

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANA BİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

**THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: MODERATING ROLES OF SENSE OF
COHERENCE AND JOB COMPLEXITY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT
LEADERSHIP, AND WORK ENGAGEMENT**

(PhD Thesis)

ZEYNEP HALE ÖNER

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANA BİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

**THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: MODERATING ROLES OF SENSE OF
COHERENCE AND JOB COMPLEXITY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT
LEADERSHIP, AND WORK ENGAGEMENT**

(PhD Thesis)

ZEYNEP HALE ÖNER

Advisor: Prof. Dr. Tülay BOZKURT

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR Bilim Dalı
Doktora öğrencisi ZEYNEP HALE ÖNER nin THE MEDIATING EFFECT OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE: MODERATING ROLES OF SENSE OF COHERENCE
AND JOB COMPLEXITY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT
LEADERSHIP AND WORK ENGAGEMENT adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 28.02.2008 tarih ve 2008-3/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- Tez Savunma Tarihi : 18.04.2008
- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. AYSUN TÜLAY BOZKURT
- 2) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM
- 3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. PINAR ÜNSAL
- 4) Jüri Üyesi : PROF.DR.CAVİDE UYARGİL
- 5) Jüri Üyesi : DOÇ.DR.NURDAN ÖZARALLI KÖMÜRCÜOĞLU



Acknowledgment

My first debt of gratitude is to my advisor, Prof. Dr. Tlay BOZKURT who by sharing her expertise and experience on the subject, guided me all through this journey. I should express my special thanks to Prof. Dr. İnci ARTAN, and Associate Prof. Dr. Pınar ÜNSAL for their generosity.

Special thanks to Prof. Suna Tevruz, Prof. Cavide Uyargil and Associate Prof. Dr. Nurdan Özarallı Kmrcoğlu.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to analyze the effect of perceived servant leadership characteristics of managers on the perceived organizational justice and work engagement of the employees. Within this framework, the moderating effect of the employees' sense of coherence and the nature of job i.e. the job complexity on the relationship between the relevant variables is also investigated.

A sample of 305 employees from low and middle management is utilized. For the purpose of the study; paternalistic leadership, servant leadership, organizational justice, sense of coherence, job complexity and work engagement questionnaires are used. The servant leadership questionnaire is adapted to the Turkish setting and job complexity questionnaire is supplemented with an additional measure developed by the researcher.

To prove the correlation between the paternalistic leadership characteristics with the servant leadership characteristics of the managers, the research question 'is there a correlation between servant leadership and paternalistic leadership?' was also analyzed.

The servant leadership proved to be conceptualized with relational, altruistic, participative and empowering dimensions.

The perceived procedural and distributive justice were significantly positively related to 'vigor and dedication', 'work absorption' factors of work engagement. It is worth noticing that the perceived procedural justice had more effect on work engagement, especially on the vigor and dedication dimensions than the distributive justice perception. Analysis indicated that perceived paternalistic

characteristics of managers highly, positively correlated with the perceived servant leadership qualities of managers.

There was a positive relationship between perceived organizational justice and worker engagement. The perceived organizational justice totally mediated the relationship between servant leadership and work engagement.

As to the moderating effects of sense of coherence and job's complexity nature , there was no supporting evidence of moderation of any of the two variables in the model. Thus the sense of coherence did not moderate the relationship between the perceived servant leadership and organizational justice variables, and the job's complexity level did not prove to moderate the hypothesized relationship between organizational justice and work engagement.

ÖZET

Bu araştırmanın ana hedefi, hizmetkar yöneticilik özellikleri gösteren yöneticilerin, örgütsel adalet algısına yaptığı etki üzerinden çalışanların işe kapılmaları (work engagement) üzerine olan etkisini incelemektir. Bu çalışmada, adaletin üç boyutu: paylaşım, işlemsel ve etkileşim örgütsel adalet algısı olarak incelenmiştir. Ayrıca, çalışanların tutarlılık anlayışı (sense of coherence), ve yapılan işin karmaşıklık düzeyi algıları da modelde şartlı değişken olarak test edilmiştir.

Ayrıca paternalistik yöneticilik özellikleri ile hizmetkar yöneticilik özellikleri arasındaki korelasyon da incelenmiştir.

305 beyaz yaka çalışan ile yapılan araştırmada, çalışmanın amacına uygun olarak paternalistik yöneticilik, hizmetkar yöneticilik, örgütsel adalet, işe kapılma, tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklığı ölçekleri kullanılmıştır. Hizmetkar yöneticilik ölçeğinin Türkiye'ye adaptasyonu yapılmıştır. Tutarlılık anlayışı ölçeğinin bilginiz dahilindeki ilk türkçeleştirme çalışma ve uygulaması yapılmıştır. Ayrıca işin karmaşıklığı ölçeğine ek olarak bir ölçek geliştirilmiştir.

Araştırma analizleri sonucu, çalışanlar hizmetkar liderlik özelliklerine sahip yöneticileri ilişkisel, diğergamlık, katılımcı ve güçlendirici özellikleri ile algılamışlardır. Paternalistik yöneticilik özellikleri ile hizmetkar yöneticilik özellikleri arasında yüksek korelasyon ortaya çıkmıştır.

Algılanan örgütsel adalet algısı ve işe kapılma arasında anlamlı pozitif doğrusal ilişki bulunmuştur. Algılanan örgütsel adalet, hizmetkar yöneticilik ve işe kapılma değişkenleri arasında tam ara değişken olarak ortaya çıkmıştır.

Tutarlılık anlayışı hizmetkar yöneticilik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide, ve işin karmaşıklık düzeyi de örgütsel adalet algı ve işe kapılma ilişkisi üzerinde hipotez edildiği gibi şartlı değişken olarak rolleri kanıtlanamamıştır. Hizmetkar yöneticilik özelliklerinin örgütsel adalet algısı üzerine olan manidar etkisinde çalışan bireyin tutarlılık anlayışının ilişkiyi etkileyecek düzeyde bir etkisi saptanamamıştır. Çalışan bireyin yaptığı işin karmaşıklık düzeyi de çalışanın örgütsel adalet algısı ile işe kapılma arasındaki ilişkiyi etkileyecek düzeyde bir etki yapmadığı saptanmıştır.

CONTENTS

I. INTRODUCTION	1
1. SERVANT LEADERSHIP	15
2. PATERNALISM and PATERNALISTIC LEADERSHIP	19
3. ORGANIZATIONAL JUSTICE	21
4. SENSE OF COHERENCE	26
5. WORK ENGAGEMENT	29
6. AIM OF THE STUDY, RESEARCH MODEL AND HYPOTHESES	31
II. RESEARCH METHOD	33
III. FINDINGS ON INSTRUMENTS	33
IV. FINDINGS ON HYPOTHESES	38
V. RESULTS	50
VI. DISCUSSION & CONCLUSION	50
VII. REFERENCES	52
VIII. APPENDIX (The Turkish version of the study)	84

TABLES

1-Servant Leadership Instrument factors and Cronbach Alpha Values	7
2-Servant leadership instrument –Turkish version – with factors and source/reference	8
3-Servant Leadership Factor and Reliability Analysis	12
4- Characteristics of Servant Leader.....	17
5- Factor Analysis of Paternalistic Leadership Measure	33
6- Factor Analysis of Sense of Coherence Measure	34
7- Factor Analysis of Organizational Justice Measure	35
8- Factor Analysis of Work Engagement.....	36
9- Factor Analysis of Job complexity Measure	37
10-Test of research model by simple regression analysis.....	38
11-Organizational justice perception as a mediator between servant leadership perception and work engagement.....	39
12- Sense of coherence as a moderator between servant leadership and organizational justice ..	40
13- Job complexity as a moderator between organizational justice and work engagement	40
14- The Hierarchical Regression Analysis of the effect of the Servant Leadership and its factors interaction with sense of coherence on organizational justice perception	41
15 -The regression analysis results of the moderating effect of Job complexity between the Organizational justice and Work engagement	43

16 - The effect of Organizational Justice factors interaction with job complexity on work engagement factors	43
17 -Descriptive Statistics	46
18- The correlation table of the variables	48
19- The hierarchial regression analysis of the effect of demografic variables on the work engagement	49

FIGURES

Figure:1 Research Model	31
-------------------------------	----

INTRODUCTION

As Burns (1978, p.2) stated leadership to be one of the most observed and least understood phenomena on earth, different definitions of leadership have been identified through ages.

Pigors (1935), for example, defined leadership as a process or a function of directing human energy and individual in the most effective way. Hersey, Blanchard and Johnson (1996)'s definition focused on leadership as an intimate interaction process between the leaders and followers to bring out the capacities of individuals, meet employees' needs and enable them to work in the best way. On the other hand, the Anglo-Saxon definitions of leadership have mainly focused on the influence process of leadership (examples: Katz, & Kahn, 1978; Rauch & Behling, 1984; Yukl, 1998 as cited in Anderson and et. al., 2002). All the existing leadership definitions have evolved to meet the changing needs of the societies. Thus, in the 20th century, the rapid changes in the global market conditions, and huge competition in a multi-cultural arena put great pressure on companies to survive while sustaining profitability with ethical practices. The changing nature of jobs i.e. the increasing complexity of intellectual type of jobs has made supervision harder to practise (House, 1995). The increasing demand for creativity and innovation has forced the traditional hierarchical way of management to yield itself to team-work collaboration, self managing teams in matrix type of organizations in today's boundaryless companies (Shamir, 1999). In line with all these changes, the participative management and empowerment of employees have become crucial for effective management (Colquitt, 2001; Yukl, 2005). Thus the source of power of the leaders have changed with the changing expectations from effective leadership roles. These changes have created new expectations from both leaders and followers which cause implications on the roles of leaders and followers in the business context. The trend is the follower focused leadership approach rather than the leader focused one.

Consequently, the 'Servant Leadership' as one of the follower focused approaches of leadership theories becomes extremely important for the 21st century business setting.

Servant leadership as a post modern approach functions against the principles of the classical organizational assumptions based on control and hierarchy, but works on

empowerment and participation as the leaders with their altruistic motivation influence their followers by serving them in a relational and ethical manner.

Within this context, as a pioneer study investigating the concept of servant leadership in the Turkish business context, this research will provide valuable information that has theoretical implications in the conceptualization of servant leadership within the cultural context of Turkey.

The aim of this quantitative research is to analyze the effect of servant leadership perception on worker engagement with the mediating role of perceived organizational justice from the employees perspective in the Turkish business context.

This study has two purposes, to test the servant leadership perception in the Turkish business context and find the correlation between servant leadership and paternalistic leadership perceptions of the Turkish employees at workplace.

Firstly, the study underlines the quantitative analysis of servant leadership perception with supporting data for its connotations in the Turkish business context from the perspective of employees.

Secondly, the findings of the study present a challenge to the distinction in the literature on leadership between servant leadership focused on ‘people development’ and paternalistic leadership focused on ‘people-using’ (Greenleaf, 1977). This view which entails negative implications on paternalistic leadership urged us to question the assumed dichotomy between the paternalistic and servant leadership practices. Thus, the second aim of the study is to investigate the type of relationship between perceptions of servant leadership and paternalistic leadership practices with a reference to the Turkish cultural context.

Paternalism, as a culturally contingent (emic) aspect of leadership, has recently been integrated to the discussion of cultural value dimensions (James *et al.*, 1996; Aycan, 2005 as cited in Pellegrini & Scandura, 2006). The analysis of paternalistic leadership in the Turkish context provides grounds to examine the emic (culture specific) aspects of servant leadership. This is an ideal way to develop universal theories and examine the extent to which these dimensions seem sensible in other cultures (Sargut, 2001 as cited in Pellegrini, & Scandura, 2006).

Different cultural groups may have different understanding of what leadership should entail (Bass, 1990; Hofstede, 1993). Depending on these conceptions, the evaluation and the assigned meaning to leader behaviors and characteristics may show variations according to different cultures. Thus, implicit leadership theories suggest that it is particularly important to ground the approach much more directly in people's experiences as different social experiences and social contexts may have diverse effects in influencing the conceptualization of leadership and in understanding its meaning to the individual concerned (cf. Biggart & Hamilton, 1987, pp. 437-439). Within this perspective, our study is important in the sense that it shows how paternalistic leadership is practised in Turkey, and how the perceptions of employees based on their experiences at work suggest a positive connotation of paternalistic leadership unlike its negative connotations in Western culture. For example, employees in Turkey see paternalistic leaders' desire to 'relate' and 'care' as an expression of their desire to serve and take accountability for themselves as the employees. If proven, this result would pose a challenge to Greenleaf's dichotomous conceptualization of paternalistic and servant leadership models.

There is a need for research and theorization of leadership styles in different cultural contexts (Den Hartog and Koopman, 2002). This study fulfils such a need and contributes to a better understanding of the way in which leadership is enacted in various cultures (see Boyacıgiller, & Adler, 1991; House et al., 1997).

1. SERVANT LEADERSHIP: A literature review.

In 1970, 'servant leadership' appeared in the realm of leadership theory. Robert K. Greenleaf coined the phrase and came up with the idea that ' leadership success is judged by whether the one served grows as a person'(Cunningham, 2002). Servant leaders believe that it is their duty to see to the overall mental and spiritual well-being of those with whom they associate and that the result is an end to itself. Servant leaders support others simply to help them grow as people (Riverstone, 2004). Greenleaf's idea of servant leadership has been first crystallized by Herman Hesse's short novel, 'Journey to the East', an account of a mythical journey by a group of people on a spiritual quest. Inspired by the central figure of the story, Leo, who accompanies the party as the servant and sustains the group with his caring spirit, Greenleaf concluded that great leaders must first serve others. According to him, true leadership emerges from those

whose primary motivation is a desire to help others. Great servant leaders willingly accept to put ahead of their own ambitions and hubris what has been entrusted to them (Abshire, 2007).

Although the phrase servant leadership sounds to be an oxymoron i.e. the words servant and leader are usually thought of as opposites creating a paradox, in actual fact, servant leadership emphasizes increased service to others including employees, customers, and community as the number one priority. It is a holistic approach to work, a sense of community and shared decision making power.

Servant leadership is linked to emotional well-being of employees. The servant leader has a desire to see employees develop, grow and reach their full potential. He serves to create an environment in which an employee can flourish unlike an oppressive leader who is fearful of the development of his employees.

From the perspective of servant leadership, Laub (2003), described the organizational choice to decide between patriarchy (paternalism) or partnership: “ Patriarchy expresses the belief that it is those at the top of the organization who are responsible for the success of the organization and the well-being of its members”. According to Greenleaf, paternalism directly contradicts the servant leadership model. It is the difference between people-using and people-building. Paternalism tends to encourage leaders to assume responsibility at the expense of individual responsibility.

Although Greenleaf has not operationally defined servant leadership, it is significant to review other researchers’ definitions. DePree (2002) broadened the definition of leadership emphasizing the moral and trustworthy nature of servant leaders; Page and Wong (2000) incorporated the ideals of empowerment, team building, participatory management, vision and service ethic into the servant leadership philosophy; Barbuto, and Wheeler (2002) emphasized altruistic calling, emotional support, wisdom, persuasion and organizational stewardship as the basis for servant leadership and finally Patterson (2003) defined constructs of agapoe love, humility, altruism, vision, trust, service and empowerment for servant leadership values. The above stated definitions of servant leadership have commonalities as much their differences, but it is clear that vision, altruism, service ethic are common to all of them followed by empowerment and love (emotional support) as mostly shared.

Greenleaf (1970) emphasizes the caring nature of servant leaders to meet the highest priority needs of the employees being served. Greenleaf (1999, p.49) also states that caring for

the less abled is the basis of a strong society at large and it has implications for the organizations as well.

Thus, servant leadership has strong altruistic ethical overtones and the service principle is a clear example of altruism. In accordance with that principle, the servant leaders are attentive to the concerns of followers and empathize with them and moreover care and nurture them.

As suggested by Valezquez (1992), benevolence, truthfulness, and humility are attributes of ethical leaders. Based on this ethical nature of servant leadership, the altruistic base creates ground for the servant leaders to act morally and show concern for the best interests of the followers.

As to the influence mechanism of servant leadership, well developed relationships and personal trust are the key dimensions of servant leadership which trigger the influence mechanism of leaders on followers they serve (Sarkus, 1996).

The servant leader influences followers and motivates them by facilitating service and stewardship. It is a humble means of affecting follower behavior unlike the use of charismatic abilities as a form of personal power (Bass, 1960; Etzioni, 1961). For clarity, Graham (1991) stressed the inspirational and moral dimensions of servant leaders and defended it as both inspirational and moral unlike charismatic leadership as a value-neutral leadership paradigm.

Servant leaders rely on service and they endear the followers to the leaders in reciprocal relationships. Cialdini (2001) evaluates this reciprocation as a primary means of influence on the followers. However, this reciprocity is assumed to be a positive form of reciprocation for the ultimate goal is that the followers will respond to this reciprocal relationship by serving others in the same manner the servant leaders serve him. Thus it is neither ownership by the servant leaders nor obedience to the servant leaders, but the exchange is in the form of service and accountability to the followers and the stakeholders the organization serves. This is one point which contrasts servant leadership with paternalistic leadership practice as paternalistic leadership is assumed to be based on a conditional relational social exchange where there is unquestioning obedience and loyalty to the leader.

In accordance with this view, Block (1993) asserted that servant leadership is an organizational choice of partnership over paternalism. Greenleaf (1977) has also supported this view on the account that paternalistic approaches have the tendency not to develop employees

and share leadership but on the contrary make decisions for them which cause the employees to be dependent on the leaders.

In the same manner against Laub 's argument, as practised in different contexts, paternalism is a voluntary submission to the authority of leaders and it serves an individual's sense of belonging and his/her need for security. Paternalistic leadership strives to balance inequalities of working life, and socializes the concept of work eliminating alination and helplessness of individuals at work.

As a summary, servant leadership as a holistic approach to work creates a sense of community with participative management based on shared decision making power. Robert Greenleaf (1977) defines this style of leadership as one where a leader truly takes into consideration the needs of others and makes it a priority to empower and develop these individuals in a spirit of true service. Servant leadership linked to the emotional well-being of employees takes a disciplined view about ethical and caring approach to individuals (Spears,1995).

Research Sample:

This study is based on a quantitative research based on 305 self administered survey results from white collar workers i.e. mostly middle management employees in Istanbul, Turkey. These surveys were distributed in 26 small, medium and large scale companies in service, and manufacturing sectors of automative, finance, tourism, education, media and advertising, marketing research, and transportation as well as government agencies.

Instruments:

Servant Leadership Instrument:

As a first step in adapting the servant leadership instrument for the Turkish setting, Dennis (2004)' s servant leadership instrument was used with additional attributes for each item to test if the item about a leader is perceived as likeable, effective, and powerful. This process, as a pilot test on 39 employees, investigated the connotation and perception of servant leadership in the Turkish context before conducting the research on servant leadership. The results revealed

that all the items of Dennis’s instrument pointed out to an ideal leader that is well liked, powerful and effective with those qualities tested in the instrument.

The initial translations of the instrument to Turkish were carried out independently by two bilingual translators. A back translation has also been carried out for accuracy. Subsequently, three subject matter experts from Istanbul and Marmara University and I have compared the two translations and revised them independently to form the final version of the questionnaire suitable for the Turkish respondents.

After this initial pilot test, items from three different valid and reliable servant leadership instruments (E.Barbuto, & Jr.W.Wheeler,2002; Page Wong, 2000; and Rob Dennis, 2004) and additionally items from Greenleaf (1977), Laub (1999) were drawn together (see table 1 for factors of servant leadership). The same translation and backtranslation method was applied. The survey was tested on 60 employees. The factor analysis results were analyzed by the same subject matter experts. The factor analysis results were named as follows human oriented approach, socially responsibility and ethical approach, management skills, empowering, humble, protective, and nurturant. The final form of the instrument had 56 questions as shown in table 2. The scale consisted of 56 items and evaluated on a 7 point Likert scale ranging from ‘I completely agree ’ (1), ‘ I completely disagree ’ (6) and ‘ I have no idea’ (7).

Table 1 Servant Leadership Instrument factors and Cronbach Alpha Values

John E Barbuto, JR. W. Wheeler (2002)	Page& Wong (2000)	Rob Dennis (2004)
Alturistic Calling .82	Empowerment .97	Love .94
Emotional Healing .91	Service .89	Empowerment .94
Wisdom .92	Vision .94	Vision .89
Persuasive Mapping .87		Humility .92
Organizational Stewardship .89		Trust .71-.83

Table 2

Servant leadership instrument –Turkish version – with factors and source/reference

Question number	Factor	Source/Reference
1/2/3/4/5/7/9/11/25/45/31	Empowerment	Page and Wong
8/26/28	Emotional healing	J. E.Barbuto, W. Wheeler,
9	Empowerment	R.Dennis
13/14	Service	Page andWong
12/40	Vision	Page and Wong
10/55	Empowerment	J.A.Laub, Page, & Wong
19/20	Empowerment	R.Dennis
21	Service	R.Dennis
22	Communication	J.A.Laub
23	Vision	R.Dennis
29/38	Stewardship	J.E Barbuto, W.Wheeler
41	Stewardship	J.A.Laub
36/44/54/57/67	Trust	Rob Dennis
43/ 46	Love	Rob Dennis
47	Love	Rob Dennis

48	Vision	Page & Wong
49/37	Humility	Rob Dennis
50	Emphaty	Greenleaf
51	Participation	Rob Dennis
59	Altruism/ Service	R. Dennis, J. Barbuto W.Wheeler/ Page & Wong.
57/68	Altruistic calling	J. E Barbuto, JR.W.Wheeler
65	Vision, Stewardship	Page & Wong, J.Barbuto & W.Wheeler
66	Service/ Humility	R. Dennis, Page & Wong
15/61	Altruistic calling /Service	J. E Barbuto, JR.W.Wheeler/ Page & Wong/ R.Dennis
17/34	Leadership development	Laub, Greenleaf
27/32/35	Persuasive mapping	J. E Barbuto, JR.W.Wheeler
24	Vision	J. E Barbuto, JR.W.Wheeler
28	Awareness	Greenleaf
54	Love	R.Dennis

Paternalistic leadership instrument:

Paternalistic leadership instrument utilized in the study was developed by Aycan and Kanungo (1998, as cited in Aycan and Fikret –Paşa, 2000). The scale consisted of 13 items and evaluated on a 7 point Likert scale ranging from ‘ I strongly disagree ’ (1) and ‘ I have no idea’ (7).

Organizational Justice Instrument:

The organizational justice perception of the employees is measured as distributive, procedural and interactional justice. A scale of 17 questions has been formed by gathering three different scales. The organizational justice perception increases as the scores to the items increase. The scale is evaluated on a 7 point Likert scale ranging from ‘ I strongly disagree ’ (1) and ‘ I strongly agree (6).

Distributive justice perception is measured by Price ve Mueller (1986)’s six item scale. The internal reliability of the scale has been tested and Cronbach alpha value was found to be .94 (Kutlu, 2006).

Procedural justice perception scale developed by Moorman (1991) has 6 items with an internal reliability of .93.

Interactional justice perception scale developed by Niehoff ve Moorman (1993) contains 5 items.

Sense of Coherence Instrument:

Antonovsky (1987) defines ‘Sense of Coherence’ as a global orientation that expresses the extent to which one has a pervasive, enduring through dynamic feeling of confidence as a function of one’s sense of comprehensibility, manageability, and meaningfulness. The construct of ‘sense of coherence’(SOC) was introduced by Antonovsky (1979,1987) to describe a dispositional orientation,’ a way of seeing the world’ (Antonovsky,1993), which is presumed to endanger and enhance health. The SOC affects the overall quality of an individual’s perception of the stimuli that impact on him or her. Previous research has indicated a relationship between

sense of coherence and locus of control, as well as a relationship between sense of coherence and culture.

Antonovsky (1987) developed a scale to measure the SOC, and he reviewed its psychometric and validation data from a wide variety of sources (Antonovsky, 1993). The original SOC scale (Antonovsky, 1987) consists of 29 items, which measure three components of the construct, viz. comprehensibility e.g. ‘Do you have very mixed-up feelings and ideas?’, manageability e.g. ‘Do you have the feeling that you are being treated unfairly?’, and meaningfulness e.g. ‘How often do you have the feeling that there is little meaning in the things you do in your daily life?’. In this study the short form of 13 questions has been utilized. A 13 item subset of the scale (SOC -13) was proposed for use when time or space limitations exist. The Cronbach alpha values range from 0.74 to 0.91(Antonovsky, A.1992).

Job Complexity Instrument:

A five question scale has been developed by Hake and Aiken (1976). This scale measures the perception of the employee’s job routiness. In addition to this scale, two definitions on routine and complex job have been given to the employees for their evaluation of their jobs on a scale of 1 to 6. 1 corresponds to routine type of work, 6 corresponds to complex type of work.

Work Engagement Instrument: *The Utrecht Work Engagement Scale* was introduced (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, and Bakker, 2002) as an empirical gauge of the latent construct “work engagement”. It has three factors i.e. vigor, dedication and absorption.

Cronbach alpha for all subscales was above .70 which is a an indication of good, internal consistencies of all aspects (vigor =.85, dedication=.89, absorption=.76) of work engagement captured by UWES.

Methodology and research results: In our study, the paternalistic leadership instrument tested by SPSS 11.5 resulted in a Cronbach alpha value of .87 and a total variation explained by 58%.

The reliability and exploratory factor analysis results of the servant leadership instrument are as follows:

Table3
Servant Leadership Factor and Reliability Analysis (N:305)

Factor 1 relational, α value .93 (Variation explained: % 47.42)	Factor loading
Makes employees feel important	.721
Humility	.705
Tolerance, politeness and credibility at work	.704
Conveys trust to employees	.679
Appreciation of employees work	.674
Modelling	.663
Empathy with employees	.656
Teamwork and collaboration	.616
Emotional healing	.587
Shows sincere care in employees by concrete behaviors	.576
Factor 2 participative, α value .87 (Variation explained: % 5.74)	Factor loading
Openness to learning from subordinates	.713
Community building at work	.695
Improves communication climate by listening to his employees	.582
Social responsibility for the society	.570
Forms company vision with his employees	.556
Ready to accept employees' opinions better than his own	.550
Leadership is more responsibility than position	.535
Factor 3 altruism, α value .87 (Variation explained: % 5.00)	Factor loading
Makes personal sacrifices for the employees' wellbeing	.756
Credible to the extent that he puts his career in danger to do right	.718
Speaks more about others' successes than his own accomplishments	.596
Driven by values transcending material success	.594
Openness to criticism	.588
Prepares employees to make a difference and create a value for the company's future.	.577
Goes over and above his responsibilities to serve his employees	.562

Factor 4 empowerment, α value .63 (Total variation explained: %4.603)	Factor loading
Delegates to subordinates	.713
Consultation with subordinates for decision making	.615
Encourages risk taking	.508
Total variation explained	62,771%
Total internal reliability Cronbach alpha value	.95
Kaiser -Meyer -Olkin value	.94
Bartlett's test	13162.419 *
* $p = .000 < .05$	

The analysis of the factors of servant leadership relationship with paternalistic leadership

Paternalistic leadership

Relational S.L	.766(**)
Participative S.L	.704(**)
Altruistic S.L	.840(**)
Empowering S.L	.584(**)
Relational SOC	.084
Cognitive SOC	.096
Procedural justice	.529(**)
Distributive justice	.380(**)
Work engagement Vigor/dedication	.287(**)
Work engagement Absorption	.350(**)

** Correlation sign.at 0.01 level (2 tailed). * Correlation sign.at 0.05 level (2 tailed).

The data analysis utilized the correlation coefficient (the Pearson r correlation). The Guilford (1956) scale interprets the results as follows:

All the factors of servant leadership showed significant positive correlation with paternalistic leadership.

The 'altruism dimension' of servant leadership shows a value of .840 which is a high correlation and shows a marked relationship between paternalistic leadership and servant leadership perception.

The 'relational factor' shows a value of .704 which is also a high correlation and a marked relationship between the paternalistic leadership and servant leadership perception.

The 'participative dimension' with a value of .766 shows a high correlation with a marked relationship between the paternalistic leadership and servant leadership perception.

The empowerment dimension of servant leadership shows the lowest correlation value which is .584. This value shows a moderate correlation with a substantial relationship between the paternalistic leadership and servant leadership perception.

In this study the significance level was set at .01 in a two tailed Pearson r correlation.

These results direct us in the direction that paternalistic leadership perception may well be an antecedent to servant leadership perception in Turkish context.

1.SERVANT LEADERSHIP

In 1970, Servant Leadership appeared in the realm of leadership theory. Robert K. Greenleaf coined the phrase and came up with the idea that ‘ leadership success is judged by whether the one served grows as a person’(Cunnigham, 2002). Servant leaders believe that it is their duty to see to the overall mental and spiritual well-being of those with whom they associate and that the result is an end to itself. Servant leaders support others simply to help them grow as people (Riverstone, 2004). Greenleaf’s idea of Servant Leadership has been first crystallized by Herman Hesse’s short novel, ‘Journey to the East’, an account of a mythical journey by a group of people on a spiritual quest. Inspired by the central figure of the story, Leo, who accompanies the party as the servant and sustains the group with his caring spirit, Greenleaf concluded that great leaders must first serve others. According to him, true leadership emerges from those whose primary motivation is a desire to help others.

Servant leadership has attracted attention only recently, partly because servant leading is commonly perceived as an oxymoron i.e. the words servant and leader are usually thought of as opposites thus this creates a paradox (cf. Sendjaya and Sarros, 2002). But in actual fact, servant leadership emphasizes increased service to others including employees, customers, and community as the number one priority. It is a holistic approach to work, a sense of community and shared decision making power. Robert Greenleaf (1977) defines this style of leadership as one where a leader truly takes into consideration the needs of others and makes it a priority to empower and develop these individuals in a spirit of true service.

Servant leadership is linked to emotional well-being of employees. The servant leader has a desire to see employees develop, grow and reach their full potential. He serves to create an environment in which an employee can flourish unlike an oppressive leader who is fearful of the development of his employees.

According to Page and Wong (2000), servant leadership incorporates the ideals of empowerment, total quality, team building and participatory management and the service ethic into a leadership philosophy.

Literature on Servant Leadership:

In the second half of the 20th century, traditional, autocratic and hierarchical leadership models were beginning to yield to newer ones (Bass, 1985; Spears,1995;Yukl, & Van Fleet,1992). During approximately the same era that Burns and Bass were distinguishing between transactional and transformational leadership, Robert K. Greenleaf had begun to define his concept of servant –leadership, which stressed the need for a new, more holistic community-based leadership model. Ethical and caring behaviour is the key in this type of leadership.

Graham (1991) described servant leadership within four models of charismatic leadership: Weberian charismatic authority, personal celebrity charisma, transformational and servant leadership. Graham conceptualized servant leadership as the most moral of these charismatic effects. She proposed that servant leadership would emerge as humility, relational power, autonomy and moral development of followers and emulation of leaders' service orientation. Graham's discussion distinguished between transformational leadership, described by Bass and associates (Bass, 1985; Bass &Avolio,1994) and servant leadership buy focusing on moral development, service and enhancement of common good. Sendjaya and Sarros (2002) studied the historical evolution of servant leadership and portrayed it as a genuine sense of calling to be just and trusted stewards and to inspire in others the full potential of their abilities.

Bass (2000) discussed transformational leadership and its relationship with servant leadership. Vision, influence, credibility, trust and service were common qualities but servant leadership moved beyond transformational leadership with its alignment of leaders' and followers' motives.

Spears (2002) expanded on the ten characteristics described by Greenleaf as manifested in servant leaders. These characteristics are listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people and building community. McGee- Cooper and Trammel (2002) suggest several key steps for putting servant-leadership into practice:

1-Listen without judgment: Listen to understand, seeking feelings as well as facts.

2- Display empathy and offer advice or solutions only when the person is truly seeking input.

3-Be authentic: Admit mistakes openly and take responsibility for failures as well successes.

4-Build community: Show appreciation consistently.

5-Share power: Ask for input and incorporate their feedback into future decisions.

6- Develop people: Coach and mentor others for higher leadership opportunities. Servant leadership promotes development of people through the sharing of power, community building, practice of authenticity in leadership and the provision of leadership for the good of followers, total organization and clients or customers of the organization (Laub ,1999).

Table 4
Characteristics of Servant Leader

Values people	<ul style="list-style-type: none">• By believing in people• By serving others' needs before his or her own• By receptive, non-judgmental listening
Develops people	<ul style="list-style-type: none">• By providing opportunities for learning, growth• By modeling appropriate behavior• By building up others through encouragement / affirmation

Builds community	<ul style="list-style-type: none"> • By building strong personal relationships • By working collaboratively with others • By valuing the differences of others
Displays authenticity	<ul style="list-style-type: none"> • By being open and accountable to others • By a willingness to learn from others • By maintaining integrity and trust
Provides leadership	<ul style="list-style-type: none"> • By envisioning the future • By taking initiative • By clarifying goals
Shares leadership	<ul style="list-style-type: none"> • By facilitating a shared vision • By sharing power and releasing control • By sharing status and promoting others

Greenleaf (1977) introduced the concept of Servant Leadership in his essay ‘The Servant as Leader’. Greenleaf envisioned a servant leader as one who facilitates achievement of a shared vision via the personal development and empowerment of followers.

The notion of servant leadership has received growing attention and recognition in recent years (Sendjaya and Sarros, 2002) various researchers have espoused servant leadership as a valid theory of organizational leadership (Russell and Stone,2002) with great promise for theoretical and practical development (Bass, 2000).

2. Paternalism and Paternalistic Leadership

Paternalism is a term of 'abuse' in the eyes of many economists (Burrows, 1993). It is seen as illiberal, coercive, and patronising as well as destroying autonomy and freedom. But in fact, the superiority of freedom of choice can easily be rejected over paternalistic interventions on the condition that the ultimate benefit of paternalised is genuinely kept in sight without merely imposing the tastes of one group to another. The instrumental and intrinsic values of a free choice is not free from negative freedom and need to be confronted with the obstacles to good choices. Thus, there are potentials for paternalistic interventions to stimulate preference and capacity development and offer greater positive freedom to the subjects of the interventionist policy.

Weber (1968) defined paternalism as a form of legitimated authority. Paternalistic leadership is based on a hierarchical relationship where there is authority and discipline. Paternalistic leaders show fatherly concern to the employees i.e. try to satisfy their needs in return for unquestioning loyalty, respect, compliance and self sacrifice to the leader.

Paternalism is viewed as a negative attribute in Western cultures as to the reasons cited by Aycan (2000) and Westwood (1997). Firstly, paternalism contradicts with individualism and independence values of the Western world. The egalitarian nature of relationship between a manager and a subordinate is threatened by the close relationship formed as a result of paternalistic attitude. Moreover, the right of the manager to interfere with his subordinates' lives in a paternalistic context is unacceptable, and unappreciated (Aycan, 2000). The general tendency is towards universal leadership styles (Westwood, 1997), thus paternalistic leadership as an emic leadership style is usually ignored.

From the perspective of servant leadership, Laub described the organizational choice to decide between patriarchy (paternalism) or partnership: "Patriarchy expresses the belief that it is those at the top of the organization who are responsible for the success of the organization and the well-being of its members (Laub, 2003)". According to Greenleaf, paternalism directly contradicts the servant leadership model. It is the difference between people-using and people-

building. Paternalism tends to encourage leaders to assume responsibility at the expense of individual responsibility. This study aims to address this difference between servant leadership and paternalism as a characteristic of a leader and sets out to examine the relationship between the two.

Paternalism as a new cultural dimension is a prevailing leadership behavior in developing countries. Paternalism is a superior-subordinate relationship where the authority figures carry the role of a parent and feel obliged to provide support and protection for those under their care (Aycan, & Kanungo, 1998). Paternalism incorporates autocratic and nurturant behaviors such as the leader treats the followers like a father figure (in Fikret Pasa, Kabasakal, and Bodur, 2001, Kabasakal & Bodur, 1998; Kim (1994). Kim (1994) distinguishes between two forms of paternalism: authoritative and benevolent paternalism. Authoritative leadership emphasizes duty without true generosity of the superior towards the subordinates. However, benevolent paternalism highlights the subordinate's loyalty and the superior's generous concern for the subordinate, and his well-being as well as their families in the form of gifts for their marriages, and tuition for their children (Kabasakal and Bodur, 1998; Kim, 1994). Similarly, Dilber (1967) describes Turkish industrial leaders as authoritarian with benevolent paternalistic behaviors. Selda Fikret-Pasa (1999) also added that the follower behaviors of 'granted authority' and 'sharing of responsibility' imply an implicit benevolent paternalistic leadership on the part of the leader. Those behaviors imply an implicit benevolent paternalistic leadership that emphasizes the subordinate's loyalty, trust and the superior's generous concern for that subordinate. This tacit influence of the leader is more emphasized due to the high power distance characteristics of the culture instead of the universal influence behaviors of rationalising, legitimising, pressure control and exchange (Fikret-Pasa, Kabasakal, & Bodur, 2001). Kanungo and Aycan (1997) assert that Turkey has more paternalistic values along side China and Pakistan. Turkey is a highly paternalistic and moderately collectivistic (Aycan, and et al., 2000). Collectivism (Fikret-Pasa, and et al., 2001) and power distance (Kabasakal, & Bodur, 1988) were found to be two dominant characteristics of Turkish organizational values. The findings of the 'Globe' study show that collectivist values influence paternalistic –considerate behaviors of leaders and the relationship oriented leaders defined as paternalistic are considered to be the ideal leaders. Paternalistic qualities of leaders are concern for the private problems of the employees, creation of a family-like atmosphere in the organization, social events gatherings with the employees, and initiative

taking in deciding for the employees with their problems. As an exchange for these paternalistic behaviors, subordinates show deep respect, loyalty, commitment and more importantly trust in their supervisors (Erturk, 2007).

3- Organizational Justice:

Justice according to Rawls (1971) is the first virtue of social institutions. However, there is no one definition of justice or fairness that is 'right', so the decision of distribution can be disputable and it can be defined in many ways. Firstly, it refers to getting a fair outcome. In other cases, justice refers to the fair distribution of scarce resources (commonly referred to as distributive justice). Within this category, scholars distinguish among three approaches: equity, equality and need. When justice is defined in terms of equity, people are rewarded in proportion to what they put into a particular situation. If justice is defined in terms of equality, everyone gets the same thing, regardless of input. An example is equalized school funding i.e. poor school districts get just as much money as rich districts. Thus, the principle of equality rather than equity is being followed. On the other hand, if justice is defined in terms of need, poor school districts would be given more money for education than rich districts.

If justice is defined in terms of outcome, the importance of decision making prevails. This is referred to as procedural justice. Folger, Sheppard and Buttran (1995, c.f. Burgess, Heidi) define procedural justice in terms of neutrality, standing (social position or status within a group or process) and trust; just as distributive justice can be defined in terms of equity, equality and need.

Different approaches to justice meet different goals, thus equity and neutrality favors economic productivity and financial success whereas equality and standing favor social relationships, cohesiveness of groups. On the other side, trust and need are stressed among those who are concerned with care and nurturance of the individual. The relative salience of these principles depends on the goals that a group or organization is trying to achieve. In business organizations the primary goal is economic productivity, thus equity, rather than equality and need, appears to be the salient norm (Brockner et al, 1986). However, researchers of social

psychology have supported the existence of equality and needs rules (Cohen,1987), and these rules may become more salient when individuals are exposed to violations of rules (Bierhoff et al.,1986).

Walster and her colleagues (1978) describe equity theory as ‘integrating the insights of reinforcement theory, cognitive consistency theory, psychoanalytic theory and exchange theory’. Equity theory provided the beginning of the general theory of social interaction social psychologists needed. It proposes a view of social interaction as reciprocal exchange, governed by a norm of distributive justice. However, it has received criticisms as the domain of behavior that equity theory tries to explain has been overextended and the relative importance of fairness or equity concerns within all of social motivation has not been addressed (Kidd &Utne,1978). This unidimensional approach to fairness has been strongly challenged by Deutsch, Lerner, Leventhal, and Mikula (see Kidd &Utne,1978).

Perceptions of organizational justice have received extensive attention in recent years (for reviews, see Brockner, &Wiesenfeld,1996; Cropanzano, & Greenberg,1997) with procedural and distributive justice constructs.

Distributive justice refers to the perceived fairness of the distribution of outcomes whereas procedural justice is defined to be the perceived fairness of procedures used in decision making about the distribution of outcomes.

In general there is strong evidence that both distributive and procedural justice perceptions have high correlations with each other and both justice perceptions are highly correlated with attitudinal constructs of organizational commitment and satisfaction (e.g.,Colquitt et al., 2001; Folger, & Konovsky,1989; Greenberg,1987; Konovsky, Folger, Cropanzano,1987; Viswesvaran & Ones, 2002). Mc Farlin and Sweeney (1992) proved that distributive justice was a more crucial predictor of personal outcomes, including well-being and job satisfaction, positive relationship with evaluations of supervisors than procedural justice, whereas procedural justice is concerned more with organizational outcomes i.e. organizational commitment.

Justice research generally views the determinants of both distributive and procedural justice to be context sensitive (Greenberg, 1990a). However, the relationship between distributive and procedural justice is fairly stable regardless of the extent to which perceptions of justice are affected by the situation (Hauenstein et al., 2001).

Distributive justice has been extensively studied since 1950's since the equity theory was developed by Adams (1963). Early research by Adams (1965) studied distributive justice based on social exchange theory, which suggests that employees perceive unfair treatment when they receive less returns than expected. The early justice studies focused on the perceived fairness of outcomes. This was followed by the interest on the perceived interest on the perceived fairness of the process (Thibaut and Walker, 1975).

Distributive justice is related to one's perception of the fairness of decision and distribution of outcomes whereas procedural justice refers to the perceived fairness of the processes i.e. procedures and policies used and their enactments of determining outcomes or resource distributions (Colquitt, 2001; Rhoades et al., 2001).

Walster and her colleagues (1978) describe equity theory as 'integrating the insights of reinforcement, cognitive consistency, psychoanalytic and exchange theories'. Equity theory provided the beginning of the general theory of social interaction social psychologists needed. Equity theory proposes a view of social interaction as reciprocal exchange, governed by a norm of distributive justice. However, it has received criticisms as the domain of behavior that equity theory tries to explain has been overextended and the relative importance of fairness or equity concerns within all of social motivation has not been addressed (Kidd, & Utne, 1978) This unidimensional approach to fairness has been strongly challenged by Deutsch, Lerner, Leventhal, Mikula and Sampson (see Kidd, & Utne, 1978).

Hauenstein et al (2001) assert that current theories of justice focus on a simpler view of justice which is about general fairness perceptions as opposed to specific forms of justice. Lind's (2001) 'Fairness Heuristic Theory' asserts that perceptions of more specific forms of justice i.e. procedural and distributive are generated from the general fairness perceptions and people determine their behavioral intentions from this heuristic. Cropanzano and Ambrose (2001)

defend that individuals' expectations about outcomes result from procedural and distributive justice perceptions which tend to be economic or socioemotional depending on the situation. Thus, it is argued that the distinction between the the forms of justice tend to be semantic than real (Cropanzano and et al., 2001).

Greenberg (2001) suggests that organizational justice is grounded in norms and such norms can vary widely across cultures. Collectivistic cultures are less concerned with individual standing or the amount each individual receives than members of the individualistic cultures. Deutsch(1975) named this as the equality rule, which indicates members' deep concern for interpersonal harmony.

Organizational justice is concerned with ' the ways in which employees determine if they have been treated fairly in their jobs and the ways in which those determinations influence other work-related variables' (Moorman, 1991. p.845).

Organizational justice facilitates the formation of social exchange relationships and these relationships in turn activate higher commitment, superior performance and more OCB of the employees.(e.g. Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Konovsky, & Pugh,1994; Moorman et al., 1998; Pillai et al.,1999)

A review of organizational justice research found that justice perceptions are related to job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, withdrawal, and performance (Colquitt, 2001). However, few studies have tested the relationship between engagement and fairness perceptions (Saks,2006). Saks has found that employees with higher perceptions of procedural justice are more likely to reciprocate with greater organization engagement.

McGregor (1960) discusses the relationship between leadership and fairness in his writings on Theory Y management. The subordinates will facilitate their leaders if they perceive a suitable climate for themselves. The primary part of that suitable climate is the fair treatment of the supervisor McGregor asserts that the subordinates will respond with higher levels of morale

and productivity if they perceive ‘a managerial attitude of genuine concern for the welfare of subordinates’(pp.135-136).

Recent years have signaled an increased interest in the study of procedural justice, defined as the fairness decision-making procedures (Cropanzano, Byrne, Bobocel, and Rupp, 2001; Cropanzano, & Greenberg,1997). Much of this work has focused on fostering perceptions of procedural justice, usually accomplished by providing employees input into decisions or by adhering to several rules of fair treatment such as consistency, bias suppression, accuracy and correctability (Leventhal,1980; Leventhal, Karuza, Fry, 1980; Thibaut, & Walker,1975). Other work has focused on relationships between procedural justice and important organizational outcomes. For example, procedural justice has been linked meta-analytically to job satisfaction, organizational commitment, citizenship behavior and job performance (Colquitt, Conlon,Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Organizational justice (injustice) also affects communication at workplace such as spreading rumors about coworkers, failing to provide information to a coworker or giving a coworker the silent treatment, expressions of negative emotions and attitudes toward group members (Skarlicki &Folger,1997; Sias, & Jablin,1995).

Procedural justice describes the fairness of the procedure used to determine outcomes (Folger & Greenberg, 1985). Thibaut & Walker (1975) suggested two criteria for procedural justice: process control which is the ability to voice one’s views during a procedure and decision control which is the ability to influence the actual outcome itself.

Leventhal’s (1980) conceptualization of procedural justice extended Thibaut and Walker’s concept of procedural justice into non-legal settings. Leventhal (1980) suggested that fairness of allocation procedures can be judged with respect to seven distinct procedural components: a) selection of agents b) the setting of ground rules c) the gathering of information d) the outlining of the structure for making the decision e) granting of appeals f) the use of change mechanisms g) building in of safeguards. Based on these procedural components, he identified six rules for fair procedures i.e. consistency, bias suppression, accuracy, correctability, representativeness and ethicality. Greenberg and Folger introduced the construct of procedural

justice to the organizational sciences (1983) by describing the effects of choice and voice on employee reactions.

Interactional justice is defined as an individual's concerns about the 'quality of interpersonal treatment they receive during the enactment of organizational procedures' (Bies, & Moag, 1986, p.44). Although Bies (2001) argues interactional justice to be a separate construct distinct from procedural justice, some authors consider interactional justice to be a subcomponent of procedural justice (Greenberg, 1993; Lind and Tyler, 1988).

4- Sense of Coherence:

Sense of coherence may be viewed as a part of resilience and is the essence of salutogenic theory (Olsson, M et al, 2006). Aaron Antonovsky, tried to identify the origin of health (salutogenesis) based on the premise that stress and difficulties are integral elements of human existence, instead of seeking the mechanisms causing illness (Antonovsky, 1979, 1987). SOC has been studied in relation to health variables such as psychological wellbeing, social support, stress and adaptive coping strategies (Carmel, & Berstein, 1989; Gana, 2001; Gibson, & Cook, 1996; Larsson & Kalenberg, 1996; Nilsson, Holmgren & Westman, 2000; Pallent & Lae, 2002; Wolff & Ratner, 1999).

Antonovsky (1987) defines sense of coherence as

a global orientation that expresses the extent to which one has a pervasive, enduring through dynamic feeling of confidence as a function of one's sense of comprehensibility, manageability, and meaningfulness. The construct of 'sense of coherence' (SOC) was introduced by Antonovsky (1979, 1987) to describe a dispositional orientation, 'a way of seeing the world' (Antonovsky, 1993), which is presumed to endanger and enhance health. The SOC affects the overall quality of an individual's perception of the stimuli that impact on him. Antonovsky (1987) states that sense of coherence is dynamic and should consider different stimuli from various environments. Previous research has indicated a relationship between sense of coherence and locus of control, as well as a relationship between sense of coherence and culture. Antonovsky

(1987) developed a scale to measure the SOC, and he reviewed its psychometric and validation data from a wide variety of sources (Antonovsky, 1993).

The original SOC scale called Orientation to Life Questionnaire (Antonovsky, 1987) consists of 29 items, which measure three components of the construct, viz. comprehensibility e.g. 'Do you have very mixed-up feelings and ideas?', manageability e.g. 'Do you have the feeling that you are being treated unfairly?', and meaningfulness e.g. 'How often do you have the feeling that there is little meaning in the things you do in your daily life?'

Comprehensibility refers to whether or not inner and outer stimuli make sense to us in terms of being coherent, ordered, cohesive, structured and clear. In other words, it is a feeling of confidence that the external and internal environments are structured, predictable and explicable. Manageability implies the extent to which we feel resources are at our disposal to deal with the demands impinging on us. Meaningfulness determines if we welcome challenges and invest energy, engagement and dedication rather than evaluate them as burdens to be avoided. It is the motivational component of the concept.

SOC is interpreted as a stress resistance resource, a key factor in maintaining health and preventing breakdown (Kalimo et al., 2003). The stress-buffering effects of this coherence disposition implies that those with strong SOC see life events as less stressful (Ryland, & Greenfield, 1991) and have lower levels of anxiety (Antonovsky and Sagy, 1986; Carmel, & Bernstein, 1990; Flannery, & Flannery, 1990; Hart et al., 1991). A strong SOC has been proven to contribute directly and positively to well-being and health (see e.g. Feldt, 1997; Kalimo & Vuori, 1991). But there is no evidence that SOC persists over the course of one's life as it is supposed to change by recent experiences in life such as work life. SOC is a key to successful coping as a strong SOC can effectively neutralize the deleterious effects of stress and support problem solving in stressful situations at work (Antonovsky, 1987). As Antonovsky states, central work characteristics which serve as generalized stress resistance also effect SOC.

Struempfer, Gouws and Viviers (1998) investigated the hypothesis that sense of coherence is measuring the absence of negative affectivity which is a superordinate personality trait. But the strong negative correlation between SOC and negative affectivity does not necessarily imply that

SOC measures the absence of anxiety but validates the scale in salutogenic terms if the low end of the supertrait is conceived to represent emotional stability as argued by some researchers (Struempfer et al., 1998).

Several studies have tested the validity and reliability of the SOC instrument (Antonovsky,1987; Hansson & Cederblad,1995). Cronbach's alpha was on average 0.88 ranging from 0.86 to 0.95 (M=0.91) (Antonovsky,1993).

Feldt and his colleagues (2000) found a strong link between a good organizational climate where employees are endowed with a sense of meaningfulness and control, stronger SOC and fewer stress symptoms. High SOC may lead to more favorable perceptions of work than low SOC. Favourable work characteristics such as high job control, social support are factors, which may according to Antonovsky, improve SOC (Antonovsky,1987a,1987b,1991).

Although the predictive relationship between SOC and the environment represents a fundamental part of SOC theory, little attention has been paid in that direction. Thus is it the high –SOC individuals that tend to modify their environments or is it the environment that modifies SOC in individuals has not been clarified. A study carried out by Feldt, Kinnunen and Mauno (2000) showed that in good working environments where there is positive leadership effect, the employees are proved to have strong sense of coherence , but the reverse causality of this study has not been explained.

The SOC is developed to measure a life -attitude in relation to stress-resistance and increase stress-hardiness in people (Antonovsky,1993). Antonovsky 's hypothesis is that a person with a high sense of coherence can handle stressors better than a person with a low sense of coherence (Soderfeldt et al.,2000). One of the hallmarks of a stronger SOC is the effective use of resources termed as generalized resistance resources (GRRs) which assist in the resolution of stress evoking problems.

5- Work engagement:

In *Reinvention of Work: A New Vision of Livelihood for Our Time*, Matthew Fox (1994) explains that there are vast differences between a job and work. A job is about economics, while ‘work comes from inside out ; work is an expression of our soul, our inner soul, our inner being. It is unique to the individual; it is creative. Work is an expression of the spirit at work in the world through us.’ Thus without employing people’s hearts, organizations lose precious return on investment in people (Kouzes, 1995).

Schaufeli et al. (2000) view engagement as an energetic state in which one is dedicated to excellent performance of work and confident of one’s effectiveness.

The Utrecht Work Engagement Scale was introduced (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, and Bakker, 2002) as an empirical gauge of the latent construct “work engagement”. Work engagement is defined as a ‘persistent, positive affective-motivational state of fulfilment’(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001,p.417) or –in simpler words –being charged with energy and fully dedicated to one’s work. In line with the general shift toward positive psychology, work engagement was introduced as a conceptual ‘opposite of burnout’, which is a response to chronic work-related stress manifested as depleted emotional resources, cynical attitudes toward work, and reduced professional efficacy (Maslach, Jefferson, & Leiter, 1996).

The conceptualization of work engagement (Schaufeli et al.,2002) comprises a state of well-being, characterized by high levels of energy(that are invested in work), but the concept makes reference to involvement (being dedicated, enthusiastic and inspired by one’s work) and commitment (being engrossed and attached to one’s work). Thus work engagement is empirically separated from the previously established constructs of job involvement (Kanungo, 1979) and organizational commitment (Meyer, & Allen, 1997).Work engagement stresses the assumption of ‘optimal functioning’ at work in terms of well-being. Work engagement is similar to having “flow” i.e. being carried away and experiencing a sense of total harmony (Csikszentmihalyi,1997), but in contrast to flow, which tends to be a peak experience, work engagement is more stable and longer lasting.

Theoretically (Schaufeli, & Bakker, 2004), work engagement is proposed to develop as a function of the same job resources that fuel motivation (see Hackman, & Oldham, 1980) and inspire positive emotions toward the organization, thus employees who feel engaged are more willing to stay on the job. Conceptually speaking, work engagement and organizational commitment are more closely related than work engagement and job involvement. Job involvement is primarily a function of the individual, (Lawler, & Hall, 1970; Lodahl, & Kejner, 1965) and organizational commitment is a function of the situation (Meyer, & Allen, 1997). So it is clear that work environment must play a central role in work engagement. Schaufeli and Salanova (2006) propose some practical implications of work engagement for organizations, such as leadership that sets a positive socio-emotional climate, training/career developments for career development.

Frost (2003) relays negative consequences that result from leaders not treating their workers with respect, compassion and value. Frost found that when leaders were not serving individuals and addressing their emotional needs and filtering their toxic emotions, these individuals would often burnout and leave the company. Thus respect, compassion and empathy are necessary to create an environment where values alignment between the employee and employer takes place.

Sirota, Mischkin and Meltzer (2005) provide evidence that in order to have engaged employees, they should be given equity, achievement and camaraderie. Equity or fair treatment results from justice at work, fair pay, respect and job security. Achievement stems from company pride, resources and support that enable one to do a good job, challenging work and feedback, recognition and rewards. Camaraderie develops from the use of work teams and participative decision making.

Schaufeli and Salanova (2006) propose some practical implications of work engagement for organizations i.e. leadership that sets a positive socioemotional climate and training, career development that builds employee self-efficacy beliefs offers opportunities for learning while following a career. Thus the work environment plays a central role in levels of engagement. The work environment includes the policies, procedures and human resource management practices (Richardson et al, 2006). According to Maslach and Leiter (1997) in their research for police

organizations fairness – the transparency of promotion practices- is one of the factors that contributes to work engagement.

6- Aim of the Study, Research Model and Hypotheses:

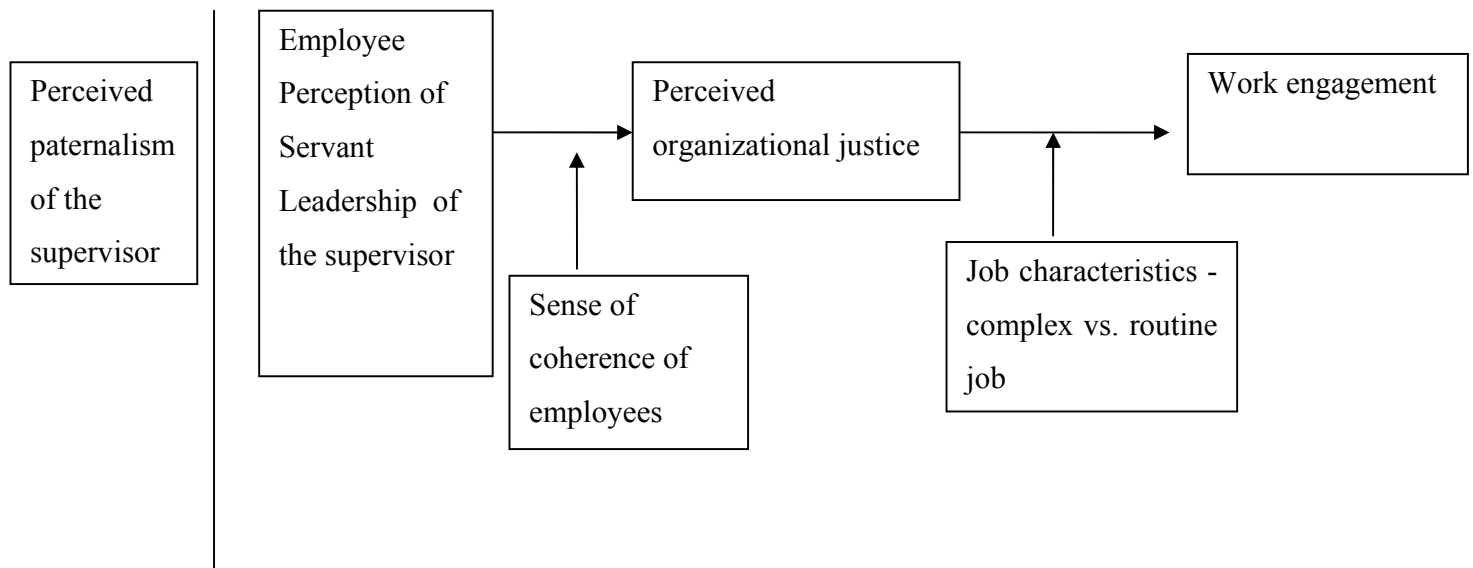


Figure:1 Research Model

Our purpose in this study is to test the servant leadership survey adaptation to Turkey for the first time and explore the relationship between servant leadership, organizational justice perception and work engagement of employees.

Research Questions: Does perception of servant leadership qualities effect workers' work engagement by creating an organizational justice climate at work?

How does “sense of coherence of workers” and “job characteristics” influence this relationship?

Does the perceived paternalism of the supervisor correlate with the perceived servant leadership qualities? If yes, how ?

Hypothesis:

H1: There is a positive correlation between perceived servant leadership and work engagement.

H2: There is a positive correlation between perceived servant leadership perception and perceived organizational justice.

H3: There is a positive correlation between perceived organizational justice and work engagement.

H4: Organizational justice perception will mediate the relationship between servant leadership perception and work engagement.

H4: Sense of coherence of employees will moderate the relationship between perceived servant leadership and organizational justice perception.

H5: Job characteristics, i.e. complex versus routine type of job, will moderate the relationship between organizational justice perception and work engagement.

II- Research Method:

SPSS 11.5 was used to do regression analysis. To examine the associations between perceived servant leadership and sense of coherence, organizational justice, work characteristics and worker engagement, Pearson's correlations were calculated. To test for possible mediating and/or moderating effects of organizational justice and sense of coherence, hierarchical linear regression analyses were used as suggested by Baron and Kenny (1986), perfect mediation holds when the independent variable has no effect on the dependent variable when the mediator is controlled, and the independent variable and the mediator are correlated. Moderation, on the other hand, is supported if the interaction is significant, after the cross-product of the independent variable and the moderator has been included in the fourth step of the analyses (Baron and Kenny, 1986), and if the adjusted R^2 in this equation is significantly higher than the adjusted R^2 in the third equation, after adding the interaction term (Kivimäki, Kalimo & Toppinen, 1998).

III- Findings on Instruments:

Table 5 Factor Analysis of Paternalistic Leadership Measure (N:305)

Factor 1 : paternalistic leadership ,α value .8776(Explained variance : 57.941) Factor loading	
Consults the employees both on private and work related issues	.807
Knows best for his employees	.781
Creates family surrounding	.759
Concerned with the employees like a father/mother	.758
Concerned with issues of the employees private lives	.750
Protects the employees against complaints of other	.747
Solves interpersonal problems among employees at work for the employees	.723
Total variance explained	57,941 %
Total internal reliability Cronbach alpha value	.8776
Kaiser -Meyer -Olkin value	.899
Bartlett's test	915.672 *

* $p = .000 < 0.05$

Table 6 Factor Analysis of Sense of Coherence Measure (N:305)

Factor 1: relational coherence, α value .7553 (total variance explained : %15.836) Factor loading

Surprised by people you think you know well	.863
Disappointment by people you know well	.805
Feeling injustice	.721

Factor 2: cognitive coherence, α value .8327 (total variance explained : % 44.312) Factor loading

Feeling of loss of power	.830
Feel that the daily routines are meaningless	.812
Mixed feelings and confused mind	.747
Find oneself in an unknown situation and do not know what to do	.659
Feel defeated	.650
Have feelings that better not existed	.546

Total variance explained	60,148 %
Total internal reliability Cronbach alpha value	.8776
Kaiser -Meyer –Olkin value	.846
Bartlett's test	1035.629*

* p =.000<0.05

Table 7 Factor Analysis of Organizational Justice Measure (N:305)

Factor 1 :Procedural justice, α value .9405 (total variance explained : %38.91)	Factor Loading
Give adequate information about decisions given by the management	.818
Take opinions on the decision making and implementation	.671
Gather information before decision making	.748
Take views of those who will be effected by the given decisions	.726
Give opportunities to defend against the given decisions	.713
Caring and polite attitude of managers during the decisions making stage	.802
Feeling of high regard by the organization during the decision making process	.826
Sensitivity to meet personal needs during decision making process	.718
Honesty and sincerity of managers during decision making stage	.780
Pay respect to employee rights during decision making stage	.707
Factor 2 : Distributive justice, α value .9600 (total variance explained : % 33.71)	Factor loading
Get what I deserve for my efforts	.856
Get what I deserve for my responsibilities	.904
Get what I deserve for my experience	.889
Get rewarded fairly for my education and training	.841
Get rewarded fairly for the stress and strains encountered at work	.851
Get fair reward for my successful work	.825
Total explained variance %	72.62%
Total internal reliability Cronbach alpha value	.9551
Kaiser-Meyer- Olkin test	0.937
Bartlett's test of sphericity	4924.090*

* $p = .000 < 0.05$

Utrecht Work engagement scale (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, and Bakker, 2002) has three dimensions. All three dimensions have Cronbach alfa values over .70 The internal reliabilities are vigor .85, dedication .89, absorption is .76.

Table 8 Factor Analysis of Work Engagement (N:305)

Factor 1: vigor and dedication, α value 0.924 (total variance explained : % 53.984) Factor Loading	
At my work, I feel bursting with energy	.785
I find the work that I do full of meaning and purpose	.735
At my job I feel vigorous and strong	.802
I am enthusiastic about my job	.783
My job inspires me	.677
When I get up in the morning, I feel going to work	.779
I feel happy when I am working intensely	.557
I am proud of the work I do	.679
To me, my job is challenging	.585
At my work, I always persevere even when things do not go well	.610
Factor 2: absorption, α value 0.8227(total variance explained : % 7.166) Factor loading	
I am immersed in my work	.746
I can continue working for very long periods at a time	.856
I get carried away when I am working	.634
At my job, I am resilient mentally	.522
It is difficult to detach myself from my job	.604
Total variation explained	61.151%
Total internal reliability Cronbach alpha value	.9364
Kaiser-Meyer- Olkin test	.924
Bartlett's test	3171.639*
* p =.000<0.05	

Schaufeli and et.al (2002) measure of work engagement has three factors vigor , dedication and absorption. The Cronbach alfa values are .92, .91 ve .90 respectively. Our study has shown that

the first factor is vigor and dedication, the second factor is absorption. The Cronbach alpha values are .92 and .82 respectively.

Depending on the study of Hall (1963), Hake ve Aiken (1976) measured job routiness, as a work characteristics, with 5 questions.

Table 9 Factor Analysis of Job complexity Measure (N:305)

Factor 1: job complexity, α value 0.8054(Total variance explained: % 72.025) Factor Loading	
At my job, everyday there is something different to do	.905
At my job, everyday something new happens	.856
I love the variety at my job	.780
Total explained variance	72.025%
Total internal reliability Cronbach alpha value	.8054
Kaiser-Meyer- Olkin test	.699
Bartlett's test of sphericity	493.773 *

* $p = .000 < 0.05$

IV-FINDINGS ON HYPOTHESES

Before the test of the hypotheses, all the variables in the model are entered into simple regression equation and the effect of the independent variables on the dependent variable i.e. work engagement is analysed. The results are shown below.

Table 10 Test of research model by simple regression analysis

Independent Variables	Standart beta	t	significance
Servant leadership	.116	2.042	0.042**
Organizational justice	.199	3.302	0.001**
Sense of coherence	.129	2.658	0.008**
Job complexity	.405	8.357	0.000*

Model R² : .357

Adjusted R²: .348

Model F value : 41.596*

Dependent variable: Work engagement *p< .001 **p<.005

Table 11 Organizational justice perception as a mediator between servant leadership perception and work engagement

	Standardized beta	sign.	adjusted R ²	F value
Servant Leadership	.579	.000	.333	152.777*
Dependent variable: Organizational Justice				
Servant Leadership	.324	.000	.102	35.562*
Dependent variable: Work engagement				
Servant Leadership	.118	.065	.184	35.310*
Organizational Justice	.356	.000		
Dependent variable: Work engagement				

p* < 0.001

Table 12 Sense of coherence as a moderator between servant leadership and organizational justice

Step 1	standart. beta	sign.	Adjusted R²	Model F value
Servant leadership	.579	.000	.333	152.777*
Step 2				
Servant leadership	.542	.000	.371	90.601*
SOC	.203	.000		
Step 3				
Servant LeadersipxSOC	.000	1.000	.369	60.200*

Dependent variable: Organizational justice *P<.001

Table 13 Job complexity as a moderator between organizational justice and work engagement

Step 1	standart. beta	significance	adj. R²	F	significance
Org.justice	.425	.000	.178	66.652	.000
Step 2					
Org.justice	.304	.000	.328	75.202	.000
Job complexity	.408	.000			
Step 3					
Org.justice Xjobcompexityinteraction.	-.314	.300	.328	50.508	.000

Dependent variable: Work engagement

Job complexity has not been proved as a moderator between organizational justice perception and work engagement (beta value -.314, t value-1.039, p value .300; not significant) and the third step shows that the adjusted square for the interaction term has remained the same as the second step.

Table 14 The Hierarchical Regression Analysis of the effect of the Servant Leadership and its factors interaction with sense of coherence on organizational justice perception

Variables	B	stdnrt.Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
Servant L.	.524	.580***	.335	.334	.336	152.777*
Step 2						
Servant L.	.491	.542***	.375	.371	.039	90.601*
Sense of coherence	.625	.201*				
Step 3						
Servant L.xSOC		.000 .001	.374	.369	.002	60.200*

Dependent variable:Organizational justice *p<.001

Variables	B	stndrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
S.L.Relational	.687	.592***	.350	.348	.350	163.369***
Step 2						
S.L.Relational	.671	.578***	.366	.362	.016	87.180 ***
Sense of coherence	.348	.126*				
Step 3						
S.L.Relational X SOC	.007	.032	.367	.361	.001	58.176***

Dependent variable:Organizational justice p*<.05 , p***<.001

Variables	B	stdrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
S.L.Participative	.683	.497***	.247	.244	.247	99.322***
Step 2						
S.L.Participative	.672	.489***	.275	.270	.028	57.261 ***
Sense of coherence	.462	.168*				
Step 3						
S.L.Participative X SOC	.001	.004	.275	.268	.001	38.050***

Dependent variable:Organizational justice p*<.05 , p***<.001

Variables	B	stdrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
S.L.Altruism	1.718	.545***	.297	.295	.297	128.194***
Step 2						
S.L.Altruism	1.672	.531***	.314	.310	.017	69.256 ***
Sense of coherence	.363	.132*				
Step 3						
S.L.Altruism X SOC	.029	.056	.318	.311	.003	46.684***

Dependent variable: Organizational justice p*<.05 , p***<.001

Variables	B	stdrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
S.L.Empowering	1.759	.517***	.268	.265	.268	110.799***
Step 2						
S.L.Empowering	1.713	.504***	.288	.283	.020	61.082 ***
Sense of coherence	.394	.143*				
Step 3						
S.L.Empowering X SOC	.032	.056	.291	.284	.003	41.196***

Dependent variable:Organizational justice p*<.05 , p***<.001

Table 15 The regression analysis results of the moderating effect of Job complexity between the Organizational justice and Work engagement

Variables	B	stdrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step1						
Organizational Justice	.323	.425***		.178	.180	66.652***
Step 2						
Organizational Justice	.231	.304***		.328	.152	75.202***
Job complexity	1.611	.408***				
Step 3						
Org.Justice XJ.C. int.	-.012	-.050		.328	.002	50.508***

Dependent variable: Work engagement

Table 16 The effect of Organizational Justice factors interaction with job complexity on work engagement factors

Variables	B	stdrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
Procedural justice	.365	.442***	.195	.193	.195	73.501***
Step 2						
Procedural justice	.265	.321***	.362	.165	.167	85.656***
Job complexity	1.158	.426***				
Step 3						
Procedural justice X J.C	-.007	-.171	.363	.356	.001	57.120***

Dependent variable: Vigor and dedication **p<.01 , ***p<.001

Variables	B	stdrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
Distributive justice	.398	.352***	.124	.121	.124	42.752***
Step 2						
Distributive justice	.268	.237***	.320	.315	.196	70.907***
Job complexity	1.244	.457***				
Step 3						
Distributive justice X J.C.	-.015	-.044	.315	.315	.002	47.528***

Dependent variable: Vigor and dedication ***p<.001

Variables	B	stdrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
Procedural justice	.150	.342***	.117	.114	.117	40.059***
Step 2						
Procedural justice	.110	.252***	.209	.204	.092	39.943***
Job complexity	.457	.317***				
Step 3						
Procedural justice X J.C.	.001	.011	.209	.201	-.003	26.541***

Dependent variable: work absorption ***p<.001

Variables	B	stdrt. Beta	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	F
Step 1						
Distributive justice	.142	.237***	.056	.053	.056	18.013***
Step 2						
Distributive justice	.089	.149**	.172	.166	.115	31.261***
Job complexity	.506	.351***				
Step 3						
Distributive justice X J.C.	.001	.010	.172	.163	-.003	20.772 ***

Dependent variable: work absorption **p<.01 , ***p<.001

The factors of work engagement vigor, dedication and absorption are correlated with both distributive and procedural justice, and the beta values are significant. The models explaining procedural justice are more powerful and their beta values are higher than the beta values of distributive justice.

Table17 Descriptive Statistics

	N	Mean	S.Deviation	Skewness	S.Deviation	Kurtosis	S.Deviation
Paternalistic Leadership	305	26.14	9.88	-.448	.140	-.733	.278
Servant Leadership	305	72.63	19.56	-.846	.140	-.015	.278
Relational S.L	305	42.89	12.90	-.951	.140	.270	.278
Participative S.L	305	30.83	8.74	-1.03	.140	.390	.278
Altruistic S.L	305	25.75	10.38	-.472	.140	-.657	.278
Empowering S.L.	305	12.78	3.60	-.980	.140	.519	.278
SOC	305	23.80	5.69	1.09	.140	3.08	.278
SOCRelational	305	9.17	2.66	.923	.140	.781	.278
SOC Cognitive	305	14.62	3.97	1.27	1.40	3.75	.278
Org.justice	305	57.88	17.68	-.054	.140	-.712	.278
Procedural justice	305	37.34	11.21	-.194	.140	-.518	.278
Distributive justice	305	20.53	8.18	-.006	.140	-.891	.278
Job complexity	305	13.32	3.40	-.644	.140	.157	.278

Work engagement	305	67.20	13.43	-.410	.140	-.453	.278
Work engagement-vigor/dedication	305	45.57	9.26	-.590	.140	-.128	.278
Work engagement-absorption	305	21.62	4.91	-.297	.140	-.642	.278

As the the size of our sample was over 200, the upper limits in the normal distribution table was not taken as a decision criteria benchmark (Field, 2004). Within this framework, the skewness and kurtosis values and distribution is accepted as acceptable according to normal distribution criteria.

Table 18 The correlation table of the variables

	Servant Leadership	Paternalistic leadership	Sense of coherence	Organizational justice	Complexity of job	Work engagement
Servant Leadership	1	.801(**)	-.184(**)	.580(**)	.175(**)	.316(**)
Paternalistic leadership	.801(**)	1	-.106	.511(**)	.164(**)	.326(**)
Sense of coherence	-.184(**)	-.106	1	-.301(**)	-.110	-.255(**)
Organizational justice	.580(**)	.511(**)	-.301(**)	1	.296(**)	.425(**)
Complexity of job	.175(**)	.164(**)	-.110	.296(**)	1	.498(**)
Work engagement	.316(**)	.326(**)	-.255(**)	.425(**)	.498(**)	1

Table 19 The hierarchial regression analysis of the effect of demografic variables on the work engagement

	Step1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7
Personal							
Gender	-.05	-.05	.05	-.02	-.01	.02	-.002
Age	.06	.05	.05	.03	.001	.07	.05
Education/Tenure							
Education		-.01	.01	.01	.004	-.008	.006
Tenure		-.09	-.09	-.14*	-.13*	-.13*	-.10
Total tenure		.07	.07	.17	.20	.13	.10
Social contact with supervisor			-.003	-.07	-.08	-.10*	-.08
Perceived servant leadership				.35*	.32**	.14*	.13*
Sense of coherence					.19**	.13*	.12*
Organizational Justice perception						.33**	.22**
Job complexity							.39**
R²	.009	.015	.015		.135	.172	.211
ΔR²	.009	.006	.000		.120**	.037**	.066**
F	.879	.744	.636		5.588	6.604	8.907
							15.782

**p<.01 , *p<.05

V- RESULTS

This study provides some evidence for the emic-etic discussions on leadership attitudes. Paternalism as an emic characteristics proved to be an antecedant for servant leadership thus proving that paternalism in the form of servant leader conveys justice to employees at workplace. An ideal leader according to Fikret Pasa and et al. (2001) is described as considerate and paternalistic. Such a leader is expected to create an environment for open communication, listen employees and be empathetic.

The relationship orientation as an attribute of a universal leader is described as paternalistic and team integrator in Fikret Paşa and et al' s study. The servant leadership has this attribute as a first factor in our study.

The empowerment factor of the servant leadership in our study has not shown any significant results with any types of justice. Participation is used by the leaders in Turkish context as a sign of showing the employees that they are valued and is part of the family, group rather than improving the decision making (Fikret Pasa et al.,2001).

VI-DISCUSSION AND CONCLUSION

As Aycan (2006, as cited in Aycan, & Kabasakal, 2006) argues the controversy rooted in paternalism is contingent on the sociocultural context in which it is practised, the results of this study supports this view.

According to Laub (2003), the paternalistic leadership has not been studied extensively and it is our hope that this study is a step to serve that need in the literature on paternalistic leadership.

This study is not free from limitations. Firstly, this study should be replicated with different samples in other parts of Turkey and sector analysis may result in valuable results. A

further analysis of qualitative studies on servant leadership may require attention for a better understanding of its implementation.

A second limitation of this study is that data were collected from a single source which may increase the common method bias. Doty and Glick (1998) have proved in several studies that it is almost impossible that the effect of common method bias can be strong enough to unvalidate a study results.

A third limitation is the probable existence of social desirability bias. The fact that the study results are based on the perceptions of the respondents, this rules out the possible social desirability bias effect on the results (Moorman, & Podsakoff, 1992; Spector, 1987).

The cross-sectional data do not allow us to make causal inferences. The results of this study has to be tested against time.

This study aims to adress this difference between servant leadership and paternalism as a characteristics of a leader and sets out to examine the relationship between the two.

The study revealed four distinct dimensions in the perception of servant leadership: relationship building, altruism, participation and empowerment. Moreover, the results showed a high correlation between servant leadership and paternalistic leadership perception among the employees. The overlap / high correlation of these two types of leadership should be considered within the cultural context of Turkey characterized by high in-group collectivism, power distance and paternalism.

VII. REFERENCES

- Abshire, D. (2007). Trustworthy Leaders, Leadership Excellence.p.20.
- Ackers, P. (2001). Review article: Paternalism, participation and partnership: Rethinking the employment relationship. *Human Relations*, 54, (3):373-384.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L.Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Adler, A. (1935). The fundamental views of individual psychology. *International Journal of Individual Psychology*, 1, 1, 5-8.
- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). Multiple Regression: Testing and interpreting interactions. Beverly Hills, CA: Sage.
- Akın, Z. (2006). Örgüte Zararlı Davranışlar: Adaletsizlik algısı, negatif ve pozitif duygular ve ahlaki ideolojinin rolleri. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Albertsen, K., Nielsen, M.L., & Borg, V. (2001).The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress. The main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work& Stress*,15, 3, 241-253.
- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, POS and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K and Viswesvaran, C. (2002). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. (2nd ed.). Sage.

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Antonovsky, A. (1987a). *Unravelling mystery of health*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987b). Health-promoting factors at work: The sense of coherence. In R. Kalimo, M.A. El-Batawi & C.L.Cooper (Eds.), *Psychosocial Factors at work and their Relation on Health* (pp.153-167). Geneva: World Health Organization.
- Antonovsky, A. (1992). Can attitudes contribute to health? *Advances. The Journal of Mind & Body Health*, 8, 33-49.
- Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social Science & Medicine*. 36, 6, 725–733.
- Antonovsky, A., & Sagy, S. (2001). The development of a sense of coherence and its impact on responses to stress situations, *Journal of Social Psychology*, 126, 213-225.
- Avolio, J.B., & Locke, E.E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation. Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13,169-191.
- Avorn, J., E. Langer, (1982). Induced disability in nursing home patients: A controlled trial. *Journal of Geriatrics Society*, 30, 397-400.
- Aycan , Z. (2005). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. In K.S. Yang, K.K. Hwang and U. Kim (eds.) *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, philosophical and cultural contributions*, Sage: London, pp.445-466.
- Aycan, Z., & Kabasakal, H. (2006). Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis. *Group and organization management*, 31, 4, 469-502.
- Aycan, Z. (2000). Paternalizm: Özgün yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç özgün çalışma. Paternalism: Three studies about original management and leadership understanding. Paper presented at the 7th National Congress of Management and Organizations, Nevşehir, Turkey.

- Aycan, Z., & Fikret-Paşa, S. (2000). Leadership preferences, career choices and work motivation in Turkey: A national profile and regional variations. Paper presented at the 15 th Congress of IACCP, Pultusk, Poland.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: a ten- country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 1, 192-220.
- Aycan, Z. (2007). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In *Indigenous and Cultural psychology: Understanding people in context*. New York., NY, US: Springer Science and Business Media.
- Badaracco, J. (2002). *Leading quietly*. Cambridge, MA: Harvard Business Review School.
- Bakker, A. B, Demerouti, E.,& Verbeke, W. (2004). ‘Using the job demands-resources model to predict burnout and performance’. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bauer, T.N., & Green, S. G. (1996).The development of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2002). Becoming a servant leader. Do you have what it takes? NebGuide G02- 1481-A. Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: Harper & Brothers.
- Bass, B.M. (1985). Performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1988). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial implications (3rd. Edition). New York. The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181-218.
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7, 3, 18-40.
- Beauchamp, T.L. & Bowie, N. E. (1998). Ethical theory and business (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. In Peter G. Northouse. *Leadership Theory and Practice*. (2nd ed.). Sage Publications.
- Beer, M. (1999). Leading learning and learning to lead. In J. Conger, G. Spreitzer & E. Lawler (Eds.). *The leader's change handbook*. (pp.127-161). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bennis, W. (1989). Why Leaders can not lead: The Unconscious Conspiracy Continues (San Francisco: Jossey- Bass). pp.15.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge, Harper & Row, New York, NY.
- Bennis, W.G., & Thomas, R.J. (2002). Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders? Harvard Business School Press. Boston. MA.
- Beugre, C.D. (1998). Managing Fairness in Organizations, in Primeaux, Patrick. et al. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht. Aug. 2003, 46, 2, 187.

- Bies, R. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J.Greenberg, & R. Cronpanzano (Eds.). *Advances in organizational justice*: 89-118, Stanford, CA. Stanford University Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.). *Research on negotiations in organizations, 1*, 43-55. Greenwich, CT. JAI Press.
- Biggart, N.W., & Hamilton, G.G. (1987). An institutional theory of leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 429-441.
- Blake, R. R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing, Houston,TX.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco,CA.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 4, 185-193.
- Boyacigiller, N., & Adler, N. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16, 262-290.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Mc Kee, A.(2002). *Primal Leadership, Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Britt,T., Adler, A.B., & Bartone, P.T.(2001). Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53-63.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*,120, 235-248.

- Brockner, J., & Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures, *Psychological Bulletin*, 120, 189-208
- Brockner, J., Chen, Y.R., Mannix, E.A., Leung, K., & Skarlicki, D.P. (2000). Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45, 138-159.
- Burgess, H., & Burgess M. G. (2005). Conflict Resolution. Santa Barbara California. Denver Colorado ABC-CLIO Oxford England; pp.160-161.
- Burrows, P. (1993). Patronising paternalism. *Oxford Economic Papers*; 45,4, 542.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of a trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Caldwell, C., Campbell, J. & Parks, C.D. (2001). Trustworthiness and Justice: an integrative perspective. Paper presented at the eighth annual conference on ethics in business, Chicago, IL.
- Carmel, S., and Bernstein, J. (1990). Trait anxiety, sense of coherence, and medical school stressors: observations at three stages. *Anxiety Research*, 3, 51-60.
- Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: an empirical test among senior executives. *International Journal of Manpower*, 26, 5, 2005.
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management*, 41(2), 261-270.
- Cialdini (2001). *Influence: Science and Practice*. Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.
- Ciulla, J.B. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*, Praeger, Westport, CT.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations. A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86,(3), 425-445.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C.P. (2006). What is Organizational Justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*.
- Colquitt, J.A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, 2nd ed: 165-210, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. (2007). Personal communication on sense of coherence as a moderator in organizational justice research. (28 February, 2007). jason.colquitt@cba.ufl.edu.
- Conger, J., & Speitzer, G., (Eds.)(1999). *The leader's change handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, J.D., Hepworth, S. J., Wall, T.B., & Warr, P.B. (1980). Warr, P. (Ed.). *Organizational & Occupational Psychology. The experience of work: a compendium & review of 249 measures and their use*. Academic Press. Barcourt Brace Jovanich Publishers.
- Covey, S. R. (1998). *Servant leadership from the inside out*. In Spears, L.C. (Ed.). *Insights on Leadership, Stewardship, Spirit and Servant Leadership*, John Wiley& Sons, New York, NY.pp.xi-xviii.
- Cunningham, R. (2002). Servant Leadership: An Introduction. *Public Voices* 5, 1-7.
- Cremer, D. D., Van Dijke, M. ve Bos, A.E.R. (2006). Leader's procedural justice affecting identification and trust. *Leadership and Organization Development Journal*. 27, 7, 554-565.

- Cropanzano, R. (1993). Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. p. 1-20. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.). *Advances in Organizational Justice* (pp.119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D.R. & Rupp, D.R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L., Cooper & I.T., Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*,12, 317-372. London.Wiley.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. & Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324-351.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2004). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8):10-19.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Harper Collins, New York.p.29.
- Cunningham, R. (2002). Servant Leadership: An Introduction. *Public Voices*, 5, 1-7.
- Çalışkan, K. (2006). Political behaviour in organizations: antecedents and consequences. *Unpublished doctoral dissertation*. İstanbul. Marmara Üniversitesi SBE.
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J., (1992). Distributive and procedural justice as antecedants of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.

- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human behavior* Plenum, New York.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands - resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dennis, S. R. & Winston, B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 8, 455-459.
- Dennis, S. R. (2004). *Servant leadership theory: development of the servant leadership assessment instrument*. Doctoral dissertation. School of Leadership Studies. Regent University. Virginia.
- Den Hartog, D. N., & Paul L. Koopman: *Leadership in Organizations*. In Anderson, N., Ones D. S., Kepir Sinangil, H. & Viswesvaran C. (Eds.). (2002). *Handbook of Industrial, work and organizational psychology*. 2nd Edition. London. Sage Publications.
- DePree, M. (1989). *Leadership is an art*. Doubleday, New York, NY.
- DePree, M. (2002). *Servant leadership: Three things necessary*. In L. & L. Spears, M.(Ed.), *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century* (pp.89-100). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dubin, R. (1956). *Industrial workers' world: a study of the 'central life interests' of industrial workers*. *Social problems*, 3,131-142.
- Deutsch, M. (1975). *Equity, equality, and need: What determines which will be used as the basis for distributive justice?* *Journal of Social Issues*, 31:137-149
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lider olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul. Marmara Üniversitesi SBE.
- Doty, D.H., & Glick, W.H. (1998). *Common method bias: Does common methods variance really bias results?* *Organizational Research Methods*, 1, 374-406.

- Dworkin, G. (1972). Paternalism. *Monist*, 56: 64-68.
- Eberlin, R., & Tatum, B.C. (2005). Organizational justice and decision making. *Management Decision*, 43,7/8, 1040-1046.
- Ehrhart, M.G. (1998). Servant Leadership: An overview and directions for future research. Working paper. University of Maryland.
- Ehrhart, M.G. (2002). Servant leadership and justice climate: Antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychologists, Toronto, Ontario, Canada.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57,61-94.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3257-270.
- Esmer, T.(1997). Kibele: Türk kültürünü araştırma projesi (Kibele: Research project of the Turkish culture), Radikal.
- Etter, J.F. ,& Perneger, T.V (2000). Snowball sampling by mail: application to a survey of smokers in the general population . *International Journal of Epidemiology*, 29, 43–48.
- Fairholm, G.W. (1991). *Values Leadership: Toward a New Philosophy of leadership*. Praeger Publishers, New York. NY.
- Fairholm, G.W. (1992). *Leadership and the culture of trust*. Westport, CT: Praeger.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT. Praeger Publishers.
- Farling, M.L., Stone, A.G., Winston, B.E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research.*The Journal of Leadership Studies*,6, 1/2, 49-72.

- Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work & Stress, 11*, 134-147.
- Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: A one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 461-476.
- Feldt, T., Leskinen, E., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2000). Longitudinal factor analysis models in the assessment of stability of sense of coherence. *Personality and Individual Differences, 28*, 239-257.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations, 40*, 427-448.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publications. 2nd edition.
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 5, 547-562.
- Fikret-Paşa, S. (2000). Leadership influence in a high power and collectivist culture. *Leadership and Organization Development Journal, 21*, 8, 414-426.
- Fischer, J.D., & Baron, R.M. (1982). An equity-based model of vandalism. *Population and Environment, 5*, 182-200.
- Flannery, R. B., & Flannery, G. J. (1990). Sense of coherence, life stress, and psychological distress: a longitudinal study of intervening variables. *Social Science in Medicine, 25*, 173-178.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power and transformational change. *The Leadership Quarterly, 15*, 647-661.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen, & J. Greenberg, (Eds.). *Justice in Social Relations* (p.145-162). New York. Plenum.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In J. C. Masters & W.P. Smith (Eds.), *Social comparison, justice, and relative deprivation*:

- Theoretical, empirical and policy perspectives (183-215). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folger, R., & Bies, (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-89.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resources management. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Foster, B.A. (2000). Barriers to servant leadership: perceived organizational elements that impede servant leaders' effectiveness. Doctoral dissertation. Fielding Institute. Virginia.
- Fox, M. (1994). *Reinvention of Work: A New Vision of Livelihood for Our Time*. San Francisco: Harper San Francisco, 49.
- Gabris, G.T. & Ihrke, D.M. (2000). Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit pay systems: The role of leadership credibility. *Review of Public Personnel Administration*, 20, 1, 41-53.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. The Free Press, New York.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T., Browne, M.N., & Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17, 15, 1727-1736.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Goodell, G.E., Aronoff, M.J., Austin, D.J., Cadelina, R.W., Emmerson, D. K., Hansen, K.T., et.al. (1985). Paternalism, Patronage, and Potlatch: The dynamics of giving and being given to. *Current Anthropology*, 26, (2), 247-266.

- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Green, S.G. & Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member exchanges. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23,429-458.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Business Leadership, Jossey Bass. pp.117-136.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, N.J.: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1988). Servant: Retrospect and Prospect. *The Power of Servant Leadership*. Larry, S. (ed.). Bennett- Koehler Publishers Inc.
- Greenleaf, R. K. (1996). On becoming a Servant Leader. D. M., Frick, L. C., Spears (eds.). Jossey-Bass. Wiley.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a response to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Greenberg, J. (1998). The cognitive geometry of employee theft: Negotiating the line between taking and stealing. In R.W. Griffin, A. O Leary-Kelly, & J.M. Collins (Eds.). *Dysfunctional behavior in organizations*, 2:147-193. Stamford, CT: JAI.
- Greenberg, J. (2000). Promote procedure justice to enhance acceptance of work outcomes. In Locke, E.A. (Ed.). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Blackwell, Malden, pp.181-195.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 4, 365-375.
- Greenberg, J., (2002). Who stole the money and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 251-272.
- Guilford, J.P. (1956). *Fundamental statistics in psychology and education*. New York: McGraw-Hill.
- Güneşer, B.A. (2007). The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: the role of person-supervisor fit. *Unpublished doctoral dissertation*. İstanbul. Marmara Üniversitesi.
- Güvenc, B.(2000). *Türk kimliği (Turkish Identity)*. Ankara: Ministry of Culture Press.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- Hallberg, U., & Schaufeli, W.B. (2006). Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*, (2), 119-127.
- Hamilton, V. (2000). (In)justice in waiting: Russian officers' organizational commitment and mental distress during downsizing. In Aycan, Z., & Kabasakal, H. (2006). Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis. *Group and Organization Management, 3*(4), 469-502.
- Hansson, K., & Cederblad, M (1995). Känsla av sammanhang.Studier från ett salutogent perspektiv[Sense of Coherence.Studies from a salutogenic perspective]Forskning om barn och familj,nr 6[Research on child and family]. Department of Child and Adolescent Psychiatry, Lund University.
- Hansson, K., & Olsson, M. (2001). KASAM-ett mänskligtstravende.[Sense of coherence-a human endeavour]. *Nordisk Psykologi, 53*(3), 238-255.
- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen?* Cambridge, MA: Harvard Business Review School Press.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes T.L., (2002). Business -unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Hartman, S.J.,Yrle, A.C., & Galle,W.P. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics, 20*, 4, 337- 351.
- Hauenstein, N.M.A., McGonigle, T., & Flinder, S.W. (2001). A meta analysis of the relationship between procedural and distributive justice. *Employer responsibilities and Rights Journal, 13*, 39-55.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA:Harvard University Press.

- Heifetz, R. A., & Laurie, D. (1999). Mobilizing Adaptive: Beyond Visionary Leadership. In J. Conger, G. Spreitzer & E. Lawler (Eds.). (1999). *The leader's change handbook*. (pp.55-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Herbert, S.C. (2004). The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 11, 1, 685-697.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior: utilizing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hesse, H. (1956). *Journey to the East*. (Translated by H.Rosner). New York: Farrar, Straus, & Giroux.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hogh, A., & Mikkelsen, E.G. (2005). Is sense of coherence a mediator or moderator of relationships between violence at work and stress reactions? *Scandinavian Journal of Psychology*, 46, 429-437.
- Hollinger, R.C., & Clark, J.P. (1982). Formal and informal controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior. Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Horsman, J. (2001). Perspectives on servant leadership and spirit in organizations. School of professional studies, Gonzaga University.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. California: Sage Publications.
- House, R.J. (1995). *Leadership in the 21st century: A speculative inquiry*. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.

- House, R.J., Wright, N.S., and Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P.C. Early, & M.Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Howell, J.M & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Hoy, K.W. & Tarter, J.C.(2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *The International Journal of Educational Management*, 18, 4/5.250-259.
- Hughes, R. L., Ginnett, R.C, & Curphy, G.L. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Irwin. Boston, MA.
- Huang, P.W. (2006). The effect of perceptions of justice on work related attitudes and firm performance in Taiwan based multinational companies. Unpublished doctoral dissertation. Capella University.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership. *Management Decision*, 43, 10, 1410-1431.
- Hurtsthouse, R. (1999). *On virtue ethics*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Irving, J. (2004). *Servant leadership and the effectiveness of teams: Findings and Implications*. Servant leadership roundtable conference proceeding.
- Jaccard, J.,Turrisi, R., & Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA. Sage.
- Jackson, N. C. (1993). On linking leadership theories. *Journal of Management Education*, 17, 1, 67-78.
- Johnson, C. (2001). *Meeting the ethical challenges of leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage.

- Jones, R.J., & Harter, J.K. (2005). Race effects on the employee engagement engagement-turnover intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2, 78-88.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16 (2), 416-441.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (1998). Leadership and Culture in Turkey: A multi-faceted phenomenon. Unpublished manuscript. Boğaziçi University. Istanbul.
- Kabasakal, H., & Dastmalchian, A. (2001). Introduction to the Special Issue on Leadership and Culture in the Middle East. *Applied Psychology: An international review*, 50, 4, 479-488.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). The autonomous- relational self: A new synthesis. *European Psychologist*, 1, 180-186.
- Kağıtçıbaşı, Ç., & Sunar, D. (1992). *Family and Socialization in Turkey*. In J. P. Roopnarine, & D. B. Carter (Eds.), Parent child relations in diverse cultural settings: Socialization for instrumental competency (pp.74-87). New Jersey: Ablex Publications.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W.A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kalimo, R, Krista P., Pertti, M., & Salla, T.T. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress*, 17, 2, 109-122.
- Kalimo R., & Vuori, J. (1991). Work factors and health: The predictive role of pre-employment experience: *Journal of Occupational Psychology*, 64, 97-115.
- Kanar, M. (2006). The relationship between openness to change and employees perception of organizational routines and effects of empowerment. Unpublished Master Thesis. İstanbul. Marmara University.

- Karambayya, R., & Brett, J.M. (1989). Managers handling disputes: Third party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32, 687-704.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kanungo, R.N., & Aycan, Z. (1997). Organizational cultures and human resource practices from a cross-cultural perspective. Paper presented in a symposium conducted at the Canadian Psychological Association Annual Conference, Toronto.
- Kanungo, R.N., & Conger, J.A. (1993). Promoting altruism as a cooperative goal. *Academy of Management Executive*, 7, 37-48.
- Kılıç, Bülent. (2006). The role of communication and power bases on the effect of managerial trust on work attitudes. Unpublished doctoral thesis. Marmara University. Istanbul.
- Kidd, F.R & Utne, M.K. (1978). Reactions to Inequity: A prospective on the Role of Attributions. *Law and Human Behavior*, 2, 4. *Attributions in the Criminal Justice System*. 301-312.
- Kim, U. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firm: A national survey. In U.Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp.251-266). Thousand Oaks: Sage.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26, 1, 50-66.
- Kleinbaum, D. G., Kuper, L.L. Muller, K. E., & Nizami, A. (1998). *Applied regression analysis and other multivariable methods* (3rd ed.). Pacific Grove, CA. Duxberry Press.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konger, E. (1998). 21.yüzyılda Türkiye. (Turkey in the 21st century). İstanbul. Remzi.

- Kouzes, J.M., Posner, B.Z.(1993). *Credibility: How leaders gain and lose it ? Why people demand it ?* Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. & Fiskebaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25, 4, 299-310.
- Kurtoğlu-Pellegrini, E. (2006). *A cross-cultural Investigation of the relations among organizational justice, paternalism, and LMX relationships*. Published doctorate. University of Miami. Florida.
- Kwon, J, W. (2006). Distributive and Procedural Justice as predictors for organizational outcomes. *The Business Review, Cambridge*. 5, 1, 253-257.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Langelaan, S., Arnold B.B., Lorenz J.P Van D., Wilmar, B.S. (2006). Burnout and Engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Laub, J. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument*. Doctoral dissertation. Florida Atlantic University.
- Laub, J.A. (2005). From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *The International Journal of Servant Leadership*, 1, 155-186.
- Leung, K., & Bond, M.H. (1984). The Impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leung, K., & Lind, E.A. (1986). Procedural justice and culture: Effects of culture gender, and Investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1134-1140.

- Leung, K, Smith, P.B., Wang, Z., & Sun, H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in China: An organizational justice analysis. *Journal of International Business Studies*, 27, 947-962.
- Lepper. M., & Greene, D. (1978). *The hidden costs of reward*. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum Associates.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York:Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry. W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (167-218).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, Mc Graw-Hill, New York, NY.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its management and value*, Mc Graw-Hill, New York, NY.
- Lind, E.A. (1992). The fairness heuristic: Rationality and relationality in procedural evaluations. Paper presented at the fourth International Conference of the Society for the Advancement of Socio-Economics, Irvine, CA.
- Lind E. A. (2001). "Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations". In Greenberg, J., & Cropanzano, R. (Eds), *Advances in Organizational Behavior*. New Lexington Press, San Francisco, CA.
- Lind, E.A., Kulik, C.T., Ambrose, M. & de Vera-Park (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-251.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

- Lodahl, T.M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology, 49*, 24-33.
- Lubin, K.A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. In A. G. Stone, and K. Patterson, Proceedings of ASBBS, 13, 1, 2006.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*, 3, 321-349.
- Martinez, P.G. (2003). Paternalism as a form of leader-subordinate exchange. *Management Research. Armonk. 1*, 3, 227.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B., & Leiter, M.P.(2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Matteson, J.A., & Irving, J.A. (2006). Servant versus Self-sacrificial Leadership: A behavioral Comparison of Two Follow-oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies, 2*,1, 36-51.
- May, D. R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77*, 11-37.
- Meindel, J.R. (1989). Managing to be fair: An Exploration of Values, Motives and Leadership. *Administrative Science Quarterly, 34*, 2, 252-276.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York:Mc Graw-Hill.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*, 626-637.
- Mitrano, J.R. (1997). That is not fair!: The social construction of organizational (in)justice among professionals. *Sociological Inquiry, 67*, 182-206.

- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moorman, R.H., & Niehoff, B.P. (1993). Justice as a mediation of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, (3), 527-557.
- Moorman, R.H., Podsakoff, P.M.(1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 131-149.
- Mosak, H.H. (1959). The getting type, a parsimonious social interpretation of the oral character. *Journal of Individual Psychology*, 15, 193-198.
- Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R., & Wesolowski, M.A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. In Anderson, N., Ones D. S., Kepir Sinangil, H. & Viswesvaran C. (Eds.). (2002). *Handbook of Industrial, work and organizational psychology*. 2nd Edition. London. Sage Publications. p.147.
- Mowday, R.T. (1983). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M . Steers & L.W.Porter (Eds.). *Motivation and work behavior* (3rd ed.,p.91-113) New York: McGraw-Hill.
- Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, C.R., & Erdoğ an, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56, 1, 61.
- Neuschel, R. P. (2005). *The Servant Leader. Unleashing the Power of Your People*. Kellogg School of Management.

- Niehoff, B.P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36, 3,527-556.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Olsson, M, Hansson, K., Lundblad, A. M., & Cederblad, M. (2006). Sense of coherence: a definition and explanation. *International Journal of Social Welfare*, 15, 219-229.
- Ostrem, M.L. (2006). *Servant leadership and work related outcomes: A multi-level model*. Unpublished doctoral dissertation. Nebraska University.Lincoln. Nebraska.
- Page, D., & Wong, T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In B. S. AdjGibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. (pp.109-141). New York: University Press of America, Inc.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., Bodur, M. (2001). Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 4, 559-589.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership*. Doctoral dissertation. A theoretical model. Regent University, 2003.
- Pavitt, C. (1999). Theorizing about the group communication-leadership relationship. In L. R. Frey (Ed.) *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Sage Publications.pp. 313-333.
- Pearce, C., & Sims, H. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S.Beyerlein. *Advances in the Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, 115-139. New York. JAI.
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. Pearce, & J.Conger (Eds.). *Shared leadership*.(pp.1-18). London. Sage.

- Pellegrini, E. K., & Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange, paternalism and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York: Oxford University Press.
- Pigors, P. (1935). Leadership or Domination. Boston: Houghton-Mifflin. Sidney Ver. A study of leadership. Small Groups and Political Behavior.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Primeaux, P., Karri R., & Caldwell, C. (2003). *Journal of Business Ethics*. Dordrecht. 46, 2, 187.
- Rabinowitz, S. & Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 2, 265-288.
- Rahim, M.A., Magner, N.R., Antonioni, D., & Rahman, S. (2001). Do justice relationships with organization directed reactions differ across U.S. and Bangladesh employees? *International Journal of Conflict Management*, 12, 333-349.
- Randall, C.S., & Mueller, C.W, (1995). Extensions of Justice Theory: Justice evaluations and employees reactions in a natural setting: *Social Psychology Quarterly*, 58, 178-194.
- Rawls, J. (1971). A theory of justice. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Reinke, S.J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23, 23-37.
- Reithel, S.M., Baltes, B.B., & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural Differences in Distributive and Procedural Justice. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 61-76.

- Rest, J., & Narvaez, D. (1994). Moral development in the profession: *Psychology and applied ethics*. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum.
- Richardson, A.M., Burke, R.J. & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13, 4, 555-574.
- Riverstone, L. (2004). *Global Virtue Ethics Review*. 5, 3, 95-119.
- Rude, W. J. (2004). The connection between servant leadership and burnout. Master thesis. Trinity Western University.
- Rudolph, L.I. (1986). *Asian Power and Paternalism*. New York Times (Late Edition, East Coast) New York, N.Y. p.A.35
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S.(2001). Affective commitment to the organization:the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Russell, R. (2000). Exploring the values and attributes of servant leaders. School of Business. Regent University.
- Russell, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22,76-84.
- Russell, R., & Stone, G.A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23, 3, 145-157.
- Rychlak, J.F. (1973). Introduction to personality and psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin.
- Ryland, E. & Greenfield, S. (1991). Work stress and well-being: an investigation of Antonovsky's sense of coherence model. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 39-54.

- Saks, A. M.(2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21, 600-619.
- Salanova, M.,Agut, S., & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Llorens, S., Peiro, J.M., & Schaufeli, W. (2002). How positive emotions predict self-efficacy via engagement: A Positive Occupational Psychology Framework (Symposium Job Engagement, 25th ICAP Congress, Singapore).
- Sarkus, D. J. (1996). Servant-leadership in safety: Advancing the cause and practice. *Professional Safety*, 41, 6, 26. Academic Research Library.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Hartican, A.M. (2006). Leadership and character. *Leadership and Organization Development Journal*. 27, 8, 682-699.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Marques-Pinto, A., Salanova, Bakker, A.B., (2003). Burnout and engagement in university students: a cross-national study, *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Seligman, H. (1975). *Helplessness*. San Francisco. Freeman.
- Senge, P.M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review, Fall. 7-23.
- Senge, P.M. (1990a). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Serrano, M. (2005). Servant Leadership: A viable model for the Panamian context. Unpublished doctoral dissertation. Regent University. Virginia.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 2, 57-65.

- Sendjaya, S. (2003). "Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale" Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved July 15, 2004, from http://www.regent.edu/acad/cls/2003_ServantLeadershipRoundtable/.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-79.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2006). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 49-71.
- Sias, P.M., & Jablin, F.M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38.
- Sirota, D., Mischkin, L., & Meltzer M.I. (2005). The enthusiastic employee: How employees profit by giving employees what they want. Philadelphia PA. Wharton School Publishing.
- Sitkin, S. B., & Bies, R.J. (1993). Social accounts in conflict situations. *Human Relations*, 46, 349-370.
- Skarlicki, D.P., Ellard, J.H., & Kelln, B.R.C. (1998). Third party perceptions of a layoff: procedural, derogation and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 15, 141-150.
- Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.

- Smith, F.L., & Hunter, J.E. (1982). Two pitfalls in assessing fairness of selection tests using the regression model. *Personnel Psychology*, 35, 601-607.
- Smith, T.L., & Meyers, L.S. (1996). The sense of coherence: its relationship to personality, health and stress measures. Presented at annual meeting of the Western Psychological Association, San Jose, CA.
- Smith, T. L., & Meyers, L.S. (1997). The sense of coherence : Its relationship to personality, stress and health measures. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(2), 513-527.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R., E., Pearlman, K., & Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures, *Personnel Psychology*, 46, 49-76.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: a new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Söderfeldt, M., Söderfeldt, B., Ohlson, C-G, O., Theorell, T., & Jones, I. (2000). The impact of sense of coherence and high-demand/low-control job environment on self reported health, burnout and psychophysiological stress indicators. *Work and Stress*, 14, 1, 1-15.
- Spears, L. (1995). *Reflections on Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P.E. (1987). Method variance as an artifact in self reported affect and perceptions at work: myth or significant problem. *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-443.
- Staines, G.L., Pottick, K.J., & Fudge, D.A. (1986). Wives employment and husband's attitudes toward work and life. *Journal of Applied Psychology*, 71:118-128.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A review of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M., & Coons, A.E. (Eds.) (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. The Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus,

- Struempfer, D.J.W., Gouws, J.F., & Viviers, MR.(1998). Antonovsky's Sense of Coherence Scale Related to Negative and Positive Affectivity. *European Journal of Personality*, 12(6); 457-480.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. A. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25, 4, 349-361.
- Strahan, R., & Gerbasi, K.C. (1972). Short, homogeneous version of the Marlowe-crowne social desirability scale. In A., Özeren, 1996. The effect of anxiety on visual attention. Unpublished thesis. Boğaziçi University. Istanbul.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflicts. In W.G. Austin and S.Worchel(eds.). *The social psychology of intergroup relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tevruz, S. (Ed.). (1998). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara:Türk Psikologlar ve Kalder Kalite Derneği.* (pp.39-40).
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum.
- Tice, L. (1996). *Traits of limitless leaders. Association Management*, 48, 1, 16.
- Tyler, T.R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T.R., & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (77-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Tyler, T. R., & Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 642-655.
- Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. (25,115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Trevino, L. K., Weaver., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager. How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42,128-142.
- Trevino, L.K., & Weaver, G.R. (2003). *Managing ethics in business organizations. Social scientific perspectives*. Stanford, CA. Stanford University Press.
- Trevino, L.K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 6.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mc Kelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P.S., Graen, G.B., Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the hidden-investment process. *Group and Organization Studies*, 15, 4, 414.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H.A.M (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Velasquez, M. (2000). Globalization and the Ethics of Business. *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 343-352.

- Velasquez, M. (1992). *Business Ethics: Concepts and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Virick, M., & Lilly, J.D., (2006). The effect of personality on perceptions of justice. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 5, 438-458.
- Wagner, S. E. (2006). From satisfied to engaged. *Nursing Management*.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, (8), 700-716.
- Weber, M. (1968). The types of legitimate domination. In G. Roth & C. Wittich (Eds.), *Economy and society*, Vol. 3, New York: Bedminister Press.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 3, 445-480. In Hazar, S.E. Master thesis, 2002. Boğaziçi University. The effects of prototypes and perceived leadership styles on leadership outcomes and the effects of self-construals on leadership prototypes.
- Witt, L.A., Kacmar, K.M., Andrews, M.C. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 5, 505-515.
- Yukl, Gary A. (2005). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zedeck, S. (1971). Problems with the use of moderator variables. *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.

APPENDIX : The Turkish version of the study.

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANA BİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

**HİZMETKAR YÖNETİCİLİK İLE İŞE KAPILMA DEĞİŞKENLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE, ÖRGÜTSEL ADALETİN ARA DEĞİŞKEN OLARAK
ETKİSİ; TUTARLILIK ANLAYIŞI VE İŞİN KARMAŞIKLIK DÜZEYİNİN
ŞARTLI DEĞİŞKEN OLARAK ROLLERİ**

(Doktora Tezi)

HALE ONER

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANA BİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

**HİZMETKAR YÖNETİCİLİK İLE İŞE KAPILMA DEĞİŞKENLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE, ÖRGÜTSEL ADALETİN ARA DEĞİŞKEN OLARAK
ETKİSİ; TUTARLILIK ANLAYIŞI VE İŞİN KARMAŞIKLIK DÜZEYİNİN
ŞARTLI DEĞİŞKEN OLARAK ROLLERİ**

(Doktora Tezi)

HALE ÖNER

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay BOZKURT

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR Bilim Dalı
Doktora öğrencisi ZEYNEP HALE ÖNER'İN THE MEDIATING EFFECT OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE: MODERATING ROLES OF SENSE OF COHERENCE
AND JOB COMPLEXITY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT
LEADERSHIP AND WORK ENGAGEMENT adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 28.02.2008 tarih ve 2008-3/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 18.04.2008

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. AYSUN TÜLAY BOZKURT
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. PINAR ÜNSAL
4) Jüri Üyesi : PROF. DR. CAVİDE UYARGİL
5) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. NURDAN ÖZARALLI KÖMÜRCÜOĞLU



TEŞEKKÜR

Sevgili Hocam, tez danıőmanım, Prof. Dr. Tülay BOZKURT' a; öğrettiğiniz herőey için size sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalıőmam boyunca, beni ilgileri, önerileri ve katkılarıyla destekleyen Prof. Dr. İnci ARTAN, ve Doçent Dr. Pınar ÜNSAL' a içtenlikle teşekkür ederim. Değerli hocalarım Prof. Dr. Suna TEVRUZ' a, Prof. Dr. Cavide Uyargil ve Doçent Dr. Nurdan Özarallı Kömürcüoğlu'na da teşekkürlerimi sunarım.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to analyze the effect of perceived servant leadership characteristics of managers on the perceived organizational justice and work engagement of the employees. Within this framework, the moderating effect of the employees' sense of coherence and the nature of job i.e. the job complexity on the relationship between the relevant variables is also investigated.

A sample of 305 employees from low and middle management is utilized. For the purpose of the study; paternalistic leadership, servant leadership, organizational justice, sense of coherence, job complexity and work engagement questionnaires are used. The servant leadership questionnaire is adapted to the Turkish setting and job complexity questionnaire is supplemented with an additional measure developed by the researcher.

To prove the correlation between the paternalistic leadership characteristics with the servant leadership characteristics of the managers, the research question 'is there a correlation between servant leadership and paternalistic leadership?' was also analyzed.

The servant leadership proved to be conceptualized with relational, altruistic, participative and empowering dimensions.

The perceived procedural and distributive justice were significantly positively related to 'vigor and dedication', 'work absorption' factors of work engagement. It is worth noticing that the perceived procedural justice had more effect on work engagement, especially on the vigor and dedication dimensions than the distributive justice perception. Analysis indicated that perceived paternalistic characteristics of

managers highly, positively correlated with the perceived servant leadership qualities of managers.

There was a positive relationship between perceived organizational justice and worker engagement. The perceived organizational justice totally mediated the relationship between servant leadership and work engagement.

As to the moderating effects of sense of coherence and job's complexity nature, there was no supporting evidence of moderation of any of the two variables in the model. Thus the sense of coherence did not moderate the relationship between the perceived servant leadership and organizational justice variables, and the job's complexity level did not prove to moderate the hypothesized relationship between organizational justice and work engagement.

ÖZET

Bu araştırmanın ana hedefi, hizmetkar yöneticilik özellikleri gösteren yöneticilerin, örgütsel adalet algısına yaptığı etki üzerinden çalışanların işe kapılmaları (work engagement) üzerine olan etkisini incelemektir. Bu çalışmada, adaletin üç boyutu: paylaşım, işlemsel ve etkileşim örgütsel adalet algısı olarak incelenmiştir. Ayrıca, çalışanların tutarlılık anlayışı (sense of coherence), ve yapılan işin karmaşıklık düzeyi algıları da modelde şartlı değişken olarak test edilmiştir.

Ayrıca paternalistik yöneticilik özellikleri ile hizmetkar yöneticilik özellikleri arasındaki korelasyon da incelenmiştir.

305 beyaz yaka çalışan ile yapılan araştırmada, çalışmanın amacına uygun olarak paternalistik yöneticilik, hizmetkar yöneticilik, örgütsel adalet, işe kapılma, tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklığı ölçekleri kullanılmıştır. Hizmetkar yöneticilik ölçeğinin Türkiye'ye adaptasyonu yapılmıştır. Tutarlılık anlayışı ölçeğinin bilginiz dahilindeki ilk türkçeleştirme çalışma ve uygulaması yapılmıştır. Ayrıca işin karmaşıklığı ölçeğine ek olarak bir ölçek geliştirilmiştir.

Araştırma analizleri sonucu, çalışanlar hizmetkar liderlik özelliklerine sahip yöneticileri ilişkisel, diğergamlık, katılımcı ve güçlendirici özellikleri ile algılamışlardır. Paternalistik yöneticilik özellikleri ile hizmetkar yöneticilik özellikleri arasında yüksek korelasyon ortaya çıkmıştır.

Algılanan örgütsel adalet algısı ve işe kapılma arasında anlamlı pozitif doğrusal ilişki bulunmuştur. Algılanan örgütsel adalet, hizmetkar yöneticilik ve işe kapılma değişkenleri arasında tam ara değişken olarak ortaya çıkmıştır.

Tutarlılık anlayışı hizmetkar yöneticilik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide, ve işin karmaşıklık düzeyi de örgütsel adalet algı ve işe kapılma ilişkisi üzerinde hipotez edildiği gibi şartlı değişken olarak rolleri kanıtlanamamıştır. Hizmetkar yöneticilik özelliklerinin örgütsel adalet algısı üzerine olan manidar etkisinde çalışan bireyin tutarlılık anlayışının ilişkiyi etkileyecek düzeyde bir etkisi saptanamamıştır. Çalışan bireyin yaptığı işin karmaşıklık düzeyi de çalışanın örgütsel adalet algısı ile işe kapılma arasındaki ilişkiyi etkileyecek düzeyde bir etki yapmadığı saptanmıştır.

İÇİNDEKİLER

I. GİRİŞ.....	1
1. KURAMSAL TARTIŞMA.....	6
1.1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	6
1.2. HİZMETKAR YÖNETİCİLİK	7
1.2.1 Hizmetkar Yöneticilik Tarihçesi ve Tanımları.....	8
1.2.1.1.Hizmetkar Yöneticilik Tanımları.....	9
1.2.2.Hizmetkar Yöneticiliğin Diğer Liderlik Teorileriyle Karşılaştırması.....	13
1.2.3.Hizmetkar Yöneticilik ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	17
1.2.4.Hizmetkar Yöneticilik ve İşletme Açısından Sonuçları.....	19
1.2.4.1. Öğrenen Örgütler ve Hizmetkar Yöneticilik	20
1.2.4.2.Hizmetkar Yöneticilerin İşletme Etik Anlayışı ve Sonuçları.....	20
1.3. PATERNALİZİM KAVRAMSAL TANIMLARI.....	23
1.3.1.Paternalistik Uygulamalar ve Sonuçları.....	24
1.3.2.Paternalistik Yaklaşım ve Hizmetkar Yöneticilik.....	27
1.4. ADALET KAVRAMI.....	29
1.4.1.Örgütsel Adalet.....	30
1.4.2.Örgütsel Adalet Kavramının Gelişimi.....	31
1.4.2.1.Dağıtım Adaleti	33
1.4.2.2.İşlem Adaleti.....	35
1.4.2.3. Etkileşim Adaleti.....	37
1.4.3.Örgütsel Adalet Araştırmaları Sonuçları Değerlendirmeleri.....	38
1.4.4. Örgütsel Adalet ve Hizmetkar Yöneticilik	41
1.5. TUTARLILIK ANLAYIŞI	43
1.5.1.Tutarlılık anlayışı ile ilgili yapılan çalışmalar	45
1.6. İŞİN NİTELİĞİ	48

1.7. İŞE KAPILMA	50
1.7.1. UWES İşe Kapılma Ölçeği ile Yapılan Çalışmalar ve Sonuçları..	54
1.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ, AMACI ve HİPOTEZLERİ.....	55
II.ARAŞTIRMA METODU.....	59
1. ÖRNEKLEM YAPISI	59
2. ÖLÇME ARAÇLARI.....	59
2.1.Hizmetkar Yöneticilik Ölçeği.....	59
2.2. Paternalistik Yöneticilik Ölçeği.....	62
2.3. Tutarlılık Anlayışı Ölçeği.....	62
2.4. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	63
2.5. İşin Karmaşıklığı Ölçeği.....	64
2.6.İşe Kapılma Ölçeği.....	65
3. UYGULAMA.....	65
4. VERİ ANALİZİ.....	66
III. BULGULAR.....	68
1. ÖLÇEKLER İLE İLGİLİ BULGULAR.....	68
1.1.Hizmetkar Yöneticilik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör analizi	69
1.2.Paternalistik Yöneticilik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör analizi.....	70
1.3.Tutarlılık Anlayışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör analizi.....	70
1.4. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör analizi.....	71
1.5. İşe Kapılma Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör analizi.....	72
1.6. İşin Niteliği Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör analizi.....	73
2. BETİMSSEL ANALİZ SONUÇLARI.....	74
3. HİPOTEZ TESTLERİ İLE İLGİLİ ANALİZ SONUÇLARI.....	75
3.1. Hipotezler ile İlgili Bulgular.....	75
3.2. Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular.....	82
IV.TARTIŞMA.....	85
4.1. Hizmetkar yöneticilik ve paternalizm açısından Türkiye'ye yönelik çıkarımlar	90
4.2. Araştırmanın sınırlılıkları ve diğer çalışmalar için öneriler	92
V. KAYNAKÇA.....	94
VI. EKLER.....	118

TABLÖLAR

Tablo 1- Hizmetkar Yöneticilik Operasyonel Tanımları.....	9
Tablo 2- Hizmetkar Yöneticilik Özellikleri.....	12
Tablo 3- Hizmetkar Yöneticilik Ölçekleri Karşılaştırması.....	19
Tablo 4- Hizmetkar Yöneticilik Ölçekleri Faktör ve Cronbach Alfa Değerleri.....	61
Tablo 5- Hizmetkar yöneticilik ölçeği soru numaraları, boyutları ve literatür kaynaklı karşılaştırma	61
Tablo 6- Hizmetkar Yöneticilik Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 7- Paternalistik Yöneticilik Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 8- Tutarlılık Anlayışı Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonuçları	71
Tablo 9- Örgütsel Adalet Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 10- İşe Kapılma Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 11- İşin Karmaşıklığı Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 12- Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 13- Araştırma Değişkenlerini Korelasyon Matrisi.....	75
Tablo 14- Araştırma Modelinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 15- Örgütsel Adaletin, Hizmetkar Yöneticilik ve İşe kapılma arasında ara değişken olarak rolünü açıklayan Regresyon Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 16- Hizmetkar yöneticilik ve alt boyutlarının, çalışanın tutarlılık anlayışı ile etkileşimlerinin, Örgütsel adalet algısı alt boyutları üzerindeki etkilerini gösteren hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 17- İşin niteliğinin, Örgütsel Adalet ve İşe Kapılma değişkenleri arasında şartlı değişkenliğini açıklayan Regresyon Analizi Sonuçları.....	80

Tablo 18- Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının (dağıtım ve işlem adaleti), İşin niteliği ile etkileşimi sonucu İşe Kapılma alt boyutları üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 19- Demografik Değişkenlerin İşe Kapılma üzerine etkisinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 20- Paternalistik Yöneticilik ile diğer değişkenlerin alt boyutlarının Korelasyon Sonuçları.....	83

ŞEKİLLER

Şekil 1- Araştırma Modeli.....	55
---------------------------------------	----

I. GİRİŞ

Liderlik ve liderlik davranışları güçlü örgüt kültürlerinin oluşmasında önemli yapı taşlarıdır. Bu nedenle liderlik ve liderlik kavramlarının irdelenerek, bu konulardaki yeni eğilimlerin ortaya çıkarılması insanların gelişimi, mutluluğu ve toplumların kalkınması için önemlidir (Gardner, 1990).

Ayrıca, sosyolog Max Weber'in vurguladığı gibi, ayakta kalmayı başaran kurumlar da varlıklarını, yöneticilerinin, karizmatik liderlik tarzlarına değil, sistem içerisinde, örgütlerin liderlik geliştirebilme özelliklerine borçludurlar. Yöneticilerin bu özelliği günümüzde sürdürülebilir, rekabete dayanıklı şirketler kurmak için büyük önem taşımaktadır (Richard, Goleman, ve McKee, 2002).

Çağımızda, yöneticilik davranışı, çalışanların gelişimini sağlamak için fırsatlar yaratırken, çalışanlar için ahlaki ve etik kaygılar da güder (Bennis ve Thomas, 2002). Kurumların devamlılıkları adil çalışma ortamları yaratılarak sağlanabilir (Mitrano, 1997). Bu bağlamda, çalışanların; işyerleri, amirleri, yöneticileri ve işleri hakkındaki düşüncelerini şekillendiren önemli bir kavram olan örgütsel adalet güdüleyici etkisi ile çalışanların tutum ve davranışları için kapsamlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Greenberg, 2000).

McGregor (1960) işletmelerde Y teorisi (Theory Y) ile liderlik ile adalet kavramı arasındaki ilişkiyi açıklarken, adalet algısının, liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye olan etkisine dikkat çekerek, örgütsel adalet algısının liderlik teorileri için önemini vurgulamıştır.

Zamanımızın hızla değişen, çok kültürlü, rekabetçi ve her an krize dönüşebilen ortamlarında çözüm üretecek etkili yöneticilere duyulan ihtiyaç ve arayış her geçen gün artmaktadır. Bu kapsamda liderlik tanımları da sürekli değişmektedir (Neuschel, 2005).

Anglo-Sakson liderlik tanımlarını incelediğimizde, liderliğin etkileme özelliği ve bunun sonucu çalışanların ortak bir hedefe yönlendirilmesi üzerinde durulmaktadır (Katz ve Kahn, 1978; Raush ve Behling, 1984; Yukl, 2005; Bryman, 1992, aktaran Den Hartog, D. N. ve Koopman, P. L., 2002).

Pigors (1935), liderliği, bireysel farklılıkların ve insan enerjisinin en etkili şekilde kullanıldığı bir süreç veya fonksiyon olarak tanımlarken, Stogdill (1948), bireyin zeka,

duygu veya değerlerinin bir bütünü olarak; Hersey, Blanchard ve Johnson (1996) ise, bireylerin kapasitelerinin ortaya çıkarılıp, ihtiyaçlarının karşılanıp, en etkili biçimde çalışabilmeleri için yöneticiler ile çalışanlar arasındaki içten, yakın (intimate) etkileşim süreci olarak tanımlamaktadırlar .

Liderliğin nöro-anatomisine dikkat çeken Boyatzis, Goleman ve McKee (2002) yöneticiliğin, kişisel ve sosyal yeterlilikler bütünü olarak iki parçadan oluştuğunu savunmaktadırlar.

Kişisel yeterlilik, kişinin kendisini nasıl idare ettiği ile ilgili olup, bireyin kendi duygusal farkındalığı, kendine olan güveni, güçlü, ve zayıf noktalarını doğru değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal yeterlilik ise, sosyal farkındalık ve insan ilişkileri yönetimi ile açıklanmaktadır. Sosyal farkındalık, empati, örgütsel farkındalık, iç ve dış müşterilere hizmet unsurları ile ifade edilirken; yöneticiliğin insan ilişkileri yönetme boyutu altında çatışma yönetimi, takım çalışması ve işbirliği oluşturma, değişim katalisti rolü, etkileme, çalışanları geliştirme, vizyon ile yönlendirme ve güdüleme kabiliyetleri yer almaktadır (Boyatzis, ve ark., 2002).

Öte yandan, liderlik ve yöneticilik literatüründe gitgide artan bir eğilim de 21. yüzyılda klasik ve modern yöneticilik tanımlarının değiştiği görüşüdür. Bunlardan, Mary Uhl Bien ve arkadaşları (2007), klasik ve modern liderlik tanımlarının içerik olarak başarılı olamadığını ve post endüstriyel bir yöneticilik modeli için yeni arayışların gerekliliğini belirtmişlerdir. Geçen yüzyılın yöneticilik modellerinin tepeden yönetilen bürokratik paradigmanın ürünleri olup, o dönemdeki üretim toplumu için geçerli olduğunu, ama zamanımızın bilgi çağındaki yöneticilik modelinin açık bir sistem içinde yer alan, birbiri ile etkileşimde olan birçok gücün biraraya gelmesi ile ortaya çıktığı savunulmakta ve ‘Karmaşıklığın Yönetimi Teorisi’nin (Complexity Leadership Theory) bilgi çağının, yeni yöneticilik paradigmalarına duyulan ihtiyaç doğrultusunda geliştirildiği belirtilmektedir. Günümüzde halen birçok yöneticilik teorilerinin, çalışanları bürokratik yapı içinde, vizyon güdümlü tepeden zemine kontrolle yönetme yönündeki teşviki, performans yönetimi ve sosyal sorumluluk gibi gündemdeki akımlara cevap veriyor olsa bile, işletmelerin yaratıcı yenilik (innovasyon) ortaya çıkarmasını, ve çalışanların gelişip, değişen ortamlara daha kolay uyum sağlayabilmesini baskılayıp engelleyebileceği savunulmaktadır. Günümüzde,

yöneticilik, artık bürokratik düzen içinde işletmenin ekonomik performans hedeflerine ulaşmak için çalışanların emir komuta zinciri içinde yakın kontrol ve denetimi olmamalıdır. Yöneticiler, sahip oldukları yetki ve gücü paylaşarak, çalışanlar ile sürekli bir iletişim ve etkileşim içinde, bilgi paylaşımı ve dağılımını sağlamalı, değişime açık, esnek ve kolay uyum sağlayabilen iş gücü geliştirmelidirler (Mary Uhl Bien ve arkadaşları, 2007).

Bu ve benzeri tartışmalar, 21. yüzyılın yeni yöneticilik teorilerinin odak noktasını, az sayıdaki tepe yöneticilerinin başarılı karizmatik davranışlarından, çalışan amir işbirliği ve paylaşımcı yöneticilik kavramlarına çevirmiştir (Badaracco, 2002; Bass, 1988; Beer, 1999; Hargadon, 2003; Heifitz ve Laurie, 1999; Pierce ve Sims, 2000; Yukl, 2005). Gücünü hiyerarşik rol ve pozisyondan alan, otorite, üstünlük ve hakimiyet kavramlarına dayalı klasik yöneticilik tarzı yerini 'insan ilişkileri' (relationship) bazlı yeni tür yöneticiliğe bırakmaktadır (Drath, 2001, aktaran Uhl- Bien, 2006).

Bu yeni görüşler doğrultusunda, öne çıkan en önemli yönetici davranışı astlarla iletişim olarak gözükmektedir. Pearce ve Conger (2003)' a göre, yöneticiliğin ilişkisel boyutu önemli olup, çalışan ile yönetici arasındaki karşılıklı iletişim çalışanların gelişimini sağlayan sürekli bir öğrenme ortamı yaratmaktadır. Ayrıca, çalışan ile yönetici arasındaki iletişim, yöneticinin çalışanın gözündeki güvenilirliği, inanılabilirliği, doğruluğu ve bunun sonucu yöneticiye karşı güven duygusu geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Bennis ve Townsend, 1995, aktaran Kılıç, 2006).

Günümüzün her an değişen rekabetçi ortamı içinde, iş güvenliğinin ortadan kalkması sonucu çalışanların güdülenmesi için kişisel çıkarların üstünde bir değer yaratmak gerekmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında ise, değişen pazar koşullarına ayak uydurmak için klasik, hiyerarşik örgüt yapıları yerine yatay, matriks yapılandırmalar, güçlendirilmiş, kendi kendini yöneten ekipler göze çarpmaktadır. Küreseleşmenin etkisi ve bilgi çağının sunduğu olanaklarla, işletmeler yapılarının sınırlarını aşan ortamlarda diğer işletmelerle iletişimde bulunmaktadır Bu gelişmeler, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını klasik hiyerarşik yapı altında sürdürmelerine imkan vermemekte ve sahip oldukları gücün kaynağı değişmektedir (Shamir, 1999). Ayrıca, 21.yüzyılda yapılan işin niteliği değişirken, karmaşık ve entellektüel işlerin denetlenip, kontrol edilmesi de zorlaşmaktadır (House, 1995).

Fletcher (2004)' e göre, post endüstriyel yöneticilik yaklaşımının en önemli özelliğinin, klasik liderlik ve yöneticilik teorilerine temel olan hiyerarşik ast ve üst ilişkisi yerine, adalet ve eşitlik kavramlarına dayalı bir ilişki olmasıdır. Başka bir anlatımla, amir ile çalışan işbirliği, paylaşımcı karar verme, ve adil uygulama etkili yönetimin en temel unsurları olarak ortaya çıkmaktadır (Colquitt, 2001; Yukl, 2005).

Hızlı değişim sonucu ortamda oluşan belirsizlik çalışanların kaygılanmalarına sebep olduğundan, çalışanlar psikolojik olarak kendilerini emniyette hissetmek ve işlerine motive olmak için yöneticilerin bu yöndeki güven yaratıcı davranışlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Belirtilen bu değişimler, çalışanların 21. yüzyılın etkili yöneticileri hakkındaki beklentilerini etkilemektedir.

Bu bağlamda, günümüz yöneticilerinin birincil görevi çalışanlara duygusal destek olarak emniyet ve güven hissi sağlamak, ve onların gelişen çağa uygun olarak finansal ve teknik donanımlı olarak gelişimlerine destek olacak imkanları sağlamaktır (Bennis ve Nanus, 1985).

Yukarıda özetlemeye çalıştığımız 21. yüzyılın değişen yöneticilik anlayışına paralel olarak örgütsel psikoloji çalışmaları da pozitif örgütsel davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Luthans ve Youssef, 2007; Peterson ve Seligman, 2004). Bu kategoriler; bilgelik ve bilgi (wisdom and knowledge): yaratıcılık, merak, açık fikirlilik, öğrenme sevgisi ve vizyon; cesaret (courage): canlılık (vitality), dürüstlük(integrity), sebat (persistence); insaniyet (humanity): sevgi, nezaket ve sosyal zeka; adalet (justice): örgütsel vatandaşlık, ahlak ve liderlik; ılımlı ve ölçülü olma (temperance): affetme, merhamet, alçakgönüllülük, sağduyulu olma; üstünlük (transcendence): umut, espri, ruhanilik (spirituality), şükran duymak ve güzellikleri takdir etmek olarak özetlenmiştir.

Çalışmamız, bu tartışma çerçevesinde pozitif örgütsel davranışlara sahip, amacı çalışma ortamında hizmet ve etik kültürü yaratmak olan 'hizmetkar yöneticilik' teorisini ve çalışanlarda yarattığı etkiyi incelemektedir. Hizmetkar yöneticilik, çalışanların işte motivasyonlarını sağlayarak, moral ve verimliliklerini arttıracak önemli bir yönetim aracı olmaya aday gözükmektedir (Greenleaf, 1977). Konuya duyulan ilgi henüz yeni olup, yeterince yaygın değildir, ancak bu alanda yapılacak çalışmaların da örgüt kuramına katkı sağlayacağı açıktır (Bass, 1999; Bowman, 1997; Buchen, 1998; Chappel, 2000; Choi ve Mai-Dalton, 1998; De Pree, 1989; Farling, Stone, ve Winston,

1999; Graham, 1991; Pollard, 1997; Russel, 2000; Senge, 1990,1995; Spears,1995, aktaran Sendjaya ve Sarros, 2002)

Çalışmamızın terminolojisi açısından belirtilmesi gereken bir diğer konu ise liderlik ve yöneticilik ayrımıdır. Klasik yönetim teorisyenleri, yöneticilerin örgütlerde, planlama, araştırma, kordinasyon, organizasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirdiklerini liderlerin ise çalışanlarla birebir ilişki oluşturup, grupçi çatışmaların çözümü, çalışanlara duygusal destek, ve onların iş doyumlarının sağlanması için birlikte hedef oluşturma üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir (bkz: Hughes, Ginnett, Curphy, 1993; s.61). Bu bağlamda, lider ve yönetici kavramları iki ayrı kategori gibi tanımlansa dahi, bu iki kavram ortak ve farklı özellikleri ile birbirini tamamlayan (complementary) fonksiyonlardan oluşur ve tanımlanan örgütsel roller kapsamında hareket eden yöneticilerin liderlik özellikleri her yöneticide farklı derecelerde (degree) bulunmaktadır.

Yukarıda verilen açıklama çerçevesinde, araştırmamız kapsamında, işletmelerde, hizmetkar liderlik özelliklerine sahip yöneticilik boyutu incelendiği için ‘hizmetkar lider’ kavramı yerine ‘hizmetkar yönetici’ terimini kullanmakla birlikte genel liderlik literatüründe liderlik kavramı ile ilgili açıklamalar yapılırken liderlik kavramı da kullanılacaktır.

Bu çerçevede, araştırmamızın amacı: çalışanların hizmetkar yöneticilik algısı ile işe kapılma arasındaki ilişkiyi irdelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde, çalışan açısından örgütsel adalet algısının hizmetkar yöneticilik ile çalışanın işe kapılması arasındaki ilişkide ara değişken olup olmadığı irdelenecektir. Ayrıca, çalışanın tutarlılık anlayışının hizmetkar yöneticilik algısı ile örgütsel adalet algısı arasında; işin karmaşıklık düzeyinin örgütsel adalet algısı ile işe kapılma arasında şartlı değişken olup olmadıkları ele alınacaktır.

1. KURAMSAL TARTIŞMA

1.1. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Yaptığımız literatür incelemesi sonucu (bkz. Northouse, 2004; Yukl, 2005 ve Jackson, 1993) liderliğin tarihsel gelişimini incelediğimizde, 20. yüzyılın ilk yarısında özellik/meziyet teorisi (trait theory) karşımıza çıkmaktadır. Büyük adam (Great Man) teorileri adı altında ortaya çıkan ilk liderlik teorileri, liderleri lider olmayanlardan ayıran belli özelliklerin olduğunu savunmaktaydılar. Liderlerin ortaya çıkmaları ve başarıları bu sahip olunan özelliklerle ilişkilendirilerek, liderlerin doğuştan bu özelliklere sahip olup, liderliğin sonradan öğrenilemeyeceği savunulmaktaydı. 1920 ve 1930'lu yıllarda yapılan çalışmalar lider ve lider olmayanlar arasında farklı bireysel özelliklere ışık tutmakla birlikte, bu özelliklerin etkili liderlik davranışına yol açtığı konusunda bir sonuç ortaya çıkaramamışlardır.

20. yüzyılın ortalarında liderlik davranışlarının doğuştan sahip olunması konusuna yeni bir görüş olarak, bireylerin yaşadığı çevre ve ortamın, kazanılan tecrübelerin de liderlik davranışlarının oluşumunu etkilediğini ön gören görüşler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, davranış teorilerinin etkisi ile liderlerin liderlik davranışlarının incelenmesine yönelinmiştir. 1950'lerde yapılan Ohio Üniversitesi çalışmaları liderlik davranışlarını iş odaklı ve insan odaklı olarak iki kategoride incelemişlerdir. Liderliğe, yönetici kontrol odaklı teori X (directive) ve teori X varsayımlarının tersine geliştirilen, Teori Y (participative) yaklaşımları ile insan ilişkileri temelli yöneticilerin çalışanları ile paylaşımı üzerine odaklanılmıştır.

Davranış teorilerinin, lider ve takipçi (follower) ilişkilerine odaklanmaya başlaması ile durumsallık teorileri (contingency theories) ortaya çıkmıştır. Bu teorilere göre, liderlik durumsallık gösterir ve liderin davranışları içinde bulunduğu ortama bağlı olarak en etkili liderlik davranışını sergilemek için değişmektedir. Bu yaklaşımla, 20. yüzyılın ikinci yarısında farklı birçok durumsallık teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin başlıcaları: Vroom'un normatif karar verme modeli, Hershey ve Blanchard'ın durumsallık liderlik teorisi, Fiedler'in en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC-least

preferred co-worker model), House'ın yol-hedef teorisi (path-goal theory), Kerr ve Jermier'in liderlik yerine geçen (substitute) teorileridir.

20. yüzyılın ikinci yarısının sonlarına doğru yabancı sermayenin ekonomik rekabet gücü ile karşılaşan Amerikan yöneticiler, iş gördürücü liderlik olarak tanımlayıp çalışanlar için yapılması gerekli görev ve işlerin başarı ile tamamlanması şartına bağlı verilen ödüllendirmenin ve sadece işler aksayınca yöneticinin müdahale ettiği istisnalarla yönetim tarzının artık sonuç getirmediğini görmeleri sonucu, çalışanları yüksek performans gösterebilmeleri için motive etmek amacıyla, o güne değin gündemdeki liderlik teorileri yerine yeni akım dönüştürücü (transformational) ve karizmatik (charismatic) liderlik teorilerine yönelmişlerdir.

Dönüştürücü liderlik, çalışanların performans seviyelerinin olabilecek en yüksek düzeye çıkarılması için yöneticilerin, sahip oldukları karizma ya da idealleştirilmiş etki (idealized influence), ilham vererek çalışanları güdüleme (inspirational motivation), insanları düşünmeye yönlendirme (intellectual stimulation) ve çalışanlara karşı bireysel ilgi (individualized consideration) özelliklerini kullanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu tür liderler vizyon sahibi olup, içinde buldukları örgüt kültürünü sorgulayıp, çalışanları yeni hedeflere yönlendirecek zeka ve karizmaya sahiptirler.

Bass (1985) iş gördürücü liderliğin sağlamada yetersiz kaldığı iş tatmini, birim etkinliği (unit effectiveness), ve çalışanların göstermiş olduklarını beyan ettikleri iş dışı gösterilen çabanın (örgütsel vatandaşlık davranışları) dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile sağlandığını vurgulamıştır.

1990' lı yıllarda yaşanan liderlik krizine cevap olarak, klasik hiyerarşik işletme düzeninin varsayımları sorgulanmaya başlanılmıştır. Ast-üst ilişkilerinin olduğu, çalışanların yakın kontrol edildiği ve yöneticilerin son karar veren makamlar olduğu, çalışanların adaletsiz ortamlarda çalışıyor hissine kapılıp, kendilerini güçsüz hissedip iş tatminsizlikleri yaşandığı iş ortamlarında yeni tarz yöneticilik arayışları başlamıştır.

1.2.HİZMETKAR YÖNETİCİLİK

Bir önceki bölümde belirtilen gelişmeler kapsamında, 21. yüzyılda gelişen küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası firmaların dünyanın her ülkesine dağılması sonucu yöneticilerin etik problemlerle karşılaşmaları artmıştır (Valezquez, 2000).

Örgütlerin, çalışanların, çıkar ve mutluluğunu gözden çıkarıp, küçük bir azınlık için büyük kazançlar sağlamayı hedeflediği rekabetçi ortamlarda, hizmetkar yöneticilerin güçlü bir etik anlayışını prensip edinip, her yöneticinin ahlaki bir görevi olması gerektiğine inanmaları doğrultusunda çalışanlara destek olup hizmet verme arzusu hizmetkar yöneticilik yaklaşımına büyük ilgi gösterilmesine neden olmuştur.

1.2.1.Hizmetkar Yöneticilik Tarihçesi ve Tanımları

20. yüzyılın ikinci yarısında, klasik, otokratik ve hiyerarşik liderlik modelleri yerine yeni modeller geliştirilmeye başlanmıştır (Bass, 1990; Spears, 1995). Bu dönemde, Burns ve Bass işgördürücü (transactional) ve dönüştürücü (transformational) liderlik modellerinin farklılıklarını tartışırken, Robert K. Greenleaf de hizmetkar liderlik kavramını ortaya çıkararak yeni bir akım başlatmıştır.

Son yıllarda tartışılmaya başlanan (bkz.Block, 1993; De Pree, 2002; Sendjaya ve Sarros, 2002) ‘hizmetkar yöneticilik’ post-materyalizmin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Post-materyalistler, birlik duygusuna (sense of community) ve hayatın maddi değil manevi değerlerine; eşitlik, yeni fikirlere açıklık, azınlıkların korunması, toplumsal sosyal sorumluluk ve çalışanların işyerlerinde kararlara katılımına önem verirler (Inglehart, 1997). Bu bağlamda, klasik liderlik teorilerinden farklı yaklaşımı ile örgütsel liderlik teorileri arasında geçerli bir yere sahip olan hizmetkar yöneticilik (Russell ve Stone, 2002) teorik ve pratik olarak gelişmelere açıktır (Bass, 2000).

Greenleaf, liderlik kuramlarını hizmetkar liderlik kavramı ile tanıştırırken, Herman Hesse (1956)’ nin “Batıya Yolculuk” (Journey to the East) adlı kısa romanından ilham almıştır. Hikayenin baş karakteri Leo, ruhani (sipiritual) bir yolculuğa çıkmış olan bir grup gezgincinin, hizmetkarıdır ve gruptaki her bireye gösterdiği ilgili tavrı ve destek verici davranışları ile herkesi etkilemektedir. Hikaye, Leo’ nun aniden ortadan yokolması, grubun lidersiz kalması ve Leo’ nun gizli liderliğinin ortaya çıkışı ile sonuçlanmaktadır.

Çalışan odaklı olan hizmetkar yöneticiliğin birincil motivasyonu çalışanlara ‘hizmet etmek’ (serve) arzusudur. ‘Hizmet etmek’ çalışanlara karşı sorumluluk misyonu üstlenmektir, yani onları zihnen ve ruhen sağlıklı kılmak, duygusal olarak iyi hissetmelerini sağlamak, oluşturulacak iş ortamı ile potensiyellerini ortaya çıkarıp, bir birey olarak kişisel ve işle ilgili gelişimlerini sağlamak amaçlı destek olmaktır

(Greenleaf, 1977; Cunnigham, 2002; Riverstone, 2004). Hizmetkar liderliğin esası olan hizmet etme arzusu ile tanımlanan hizmetkar liderliğin diğer tanımları aşağıda incelenmiştir.

1.2.1.1.Hizmetkar Yöneticilik Tanımları

Greenleaf (1970) liderliğin kavramsal, yönetimin (management) ise operasyonel olduğu görüşünden hareketle, bir hizmetkar liderlik tanımı yapmamıştır. Horsman (2001) hizmetkar liderliği yeni akım liderlik modeli olarak değerlendirip, bireyin özü ile ilişkilendirirken, Russell (2000, 2001) ise, hizmetkar yöneticinin, değer (values) ve özellikleri (attributes) üzerine odaklanmakta ve hizmetkar yöneticinin değer yargılarının hizmetkar olmayan yöneticilerden farklı olduğunu iddia etmektedir. Patterson (2003), ise liderin karakter ve davranışlarına odaklanıp, hizmetkar liderliği, etik ve ahlaki boyutları ile incelemiş, erdemli yöneticinin iyi ahlaklı ve ahlaki mükemmeliyet sahibi olduğunu belirtmiştir.

Hizmetkar yöneticilik üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların konu ile ilgili tanımları tablo 1’ de gösterilmektedir.

Tablo 1
Hizmetkar Yöneticilik Operasyonel Tanımları

Graham (1991)	İlham veren (Inspirational), Ahlakı (Moral)
Buchen (1998)	Öz kimlik(Self-Identity), Karşılıklı kapasitesi (Capacity for Reciprocity), İlişki yapıcı (Relationship Builders), Gelecek ile ilgili (Preoccupation with the Future)
Spears (1998a)	Dinleme (Listening), Empati(Empathy), Duygusal iyileşme (Healing), Farkındalık(Awareness), İkna (Persuasion), Kavramsallaştırma (Conceptualization), İlerigörüş (Foresight), Vekilharçlık(Stewardship), Bağlılık (Commitment) Birlik oluşturma(Community Building)
Farling, Stone ve Winston (1999)	Vizyon(Vision), Etki(Influence), İtimat (Credibility), Güven (Trust), Hizmet (Service), İnandırıcılık, Değer yargıları, Güçlendirme ve Ruhen zenginleştirme
Laub (1999)	Bireylere değer verme (Values People), Geliştirme (Develops People), Birlik (Builds Community), Güvenilir olma (Displays Authenticity), Liderlik geliştirme ve paylaşma (Provides Leadership, Shares Leadership)
Russell (2001a)	Vizyon(Vision), İtimat (Credibility), Güven (Trust), Hizmet (Service),Örnek olma (Modeling), Öncü(Pioneering), Başkalarını takdir etme (Appreciation of Others), Güçlendirme (Empowerment)
Patterson (2003)	Sevgi(Agapáo Love), Alçakgönüllük (Humility), Diğerkamlık(Altruism), Vizyon (Vision), Güven (Trust), Güçlendirme (Empowerment), Hizmet (Service)

Not: Adaptasyon “Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale” S. Sendjaya, (2003).

Hizmetkar yöneticilik, ilk anda oximoron (birbirine zıt iki kavramın bir arada kullanılması) olarak algılanmakta ve paradoks yaratmaktadır, çünkü yöneticinin hizmet etmesi klasik liderlik teorilerine ters düşen bir anlayıştır, zira yönetici hizmet etmez çalışanları etkileyerek çalıştırır. Bu paradoks, ayrıca “hizmetkar yönetici güçsüz müdür?” sorusunu beraberinde akla getirmektedir. Bu sorunun cevabı Greenleaf (1988) 'e göre ‘hayır’dır, çünkü hizmetkar yönetici gücünü zorla yaptırım (coercion) veya manipulasyondan değil, hizmet, diğergamlık (altruism) ve ikna edebilme (persuasion) özelliklerinden almaktadır. Bu nedenle, hizmetkar yöneticinin, cesur, yapıcı tartışmalar ve eleştirilere açık, yargılamadan dinlemeyi bilen, sabırlı, alçakgönüllü, adil, ve dürüst olma meziyetlerine sahip olması gerekmektedir ki, bu da azimli ve güçlü olmayı şart koşturmaktadır. Ayrıca, bu tür yöneticiler, yaptıkları hatalar için sorumluluk alabilen, birlik ve beraberlik oluşturmak için çalışanları tutarlı bir şekilde takdir edip, geribildirim, fikir ve güç paylaşımında bulunmayı prensip olarak kabul etmişlerdir.

Hizmetkar yöneticiler, içten, samimi ve empatik davranışlara, zayıflıklarını dışa vurmaktan çekinmeyen tutumlara sahiptirler. Yetenek ve başarılarını ön plana çıkarmayıp, kendini övmeyen alçakgönüllü tutumları ile çalışanlarının iç dünyalarını (inner sprit) zenginleştirmeye ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak onların farklılık yaratmalarına, etkin, verimli çalışmalarına, ve yapılan işlerin geliştirilmesine hizmet ederler. Yöneticilerin, vereceği hizmetin içeriği ve şekli çalışanlara kişisel yardımda bulunmak, kaynak, eğitim ve motivasyon sağlamak, ve onların kapasitelerini arttıracak gereklilikleri yerine getirmektir. Bu hizmet rolü ve görevi ile yönetici çalışanlar ile ilişkisinde vekilharç durumundadır. Hizmetkar yönetici, vekilharç özelliği ile, çalışanlara ilham verir ve onların hedeflere ulaşmalarını sağlamak için gerekli tüm imkanları sağlar (Greenleaf, 1977). Block (1993), hizmetkar yöneticinin, vekilharç (stewardship) özelliğini, yöneticinin, örgüt ve çalışanlarının esenliği (wellness), gelişimi için duyduğu derin ahlaki sorumluluk olarak tanımlamıştır.

Bu bağlamda, hizmetkar yöneticiler, çalışanların sahip oldukları potansiyelleri ortaya çıkarıp kişisel gelişimlerini sağladıkları için güdüleyici etkiye sahiptirler. Ayrıca, çalışanların ortak bir vizyon doğrultusunda bireysel ve toplu olarak kararlara katılımlarını sağlamak için, örnek model olma (modeling), deneyimleri paylaşmak üzere ilişki kurma (mentoring), ikna ve eğitim metodları ile bireylerin kendilerine olan güvenleri arttırılarak daha fazla sorumluluk almaları sağlanmaktadır.

Abshire (2007)'in belirttiği gibi, hizmetkar yönetici kendisi için kazanç ve güç sağlayacak hiçbir planı olmayıp, güç ve pozisyona bağlı tüm statü sembol ve unsurlardan uzak durur. Ayrıca, diğer önemli bir özellikleri de, etik ve değerlere (values) önem vermeleri, ahlaklı ve güvenilir olmalarıdır (DePree, 2002). Bu nedenle, varolan sosyal adaletsizlikleri sorgular ve örgütlerin varolan kaynaklarını kullanarak ulaşılan performansın, hem örgüte hem de topluma hizmet vermesini hedeflerler.

Daha çok dönüştürücü güven (transformational trust) yani inanç (conviction), cesaret (courage), merhamet (compassion) ve birlik (community) kavramları ile hareket eden (Klenke, 2005) hizmetkar yöneticiler, çalışanlar ile aralarında güven oluşturmaya ve kazanılan güveni korumaya çalışırlar.

Hizmetkar yöneticilerin, çalışanlara ve sorunlarına karşı ilgili tutum ve davranışları, çalışanlara önem verildiği duygusunu yaşatır ve yöneticiye güven oluşumu sağlar. Oluşan bu güven, çalışanın işini yapmak için gereksinim duyduğu bağımsız iş yapabilme yetki ve stratejik vizyon geliştirme kabiliyetini şirketin kural ve olanakları dahilinde geliştirir; bu bağlamda, hizmetkar yöneticilerin, değer aktaran liderlik (values leadership) özellikleri ortaya çıkar (Fairholm, 1992). Trevino ve arkadaşları (2000, 2003) çalışmaları ile çalışanlarına ilgi gösteren ve adil davranan liderlerin etik yöneticilik davranış algıları yarattıklarını kanıtlamışlardır.

Ayrıca, hizmetkar yöneticiler kendi fikirlerini gruba kabullendirmek yerine güçlendirici ve katılımcı yaklaşımları ile tüm çalışanları karar verme prosesine katarak, onları dinleyip, daha etkili ve optimal kararlar alınmasını hedefler. Bu tutum da çalışanlarda yöneticiye karşı güven oluşumunu sağlayan diğer bir unsurdur.

Bu çerçevede, yüksek güvene dayanan örgüt kültürü yaratmayı hedefleyen, hizmetkar yöneticiler tarafından yönetilen örgütlerin uzun vadede ayakta kalacakları savunulmaktadır (Greenleaf 1988, 1996).

Özet olarak, hizmetkar yöneticilerin belli karakteristik özellikleri, James Laub (1999) ve Larry Spears (1985, 1997)'in çalışmalarından yapılan derleme sonucu, tablo 2'de gösterilmektedir.

Bu özellikler; güvenilirlik gösterme (display authenticity), yöneticilik geliştirme ve paylaşma, çalışanları geliştirme ve değer verme, birlik oluşturma (build community), ikna gücü (persuasion), empati, farkındalık ve aktif dinleme, ileri görüşlülük (foresight) ve vekilharççılık (stewardship) olup, detayları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 2
Hizmetkar Yöneticilik Özellikleri

İnsana değer	<ul style="list-style-type: none">• İnsanlara inanmak• Bireysel çıkar gözetmeksizin insanlara hizmet• Yargılamadan, etkili dinleme
İnsanı geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenme ve gelişim için fırsat yaratmak• Uygun davranış modelleme• Teşvik ve onaylama yoluyla geliştirme
Birlik oluşturma	<ul style="list-style-type: none">• Güçlü kişisel ilişkiler oluşturmak• Birlikte ortak çalışmalar yapmak• <u>Bireylerin farklılıklarını benimsemek</u>
Güvenilirlik gösterme	<ul style="list-style-type: none">• Başkalarına karşı açık tutum göstermek• Başkalarından öğrenmeye isteklilik• <u>Güven ve itimatı korumak</u>
Liderlik geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• Geleceği vizyon haline getirip, hayal etmek• İnsiyatif almak• Hedefleri netleştirmek
Liderlik paylaşımı	<ul style="list-style-type: none">• Paylaşılan vizyonu geliştirmek• Güç paylaşımı ve kontrolü serbest bırakmak• Mevki paylaşımı ve başkalarını yüceltmek, terfi ettirmek
İkna etmek	<ul style="list-style-type: none">• Zorla yaptırım ve otoriter yaklaşıma başvurmamak

Empati, farkındalık ve aktif dinleme	<ul style="list-style-type: none"> • Her bireyi bir değer olarak kabul edip, saygı gösterme ve tolerans göstermek • Grup üyelerinin fikirlerini aktif sorgulama ve değerlendirmek üzere dinlemek
İleri görüşlülük	<ul style="list-style-type: none"> • Geleceği ön görmek ve kavramsal olarak düşünebilmek
Vekilharççılık	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet vermek ve kişisel, profesyonel ve ruhani olarak bireylerin gelişimini sağlamak

1.2.2.Hizmetkar Yöneticiliğin Diğer Liderlik Teorileriyle Karşılaştırması

Hizmetkar yöneticilik teorisinin diğer liderlik teorilerinden çok farklı yönlerinin yanında oldukça benzer yönleri de bulunmaktadır. Bu fark ve benzerlikler aşağıda incelenmektedir:

Karizmatik Liderlik ile Karşılaştırma:

Hizmetkar yöneticilik en yaygın karizmatik liderlik ile kıyaslanmaktadır.

Graham (1991) hizmetkar yöneticiliği, dört karizmatik liderlik modeli arasında, ki bunlar, Weberyen karizmatik otorite (Weberian charismatic authority), bireysel medyatik karizma (personal celebrity charisma), dönüştürücü (transformational) yer vermiştir ve hizmetkar yöneticilerin, ahlaki değerlere diğer liderlik teorilerinden daha fazla önem verdiğini vurgulamıştır. Ayrıca, hizmetkar yöneticiliğin, ilişkisel güç (relational power), alçakgönüllük (humility), özerklik (autonomy), çalışanların ahlaki gelişimi ve liderlerin hizmet yaklaşımı ile olan ilişkisine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, Graham'ın bu tartışması, Bass ve arkadaşlarının (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994) dönüştürücü liderlik modeli ile hizmetkar yöneticilik modelini farklılaştırmaktadır.

Ayrıca, Graham (1991) hizmetkar yöneticiliği, karizmatik yöneticilik ile karşılaştırdığında, hizmetkar yöneticiliğin ahlaki ve ilham verici diğergamlığa dayalı güdüleyici özelliklerini vurgulayıp; değerler açısından yansız (value-neutral) ve asimetrik güç dengesine sahip karizmatik yöneticiliğin tehlikeli olabileceğine dikkat çekmiştir.

Dönüştürücü Liderlik ile Karşılaştırma:

1- Bass (1996) dönüştürücü liderlerin çalışanlarının çıkarlarını ahlaki veya amaca hizmet eden pratik amaçlar doğrultusunda örgüt için feda etmeleri gerektiğini savunmuştur. Greenleaf (1977) ise liderliğin ahlaki boyutunu amaca hizmet eden pratik ve utiliteran (faydacılık) amaçların üzerinde tutmuştur. Bu bağlamda, hizmetkar yöneticilik ahlaki erdemlilik (virtue ethics) (Hurtsthouse, 1999) ve adalet (substantive justice) (Rest ve Narvaez, 1994) kavramları ile ilişkili olup dönüştürücü yöneticilere kıyasla daha etik bir anlayışa sahiptir.

2- Hizmetkar lider özelliğine sahip yöneticinin diğergamlığa dayalı hizmet etme güdüsü, dönüştürücü liderliğin sosyalleşmiş etki (socialized influence) özelliğine benzemektedir ve bu bağlamda etik karizmatik (ethical charismatic leaders) (Howell ve Avolio, 1992), ve içten dönüştürücü liderler (authentic transformational leaders) (Bass ve Steidlmeier, 1999), hizmetkar yöneticiler ile ortak bir özellik paylaşmaktadır. Hizmetkar yöneticilik, dönüştürücü liderliğin bir formu olarak hem örgütü hem de çalışanları geliştirmeyi esas alır. Bass (2000) dönüştürücü liderliğin hizmetkar yöneticilik ile olan ilişkisini tartışırken; vizyon, etki, itimat, güven, saygı, modelleme, risk alıp yetkilendirme ve itimat, hizmet özelliklerini ortak olarak değerlendirmekte, çalışanlara değer verme, takdir etme, onlara mentörlük edip gelişip güçlendirilmelerini sağlamayı da ortak hedefler olarak görmektedir.

3- Hizmetkar yöneticiliğin, dönüştürücü liderliğin, bireysel ilgi (individualized consideration) ve ilham verme (inspiration) boyutları ile benzerlik gösterdiği belirtilmekle beraber, hizmetkar yöneticilerin, örgütsel hedeflere uzun vadede, çalışan gelişim ve duygusal esenliği sağlayıp, amaç birlikteliği oluşturularak ulaşılabileceğine inanmaları, öncelikle asıl amaçları örgütsel performans olan dönüştürücü liderlerin yaratacağı performanstan daha üstün bir verim ve performans sağlamalarına yol açar .

4- Çalışanlara karşı gösterilen bireysel ilgi ve takdiri ön planda tutan hizmetkar yöneticiliğin etki gücünün kaynağı çalışanlara sağlanan hizmettir (Russell ve Stone, 2002), çünkü hizmetkar yöneticinin odak noktası çalışanlarıyla olan ilişkisi ve onlara karşı sorumluluklarıdır (Lubin, 2001).

Çalışanlara gösterilen vekilharçlık ve hizmet, çalışanı alçakgönüllü bir yolla etkileme mekanizmasıdır. Hizmetkar yöneticilerin, hizmet yoluyla çalışanları etkileme mekanizmasını, Cialdini (2001) karşılıklılık (reciprocation) prensibi ile açıklamaya

çalışmıştır. Cialdini, bu karşılıklılığı olumlu olarak yorumlayıp, yönetici çalışanlara verdiği hizmetin karşılığının kendine dönmesini değil, diğer çalışanlara yönlendirilmesini beklediğini belirtmektedir. Böylelikle, bu deneyim sürecinde çalışanlar birbirleri için bir öğrenme ortamı yaratmaktadırlar (Stone, Russell ve Patterson, 2004). Dönüştürücü (transformational) liderler ise, kişisel güç olarak karizmatik kabiliyetlerine güvenip (Bass, 1960), çalışanları etkileme yöntemi olarak karizmalarını kullanarak örgüt hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Patterson (2003) ise, dönüştürücü liderliğin alçakgönüllülük, digergamlık, ve çalışanlar için sevgi ve vizyondan yoksun olduğu görüşü doğrultusunda hizmetkar liderliği, dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak değerlendirmiştir.

Özetle, Graham (1991) hizmetkar yöneticilik ile dönüştürücü yöneticilik arasındaki farkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

Hizmetkar yöneticiler,

- 1- sadece örgütü hedeflerine ulaştırmakla sorumlu değil, aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimlerine ve örgütte söz sahibi olan diğer bireylere (organizational stakeholders) karşı da sorumludurlar.
- 2- ahlaki prensipler doğrultusunda çalışanların esenlikleri için hizmet verirler. Çalışanlara verilen hizmet, örgütün veya yöneticilerin hedeflerine ulaşmak amacıyla değil, çalışanların gelişimini sağlamak için yapılmaktadır.
- 3- tüm çalışanlara aynı düzeyde eşit davranıp ve ahlaki prensiplere ters düşecek çalışanlararası farklı tutum ve davranışlarda bulunmazlar.
- 4- sahip oldukları etik sorumluluk doğrultusunda çalışanlarına saygılı davranır ve onların ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar (Beauchamp ve Bowie, 1998).

Yukarıda özetlenen özelliklere ek olarak, John Humphreys (2005) yaptığı çalışma ile, dönüştürücü ve hizmetkar yöneticilik teorilerinin ortama bağlı, durumsal (contextual) özelliklerini incelemiş ve hizmetkar yöneticiliğin, dönüştürücü yöneticiliğe kıyasla, durağan ortamlara daha uygun olup, dinamik ortamlarda daha az başarılı olacağını savunmuştur.

Hizmetkar liderliğin kıyaslandığı diğer liderlik kuramları aşağıda özetlenen noktalar üzerinde durmuştur.

Davranış Teorileri ile Karşılaştırma:

Liderlik kuramlarının evrimsel gelişimine göz attığımızda, iş gördürücü, dönüştürücü liderlik ve hizmetkar yöneticilik modelleri arasındaki farklı yaklaşımların mantıksal temellerinin, Ohio Üniversitesi liderlik çalışmaları (iş odaklılık -initiating structure-, ve çalışanlara ilgi -consideration for workers-) (Stogdill ve Coons, 1957), liderliği üretim ve çalışana ilgi boyutlarıyla inceleyen Michigan Üniversitesi (Likert, 1961, 1967) ve Blake ve Mouton (1964) 'Leadership Grid' çalışmalarında bulunduğunu düşünebiliriz.

Bass (1990) ve Hersey, Blanchard, Johnson (1996) yöneticilerin iş yaptırmak için otoriter davranışların bazı ortam ve durumlarda kabul edilebilir olabileceğini savunurlarken, Greenleaf (1977) zorlayıcı gücün ve manipülasyonun kullanımına tamamen karşıdır.

Özellik/Meziyet (trait) Teorileri ile Karşılaştırma:

Çalışanlar ile oluşturulan ilişkiye önem veren hizmetkar yöneticilerin, liderliğin doğuştan varolan bir dizi özellikler (trait theory) olduğunu reddeder ve liderliğin öğrenilebilen, geliştirilebilen ilişki boyutu ile ilgilenir (Reinke, 2003). Bununla birlikte hizmetkar yöneticilerin hizmetkar olmayan yöneticilerden farklı değer yargılarına ve kişilik özelliklerine sahip olduğu konusunda çalışmalar yapılmaktadır (Russell, 2001; Washington, Sutton, ve Feild, 2006).

Lider-üye alışveriş Teorisi ile Karşılaştırma:

Temeli, atıfta bulunma (attribution), sosyal takas ve rol teorilerine dayanan lider-üye alışveriş (leader-member exchange) teorisine (Green ve Mitchell, 1979; Graen ve Uhl-Bien, 1995) göre, iş gördürücü liderlik yaklaşımı ile başlayan yönetici çalışan ilişkisi, zaman içinde yeterli güven, saygı ve ortak görüş birliği sağlanamaz ise, bu düzeyde kalabilir veya karşılıklı güven, ortak hedefler doğrultusunda gelişerek dönüştürücü liderlik özellikleri gösterir. Bahsedilen çalışan-yönetici arasındaki yukarıda belirtilen, bu karşılıklı ilişkinin niteliğine bağlı olarak yönetici, kendine daha yakın olanlar (iç grup) ve daha uzak olanlar (dış grup) olarak iki grup çalışan ile farklı düzeyde farklı çalışma ilişkileri geliştirir. Bunun sonucu olarak, iç gruptaki çalışanlar, yöneticileri ile kurdukları iş ilişkisinin niteliği nedeniyle iş tanım ve görevlerinin

dışında daha çok çalışma eğilimi gösterirken, dış grupta yer alanlar sadece iş tanımları dahilinde iş çıkardıkları savunulmaktadır.

Hizmetkar yöneticiler için çalışanları ile arasındaki gerekli olan yüksek güven unsurunun ideal yönetici-çalışan arasındaki ilişkide de olması açısından benzerlik gösterse de, hizmetkar yöneticiler çalışanlarının gelişimlerine verdikleri eşit öncelik ve adil tutum ile çalışanlarla kurdukları ilişkinin niteliği açısından farklılıklar yaratmaktadırlar.

Bu temel farklılıklar;

- 1- Hizmetkar yöneticilerin örgütteki, çalışanların ötesinde tüm topluma (organizational stakeholders) olan daha geniş kapsamlı sorumluluğu,
- 2- Hizmetkar yöneticilerin etik davranışları,
- 3- Lider -üye (LMX) teorisinin çalışan ve yönetici arasındaki iç ve dış grup olarak, ikili (diadik) düzeydeki analizi, hizmetkar yöneticinin tüm örgüt çalışanlarına gösterdiği tek tip liderlik tarzı, tek düzeyli (unit-level) analizi için uygun değildir.

Ayrıca, 'değer aktaran liderlik' (values leadership) kavramı bu çalışmanın kapsamı içinde olmamakla birlikte, diğer bir felsefi liderlik teorisi olarak, hizmetkar yöneticilik ile ortak olan hizmet, ilgi, vizyon oluşturma, ve kişisel gelişim tanımsal boyutlarının vurgulanması önemlidir (bkz. Fairholm, 1991).

Son olarak, hizmetkar yöneticilik güçlendirme ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin özellikleri ile liderlik yerine (substitute for leadership) geçen teorilere de benzerlik göstererek değerlendirilebilir.

Özetle, hizmetkar yöneticilik diğer liderlik teorileri ile ortak olan yönleri yanında, farklı değer yargıları ve uygulamadaki farklılıkları ile varolan teorileri tamamlayan ve gelişim için temel hazırlayan bir yaklaşıma sahiptir.

1.2.3. Hizmetkar Yöneticilik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Hizmetkar yöneticilik hakkındaki akademik çalışmalar henüz çok yeni olduğu için yapılan çalışmalar diğer liderlik teorileri ile karşılaştırmalar ve hizmetkar

yöneticilik davranışları üzerine yoğunlaşmıştır (bkz. Farling ve ark., 1999; Giampetro-Meyer ve ark., 1998; Laub, 1999; Russell, 2000; Tice, 1996).

Hizmetkar yöneticilik ile, çalışanların iş tatmini (Herbert, 2004), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ehrhardt, 2004); tükenmişlik, işten ayrılma, zararlı duygular (toxic emotions) (Rude, 2004), ekip etkinliği (team effectiveness) (Irving, 2004) kavramlarının bağımlı değişken olarak incelendiği araştırmalar yapılmıştır.

Mark Gregory Ehrhardt (2004)'in çalışması, hizmetkar yöneticiliği ve adalet iklimini (justice climate), örgütsel vatandaşlık davranışının öncelleri olarak incelemiştir. Hizmetkar yöneticiliği; çalışanlarla ilişki oluşturma, güçlendirme, gelişim ve başarılarını sağlama, destek olma, etik davranışlar gösterme, vizyon geliştirme, ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla ölçümlenmiştir. Çalışmasında, işlemsel adalet ikliminin hizmetkar yöneticilik ile örgütsel vatandaşlık arasında ara değişken olduğunu, ancak hizmetkar yöneticiliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu kanıtlamıştır. Adalet ikliminin alt boyutu olan dağıtım adalet ikliminin ise herhangi bir etkisi görülmemiştir.

Yapılan diğer çalışmalarda, hizmetkar yöneticilerin, değer yargıları ve kişilikleri incelenerek, farklılıkları araştırılmış; Tayvan (Huang, 2006) ve Panama'da (Serrano, 2005) yapılan uygulamalar ile, hizmetkar yöneticiliğin farklı kültürlere uygunluğu incelenmiştir. Hizmetkar yöneticilik, kolektivist kültürlerde kabul gördüğü kanıtlanmış ve belirsizlik eşiği (level of uncertainty avoidance) kültür boyutunun da bu tür yöneticiliğin kabulünü etkileyeceğine dikkat çekilmiştir (Foster, 2000). Ayrıca, hizmetkar yöneticilik çalışanları herşeyi yöneticiden beklemeyi teşvik ettiği için çalışanları pasifleştirdiği sebebiyle de eleştirilmiştir (bknz. Bowie, 2000; Johnson, 2001).

Bu yapılan çalışmalar doğrultusunda, Giampetro-Meyer, Brown, Browne, ve Kubasek (1998) hizmetkar yöneticiliğin, örgütlerin etik kültürlerinin gelişmesi için katkı sağlayacağını belirtirken, Page ve Wong (2000), hizmetkar yöneticiliği toplam kalite, ekip çalışması, katılımcı yönetim, çalışanların güçlendirilmesi ve hizmet etiği ideallerini içeren bir model olarak tanımlamıştır.

Hizmetkar yöneticilik ile ilgili ölçek geliştirme çalışmalarının sonuçları ise yapılan literatür taraması sonucu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3
Hizmetkar Yöneticilik Ölçekleri Karşılaştırması

Kaynak Referans/ Tarih	Hizmetkar Yöneticilik Özellikleri	Cronbach alfa değeri
Barbuto ve Wheeler (2002)	Alturistik çağrı Duygusal iyileşme Bilgelik İkna edicilik Örgütsel vekilharççılık	.82 .91 .92 .87 .89
Page ve Wong (2000)	Güçlendirme Hizmet Vizyon	.97 .89 .94
Dennis ve Winston(2003)	Sevgi Güçlendirme Vizyon Alçakgönüllülük Güven	.94 .94 .89 .92 .71-.83

Yukarıdaki tabloda belirtilen hizmetkar yöneticilik boyutları hakkında diğer araştırmacıların görüşlerini de belirtmemiz önemlidir. Bennis ve Nanus (1985), Block (1993), De Pree (1989), Greenleaf (1977), Kouzes ve Posner (1993) hizmet (servanthood) ve güçlendirme (empowerment) nin hizmetkar yöneticiliğin temel boyutları olduğu konusunda hemfikir olup; bu görüşü destekleyen, Russell ve Stone (2002) da ‘hizmet’ özelliğinin amir-çalışan arasındaki iş ilişkilerinde olumlu etki yaratacağını ileri sürmektedirler. Covey (1998) ise, hizmetkar yöneticiliğin bireysel bazda incelenmesinin bu tür yöneticilik özellikleri hakkında bilgi vermekle beraber hizmetkar yöneticiliğin örgüt genelinde kurumsallaşarak, örgüt kültürüne yansımaları gerektiğini savunmaktadır.

1.2.4. Hizmetkar Yöneticilik ve İşletme Açısından Sonuçları

Hizmetkar yöneticilik uygulamasının işletme açısından yarattığı sonuçlar olarak öğrenen örgütlerdeki (learning organizations) önemi ve etik ortam yaratma özellikleri üzerinde durulacaktır.

1.2.4.1. Öğrenen Örgütler ve Hizmetkar Yöneticilik

Senge (1990), öğrenen örgütlerde, yöneticilik rolünün kritikliğine dikkat çekerek yöneticinin örgütün vizyonuna hizmet vermesinin önemi üzerinde durmakta ve yöneticinin bir vekilharç olarak tutumunun önemine işaret etmektedir. Yöneticinin ‘vekilharçılık’ tutumunun, yöneticilik yaptığı çalışanlar ve müessesenin misyonu olmak üzere iki seviyede çalıştığını ve bu nedenle yöneticilerin çalışanları üzerine etkilerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (bkz. Senge, 1990a). Greenleaf (1977) ise, ‘vekilharç’ kavramını açıklarken, hizmetkar yöneticinin, yönetmek ve yönlendirmekten önce hizmet etme arzusu ile güdülendiğini, hizmet verme isteğinin bireyi yönetmeye teşvik eden bilinçli bir seçim olduğunu ifade etmektedir.

Bass (2000), hizmetkar yöneticilerin, öğrenen örgütlerdeki etkisini, çalışanların gelişimi, eğitimi ve özerk (autonomy) olmalarına verilen önem sayesinde göstereceğini belirtmektedir.

Hizmetkar yöneticiliğin, diğer özelliklerinden biri olan iletişimde ve ilişkilerde açık olma ruhu, öğrenen örgütlerde üzerinde durulan bir diğer unsurdur. İlişkilerde açık olma sevginin ruhunda yer alır ve bireyin niyetleri ile ilgilidir. Bu sayede yönetici, çalışanların tamamen potansiyellerine ulaşip istediği düzeye çıkmalarını amaçlar ve bunun için hizmet ederken her türlü suistimale açıktır (Senge, 1990). Bu noktada, grup iletişimi ile yöneticilik arasındaki ilişkinin önemi de ortaya çıkmaktadır (Pavitt, 1999), çünkü açık iletişim ortamı, çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun gelişmesinin sağlanması için önemlidir (Fairholm, 1992, 1997; Greenleaf, 1977).

1.2.4.2. Hizmetkar Yöneticilerin İşletme Etik Anlayışı ve Sonuçları

Cuilla (1998, s.15) liderliği, ‘güven, sorumluluk, bağlılık ve ortak vizyona dayalı, insanlararası karmaşık bir ahlaki ilişki’ olarak tanımlamıştır. Bu tanım doğrultusunda, etik kavramı, yöneticiler için temel özellik olarak karşımıza çıkmakta ve yöneticilerin ahlaki tutum ve davranışlarının işletmelerin sağlıklı olmaları için önemi belirlemektedir (aktaran Sarros, Cooper ve Hartican, 2006).

Ahlaklı insanın cesur, cömert, dürüst ve sosyal olup, öz-kontrol, ve adalet meziyetlerine sahip olduğunu belirten Valesquez (1992), bu çerçevede, etik değerlerin liderlik alanına uygulanırken, yöneticilerin içtenlik, alçakgönüllülük, doğruluk, azim, ve sadakat meziyetlerini göstermeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Etik liderliğin gelişimine baktığımızda, Heifetz, Burns ve Greenleaf 'in büyük katkılarını görürüz. Bu üç araştırmacının ortak teması çalışanlara, etik olarak ilgi gösterme (ethic of caring), yani çalışanların ihtiyaçlarına önem vererek, yönetici-çalışan ilişkisinin gelişmesini sağlamaktır.

May ve arkadaşları (2004)' nın aktardığı gibi, yöneticinin davranış tutarlılığı, çalışan güçlendirmesi, çalışana ilişkisel ilgi, çalışanla güç paylaşımı ve kontrol delegasyonu ve açık, doğru, bilgilendirici iletişimin çalışanlar tarafından güvenilir yönetici algısı oluşturduğu belirtmişlerdir. Bu tür yöneticiler ile çalışanlar psikolojik olarak güven ve emniyet duygusu yaşadıklarından işlerine daha bağlıdırlar (Deci, ve Ryan, 1985).

Ronald Heifetz (1994)'e göre, etik yöneticilerin görevi, güven ve empatiye dayalı bireye emniyet hissi veren çalışan için destekleyici ortamlar oluşturup, çalışanların çatışmaları başatme ve örtüp giderme konularında onlara yardımcı olmaktır. Burns (1978) de, dönüştürücü yöneticilerin çalışanlara çelişen değer yargıları içeren çatışmalarda yardımcı olmaları gerekliliğini vurgulamışlardır.

Hizmetkar yöneticiliği etik kavramıyla ilişkilendiren kuramcılar, söylemlerini meziyet (virtue) ve ahlak bazlı teoriler ile yapılandırmışlardır.

Ahlaki değer ve normları inceleyen etik kuramında, yöneticilerin davranışlarını ve karakter (meziyet-virtue) özelliklerini inceleyen iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Northouse, 2004). Bunlardan deontolojik yaklaşım (bkz. Cropanzano, Goldman, ve Folger, 2004), yöneticilerin davranışlarını, sonuçlarından bağımsız, görev açısından uygunluğu olarak, yapılması gerekli olanın yapılması şeklinde değerlendirirken; teolojik teoriler ise yönetici davranışlarının sonuçlarının istenilir olmasına odaklanır. Buradaki karar kriterleri, yöneticinin kendi için en iyi kararı vermesi (ethical egoism), çoğunluk için en iyi kararı vermesi (utilitarianism) ve kendini düşünmeksizin herkesin çıkarlarını gözetecek (altruism) davranışta bulunmasıdır (Avolio, ve Locke, 2002) . Bu yaklaşımlar, yöneticilerin davranışlarını ahlaki standartlara uygun olarak yaşamda uygulamalarını değerlendirirlerken, meziyet (virtue) bazlı teoriler ise yöneticilerin karakter özelliklerine odaklanmaktadır. Meziyet ve ahlaki kavramlar öğrenilebilir olmaları nedeniyle, bu temellere oturan hizmetkar yöneticilik, liderliği doğuştan sahip olunan bir özellik olarak değil öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir teori olarak değerlendirmektedir (Northouse, 2004).

Dennis Russel (2004)'ın geliştirdiği ölçekte belirtildiği gibi, diğerergamlık (altruizm) üzerine inşa edilmiş olan hizmetkar yöneticilik davranışları, kişisel çıkar gütmeksizin çalışan ihtiyaç, çıkar ve iyilikleri düşünülerek yapıldığı için, ahlaki nitelik taşımaktadır (Bowie, 2000; Beauchamp ve Bowie, 1998). Etik bir perspektif olan diğerergamlık (altruizm) belirtildiği gibi hizmet prensibinin bir ifadesi olup, işyerinde mentorlük, güçlendirme, ekip çalışması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (örnek: Kanungo, R.N., ve Conger, J.A., 1993).

Diğer tarafta, etik liderliğin temeli olan güven, başkalarına karşı yardımseverlik (benevolence) ve bireyin davranışlarının söylemlerine uygun olup, tutarlılık göstermesidir (Butler, 1991).

Etik yöneticiler, çalışanların güvenlerini kazanmak için, onların karar verme mekanizmalarına katılımlarını sağlarlar ve onları verilen kararlar hakkında bilgilendirirler. Hizmetkar yöneticiler, etik kurallara uygun olarak çalışma ortamında adalet kavramını önemserler ve kararlarını adil bir uygulama ile verirler. Yöneticilerin, çalışanlara karşı saygılı ve adil davranmaları etik bir sorumluluktur. Örneğin, örgütsel adaletin boyutlarından biri olan 'etkileşim adaleti' (Bies ve Moag, 1986) amirin çalışanına gösterdiği ilgi ve saygılı iletişimi yansıtır, ve çalışan performans ve iş doyumunu etkilemektedir (Yukl, 2005). Ayrıca işlem adaleti, çalışanın yöneticisine güven oluşumunu sağlayarak, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi (organizational identification) sağlanacağını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Cremer, Van Dijke, Bos, 2006)

Özetle, etik liderlik özelliği ile hareket eden hizmetkar yöneticiler, kendilerine tanınmış güç (legitimate power), kaynak dağıtım kontrolü, ve karar verme yetkileri ile, sadece örgüt çalışanlarına değil, iç ve dış müşteriler ve tüm toplum için adalet yaratma sorumluluğu ile hizmet vermek isteğindedirler.

1.3. PATERNALİZİM KAVRAMSAL TANIMLARI

Pater latince baba anlamına gelip, paternalist kültür ya da toplum baba yani otorite figürlerinin diğerlerinin refahını geliştirip korumada temel sorumluluk aldığı ilişkiler düzeneğine işaret eder. Paternalizmin sosyolojik kökeni erkeğin işbölümü ve güç dağılımında otorite konumunda olduğu patriarkal düzene dayanır. Paternalist toplumlarda otorite ve güce sahip olanların diğerlerine destek olmaları, sorunlarını çözmeleri ve onların yararına olacak davranış ve kararları karşı tarafın isteği dışında da olsa uygulayabilmeleri gibi ebeveyn evlat ilişkisinde rastlanan ritüeller birey ve kurumsal otorite ilişkilerinde gözlenir. Paternalist değerler iş yaşamına yansıdığı zaman babacan yöneticilik olarak da tanımlanan bir yapı ortaya çıkar (Aycan ve Kanungo, 2000).

Paternalizimi, olumlu ve olumsuz yanları ile tartışan farklı yaklaşımlar aşağıda özetlenmiştir.

Paternalizim sonucu ‘yardım edilenlerin’ sömürüldüğü yargısı genelde değişik disiplinlerin ortak kanısıdır (Goodell ve ark., 1985, s. 252).

Liberal olmayan, horgören himayecilik ve zorlayıcılık olarak tanımlanan paternalizim, ekonomi literatüründe, suistimal (abuse) kavramıyla eşleştirilerek bireylerin bağımsız karar alma özgürlüklerini etkilediği için eleştirilmiştir. Oysa ki, bireylerin hak ve yararları gözetildiği sürece paternalistik yaklaşımların olumsuz etkileri düşünüldüğünün aksine olumludur. Ayrıca, paternalistik yaklaşımların tercihleri harekete geçirip, kapasite arttırımı ve gelişimi sağladığı gerçeği konu ile ilgili tartışmalar arasındadır (Burrows, 1993).

Dworkin (1972), ise antropolojik açıdan paternalizmi, bireylerin ihtiyaçlarının görülmesi, iyilik, refah ve mutluluklarının sağlanması amacıyla bireyin özyönetimine müdahale etmek olarak tanımlamakla birlikte, paternalizmin sosyopolitik ve hatta ekonomik faydalarını ortaya koymaktadır. Buna karşılık, sosyal psikologlar hakedilmeden zorunlu olarak verilen ödüllendirmenin bireyin öğrenme yeteneğini olumsuz etkilediğini ve rekabet gücünü engellediğini savunarak paternalizme olumlu bakmamaktadırlar (Seligman, 1975; Lepper ve Greene, 1978).

Bu görüş doğrultusunda paternalizmin yarattığı bağımlılık, yaratıcılık ve inisiyatif kullanmayı yok ederken, herşeyin işveren ve yöneticiden beklenmesi düşüncesi çalışanların sorumluluk almasını engelleyeceğini düşündürmektedir.

Öte yandan paternalist yöneticiler için çalışanların sadakat ve pasif kabullenme özellikleri, kişisel gelişimlerinden daha önemli olduğu savunulmaktadır. Böylelikle, bireyin işine hakim olma ve kendi yeteneklerine güven duygusunun, paternalistik yaklaşım sonucu zedeleneceği görüşü bulunmaktadır (Avorn ve Langer, 1982).

Weber (1968) paternalizmi yasal olarak kabullenilmiş otorite (legitimate authority) olarak tanımlamaktadır. Bu görüş doğrultusunda, paternalistik yöneticilik otorite ve disiplinden oluşan hiyerarşik bir ilişkiye dayanır ve paternalist yöneticiler, çalışanlarına gösterdikleri babacan ilgi ile onların ihtiyaçlarını görürken, bunun karşılığında kendilerine sorgusuz başeğme, sadakat, saygı ve kendini adama (self-sacrifice) davranışları beklemektedirler.

Batı dünyasının bireysellik ve bağımsızlık değer yargıları ile çelişen paternalistik tutum, çalışan ile amir arasında kurulan yakın ilişki sonucu sosyal eşitliğe dayanması gereken ilişki yapısını değiştirmektedir. Bu nedenle, batıda amirin çalışanın hayatı ile ilgili sorunlara çözüm bulması ne kabul edilir, ne de takdir görürken (Aycan, 2000) olumsuz bir sıfat olarak değerlendirilmektedir (bkz. Aycan, 2000 ve Westwood, 1997). Ayrıca, liderliğin emik bir özelliğini inceleyen paternalistik liderlik, evrensel liderlik türlerini inceleyen liderlik çalışmalarında genel eğilimin dışında kalarak, gözardı edilmektedir (bkz. Westwood, 1997).

Özet olarak, paternalizmin, bulunduğu kültür ve ortama bağlı olarak değerlendirilmesi, ortaya çıkan uygulamaların sonuçlarının doğru olarak anlamlandırılmasını destekleyecektir.

1.3.1. Paternalistik Uygulamalar ve Sonuçları

Paternalizim, kültürel boyutta, gelişen ülkelerde sıklıkla rastlanan ve yönetici davranışlarını şekillendiren bir kültür değeridir (aktaran Kurtoğlu-Pellegrini, 2006). Paternalizim, amir ile çalışan ilişkisi içinde otorite sahiplerinin, ebeveyn rolünü üstlenerek, bir baba gibi, bakmakla sorumlu oldukları çalışanları koruyup onlara destek olması şeklinde tanımlanmaktadır (Kanungo ve Aycan, 1997). Bununla birlikte, paternalizim hem otokratik hem de geliştirici, besleyici (nurturant) davranışları

kapsamaktadır (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Kabasakal ve Bodur, 1998; Kim, 1994). Yöneticilerin paternalistik özellikleri, çalışanların kişisel problemlerinin çözümüne yardımcı olmak, işyerinde aile ortamı yaratmak, sosyal kutlamalar düzenlemek,ve çalışanların sorunlarını onlar adına çözümlenmek olarak özetlenebilir. Yöneticilerin bu ilgili tutum ve davranışları karşılığında, çalışanlar amirlerine derin saygı, sadakat, bağlılık ve en önemlisi güven duyguları geliştirirler (Ertürk, 2007).

Kim (1994) paternalizmin iki formunu otoriter (authoritative) ve iyiliksever (benevolent) paternalizm olarak birbirinden ayırmıştır. Otoriter paternalist yönetici için görev duygusu ön plandadır, ama çalışana karşı gösterilen gerçek bir cömertlik yoktur. İyiliksever (benevolent) paternalizmde ise, çalışanın sadakati ve amirin çalışana gösterdiği içten ilgi söz konusudur. Bu içten ilgi çalışanların düğünlerinde hediye vermek veya çocuklarının eğitim masraflarını karşılamak türündeki jestler ile ortaya konulmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 1998; Kim, 1994). Bu bağlamda, Türk endüstriyel yöneticilerin otoriter, ama iyiliksever paternalist davranışlar sergiledikleri görüşü bulunmaktadır. Selda Fikret Paşa (2000) da bu görüşü destekleyerek, çalışanların amirlerine kayıtsızca verdikleri otorite ve sorumluluğu paylaşma davranışlarının, gizli iyiliksever paternalistik özelliğinin bir göstergesi olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanın amirine verdiği bu güç karşısında iyiliksever paternalist yönetici de çalışanın sadakat ve güvenine karşılık, onu içtenlikle koruyup ve kollamaktadır. Bu gizli etkinin yüksek güç aralığı olan toplum özelliğinden kaynaklandığı savunulmaktadır. Yapılan çalışmalar, Türkiye' nin, Çin ve Pakistan gibi, oldukça yüksek paternalistik değerlere sahip olup (Kanungo ve Aycan, 1997), orta düzeyde de kolektivist değerler gösterdiğini kanıtlamaktadır (Aycan ve ark., 2000). Bu sonuçları destekler yönde, kolektivizm (Paşa ve ark., 2001) ve yüksek güç aralığı (Kabasakal ve Bodur, 1998), Türk örgütsel değerlerinin önde gelen iki özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirtilen bu kültürel değerler ile tanımlanan Türkiye ortamında, çalışanlarca başarılı olarak kabul edilen yöneticilerin iş ortamlarındaki katılımcı davranışlarının, verilecek kararların kalitesini arttırmak yada fikirbirliğine ulaşmak olmayıp, grup aidiyet hissi oluşturmak amacı ile yapıldığı gözlemi de ayrıca dikkat çekicidir (bkz. Kabasakal ve Dastmalchian, 2001). Önemli bir çalışma olan 'GLOBE' (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) araştırma projesi (bkz. House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004) sonuçları, kolektivist değerlerin paternalistik yönetici davranışlarını etkilediğini gösterirken,

çalışanlarına karşı ilgili davranış gösteren ve insani ilişkiye önem veren yöneticilik davranışları paternalistik olarak tanımlayıp, bu tür yöneticilerin en etkili yöneticiler oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Dünyaya baktığımızda ise, Asyanın Budist, Hindu, Konfiçyen ve İslami kültürlerinde karşımıza çıkan paternalistik yöneticilik uygulamalarının temelindeki meşru bağımlılık ve idealleştirilmiş yardımseverlik kavramlarının aslında bu kültürlerin bağımlılığın verdiği güvenliğe duydukları psikolojik ihtiyaca işaret ettiği göstergesi çok önemlidir. Asya'da çocukluktan başlayan sosyalleşme süreci içinde güç kavramı koruyucu liderler ve sadık takipçileri olarak şekillendirilmiştir. Sonuç ise, aile ilişkileri model alınarak oluşturulmuş olan baba figürü üzerine kurulu bir güç kavramıdır (Rudolph, 1986). Paternalizm kültürel ve yönetsel açıdan sadece Asya' da değil, ayrıca Latin Amerika ve Ortadoğu kültürlerinde de karşımıza çıkmaktadır. Kökleri Konfiçyüzm'e dayanan, varolduğu ortamlarda pozitif anlam taşıyan ve kültürel ortama bağlı olarak yorumlanması gereken bir kavramdır.

Bu bağlamda, tek boyutlu bir yapısı olmayan paternalizm serbestliğe izin vermeyen, sıkı idare taraftarı anlamına gelmez. Yeni çalışmalarla, paternalizmin, davranışsal göstergeler ve altındaki niyet olarak iki boyuttan oluştuğu ve bu kavramsal çerçevede dört çeşit liderlik yaklaşımı -yardımsever ve sömürücü paternalizm, yetkili/ amir ve sıkı idare yaklaşımları -bulunduğu öne sürülmektedir (Aycan, 2007).

Paternalist yöneticiler, yardımsever aynı zamanda ustaca kontrol sağlayan davranışları ile çalışanların çalışma şartlarında esneklik yaratmaktadırlar. Böylelikle bu yöneticiler şirketiçi ve dışında çalışanlara gösterdikleri destek ve yardım ile sosyal değiş-tokuş dinamiklerine yeni açılımlar kazandırmaktadır (Martinez, 2003) .

Örneğin, Japonya' da çalışanlar ile yöneticiler arasındaki karşılıklı inanış, işveren ve işçi arasındaki ilişkinin paternalist niteliği karşılıklı güven oluşumuna, işbirliği ve uyuma, şirkete bağlılığa sebep olup ve Japon sisteminin etkili çalışmasını sağlamaktadır. Bu inanca sahip çalışanlar güven ve sadakat içinde kariyer gelişimlerini şirketin sistemine bırakırlar. Kendi çıkarlarını şirkete teslim eder ve uzun vadede dahi olsa ödüllendirileceklerine inanırlar. Öte yanda, paternalist anlayışa inançları düşük olan çalışanlar, işletme ile aralarındaki ilişkinin sadece ekonomik olduğu görüşünde olup, kendini düşünmeksizin özveride bulunacak türden bir ilişki ve bağlılık göstermezler. Burada belirtmemiz gerekir ki, bahsedilen paternalistik ilişki batıda algılandığı şekliyle,

şirketin malı olup, ona esir ve bağımlı hale gelmek değildir. Japon çalışanlar arasında çalışanın kendi kaderini şirketin ellerine bırakmak ve şirketin tepe yöneticisini çalışanın kendi ailesinin bir parçası olarak görmesi çok olumlu anlam taşımaktadır. Bu bağlamda, şirketin çalışanlarına sağladığı ev, tatil ve diğer faydalar hediye olarak değil çalışanların kazanılmış hakları olarak yorumlanmaktadır (Uhl-Bien ve ark.,1990).

İşyeri davranışlarını sosyolojik açıdan, endüstriyel ilişkiler bazında incelediğimizde paternalizmin temelinde çalışan ile işveren arasında zaman içinde oluşmuş ahlaki bir ilişkinin varlığı gözükmemektedir. Bu şirket politikalarının istenen veya istenmeyen bir sonucudur ve personel teknikleri gibi yönetimin çalışanlarını kabul etmeye zorladığı bir uygulama değildir. Geniş anlamda, paternalizm geleneksel toplumlarda herkes tarafından kabul edilmiş sosyal bir formdur. Bu nedenle, paternalizm uygun şekillerde sonsuza dek var olmaya devam edecek ve ihtiyaç halinde kullanılacaktır. Bunun diğer bir sebebi ise paternalizmin sıradan insanların toplumda hiyerarşiye olan ihtiyaçlarının bir göstergesidir, çünkü çalışanlar böylelikle sahip oldukları işteki rollerini sosyalleştirerek, insani bir şekle sokmuş olurlar. Başka bir açıdan, güç eşiği- bireyler arası eşitsizliğin kabul edilebilir ve normal olduğu- yüksek olan toplumlarda paternalistik liderlik bu eşitsizliği görünürde giderme yönünde atılmış bir adım olarak da yorumlanmaktadır (Ackers, 2001).

1.3.2. Paternalistik Yaklaşım ve Hizmetkar Yöneticilik

Hizmetkar yöneticilik açısından bakıldığında, Block (1993), paternalizmi, iş ortaklığına (partnership) karşı örgütsel bir seçim olarak değerlendirmektedir. Greenleaf (1977) ise, yönetimdeki paternalistik yaklaşımların çalışanların gelişimine fırsat tanımayıp, yöneticilerin çalışanlar adına kararlar almayı teşvik edip, bireylerin kişisel karar almalarını engellediği için hizmetkar yöneticiliğe ters düştüğünü savunmuştur. Oysa ki, hizmetkar yöneticilik, çalışanların herşeyi yöneticiden beklemeyi teşvik ettiği için çalışanları pasifleştirdiği sebebiyle eleştirilmiştir (bkz. Bowie, 2000; Johnson, 2001). Ayrıca, paternalizmin uygulandığı ataerkil düzende, tepedeki yöneticilerin kurumun başarısından ve çalışanların iyilik ve esenliğinden sorumlu olmalarının gerekliliği, yöneticilerin çalışanlar adına en doğru kararları almaları için inisiyatif kullanmaları olarak yorumlanabilir. Paternalistik yaklaşımlar ve sonuçları bölümünde belirtildiği gibi, bazı kültürlerdeki paternalistik yöneticilik uygulamalarının

bu kültürlerin bireylerinin bağımlılığın verdiği güvenliğe duydukları psikolojik ihtiyaca hizmet ettiği açıklaması getirilmektedir.

Hizmetkar yöneticilik, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki, hiyerarşik ast-üst düzeni yerine eş düzeyli egaliteran ilişki esasına dayandığından, eşitsizlik modeli üzerine kurulduğu görüşü yaygın olan paternalizimin felsefesine ters düşmektedir.

Oysa ki, yukarıda paternalistik yaklaşımlar ve sonuçları bölümünde tartıştığımız gibi, paternalizm geleneksel toplumlarda yönetimin çalışanlarını kabul etmeye zorladığı bir uygulama değil, aksine herkes tarafından kabul edilmiş ve olması beklenen sosyal bir formdur. Paternalistik uygulamalar güç eşiği (bireyler arası eşitsizliğin kabul edilebilir ve normal olduğu) yüksek olan toplumlarda, bu eşitsizliği görünürde giderirken aynı zamanda bağımlılığın verdiği güven duygusu ile çalışanların işteki rollerini sosyalleştirerek tatmin olmalarını sağlayan işlevsel sonuçları olan bir mekanizmadır.

Ayrıca, paternalizmin, ebeveynin çocuğuna olan ilgisi benzetmesinde bu içten bağımlılık ilişkisinin çocuk büyüdüğünde tersine çevrileceği tartışması, yani yöneticinin alturistik gözükken davranışlarının özünde sömürü yattığının bir göstergesi olarak yorumlanması ve paternalistik yöneticilerin asıl amaçlarının, çalışanlar ile aralarındaki çıkar çatışmalarının engellenmesinin esas olduğu görüşü de yaygındır. Bu nedenle, paternalistik uygulamalarda yöneticinin gerçek niyeti önemlidir (Aycan, 2007).

Yukarıdaki tartışmayı, Kim (1994)'in çalışmalarındaki, paternalist yöneticilerin, gizli bir amaç gütmeyen yardımseverlik (benevolence) gösterme özelliğine odaklanarak tartışsak, bu tür yardımseverlik (benevolence) kavramının köklerinin bireylerin psikoloji ile olan ilişkisine kadar dayandığını görürüz (Adler, 1935). Bu tür yardımseverlik kavramında birey almaktan çok vermeyi düşünür (bkz. Rychlak, 1973) ve yardımlaşma için hazırdır (Mosak, 1959). Yardımseverlik hissi, güven kavramının en klasik yüzüdür, çünkü yardımı yapan birey, yardımı yaptığı diğer birey tarafından zarar görmeyeceğine emindir (bkz. Cummings, Bromily, 1996; Hosmer, 1995; Mishra, 1996, aktaran Hoy ve Tarter, 2004). Bu bağlamda, paternalistik yöneticilik, hizmetkar yöneticilik de olduğu gibi, iyi niyetli, çıkar gözetmeyen ve diğerlerinin gelişimini sağlamak için içten ilgi ve hizmet odaklılığı temsil eden, hizmetkar yöneticiliği besleyen bir kavramdır.

Özetle, literatürde paternalistik ve hizmetkar yöneticilik yaklaşımlarının, birbirleriyle çeliştiği görüşü tartışılanlar çerçevesinde, bu yaklaşımların uygulandığı ortam ve kültür de dikkate alınarak araştırmamızda, paternalistik yöneticilik ile hizmetkar yöneticiliğin ilişkisi incelenecektir.

1.4. ADALET KAVRAMI

Rawls (1971), adaleti, ahlak kavramı ile ilişkilendirerek, sosyal kurumların akla gelen ilk meziyeti olarak değerlendirmiştir. Bu görüşü destekleyen, Trevino ve ark., (2006) da, ahlak ve adalet kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisini, davranışsal ahlak alanındaki adaletsiz tutuma verilen tepkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla, çalışanların adalet algıları ile ahlaki ve ahlaki olmayan davranışları arasındaki ilişkileri göstererek kanıtlamışlardır.

Literatürde adalet kavramının birçok farklı tanımı olsa da, tek bir tanım doğrudur yargısı bulunmamaktadır, çünkü verilen dağıtım kararına göre adalet tanımı tartışmaya açık niteliktedir. Bu bağlamda, genel olarak kısıtlı kaynakların adil dağılımı (distributive justice) ve adil sonuç (fair outcome) açılarından baktığımızda dağıtım ve işlemsel adalet olarak iki adalet türü bulunmaktadır.

Adil dağılım ile ilgili üç farklı yaklaşım bulunmaktadır: denklik (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need). Denklik tanımına göre, adalet herkesin yaptığı işin karşılığı oranında dağılımdan pay alması, eşitlik tanımına göre işe katkısından bağımsız olarak her bireyin dağıtımdan eşit pay alması (Kabanoff, 1991), ihtiyaç oranında dağıtımda ihtiyacı fazla olanın dağıtımdan fazla pay almasını adil olarak tanımlayabiliriz (Deutsch, 1975).

Eğer adalet, sonuç ve çıktılarının adil dağıtımını olarak değerlendirilirse, bu dağıtıma karar veren karar verme mekanizmalarının işleyişi de önem kazanmaktadır ve işlemsel adalet karşımıza çıkmaktadır. İşlemsel adalet konusu, ilgili bölüm altında daha detaylı açıklanacaktır.

Caldwell ve arkadaşları (2001) adalet kavramının hem bireysel, hem de sosyal olarak yapılandırılmış bir kavram olup, bireyin inanç ve etik tutumu ile şekillendiğini belirtirken, Tyler ve arkadaşları (1997, aktaran Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan,

2006) kişisel çıkar ve adaletin birbiri ile çelişen iki kavram olmasının bireysel ve örgütsel çatışmaların temelini oluşturduğunu savunmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen tanımlar, adalet kavramına farklı yaklaşımların farklı amaçlara hizmet ettiğini göstermek açısından önemlidir. Denklik ve tarafsızlık ekonomik verimlilik ve finansal başarıyı; eşitlik ve sosyal duruş, sosyal ilişkileri ve grupların birlikteliğini teşvik ederken, bireylerin korunması ve gelişmesi gereken ortamlarda ise güven ve ihtiyaç kavramları önemli olmaktadır (Cropanzano, Byrne, Bobocel, ve Rupp, 2001). Bu bağlamda, adalet, bireysel düzeyde bireylerin kontrol, kabul edilme, saygı, özdeğer ve özbenlik gibi farklı ihtiyaçlarına hizmet etmektedir (Tajfel ve Turner, 1979).

Özetle, adalet kavramının bireysel düzeyde incelenmesi örgütsel adalet ile ilgili çalışmalara temel hazırlamıştır.

1.4.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramını ortaya çıkaran, Greenberg (1987) çalışanların örgütsel olayları, uygulamaları ve kuralları adalet prensibi açısından değerlendirmelerine işaret ederek, adalet kavramının örgütlerin etkin çalışmalarındaki etkisini vurgulamıştır. Greenberg (1990)' e göre, adalet örgütsel düzeyde, bireylerin örgütsel görev ve rollerinin açık ve ima edilen niteliklerine dayanan algısıdır. Beugre (1998) ise, bu tanımları genişleterek, örgüt içindeki sosyal veya ekonomik değiş tokuşa (exchange), bireyin iş arkadaşları, amiri ve bir bütün olarak örgüt ile ilişkisine dikkat çekmiştir.

Cropanzano (1993)' ya göre, örgütsel adalet, bir örgüt içindeki çalışanların, yönetim ve sistem tarafından adil ve etik olarak davranılmasına ilişkin algısını incelemektedir. Moorman (1991, s.845) ise örgütsel adaletin, çalışanların işyerlerinde adil davranış görüp görmediklerini değerlendirme yollarını, bu adil tutum ve davranışların, işle ilgili diğer değişkenlerle etkileşimini incelediğini belirtmiştir.

Örgütsel adalet, örgütlerdeki ücretlendirme, ödüllendirme, karar verme süreç ve işleyiş mekanizmaları, çalışanlara gösterilen tutum, davranış, iletişim ve ast-üst ilişkilerini içeren tüm uygulamalar sonucu çalışanlarda oluşan adalet veya adaletsizlik algısı ile çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirilen iş memnuniyeti, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık, performans, devamsızlık, işten ayrılma ve ahlaka uygun olmayan

olumsuz davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir (örnek, Greenberg, 1990b,1998, 2002, bkz. Colquitt ve Greenberg, 2003).

Örgütsel adalet, çalışanları adalet dengesini kurmak için güdüleyen bir mekanizma gibi işler ve örneğin, işlemsel (procedural) adalet çalışanları şirketçi şiddet içeren yıkıcı davranışlardan örgütsel vatandaşlık gibi yapıcı davranışlara yöneltir. Bu anlamda, adalet algısının insan kaynakları alanında yarattığı katkılara işaret etmesi açısından büyük önemi bulunmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Son yıllarda örgütsel adalet algısını oluşturan işlem ve dağıtım adaleti kavramları üzerine oldukça fazla sayıda araştırma yapılmasına (bkz. Brockner ve Wiesenfeld, 1996; Cropanzano ve Greenberg, 1997) rağmen henüz örgütsel adalet kavramının alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi hakkında bir fikirbirliği oluşturulamamış, fakat adalet tiplerinin ayrı operasyonel tanımlarının olması araştırmalarca desteklenmektedir.

Colquitt ve arkadaşlarının (2001) meta-analiz çalışmasının örgütsel adaleti, adalet türlerinin farklılaştırılıp, birleştirilmesi için ortaya çıkan bir girişim olarak değerlendirmesi de bu sonucu desteklemektedir.

1.4.2.Örgütsel Adalet Kavramının Gelişimi

Örgütsel adalet kavramı içerdiği farklı terminolojisi sebebiyle oldukça karmaşık bir alan olup, örgütsel adaleti açıklamada kullanılan teorileri incelediğimizde ahlaki prensip, kişilerarası ilişkiler ve işlevsel modellerin çeşitliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireylerin grup içi statüleri, öz değerleri, örgütsel ve bireysel kimlikleri de adalet teorilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu model ve teorilerin birbirleri ile çelişebileceği, birbirlerini tamamlayabileceği veya örgütsel adalet kavramının sadece bir bölümünü açıklayabildiği belirtilmektedir (Primeaux, Karri ve Caldwell, 2003).

İşletme literatüründe, adalet konulu çalışmalar, göreceli yokluk (relative deprivation) (bkz.Stouffer ve ark.,1949, aktaran Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2006) teorisine dayanmaktadır. Bu teori Festinger (1954)'in sosyal karşılaştırma (social comparison) işlemlerini esas alarak, bireylerin adalet dağılımı ile ilgili tepkilerini, kazanılan sonuçların mutlak değerlerinden çok, kendilerine referans alıp, kıyasladıkları diğer bireylerin kazandıkları sonuçların karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Servis ve hizmetlerin dağılımındaki memnuniyet ve memnuniyetsizlik, bireylerin kazançları ile

hakettiklerini düşündüklerinin kıyaslanmasının sonucu ile bağlantılıdır (bkz.Tyler ve ark., 1997, aktaran Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2006).

Homans (1961) ise, örgütsel adalet kavramının dağıtım boyutunu, göreceli yokluk teorisine dayanarak, sosyal ilişkilerde takas ve karşılıklılık (social exchange) kavramları ile açıklamaya çalışmıştır. Bireyler, birbirleri ile oluşturdukları sosyal ilişkilerde aralarında geçen takas ilişkisinin hesabını (exchange histories or exchange accounts) tutar ve bu hesap gelecekteki sosyal ilişkiler için bir beklenti doğurur. Bu takas ilişkisi içinde yapılan yatırımlar karşılığında alınan kazanç düşük olarak algılanırsa, bu adaletsizlik algısı bireyde kızgınlık yaratır veya tam aksi olursa da suçluluk duygusuna sebep olur.

Sosyal değiş tokuş/takas (social exchange) teorileriyle açıklanmaya çalışılan örgütsel adaletin (Caldwell ve ark., 2001) yüksek performans, etkili çatışma çözme (Sitkin ve Bies, 1993), daha fazla örgütsel bağlılık ve yurttaşlık davranışlarına sebep olan sosyal ilişkiler ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Cropanzano, Prehar, ve Chen, 2002; Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman ve ark., 1998; Pillai ve ark.,1999).

İşletmelerde adalet çalışmaları denklik teorisi, kaynakların dağıtımını ve çalışanların bu yapılan kaynak dağıtımına olan tepkilerinin incelenmesiyle devam etmiştir (Adams, 1965; Leventhal, Karuza ve Fry, 1980). Adams (1965)'in denklik teorisi, bireyin, algılanan iş çıktılarının girdileri ile oranını seçtiği bir diğer bireyinkilerle karşılaştırmasıyla ortaya çıkan sonucun birey gözünde adil olup, olmaması ile ilgili algısıdır. Birey, sonucu adil olarak algılıyorsa, olumlu tutum ve davranışlara yönelmekte, aksi takdirde birey bu adaletsizlik algısına tepki olarak, kendine ait sonuçları (zam istemek), kendine ait yatırımları (işe geç gelmek), işverenin sonuçlarını (işyerinden çalmak) ve işverenin yatırımlarını (işyeri malını sabotaj) örneklerle belirtildiği gibi gerçek anlamda ya da bilişsel olarak (kıyaslama yaptığı bireyi değiştirerek) yani algısını değiştirerek ortadaki dengesizliği kaldırıp, dengeyi kurup, bulunduğu durumu kabul edilir hale dönüştürmeye çalışacaktır (Adams, 1963, aktaran, Akın, 2006).

Böylelikle, Adams (1965)'in denklik teorisi ile ortaya çıkan, kaynakların örgüt çalışanlarına adil olarak bölüştürülmesi ile ilgili olan dağıtım adaleti, 1950' ler ile 1970' ler arası yapılan çalışmaların odak noktası olmuştur.

Dağıtım adaleti alanındaki çalışmaları (Deutsch, 1975; Homans, 1961), 1970'lerin ortalarından 1990'ların ortalarına uzanan tarihsel dönem içinde işlemsel adalet (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975) izlemiştir.

1980' lerde başlayan ve günümüzde devam eden akım ise etkileşim adaleti olarak adlandırılan kişilerarası adaleti ilişkilerarası ve bilgilendirme boyutlarıyla inceleyen adalet türüdür (Bies 2001; Bies ve Moag, 1986). Örgütsel adaletin belirtilen üç boyutu ayrı başlıklar altında tartışılacaktır.

1.4.2.1.Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Dağıtım adaleti, örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişiminde belirttiğimiz gibi, Homans (1961)'in dağıtım adaleti ile ilgili çalışmalarının ve Adams (1965)'in 'denklik teorisi' (equity theory) nin geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır.

Adams (1963), denklik (equity) teorisi ile bireylerin ücret ve ödül dağıtımının sonuçlarına karşılık verdikleri tepkilerin anlaşılması için bir çerçeve çizmektedir. Adams' e göre, çalışanın elde ettiği sonuçlar (çıktılar-work output) la, yatırım (girdiler-work output) ları, yani çalışanın bilgisi, tecrübesi, gayreti karşılığında alınan ücret, arasında bir dengesizlik varsa ve çalışanın girdi-çıkıtı oranı, çalışanın seçtiği aynı işi gören bir diğer çalışanın girdi-çıkıtı oranıyla karşılaştırıldığında, eşitlik yoksa hakkaniyetsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Tevruz, 1997, s.40).

Denklik teorisi, sosyal etkileşimin takas ve karşılıklık (reciprocity) esasına dayanan ve dağıtım adaleti ile yönetildiğini savunan bir görüştür. Temeli, güdülenme (reinforcement theory), bilişsel tutarlılık (cognitive consistency theory), psikoanalitik (psychoanalytic theory) ve takas teorilerinin (exchange theory) bileşimlerine dayanan denklik teorisi tek boyutlu bir yaklaşım olarak, açıklamaya çalıştığı alanın çok geniş olması nedeniyle adaletin, tüm sosyal güdülenme alanlarındaki göreceli önemine yeterince dikkat çekmemesi ve adalet algısındaki bireysel farklılıklara işaret etmiş dahi olsa, bu farklılaşmayı açıklamamış olması sebeplerinden ötürü eleştirilmiştir (aktaran Kidd ve Utne, 1978).

Adams (1965) ve Homans (1961)' in klasik örgütsel adalet teorisi olan denklik teorisi (equity rule) ile ilgili teorik çalışmaları, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanındaki araştırmacıları ödül ve ceza dağılımının bireyler tarafından nasıl yapıldığını

araştırmaya yönlendirmiştir. Dağıtım adaleti olarak karşımıza çıkan bu çalışmalar, kullanılan örneklem ve dağıtım metodları problemleri, dağıtım yapan bireyden çok dağıtımdan etkilenenler üzerinde çalışılmış olması ve adalet kural ve motivasyonları hakkındaki sınırlı varsayımlar nedeniyle dağıtım adaleti alanındaki literatürün katkısı kısıtlı kalmasına neden olmuştur. Ayrıca, dağıtım adaletinin denklik esasına dayanması en yüksek verimlilik ve performans esasına dayalı ücretlendirme sistemlerinde geçerli olması, bu teorinin farklı kültürlerle uygulanış alanını kısıtlamıştır (örnek: Birnbaum, 1983, Vecchio ve Terborg, 1987, aktaran Meindel, 1989).

Denklik teorisinin belirtilen kısıtlamalarına çözüm olarak Folger (1986, aktaran Colquitt ve ark., 2006) 'Kıyaslanan Bilişimler Teorisi' (Referent Cognitions Theory) ile adaletsizlik algısına neden olan bilişsel (cognitive) ve duygusal (affective) boyutlarını incelemiştir. Bu teori, haksızlık yapıldığı algılanan durumlarda bireylerin 'ne olsa daha adil bir sonuç olurdu?' sorusunu yansıtan bir psikolojiyi ifade etmektedir. Şöyle ki, verilen kararın adil olmama algısı sonucu ortaya çıkan kızgınlık, gücenme ve içerleme duygularının aşağıdaki üç koşula bağlı olarak artması beklenmektedir.

1-Kıyaslama yapılan diğer bireyin sonuçlarının yüksek olması yani dağıtımın daha farklı olarak yapılmasının alternatiflerinin bulunurluk algısı.

2- Bu sonuçların ileride bireyin lehine olarak düzeltilebilir olmasının ihtimalinin düşük olması.

3- Verilen kararların ortaya çıkardığı sonuçların adil olduğunu açıklayacak, mazur kılacak (justification) sebeplerin olmasının ihtimalinin düşük olması.

Bu görüşlere rağmen, Mowday (1983), farklı toplumlarda çalışanların benimsedikleri eşitlik ve ihtiyaç esaslarına göre yapılan ücret ve ödül dağıtımının çatışmaları önlediği ve sosyal sorumluluk görevini yerine getirerek işyerlerinde uyum sağladığını ileri sürmektedir. Bu nedenle yönetim ve yöneticilerin buldukları ortama bağlı olarak yaptıkları ücretlendirme, ödüllendirme ve kaynak dağıtımının çalışanlar tarafından adil algılanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, Greenberg, (1987) dağıtım adaletini, dağıtım ile ilgili verilen kararların sonuçlarının adil olarak algılanması olarak özetlerken, Colquitt (2001) dağıtım adaleti operasyonel tanımında, bireyin emeği karşılığı aldığı ücretin sarf ettiği çabanın, performansının karşılığını yansıtıyor olması algısının önemini vurgulamaktadır.

Mc Farlin ve Sweeney (1992) dağıtım adaletinin kişisel çıktılar – iş tatmini , için önemli bir gösterge olduğunu; işlem adaletinin ise örgütsel çıktılar – örgüte bağlanma ile ilişkisinin dağıtım adaletinden daha güçlü olduğunu savunmakla beraber, dağıtım ve işlem adaleti algılarının birbirleri ile yüksek korelasyon içinde bulduklarını vurgulamışlardır.

Özet olarak, dağıtım adaleti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini (örnek: Colquitt ve ark., 2001; Folger ve Konovsky, 1989), personel seçimi (Gilliland, 1993, 1994; Smither ve ark., 1993), çatışma çözümü (Karambayya ve Brett, 1989), yöneticilik algıları (Tyler ve Caine, 1981), performans değerlendirmeleri (Greenberg, 1986) ve terfi (Greenberg, 1988), örgütsel vatandaşlık (Moorman, 1991), işten ayrılma (Dailey ve Kirk, 1992), işyeri hırsızlık vakaları (Greenberg, 1990a, 1990b, 1993) değişkenleriyle ilişkilendirilmiştir.

1.4.2.2.İşlemsel Adalet /İşlem Adaleti (Procedural Justice)

1975’li yıllarda Thibaut ve Walker’ ın çalışmaları ile ortaya çıkan işlem adaleti sayesinde bireyler, ücret ve ödüllendirme gibi çıktıların adaleti algısı yanında, kaynak dağıtımına karar verilmesi aşamasındaki, işlem, kural ve mekanizmaların işleyiş adaleti hakkındaki algıyı da örgütsel adaletin içinde değerlendirmeye başlamışlardır.

Bu alandaki araştırmalar dağıtım adaletine ek olarak, dikkatleri ikinci bir tür adalet kavramı olan işlem adaleti üzerine çekmiştir (örnek: Niehoff ve Moorman, 1993; Skarlicki ve Folger,1997).

İşlem adaleti, Thibaut ve Walker (1975), Tyler (1989), anlaşmazlıkların çözümlenmesi veya çıktıların kararı için kullanılan işlemlerin algılanan adilliği, Greenberg (1987), Colquitt (2001), Rhoades ve arkadaşları (2001) dağıtım sonucu ortaya çıkan sonucun dağıtımına karar veren işlemin ve uygulananın adil algılanması olarak tanımlarken, Brockner ve Wiesenfeld (1996), Tyler ve Bies (1990), var olan karar mekanizmalarının, kural ve uygulamaların adil olarak çalışıp çalışmaması ile ilişkilendirmektedirler. Folger, Sheppard ve Buttran (1995, aktaran Burgess, ve Guy M., 2005), işlem adaletini tarafsızlık, bireyin sahip olduğu sosyal pozisyon, grup ve işlem içindeki statüsü, ve güven kapsamı içinde tanımlamaktadırlar.

Leventhal (1980)’ ın adil süreç kuralları doğrultusunda, birey karar verme mekanizmasında sesini duyurma ve görüşlerini ifade edebilme hakkına sahipse, görüş

ve duygularını ifade etme hakkına saygı gösteriliyorsa, yönetimin kararlarını tutarlı, hata durumunda düzeltilebilir, önyargılardan uzak tarafsız, ahlak ve dürüstlük prensiplerine uygun ve herkesi kapsar nitelikte algılıyorsa, yüksek işlemsel adalet algısı oluşmuştur. Dağıtım adaletinin kısa vadeli ekonomik takas değerleri üzerine kurulu bireysel çıktılarının aksine işlem adaleti algısı sosyal takas teorisinin sembolik, ilişkisel boyutuna odaklıdır ve güvene dayalı uzun vadeli adalet algısı yaratmaktadır. Bu bağlamda, işlemsel adalet algısı, bireylerin duygusal olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak çalışma motivasyonlarını yükseltmektedir (Cremer, Dijke ve Bos, 2006). Dağıtım ve işlem adaleti arasındaki farklılıkları incelediğimizde, dağıtım adaleti ortam bağımlı, iş tatminini, ücret memnuniyeti gibi bireye has sonuçlara işaret etmektedir. İşlem adaleti, karar verme prosesinin yapısal özelliklerini yani çalışanların karar mekanizmasında sahip oldukları görüşleri ifade edebilme -söz sahiptelikleri-, değerlendirme kriterlerinin uygunluğu ve karar vermede kullanılan bilgilerin doğruluğunu ifade etmektedir, bu nedenle dağıtım adaletine kıyasla, bireylerin örgüte, üst yönetime ve personel yönetimine karşı tepkilerinin güçlü bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (bkz. Witt ve arkadaşları, 2001).

İşlemsel adalet algısının, dağıtım adalet değerlendirmesinin önceli olarak kabulü ortak bir görüştür. Yani bireylerin verilen kararları adil olarak değerlendirebilmeleri öncesinde bu kararların adil bir karar mekanizmasının sonucu olduğuna inanmaları gerekmektedir (Randall ve Mueller, 1995). Fakat bu görüş hakkında ters nedensellik sıralaması tartışması bulunmaktadır (Folger,1987).

İşlemsel adalet, bireylerin çalışma ortamlarında uygulanan işlemsel karar mekanizmalarının adil işleyişi ile ilgili gösterdikleri tepkiler, işlemsel adalet algısının terfi ve ücret artışı (Folger ve Konovsky, 1989); kaynak dağıtımı ve çatışma yönetimi karar akışları (Tyler, 1989); işten çıkarma (Brockner ve arkadaşları, 2000; Skarlicki ve ark.,1998), işe yerleştirme (Ployhart ve Ryan, 1997, 1998, aktaran Murphy ve ark., 2003), performans değerlendirmeleri (Taylor ve ark., 1995, aktaran Murphy ve ark., 2003) alanlarında incelenmiştir. Ayrıca, işlem adaletinin, meta-analitik olarak, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve işe bağlılık davranışları ile ilişkili olduğu da saptanmıştır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001).

1.4.2.3.Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

Bies ve Moag (1986)'ın dağıtım ve işlem adalet türlerinden bağımsız bir adalet değişkeni olarak ortaya çıkardığı 'etkileşim adaleti' kavramının, ücret ve ödüllendirme hakkındaki kararların verilmesinde uygulanan işleyiş mekanizmaları çalışma sürecinde, yönetim ve yöneticilerin çalışanlara, saygı ve nezaket ile davranmalarının, kurulan iletişim ve gösterilen tutum ve davranışların niteliği ile ilgili algısı olarak tanımlamakta ve çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyeceği savunulmaktadır (Bies, 2001; Greenberg, 1993).

Etkileşim adaletinin iki alt boyutundan biri olan **kişilerarası bilgilendirme** (informational justice), çalışanların ücret ve ödülleri belirleyen örgütsel işlem mekanizmalarının değerlendirilmesi için gerekli bilgi ve açıklamaların içeriği ve süreçleri ile ilgili olup, alınan dağıtım kararlarını belirleyen sebeplerin ilgili şahıslara açık, net, ve dürüstçe açıklanması (truthfulness) yani yeterli bilgilendirme ve sebep gösterme (justification) unsurlarını içermektedir, ikinci boyut olan **kişilerarası adalet** (interpersonal justice), bu süreç içinde verilen kararı uygulayacak olan yöneticilerin karardan etkilenen bireylere saygı ve nezaket kurallarına uygun tarzda yaklaşmaları gerekliliğidir (Bies ve Moag, 1986; Folger ve Bies, 1989).

Etkileşim adaleti, yöneticilerin, çalışanları verilen kararlar ile ilgili yeterli açıklama yaparak bilgilendirmeleri sürecinde onlara gösterilen saygılı tutum ve davranışlar ile ilgili olduğu için, çalışanların amirleri ve en yakın iş ortamları ile ilgili tepkilerini ortaya koyan en etkili göstergedir. Bu bağlamda, etkileşim adaleti amire ve yönetime güven, ve amirden memnuniyet tutumlarını etkilemektedir (Ambrose ve Schminke, 2003; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Pillai, Schriesheim, ve Williams, 1999). Buna bağlı olarak, etkileşim adaleti kavramı, örgütsel yurttaşlık (Moorman, 1991), çalışan-yönetici ilişkileri ve iş performansı ile ilişkilendirilmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002).

Her ne kadar etkileşim adaletinin bağımsız bir kurultu (construct) olarak savunulmasına dair eleştiriler olup, işlemsel adaletin bireylerarası etkileşim özelliğinin ifadesi olarak bir alt boyutu olduğu tartışılrsa dahi (Greenberg, 1993), karar mekanizmaları işlerken bu süreç, bireyin işlem ve sonuçlar hakkında bilgilendirilmesinin ve karar vericilerin (decision makers) davranışlarının yarattığı kişilerarası etkileşimin çalışanların adalet algısını etkilediğini gösteren çalışmalar

bulunmaktadır (Bies ve Moag, 1986; Broeckner ve Wiesenfeld, 1996). Ayrıca Colquitt ve arkadaşları (2001) bu dört çeşit adalet algısının (dağıtım, işlem, kişilerarası ve bilgilendirme adaleti) empirik ve kavramsal olarak ayrı olduğunu kanıtlayan çalışmalar yapmışlardır. Greenberg (1994) de, bilgilendirme ve kişilerarası adalet hakkında farklı sonuçlar ortaya çıkaran çalışmalar ile bu iki adalet türünü ayırtmıştır. Bies (2001) de etkileşim adaletinin işlem adaletinden farklı, ayrı bir kavram olduğunu savunmaktadır.

Etkileşim adaleti, işlem adaletinin uygulanmasını sağlayan yapısal temelleri sosyal yönden destekleyerek; dağıtım adaletini de sosyal yapılandırılmış ödüllendirme mekanizmalarını var olan ekonomik düzene katarak, her iki adalet türünü bütünleştirmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Lind ve Tyler (1988), de etkileşim adaletini işlem adaletinin bir parçası olduğunu savunmaktadırlar.

Özetle, işlem ve etkileşim adalet türlerinin iki farklı kavram olarak ele alınıp incelenmesine rağmen yapılan empirik çalışmalarda her iki kavramın tek boyutta karşımıza çıktığı araştırmalar bulunmakla birlikte, etkileşim ve işlem adaletinin iki ayrı kavram olarak sonuçlar verdiği yeteri sayıda araştırma da bulunmaktadır (bkz. Cropanzano ve ark., 2002). Cohen-Charash ve Spector (2001)' in ve Colquitt ve arkadaşları (2001)'nin meta-analiz çalışmaları da dağıtım ve işlem adalet kavramlarının, etkileşim adaletinin farklı etkilerini tahmin etme konusunda ortak bir fikirbirliği sağlayamamışlardır.

1.4.3.Örgütsel Adalet Araştırmaları Sonuçları Değerlendirmeleri

Örgütsel adalet konulu çalışmalar genellikle Amerika'da toplanan verilerle yapılmış olmakla birlikte Kore, Malezya, Hong Kong ve Rusya'da yapılan çalışmalar da bulunmaktadır (Chang, 2002, Kwon, 2006; Fields,ve ark., 2000; Hamilton, 2000; Lam, Schaubroeck, ve Aryee, 2002); bu çalışmaların sonuçları Amerika'dakileri desteklemektedir. Ayrıca kültürlerarası diğer çalışmalar da bulunmaktadır (Broeckner, Chen, Mannix, Leung, ve Skarlicki, 2000; Rahim, Magner, Antonioni ve Rahman, 2001; Greenberg, 2001).

Kwon (2006) örgütsel adalet ve sonuçları ile ilgili yaptığı literatür taraması sonucu bu alandaki araştırma akımları olarak örgütsel adaletin kültürel sonuçlarını inceleyen (the cultural model), örgütsel adaleti dağıtım ve işlemsel adaleti olarak iki faktör olarak inceleyen (the two-factor model), ve cinsiyetin örgütsel adalet üzerindeki

şartlı değişken olarak etkisini (the gender moderation effect model) araştıran çalışmaları tespit etmiştir.

Kültürel model kapsamında, araştırmalar örgütsel adaletin milli (national) ve kültürlerarası önemini göstermekle birlikte, örgütsel sonuçlar üzerine etkisinin milli kültürlere göre değişiklik gösterdiği vurgulanmaktadır (bkz. Reithel, Baltes, Buddhavarapu, 2007). Dağıtım ve işlem adaletinin algısında kültürel farklılıklar olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Leung ve Bond, 1984; Leung ve Lind, 1986; Leung ve ark., 1996).

İki faktör modeli çerçevesinde, Folger (1986) dağıtım adaletinin, ücret tatmini gibi bireysel sonuçlu tutumlar üzerine ve işlemsel adalet kavramının, örgütsel bağlılık gibi örgütsel sonuçlu tutumlar üzerine etkili olduklarını belirtirken, Mc Farlin ve Sweeney (1992) bu iki örgütsel adalet boyutunun etkileşim halindeyken, çalışanların örgütsel bağlılık davranış ve tutumlarını etkiledikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Şöyle ki: dağıtım adaleti algısının düşük olduğu durumda, işlemsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi yüksek ve işlemsel adalet algısının düşük olduğu durumda, dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Brockner ve Wiesenfeld'in (1996) çalışmaları da dağıtım ve işlem adaletinin tutarlı bir biçimde etkileşim halinde olduğunu göstermiştir. Yapılan çalışmalarda, dağıtım adaletinin düşük olduğu durumlarda, işlem adaleti algısının yapılan dağıtımın çıktılarının olumlu algılanmasında anlamlı bir etkisi gözlenmiştir. Başka bir deyişle, işlemsel adaletin rolü çıktıların dağılımının adil olmasını sağlamak ve dağıtım adaleti algısını arttırmaktır (Niehoff ve Moorman,1993). Bu sonucun teorik altyapısı ise takas (exchange) teorisinin, bu iki farklı adalet algısından dağıtım adaletini ekonomik ve işlemsel adaletin ise sosyal kaynaklı olarak değerlendirmesidir (Moorman, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994). Ayrıca, çalışmalar dağıtım ve işlemsel adalet algısının ortam bağımlı (context sensitive) olduğunu göstermiştir (Greenberg, 1990a, 1990b). Adalet algısının ortam ve durumsallıklardan etkilenmesinden bağımsız olarak, iki adalet türü arasında oldukça güvenilir ve sabit bir ilişki bulunduğu da kanıtlanmıştır (Hauenstein ve ark., 2001).

Cinsiyetin şartlı değişken olarak ele alındığı başka bir yaklaşım (The Gender moderation effect model) ise adalet algısının– dağıtım ve işlemsel adalet- cinsiyet ile ilgili farklılıklarını incelemektedir (Sweeney ve McFarlin, 1997; Hartman, Yrle ve

Galle, 1999). Bu çalışmalarda, dağıtım adaletinin erkekler için etkisi daha çok iş tatmini, işte kalma kararı ve amirin davranışlarının değerlendirilmesi ile ilgili iken; kadınlar için işlemsel adaletin iş çıktıları ile daha güçlü ilişkisi bulunmuştur.

Çalışanların iş tatmini, performans, işe bağlanma, işe yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık iş tutumlarını etkileyen bir faktör olarak sosyal ve endüstriyel psikolojinin ilgisini çeken (Colquitt, 2001) örgütsel adalet algısı, liderlik tarzı, ve karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmıştır (bkz. Eberlin ve Tatum, 2005). Öte yanda, adalet algısı ile işe kapılma (engagement) arasındaki ilişki hakkında yeterli çalışma bulunmamakla beraber Saks'ın (2006) çalışması çalışanların yüksek işlem adaleti algılarının işe kapılma (work engagement) düzeylerini arttırdığını kanıtlamıştır. İşlemsel adalet algısının, sosyal güç kaynakları (social bases of power) ile iş tutumları (work attitudes) arasında tam ara değişken olduğunu kanıtlayan çalışmalar da yapılmıştır (Mossholder, Bennett, Kemery, ve Wesolowski, 1998).

Örgütsel adaletin olumsuz algılanması durumları incelendiğinde, bireyler çalıştıkları ortamlarda haksızlık sonucu ortaya çıkan memnuniyetsizliklerini ve tepkilerini hırsızlık ve şirket malına zarar vererek (Greenberg, 1993; Hollingen ve Clark, 1982) ve ayrıca, adaletsizliğin sorumlusu tutulan bireyin cezalandırılması şeklinde tepkide bulunmaktadır (Fischer ve Baron, 1982; Greenberg, 1990b). Örgütsel adaletsizlik algısı çalışanlararası kurumiçi iletişimde şirketiçi dedikodu, gerekli bilginin paylaşılmaması veya iletişimi kesmek gibi olumsuz duygu ve tutumlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997; Sias ve Jablin, 1995). Bu durum, çalışanların işteki verim, performans ve motivasyonları üzerine olumsuz etkilere sebep olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan bir diğer değerlendirilmesi gereken konu da adalet algısı değerlendirmelerinin önem kazandığı durumlardır; bireylerin başarısız sonuçlar elde etmesi, değişimin söz konusu olması, kaynakların azalması ve işlerdeki rollerdeki farklılık sonucu güç dengesinin bozulması gibi.

Bütün bu teori ve araştırmalara rağmen, adaletsizliğe karşı oluşacak tepkileri her defasında tahmin edecek genel bir model oluşturulamamıştır. Ayrıca kültürel farklılıklar da adaletsizliğe karşı gösterilen tepkilerdeki çeşitliliği artırarak genellemeler için zorluklar ortaya koymaktadır (Greenberg, 2001).

Ayrıca belirtilmesi gereken diğer önemli bir nokta da, varolan adalet teorilerinin spesifik adalet türleri yerine, genel adalet algıları üzerine kurulduğu iddiasıdır (Hauenstein ve ark., 2001). Lind (2001) 'in 'heuristik adalet teorisi' dağıtım ve işlem adaleti algılarının genel adalet algılarından ortaya çıktığını ve bireylerin davranışlarını bu yolla açıkladıklarını belirtmektedir. Cropanzano ve Ambrose (2001) da bireylerin verilen kararların sonuçları ile ilgili beklentilerinin işlem ve dağıtım adaleti algılarından kaynaklandığını ve bu algıların ortama bağlı olarak ekonomik veya sosyoduyusal (socioemotional) kaynaklı olduğunu ifade etmektedirler. Böylelikle, adalet türleri arasındaki farkın sadece semantik, yani sözel ifade farklılığı olduğu görüşü ortaya çıkmıştır (Cropanzano ve ark., 2001).

1.4.4. Örgütsel Adalet ve Hizmetkar Yöneticilik

İşletmelerin çalışanlarına gösterdikleri tutum ve davranışların çalışanlarda yarattığı adalet algısı 'örgütsel adalet' olarak ifade edilmektedir (Cropanzano, 1993). Bu tanım çerçevesinde, çalışanlar sarf ettikleri emek karşılığında çalıştıkları işletmeden kendilerine karşı adil davranılmasını beklemektedirler. Bu beklenti, işletmelerin tepe yönetiminin temsilcileri olan amir ve yöneticilere ahlaki sorumluluklar yüklemektedir.

Hizmetkar yöneticilik, ahlaki erdemlilik (virtue ethics) (Hurtsthouse, 1999) ve adalet (substantive justice) (Rest ve Narvaez, 1994) kavramları ile ilişkili olduğundan, hizmetkar yöneticiler sahip oldukları etik sorumluluk doğrultusunda çalışanlarına saygılı davranır ve onların ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır (Beauchamp ve Bowie, 1998). Belirtilen bu özellik hizmetkar yöneticilerin etkileşim adaleti algısı sağlamadaki rolünü göstermektedir.

Hizmetkar yöneticiliğin temeli olan 'hizmet etmek' prensibi, yöneticilere çalışanlara karşı sorumluluk misyonu yüklemektedir, yani onları zihnen ve ruhen sağlıklı kılmak, duygusal olarak iyi hissetmelerini sağlamak, oluşturulacak iş ortamı ile potansiyellerini ortaya çıkarmak önemlidir (Greenleaf, 1977; Cunnigham, 2002; Riverstone, 2004). Bu 'hizmet' ancak işletmede örgütsel adalet yaratılarak sağlanabileceği için hizmetkar yöneticilik ile örgütsel adalet yakın ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Ehrhart (2002), çalışmasında hizmetkar yöneticiliğin, örgütsel adalet iklimi

üzerine etkisini incelemiş, hizmetkar yöneticilik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki bulmuş ve örgütsel vatandaşlık davranışının önceli olduğunu kanıtlamıştır.

Hizmetkar yöneticilerin özellikleri incelendiğinde, ikna kabiliyeti yüksek, yapıcı tartışmalara, eleştirilere açık, yargılamadan dinlemeyi bilen, açık iletişime yatkın, saygılı, adil, ve dürüst olma meziyetleri ile özdeşleştikleri görülmektedir. Bu tür yöneticiler, yapılan hatalar için sorumluluk alırlar, birlik ve beraberlik oluşturmak için çalışanları tutarlı bir şekilde takdir edip, geribildirim, fikir ve güç paylaşımında bulunurlar. Ayrıca, etik ve değerlere (values) önem vermeleri, ahlaklı ve güvenilir olmaları da diğer özellikleridir (DePree, 2002). Bu nedenle, varolan sosyal adaletsizlikleri sorgular ve örgütlerin varolan kaynaklarını kullanarak ulaşılan performansın, hem örgüte hem de topluma hizmet vermesini hedeflerler. Hizmetkar yöneticilerin belirtilen bu tutum ve davranışları da işletmede adalet algısı yaratmak için gerekli zemini hazırlamak için yeterlidir.

Hizmetkar yöneticiler kendi fikirlerini gruba kabullendirmek yerine güçlendirici ve katılımcı yaklaşımları ile tüm çalışanları karar verme prosesine katarak, onları dinleyip, daha etkili ve optimal kararlar alınmasını hedefler. Bu tutum çalışanlarda yöneticilere karşı güven oluşumunu sağlayan bir unsurdur ve işlemsel adalet algısını oluşturmak için temeldir.

Hizmetkar yöneticilerin önemli diğer bir özelliği de, çalışanlar ile aralarında güven oluşturmaya ve kazanılan güveni korumaya çalışmalarıdır (bkz. Klenke, 2005). Bu noktada, güven kavramının örgütsel adalet ile ilişkisini açıklamak için örgütsel adalet modellerinden, son zamanlarda ilişki model (Tyler ve Lind, 1992) olarak da adlandırılan, Lind (2001)'in, grup değerleri (group-value) ile heuristik adalet (Lind, Kulik, Ambrose, ve de Vera-Park, 1993; Van den Bos, Vermunt, ve Wilke, 1997) modellerinden özetle bahsetmekte fayda görmekteyiz.

Çalışanların örgüt içinde yöneticiler ve diğer çalışanlar ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya önem verip, örgütün yöneticilerinin adil ve yansız karar verme mekanizmaları kullanarak zaman içinde tüm çalışanların ait oldukları grubun kazançlı çıkacakları inancına dayanan bu model, bireylerin, işlem adaletine sahip olan diğer bireylerle etkileşimleri sayesinde sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşıladıklarına olan inançlarına dayanmaktadır. Bu inanç, sembolik veya sosyal/psikolojik kaygılardan doğan öz güven ve aidiyet ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Folger ve Cropanzano,

1998). Araştırmacılar, grup değerleri modelini, işlem adaleti ile çalışan davranış ve tutumları arasındaki nedensellik ilişkisini açıklamak için kullanmaktadırlar (Lind, 1992).

Grup değerleri modeli işlem adaleti algısını, bireyin kendini grubun değer verilen bir üyesi olarak görmesi yolu ile sağlarken; Lind ve Van den Bos' un heuristik adalet modeli ise, adil işlem algısı aracılığı ile çalışan-amir güven ilişkisini oluşturarak, çalışanların suistimal ve smürölme duygularını ortadan kaldırıp, kurumun çalışanının haklarına saygı gösterdiğini kanısı yaratmak üzerine kurulmuştur (Lind, 2001; Folger ve Konovsky, 1989). Bu yolla, çalışanların örgüte karşı olumlu iş tutum ve davranışları sergilemeleri sağlanmış olmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994).

Özet olarak, çizilen bu çerçevede, hizmetkar yöneticilerin belirtilen özellik ve çalışma prensipleri, çalışma ortamında dağıtım, işlemsel ve etkileşim adalet algısı yaratma yönünde olumlu göstergelerdir.

1.5. TUTARLILIK ANLAYIŞI (Sense of Coherence)

Tıbbi sosyolog Aaron Antonovsky, 1979' da bireylerin, hayatın stres ve travmatik deneyimlerine rağmen sağlıklı bir yaşam sürdürebilmelerinin yollarını; hastalıklara neden olan mekanizmaları incelemek yerine, sağlıklı olmanın özüne yönelerek, bulmaya çalışmıştır (Antonovsky, 1979, 1987a).

Temeli, stres ve zorlukları hayatın kaçınılmaz unsurları olarak gören (Olsson, M. ve ark., 2006) salutogenesis (sağlığın orijini) teorisine dayanan tutarlılık anlayışı (Antonovsky, 1987b) dayanıklılık (resilience) kavramı (Olsson, M ve ark., 2006); sağlık değişkenlerinden (health variables) sosyal destek (social support), psikolojik sağlık, stres ve uyumlu başetme mekanizmaları (coping mechanisms) ile ilişkilendirilmiştir (aktaran Olsson, M ve ark., 2006).

Antonovsky (1979, 1987a) tutarlılık anlayışını, bireylerin dünyaya bakış açıları, başlarına gelen olayları ve insanlarla olan ilişkilerini değerlendirme tarzlarını ifade eden, mizaç temayülü (dispositional orientation) olarak tanımlayıp, bu özelliğin, bireylerin sağlıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedir (Antonovsky, 1993). Diğer taraftan, Strumpfer (1995, aktaran Ostrem, 2006), sağlığın orijini (salutogenesis) paradigmasını genişleterek altı kavramdan bahsetmektedir. Bu

kavramlar tutarlılık hissi, kontrol odaklılık, öz yeterlilik, dayanıklılık (hardiness), güç potansiyeli (potency) ve öğrenilmiş kaynak geliştirebilirlik (resourcefulness) tir. Rotter (1966: aktaran Ostrem, 2006) ise, tutarlılık anlayışını, kontrol odaklılığa benzeterek, içselleşmiş kontrol hissi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, düşük tutarlılık anlayışı sahibi bireylerin, birçok durumu endişe yaratıcı olarak görebilecekleri savunulmaktadır (Antonovsky ve Sagy, 2001).

Antonovsky (1987a), tutarlılık anlayışının dinamik yapısı nedeniyle, farklı ortamlardan (context) kaynaklanan uyarıcılarla etkilendiğini belirtmekte ve bireye etki eden bu uyarıcıların birey tarafından algılanma biçiminin tutarlılık anlayışını etkilediğini savunmaktadır. Bilişsel ve dış faktörlere bağlı olarak değişime uğramaya açık olan tutarlılık anlayışı, bireylerin bu değişen iç ve dış uyarıcıları mücadeleye değer görüp uğraşabilmeleri için gerekli olan kaynak ve donanımlara işaret etmektedir (Olsson, M, ve ark., 2006). Geçerliliği evrensel olarak kabul edilmiş olan tutarlılık anlayışı, kültür, cinsiyet, ve sosyo-ekonomik statü özelliklerinden etkilenen, bireyin sağlıklı kalabilmesi için kullandığı kişisel kaynaklara işaret etmektedir. Ayrıca, bireysel bir özellik olarak kabul gören tutarlılık anlayışı, bireylerde 30 yaşına kadar şekillenip, daha sonra zaman ve duruma bağlı olarak değişse dahi, büyük değişiklikler göstermeyeceği vurgulanmaktadır (Antonovsky, 1987a, 1993).

Antonovsky' nin tezi tutarlılık anlayışı yüksek olan bireylerin, tutarlılık anlayışı düşük olanlara kıyasla stresi daha iyi yönetecekleri gerçeğini ortaya koymaktadır (Söderfeldt ve ark., 2000). Bu bağlamda, güçlü tutarlılık anlayışı, bireysel ve çevresel kaynakların stres yaratan problemlerle baş etmede etkin biçimde kullanımı ile ilgilidir. Güçlü tutarlılık anlayışı olan bireyler başetme mekanizmaları (generalized resistance resources- GRR) sayesinde, günlük yaşamda sıkça karşılaşılan stres unsurlarını ortadan kaldırırlar. İş yükü, işyerindeki sosyal ilişkiler, işteki yetkilendirme ve otonomi gibi merkezi iş karakteristik özellikleri (central work characteristics) baş etme mekanizmaları olarak çalışanların tutarlılık anlayışlarını etkilemektedirler (Antonovsky, 1987a).

Tutarlılık anlayışının, iş ortamındaki değişikliklerle değişebileceğinin savunulması (Feldt, Kinnunen ve Mauno, 2000), bu kavramın istikrarlılığı (stability) hakkında sorular ortaya koymaktadır.

Tutarlılık anlayışı kavramsal olarak, anlaşılabilirlik (comprehensibility), idare edebilirlik (manageability) ve anlam ifade edebilirlik (meaningfulness) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Anlaşılabilirlik (comprehensibility) iç ve dış kaynaklı uyarıcıların tutarlı, düzenli, açık ve yapılanmış olarak bireye anlaşılabilir olması ile ilgilidir. Başka bir deyişle iç ve dış çevrenin tahmin edilir, tarif edilir ve yapılanmış olmasına duyulan güvendir.

İdare edebilirlik (manageability), dış dünyanın çözüm bekleyen durumları karşısında, bireyin durumu idare edebilmesi, üstünden gelebilmesi için gerekli olan kaynaklara sahip olma hissinin boyutları ile ilgilidir.

Anlamlılık (meaningfulness) ise tutarlılık anlayışı kavramının güdüleyici parçasıdır. Bireyin, hayat ile ilgili problemleri nasıl değerlendirdiği, problemleri kaçınılması gereken yük olarak değerlendirme veya mücadele olarak görüp çözmeye yönelme ile ilgilidir (Olsson, M ve ark., 2006).

Tutarlılık anlayışının, yukarıda belirtilen birbiriyle ilişkili üç boyuta sahip çoklu (multifaceted) bir yapısı olsa dahi, psikometrik çalışmalar tek faktörlü bir kavram olduğu yargısını destekleyen ipuçları vermektedir (Antonovsky, 1987, 1993). Antonovsky (1993), tutarlılık anlayışını bireylerin, yaşama karşı olumlu tutumlarını ve strese karşı gösterdikleri dayanıklılığı tanımlamak için geliştirilmiş bir kavram olduğunu belirtirken, yapılacak araştırmalarda faktör analizine tabii tutulmadan, tek boyut olarak incelenmesi üzerinde önemle durmuştur.

1.5.1. Tutarlılık Anlayışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Farklı kültürlerde farklı araştırma alanlarından ilgi görmüş olan tutarlılık anlayışı kavramı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, tutarlılık anlayışı az sayıda araştırmada bağımlı değişken olarak incelenmiştir (Olsson M. ve ark., 2006). Bu çalışmalarda, bağımsız değişken olarak kişilik envanterleri, pozitif ve negatif duygu ölçekleri incelenmiştir (Cohen, 1997; Strümpfer ve ark., 1998; Bigler ve ark. 2001; ve Bengtsson-Tops ve Hansson; 2001, aktaran Olson, M ve ark, 2006).

Tutarlılık anlayışı ile stres arasında ilişki kuran araştırmaları incelediğimizde, teorik olarak, tutarlılık anlayışı düşük olan çalışanların, iş yerindeki stres tetikleyicilerle (stressors) başetme kaynakları yetersiz olacağından, stresten ve şirketiçinde uygulanan adil olmayan davranışlardan daha fazla etkilenecekleri ve ayrıca şirketiçi çatışmalarda

da etkili çözüm üretmeyebilecekleri sonuçları ile karşılaşmaktayız (Feldt, 1997; Ryland ve Greenfeld, 1991; Söderfeldt, Söderfeldt, Ohlson, Theorell ve Jones, 2000). Nitekim, Hogh ve Mikkelsen (2005) 'in çalışmasında, işyerinde şiddet davranışlarına (violence at work) maruz kalan çalışanların daha düşük (zayıf) tutarlılık anlayışına sahip oldukları ve tutarlılık anlayışı değişkeninin, psikosomatik, bilişsel stres tepkileri (stress reactions) ile ruh sağlığı (mental health) değişkenleri arasında ara değişken olduğu bulunmuştur.

Antonovsky (1987)' ye göre, tutarlılık anlayışının, bireylerin bir yaşam boyunca değişmeden, sabit kaldığına dair kanıt olmamakla beraber, bireyin işte ve iş dışında yaşadığı olaylarla değişime uğramaktadır. Bireyin tutarlılık anlayışı, zorluklarla başedebilme mekanizmalarını etkileyen bir anahtar rolündedir ve güçlü tutarlılık hissi stresin zararlı sonuçlarını etkisiz hale getirirken, işteki stres dolu ortamlarda problem çözümü üretmeye destek olmaktadır. Bu bağlamda, tutarlılık anlayışının, iş ortamı faktörleri ile stres sonucu ortaya çıkan tepkiler (stress reactions) arasındaki ilişkide ana, şartlı ve ara değişken olduğunun kanıtlandığı çalışmalar yapılmıştır (Albertsen, Nielsen ve Borg, 2001).

Kalimo ve arkadaşları (2003) ise, tutarlılık anlayışını strese karşı direnç kaynağı olarak görüp ve bireylerin sağlıklarını korumada önemli bir faktör olarak değerlendirmişlerdir. Tutarlılık anlayışı temayülünün strese karşı tampon etkisi yaratması güçlü tutarlılık anlayışı olanların, hayatı daha stressiz görmelerini sağlayıp (Kalimo ve Vuori, 1999), yaşanan endişe daha düşük seviyelerde olmaktadır (Antonovsky ve Sagy, 2001; Carmel ve Bernstein, 1990; Flannery ve Flannery, 1990; Hart ve ark., 1991). Güçlü tutarlılık anlayışı, sağlık ve esenlik (well-being) ile pozitif ve doğrudan ilişkilidir (bknz: örnek Feldt, 1997; Kalimo ve Vuori, 1991).

Tutarlılık anlayışı üzerine yapılan diğer çalışmalar ve sonuçlarını inceleyecek olursak; Feldt ve arkadaşları (2000), çalışmada, yaptığı işin anlamlı olduğu ve işinin süreç ve sonuçlarını kontrol edebileceği hissi yaratarak, çalışanları güçlendiren kurumların örgüt iklimleri ile çalışanlarının tutarlılık anlayışı arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca bu ortamlarda yaşanan stres belirtilerinin az olması da diğer bir bulgudur. Yüksek tutarlılık anlayışına sahip bireyler, düşük tutarlılık anlayışına sahip olanlara kıyasla, işyeri ile ilgili daha olumlu algılara sahiptirler. Bu çerçevede, Antonovsky' e göre, iş ortamında yüksek kontrol hissi ve yöneticinin sosyal destek sağlaması bireyin

tutarlılık anlayışının artmasına neden olan olumlu iş ortamına ilişkin özelliklerdir (Antonovsky, 1987a, 1987b).

Smith ve Meyers (1996, 1997) tutarlılık anlayışı kavramının, yüksek öz yeterlilik (self efficacy), daha az algılanan stres, dayanıklılık (hardiness), yüksek iç kontrol odaklılık (internal locus of control), and dişilik (female) ile açıklandığını ileri sürmektedirler.

Struempfer, Gouws ve Viviers (1998) tutarlılık anlayışının, negatif duygu (negative affectivity) kişilik özelliğinin yokluğunu ölçmekte kullanıldığını iddia etmelerine rağmen, tutarlılık anlayışı ile negatif duygu arasındaki güçlü negatif korelasyon sonucu, tutarlılık hissinin endişenin yokluğunu ölçtüğünü göstermeyeceğine işaret etmektedir (Struempfer ve ark., 1998, s.474). Bununla birlikte, pozitif ve negatif duygular da bireylerin kişilik boyutları olarak içinde buldukları ruhsal durumu belirlerken, dış dünyayı algılama biçimleri ile ilgili olması tutarlılık anlayışına benzer kavramlar olarak dikkat çekicidir. Ayrıca, pozitif ve negatif duygunun, işletmelerdeki davranış ve tutumlarının oluşumunda ve işletme içindeki diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinin açıklanmasında önemli rol oynadığı yönünde işaretler olduğu görülmektedir (Doğan, 2002, s.52)

Tutarlılık anlayışının temel hipotezi yüksek tutarlılık anlayışı olan bireylerin, hem iş hem özel hayatlarındaki psikososyal stres tetikleyicilerle (stressors) başetme kapasitelerinin yüksek olmasıdır (Antonovsky, 1987b), ama bireysel ve kalımsal özelliklerin de bireylerin iş ve özel hayatlarındaki stres tetikleyicilere karşı gösterdikleri tepkileri etkileyebileceğini unutmamamız gerekir.

Bu bağlamda, bireyin tutarlılık anlayışı ile çevre arasındaki ilişki tutarlılık anlayışı teorisinin temelini oluşturmakla birlikte, bu ilişkinin etkileşim yönü hakkında yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu sebepten, yüksek tutarlılık anlayışı olan bireyler mi çevrelerini değiştiriyorlar yoksa çevre mi bireylerin tutarlılık anlayışını değiştiriyor sorusunun yanıtı bulunmamıştır. Feldt, Kinnunen ve Mauno (2000)'nun yaptığı çalışmada iş ortamlarının ve çalışan-yönetici ilişkilerinin olumlu değiştiği ortamlarda, çalışanların tutarlılık anlayışlarının güçlendiği gözlenmiştir, ama çalışmanın ters nedenselliği (reverse causality) açıklanmamıştır.

Adalet konulu araştırmalarda, kişilik değişkeninin adalet algısına olan etkisi incelendiğinde, iş kontrol odaklılık değişkeninin (work locus of control) algılanan güven, örgütsel destek, işlem ve etkileşim adaleti ile ilişkileri bulunmuştur (Virick ve Lilly, 2006). Ayrıca, rgtsel adalet konusunda farklı birçok çalışmaları olan Jason Colquitt (2007) de, tutarlılık anlayışı değişkeninin, örgütsel adaletin belirsizlik yönetimi teorisi (uncertainty management) ve ilişkisel model (relational model) ile olan ilişkisi nedeniyle, örgütsel adalet algısının çalışanların iş tutum ve davranışlarına olan etkilerini inceleyen çalışmalarda şartlı (moderator) veya ara değişken (mediator) değişken olarak incelenebileceğini belirtmiştir. Örgütsel adaletin belirsizlik yönetimi teorisi (Lind ve Van den Bos, 2002, aktaran Colquitt ve ark., 2006)'ne göre, örgütsel adalet ve özellikle etkileşim boyutu, çalışanların iş ortamlarında yöneticilerinin tutum ve davranışlarını eğerlendirme konusunda ne yapacaklarına emin olmama (uncertainty) durumları ile karşılaştıklarında içinde buldukları güvensizlik ile başa çıkmaları yönünde çalışanlara destek sağlamaktadır. Örgütsel adaletin ilişkisel model (relational model) i doğrultusunda, çalışanların yöneticileri ile oluşturdukları iyi çalışma ilişkileri işlemsel adalet algısına sebep olur ve bu işlemsel adalet algısı çalışanın kendini grubun sayılan bir yesi olarak görmesine sebep olur (Tyler, 1994, aktaran Colquitt ve ark., 2006).

Görüldüğü gibi, tutarlılık anlayışı, bireylerin dünyayı ve başlarına gelen olayları algılama biçimlerini etkilerken; dış faktörleri ne derecede kontrol edilebilir olarak algıladıklarını ifade etmektedir.

Özetle, Antonovsky' nin teorisi işığında, işyerindeki sosyal destek ve olumlu algılanan yöneticilik algısı, bireyin tutarlılık anlayışı değerini arttırabileceği ve tutarlılık anlayışı yüksek olan bireylerin, tutarlılık anlayışı düşük olanlara kıyasla, iş ortamını daha olumlu algılayabilecekleri varsayılmaktadır.

1.6. İŞİN NİTELİğİ: KARMAŞIK VEYA RUTİN İŞ

Kouzes 'in 'The Leadership Challenge' adlı kitabından aşağıda verilen alıntı çok dikkat çekicidir. 'Rutin iş, rutin olmayan (karmaşık) işi saf dışı bırakır ve tüm yaratıcı planları ve temel değişimleri yokeder.' (aktaran Bennis,1989, s:41)

Rutin, sıfat olarak, bir hareketin özelliği hakkında tekrarlılık, analiz edilebilirlik, çeşitlilik ve hatta vurdumduymazlık (mindlessness) yargısını içermektedir (aktaran Kanar, 2006).

Rutin iş, tekrarlanan davranış kalıpları (kural ve adetlerle) ile şekillenmiştir ve bir seferinden diğerine çok fazla değişmez (Feldman, 2000, aktaran Kanar, 2006). Bu tanım Cyert ve March (1963)' in standart çalışma prosedürleri ve Nelson ve Winter (1982)' in rutinler üzerine çalışmaları ile tutarlıdır (aktaran Kanar, 2006).

Kahn'a göre (1990, 1992) işin çeşitlilik göstermesi, heyecan verici mücadelelerle dolu olması, çalışanın farklı kabiliyetlerini kullanmalarına fırsat vermesi bireyin işe önemli katkılar sağlaması ve çalışanda psikolojik anlamlılık hissi yaratması bakımından anlamlıdır.

Hackman ve Oldham'ın (1980) iş karakteristikleri modeli de bu temele dayanmaktadır ve beş ana iş karakteristiğinden oluşmaktadır. Bu birleşenler özerklik, geribildirim, işin anlamlılığı, işin kimliği, ve beceri çeşitliliğidir. Bu bileşenlerin varlığının yüksek olduğu işlerde çalışanlar kendilerini daha çok işlerine vererek, kendilerini işlerine kattıkları (work engagement) gözlemlenmiştir (Kahn, 1992). May ve arkadaşları (2004)'nin çalışmaları da, işin zenginleştirilmesinin (job enrichment) psikolojik anlamlılık ile pozitif ilişkili olduğunu kanıtlayarak, Kahn'ın yukarıda belirtilen görüşünü desteklemiştir. May ve arkadaşları (2004), psikolojik anlamlılık hissinin işin zenginleştirilmesi ile işe kapılma (engagement) arasındaki ilişkide şartlı değişken olduğunu kanıtlamışlardır.

Maslach ve arkadaşlarının (2001) modelindeki iş yükü ve işte kontrol, karar verme yetkisi şartları ise, iş karakteristiklerinin, işe kapılma (engagement) kavramı için önemini göstermektedir.

İşe kapılma kavramını, sosyal değiş-tokuş/takas teorisi (social exchange theory) bakış açısı ile incelediğimizde, zenginleştirilmiş, rutin olmayan işlerde çalışanlar, adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda ki bu tür ortamlarda çalışanların karar verme mekanizma ve süreçleri içinde katılımları sağlanarak, fikirleri alınıp, karşılıklı ilişkilerde saygılı davranılıp, adil kaynak ve ücret dağıtımı algısı sağlanırsa, bu şartlar karşılığında çalışanlar kendilerini işlerine adanır, ve enerjilerini işlere yönlendirme ihtiyacını duyacaklardır.

Özet olarak, Greenleaf (1996, s.7) 'in 'İş birey için varsa, birey de iş için vardır' ifadesi, iş ile çalışan arasındaki karşılıklı ilişkiyi vurgulamaktadır.

1.7. İŞE KAPILMA (WORK ENGAGEMENT)

İş (work) ile vazife (job) kavramlarının tanımlarını karşılaştırdığımızda, iş (work) bireyin iç dünyasının, benliğinin ve ruhunun bir yansıması olarak dışa vurmasının ifadesi, vazife (job) nin ise sadece ekonomik değer yaratmakla kısıtlı bir kavramı ifade ettiğini görürüz. Yani iş yaratıcılık içermektedir ve bireye özeldir (Fox, 1994).

İşine kapılmış çalışanlar enerji dolu olup, işlerine mutlu bir şekilde bağlıdırlar. Böylelikle, kendilerini hem fiziken, hem de ruhen yaptıkları işe kaptıran bireyler içsel bir tatmin ve mutluluk yaşarlar (Gardner, 1990).

Çalışmamızda işe kapılma (work engagement) kavramını araştırmamızın bağımlı değişkeni olarak seçmemizin nedeni, örgütsel davranış konulu araştırmalarda pozitif psikoloji akımının etkisiyle, bu kavrama son yıllarda giderek artan ilgidir (Kahn, 1992; Schaufeli ve ark., 2003; Schaufeli ve Bakker, 2004).

Pozitif psikoloji akımı, bireylerin zayıflıkları yerine güçlü noktalarına odaklanıp, optimal verimi sağlamayı hedef edinmiştir. Bu nedenle araştırmalar, işte tükenmişlik (burnout) kavramı yerine işe kapılma (work engagement) kavramına odaklanmaktadır (Richardsen ve ark., 2006).

Kavramsal olarak işteki stres sonucu tükenmişliğe, işe karşı horlayıcı tavırlara (cynicism) ve azalan çalışan verimliliğine karşı zıt bir kavram olarak ortaya çıkmış olan işe kapılma (work engagement) (aktaran Koyuncu, Burke ve Fiskensbaum, 2006), bireylerin beceri ve motivasyonlarını ortaya çıkarıp, en iyi performanslarını yakalamak hedefi için fonksiyonel olan bir 'bilinç' durumuna işaret etmektedir. İşe kapılma (work engagement), işte tükenmişlik (burnout) kavramının tersine, çalışan için olumlu ve tatmin edici bir iş zihniyeti sağlamaktadır.

İşe kapılma (work engagement) kendi içinde pozitif bir deneyim olmasının yanında, olumlu iş çıktıları, bireyin esenliği, işe bağlılık, öz yeterlilik algısı ve iş performansı ile ilişkilidir (Schaufeli ve Bakker 2004; Schaufeli, Salanova ve ark., 2002; Sonnentag, 2003; aktaran Koyuncu, Burke ve Fiskensbaum, 2006).

Kahn (1990) işe kapılma kavramını, çalışanların, kendilerini iş rollerine koşması olarak tanımlamıştır; bireylerin, iş rollerindeki performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifadesi olarak değerlendirilmiş olmakla beraber bu tanımı esas alan fazla çalışma bulunmamaktadır (May, ve ark., 2004; aktaran Koyuncu, Burke ve Fiskensbaum, 2006).

Çalışmamızda, işe kapılma (work engagement), çalışanların kendilerini işlerinde iyi hissettikleri, yüksek performans sağlayıp, etkili oldukları enerjik durum olarak tanımlanmıştır (Schaufeli ve ark., 2002).

İşe kapılma kavramını, işe bağlılık (involvement), gayret ve heves (enthusiasm) olarak tanımlayıp ölçümleyenler, bu kavramı, müşteri memnuniyeti-sadakat, işten ayrılma, işyeri güvenliği, verimlilik ve karlılık değişkenleri ile ilişkilendirmişlerdir (Harter, Schmidt, ve Hayes, 2002).

Sirota, Mischkin ve Meltzer (2005) işlerine kapılan (work engagement) bireylerin kurumlarına başarı sağladıklarını belirtirken; Britt, Adler, ve Bartone (2001) ise, çalışanın yaptığı işi anlamlı bulmasının, bireyde yararlı olma algısı yaratarak, kendine verdiği değer üzerine olumlu katkısı bulunduğunu savunmaktadırlar.

Böylelikle, işe kapılma (work engagement) hem iş çıktıları, hem de insani değerler açısından önemli sonuçlar ortaya çıkaran bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

İşine kapılan birey, gayret ve şevklidir (vigor) yani çalışırken enerjisi yüksek, hafızası güçlü ve işlek, işinde güç sarfetmeye istekli ve zorluklara karşı yılmaz bir tutum içindedir. İşe kapılmanın, işe bağlılık, adanma (dedication) boyutu, yapılan işi anlamlı, şevk verici, mücadele dolu, gurur ve ilham kaynağı olarak görmeyi sağlarken; işle bütünleşme (absorption) boyutu ise, bireyin işine tamamen odaklanıp mutlu olarak çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamaması ve kendini işten kolaylıkla koparmada güçlük yaşamasıdır (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, ve Bakker, 2002). İşe kapılmanın (work engagement) en belirgin özelliği işle bütünleşmek (absorption) tir. Enerjiklik (vigor) ve işe adanma (dedication) ise tükenme (exhaustion) ve soyutlanma (alienation) ve ahlaki hor görme (cynicism) in zıt kavramları olarak kabul edilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Ayrıca, işe kapılmanın ana boyutları gayret ve enerjiklik, işe adanma (Schaufeli ve Bakker, 2004) olup, işle bütünleşme boyutu ise akış (flow) kavramına kısmen benzerlik göstermekle birlikte (Csikszentmihalyi, 1990) işe kapılmanın sonucu olarak

değerlendirilebileceği vurgulanmıştır (Langelaan ve ark., 2006, aktaran Richardsen, Burke, Martinussen, 2006).

Çalışanların işlerine kapılmalarını sağlamak için gerekli temel unsurlar **adil uygulama** (fair treatment) - işyeri adaleti, adil ücretlendirme, iş güvenliği ve saygı; **başarı** (achievement) - kaynak ve sosyal destek, yaratıcı iş ve geribildirim, ve **dostluk** (camaraderie) - ortak kararalma ve ekip çalışması ortamları, olarak belirtilmiştir. (Richardsen ve ark., 2006; Sirota, Mischkin ve Meltzer, 2005)

İşe kapılma (work engagement) kavramının işe bağlılık (job involvement) (Brown, 1996; aktaran Carmeli, 2005) ve akış (flow) (Csikszentmihalyi, 1990) kavramları ile karşılaştırmaları aşağıda özetlenmektedir.

İşe kapılma işe bağlılık (involvement) kavramına referansta bulunmaktadır, çünkü işine kapılan çalışan, kendini işine adar, gayretlidir ve iş birey için ilham kaynağıdır.

Kanungo (1982), işe bağlılık kavramını, bireyin işinin kendisi için ifade ettiği değeri (value) ve bireyin ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığına dair inancı olarak tanımlamıştır. İş memnuniyeti ve düşük işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisi bulunan (Brown, 1996; aktaran Carmeli, 2005) işe bağlılık (job involvement), bireyin işinin kendine ve özkimliğine olan merkeziliği ile olan ilgisi ile ilişkilidir (Lawler ve Hall, 1970: 310-311, aktaran Hallberg ve Schaufeli, 2006). Henüz işe bağlılığın hangi faktörler tarafından oluştuğu kesinleşmemekle beraber, Dubin (1956), Rabinowitz ve Hall, (1977) işe bağlılığın kişilik özelliği olduğunu ve örgütsel faktörlerden çok da etkilenmeyeceğini vurgulamaktadırlar. Lodahl ve Kejner (1965)'e göre, işe bağlılıkları yüksek olan bireylerin öz güvenleri yaptıkları işe bağlı olduğundan işlerini hayatlarının oldukça önemli bir parçası olarak görüp, tüm kaynaklarını işlerine adarlar.

Ayrıca, işe bağlılık da, protestan iş etiği gibi, kişiye özel bir anlam taşıyan bir işlem olup uzun süre içinde, eğitim ve sosyalleşme gibi faktörlerle geliştiği, bu yüzden kısa dönemde değişiklik göstermeyeceği vurgulanmaktadır (Lodahl ve Kejner, 1965; Klenke, 2005).

Öte yanda, işe kapılma (work engagement) teorik olarak incelendiğinde, işe kapılma ile güdülenmeyi sağlayan iş kaynaklarının aynı olduğu iddia edilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004; bkz. Hackman ve Oldham, 1980). Güdülenme yaratan iş kaynakları bireyde çalışılan kuruma karşı olumlu duygular oluşumunu sağlayarak bireyleri işlerine

bağlar. Kavramsal olarak bakıldığında, işe kapılma, işe bağlılık (job involvement) kavramından çok, örgütsel bağlılık ile yakın ilişkilidir. İşe bağlılık (job involvement) bireyin bir fonksiyonu iken (Lawler ve Hall, 1970; Lodahl ve Kejner, 1965 aktaran Hallberg ve Schaufeli, 2006); örgütsel bağlılık (organizational commitment) durumsal bir değişkendir (Meyer ve Allen, 1997 aktaran Hallberg ve Schaufeli, 2006). Bu bağlamda, iş ortamı işe kapılma (work engagement) için önemlidir. Schaufeli ve Salanova (2006), amir ve yöneticilerin çalışanların işe kapılmalarını sağlamak için önemli olan pozitif çalışma ortamı yaratmak, kariyer planlama ve gelişimi için eğitim imkanları sağlamak gibi sorumlulukları olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca bireysel düzeyde, yönetici çalışan arası pozitif ilişkiler ve örgütsel düzeyde ortak karar verme (participative decision making) çalışanların işe kapılmalarına olumlu etki yaparak, uzun vadede iş tatmini sağlamaktadır (Demerouti, Bakker, Nachreiner, ve Schaufeli, 2001 aktaran Jones ve Harter, 2005).

Bu bağlamda, işe kapılma (work engagement) kavramı, empirik olarak işe bağlılık (job involvement) (Kanungo, 1979, aktaran Carmeli, 2005) ve örgütsel bağlılık (organizational commitment) (Meyer ve Allen, 1997, aktaran Carmeli, 2005) kavramlarından ayrı düşünülmelidir.

Akış ile işe kapılma arasındaki fark ise şu şekilde açıklanmaktadır: İşe kapılma, insanın sağlığının yerinde olarak en optimal düzeyde çalışır olma durumunu ifade ederken; akış (flow) ise, bireyin yaptığı aktivite ile bilişsel bağlılık sağlaması sonucu oluşan bir zihinsel bütünleşme deneyiminin zirve noktası olarak tanımlanır, yani bireyin işiyle uğraşırken kendinden geçip, işiyle arasında tamamen bir uyum duygusu yaşadığı iddia edilmektedir. Oysa, işe kapılan çalışanlar için böyle bir deneyim söz konusu olmayıp, daha uzun süren ve daimi sebatlı bir tecrübeden bahsedilmektedir (bkz. Csikszentmihalyi, 1997).

Özetle, işe kapılma, işe bağlılık kavramının aksine bireye ait bir özellik olmaktan çok, çalışanın çalışma ortamına ve ortamın sağladığı kaynaklara bağlı olarak değişebilen bir kavram olup bireyin sağlıklı olarak en optimal düzeyde çalışmasını hedeflemektedir.

1.7.1.Utrecht İşe Kapılma Ölçeği (UWES) ile Yapılan Çalışmalar ve Sonuçları

Utrecht İşe Kapılma Ölçeği (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, ve Bakker, 2002) işe kapılma (work engagement) kavramını pozitif, duygusal güdüleyici, tatmin olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001, s.417), daha basit bir anlatımla, bireyin işinde enerjik ve gayret dolu olması, ve yaptığı işle bütünleşmesidir.

Schaufeli ve iş arkadaşları tarafından geliştirilen 'Utrecht işe kapılma ölçeği' oldukça sıklıkla kullanılmakta olup üç bileşkeni vardır: enerjilik (vigor), işe adanma (dedication) ve işle bütünleşme (absorption) (Schaufeli ve ark., 2002).

Araştırma sonuçlarına göre, işe kapılan çalışanlar, yüksek dışa dönük kişilik özelliklerine ve düşük neurotizm değerlerine sahiptirler (Langelaan ve ark., 2006).

Öte yanda, tükenmişlik ve işe kapılma alanında yapılan çalışmalarda, işteki talepler tükenmişlik, iş kaynakları ise yüksek işe kapılma (engagement) düzeyi ile ilişkilendirilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Demerouti' nin iş talep kaynakları modeline (JD-R model-job demands resources-) göre, işe kapılma, iş kaynakları (çalışanın başarısına destek olup, kişisel gelişimini sağlayan, işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikleri, geribildirim, amir koçluğu) ile pozitif iş çıktıları arasındaki ilişkide ara değişken (mediator) olurken; tükenmişlik, yüksek iş talepleri (iş ve duygusal yük), ile iş performans ve sağlık problemleri gibi negatif iş çıktıları arasındaki ilişkide de ara değişken olmaktadır (Demerouti ve ark., 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu model farklı çalışmalar ile desteklenmiştir (bkz. Hallberg ve Schaufeli, 2006). Ayrıca işe kapılmanın, işte sunulan kaynakların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin yön ve derecesini bir ara değişken olarak düzenleyebileceği de ispatlanmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

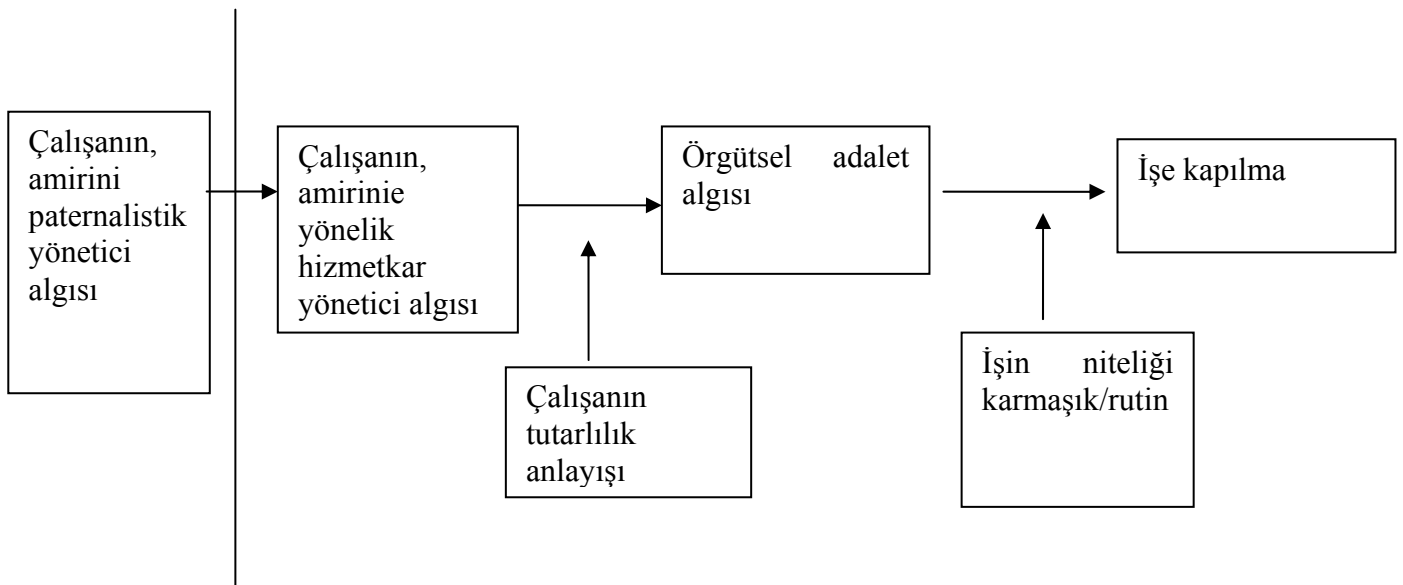
Araştırmalar işe kapılma (work engagement) kavramının, çalışanların iş tatminini ve işte kalma niyetleri hakkında ipucu verdiğini gösterirler; birçok çalışmanın özellikle sağlık bakımı hizmeti (hemşirelik) veren sektörlerde çalışanın iş doyumunu (job satisfaction) yerine işe kapılmalarının (work engagement) sağlanması önerilmekte ve bu iki kavramın birbirinden ayrıştırılması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalarda, işe kapılma düzeyleri artan hemşirelerin, işlerinde ekstra enerji sarfettikleri, işe devamsızlık, işten ayrılma oranları düşerken, çalışan memnuniyeti ve hasta güvenliği artışı gözlenmiştir (Wagner, 2006).

Salanova ve ark., (2002, 2005) çalışanların, işe kapılma (work engagement) seviyelerinin işyerindeki pozitif deneyimler sonucu artıp, hizmet ortamını etkileyerek iş performansının ve müşteri sadakatine olumlu etki edeceği yönünde çalışmalar yapmışlardır. Leiter ve Harvie (1998, aktaran Koyuncu, ve ark., 2006) ise, işe kapılmanın, destekleyici supervizyon, yönetime güven, etkili iletişim, işin anlamlılığı ile örgütsel değişimi kabullenme arasındaki ilişkide şartlı değişken olarak etkili olduğunu kanıtlayarak Salanova ve arkadaşlarının çalışmalarını desteklemiştir.

Bakker ve ark. (2004) ise işe kapılma (work engagement) kavramının, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenini yordamladığını gösteren çalışmalar yaparken, Mauno ve arkadaşları (2005b, aktaran Koyuncu, ve ark., 2006) ise, işe kapılmanın, her sektörde farklı göstergeleri olduğunu ve yüksek seviyedeki işe kapılmanın yoğun zaman baskısı ile ilişkilendirildiğini vurgulamışlardır.

1.8. ARAŞTIRMANIN ARAŞTIRMA MODELİ, AMACI, VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın değişkenleri şekil 1’de gösterilen araştırma modelinde belirtilmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni işe kapılma, bağımsız değişkeni hizmetkar yöneticilik algısı, ara değişken örgütsel adalet algısı, şartlı değişkenler ise tutarlılık anlayışı ve işin niteliğidir. Ayrıca paternalistik yöneticilik algısı ise hizmetkar yöneticilik algısı ile ilişkisi araştırılmak üzere modelin dışında tutularak ayrıca incelenmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmamızın amacı; çalışanların hizmetkar yöneticilik algısı ile işe kapılma arasındaki ilişkiyi irdelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde, örgütsel adalet algısının hizmetkar yöneticilik ile işe kapılma arasında ara değişken olup olmadığı irdelenecektir.

Ayrıca çalışanın tutarlılık anlayışının hizmetkar yöneticilik ile örgütsel adalet arasında; işin karmaşıklık düzeyinin örgütsel adalet ile işe kapılma arasında şartlı değişken olup olmadıkları ele alınacaktır.

Bu çalışmanın, hizmetkar yöneticilik (servant leadership) yaklaşımı alanında Türkiye’de yapılan bildiğimiz ilk araştırması olması da önem kaydetmektedir.

Araştırma Hipotezleri:

Temeli, diğergamlık motivasyonuna (altruistic motivation) dayanan hizmetkar yönetici, kendi çıkarlarından çok çalışanını gözetip, kollar; onların gelişimlerine hizmet eder; adil tutum ve davranış sergiler; çalışanı güçlendirir, paylaşımcı, katılımcı karar verme yaklaşımı ile örgütsel adalet algısı yaratarak, çalışanın işine kapılması üzerine pozitif etki yapması beklenmektedir.

Schaufeli ve Salanova (2006), amir ve yöneticilerin, çalışanların işe kapılmalarını sağlamak için önemli olan pozitif çalışma ortamı yaratmak, çalışanları destekleyici tutum ve davranışlar sergilemek, kariyer planlama ve gelişimi için eğitim imkanları sağlamak gibi sorumlulukları olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda birinci hipotezimiz aşağıdaki gibidir,

H1: Algılanan hizmetkar yöneticilik (servant leadership) özellikleri ile işe kapılma (work engagement) arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yöneticiler, sahip oldukları güç (legitimate power), kaynak ve dağıtım kontrolü, karar verme yetkileri ile çalışanlar için çalışma ortamında adil uygulamalarda bulunma sorumluluğunu üstlenirler. Örgütsel adalet algısını oluşturan yukarıda belirtilen dağıtım ve işlem adaleti boyutlarından üçüncüsü olan, etkileşim adaleti (Bies ve Moag, 1986) amirin çalışanlara karşı tutum, davranış, ilişki ve iletişim tarzını (supervisory leadership) yansıtır, ve çalışana saygı, ilgi gösteren yöneticilik tarzı ile çalışan performans ve iş doyumunu etkiler (Yukl, 2005).

Hizmetkar yöneticiler kendi fikirlerini gruba kabullendirmek yerine güçlendirici ve katılımcı yaklaşımları ile tüm çalışanları karar verme prosesine katarak, onları dinleyip, daha etkili ve optimal kararlar alınmasını hedefler. Bu tutum çalışanlarda

yöneticilere karşı güven oluşumunu sağlayan bir unsurdur ve işlemsel adalet algısını oluşturmak için temeldir.

Yukarıda ifade edildiği üzere, hizmetkar yöneticilerin belirtilen özellik ve çalışma prensipleri dağıtım, işlemsel ve etkileşim adalet türlerinin tanımlarına uygunluk göstermektedir.

Bu bağlamda, örgütsel adalet ile ilgili kurulan hipotezler aşağıda ifade edilmektedir;

H2: Algılanan hizmetkar yöneticilik (servant leadership) özellikleri ile algılanan örgütsel adalet (organizational justice) arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Algılanan örgütsel adalet (organizational justice) ile işe kapılma (work engagement) arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.

H4: Hizmetkar yöneticilik algısı ile işe kapılma arasındaki pozitif ilişki, modele örgütsel adalet algısı girdiğinde azalacak veya tamamen ortadan kalkacaktır.

Tutarlılık anlayışının tezi, tutarlılık anlayışı yüksek olan bireylerin, tutarlılık anlayışı düşük olanlara kıyasla, iş ortamını daha olumlu algılayabileceklerini varsayımı üzerine kurulmuştur (Söderfeldt ve ark., 2000). Antonovsky' nin tutarlılık anlayışı teorisi (Antonovsky, 1987a, 1987b) ışığında hizmetkar yöneticinin işyerinde sağladığı sosyal desteğin, bireyin tutarlılık anlayış değerini arttırabileceği (Feldt, Kinnunen ve Mauno, 2000) ve ayrıca tutarlılık anlayışının bir kişilik özelliği olarak, bireylerin dünyayı ve başlarına gelen olayları algılama biçimlerini etkiledikleri varsayımları çerçevesinde (Antonovsky, 1993) , çalışanların adalet algılarını şekillendiren tutarlılık anlayışı, hizmetkar yöneticilik algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkide ilişkinin yön ve derecesini etkileyeceği hipotezi kurulmuştur.

H5: Çalışanların tutarlılık anlayışı, hizmetkar yöneticilik algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin yön ve derecesini etkiler. Şöyle ki, tutarlılık anlayışı yüksek olanların, hizmetkar yöneticilik algıları da yüksek ise, örgütsel adalet algıları artacaktır.

Sosyal değiş-tokuş/takas teorisi (social exchange theory) bakış açısı ile çalışanlar, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda, (ki bu tür ortamlarda çalışanların karar verme mekanizma ve süreçleri içinde katılımları sağlanıp, fikirleri alınıp, yöneticilerle olan karşılıklı ilişkilerde saygılı davranılıp, adil kaynak ve ücret dağıtım algısı sağlanırsa) çalışır ve yaptıkları işler zenginleştirilmiş olup rutinden uzak,

karmaşıklık düzeyi yüksek ise, bunların karşılığında çalışanlar kendilerini işlerine adama ihtiyacını duyarlar. Bu bağlamda kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

H6: İşin karmaşıklık düzeyi, örgütsel adalet algısı ile işe kapılma arasındaki ilişkinin yön ve derecesini etkileyecektir. Şöyle ki, adalet algısı yüksek olanların işlerinin karmaşıklık düzeyi arttıkça, işe kapılma eğilimleri de artacaktır.

Bizi yola çıkaran, araştırma sorularımız ve araştırma modelimiz aşağıda verilmiştir.

- Algılanan hizmetkar liderlik özellikleri adalet algısı aracılığıyla, çalışanların işe kapılmalarına etki eder mi?
- Tutarlılık hissi ve iş özellikleri bu ilişkiyi nasıl etkiler?
- Algılanan hizmetkar liderlik özellikleri ile paternalistik liderlik özellikleri birbirleri ile ilişkili midir? İlişki varsa nasıl bir ilişkidir?

II.METOD

1.ÖRNEKLEM

Araştırmanın popülasyonu İstanbul olarak seçilmiştir. Bu popülasyondan ulaşılabilirlik esasına göre seçilen 26 farklı kamu ve küçük, orta ve büyük ölçekli işletme kullanılmıştır. Otomotiv, finans, turizm, ve gıda, eğitim, reklam, medya, pazar araştırma, basın ve hizmet, kamu araştırma kapsamında yer alan sektörlerdir. Dağıtılan anketlerin geri dönüşü % 85 dir. Örneklemde, farklı sektörlerin bulunması araştırmanın dış geçerliliği (external validity) güçlendirmesi açısından önemlidir. Belirtilen her bir sektörden yeterli sayıya ulaşılamadığından, sektör bazında analiz yapılamamıştır.

Bu seçilen işletmelerde çalışan, doğrudan bir amire bağlı olan ve gönüllülük esasına dayalı olarak seçilen toplam 305 çalışan ile anket yöntemi uygulanarak veri toplanmıştır.

Araştırmanın örneklemini 305 çalışan olup, % 52'si kadın, % 48'i erkek; % 54'ü evli ve % 46'sı bekar olup, ortalama yaşları 33,5 tir. Deneklerin, % 85'inin eğitim düzeyi üniversite ve yüksek lisans seviyesinde, ortalama iş deneyimleri 10 sene olup, son buldukları işyerlerindeki deneyimleri ortalama 5 yıldır. Deneklerin amirlerinin % 34'ü kadın, % 66 'sı erkektir. Çalışanlar, halehazırdaki amirleri ile ortalama üç senedir çalışıyor olup, 34% 'ü amirleri ile iş dışında biraraya gelip görüştiklerini belirtmişlerdir.

2. ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada hizmetkar yöneticilik, paternalistik yöneticilik, tutarlılık anlayışı, örgütsel adalet, işin rutin ve kompleks niteliği ve işe kapılma olmak üzere altı değişkenin ölçümlenmesi için kullanılan ölçeklerin içerikleri hakkındaki bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.1. Hizmetkar Yöneticilik Ölçeği

Hizmetkar yöneticilik ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamasında, hizmetkar yöneticiliğin Türkiye’de nasıl bir yönetici olarak algılandığını anlamak için Dennis (2004) tarafından geliştirilmiş hizmetkar liderlik ölçeği 39 çalışan ile pilot anket çalışması yapılmıştır. Sorgulanan hizmetkar liderlik özellikleri ile ortaya çıkan yönetici profili sevilen, etkili ve güçlü özellikleri olmuştur.

Bu ön çalışmadan sonra, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış 3 farklı hizmetkar yöneticilik (E.Barbuto ve Jr.W.Wheeler, Page Wong, Rob Dennis) ölçeği bir araya getirilmiş ve toplam 104 soruluk bir ölçek ortaya çıkmıştır. Bu soruların tercümeleri tarafımdan yukarıda belirtilen konu uzmanlarının yardımları ile yapıldıktan sonra, anlam kaybı olmaması için iki İngilizce okutmanı tarafından tercümesi ve ters tercümesi yapılmış ve orijinal sorulara uygunluğu kontrol edilmiştir. Türkçeleştirilmiş soru formunun 60 çalışanla pilot çalışması yapılmıştır. Bu çalışmadan çıkan sonuçları doğrultusunda elde edilen faktörler incelenmiş ve üçü Marmara Üniversitesi, biri İstanbul Üniversitesi’nden olan konu uzmanları (subject matter experts) soruları ortak başlıklar altında toplayarak ölçeği 56 soruluk son haline getirmişlerdir. Pilot çalışmada faktör analizi sonucu ortaya çıkan hizmetkar yöneticilik alt boyutları: çalışan odaklı yaklaşım, toplumsal sorumluluk ve etik yaklaşım, yönetim becerileri, güçlendirici, korumacılık ve alçakgönüllük, geliştirici ve mentörlük özellikleridir.

Cevaplandırma 7’li skala üzerinde, 1-kesinlikle katılıyorum ve 6- kesinlikle katılmıyorum 7- bilgim yok şeklinde yapılmıştır.

Hazırlanan hizmetkar liderlik ölçeğine kaynak olmuş olan üç ölçeğin alt faktörleri ve Cronbach alfa değerleri tablo 4’te belirtilmiştir. Çalışmamız sonucu oluşturulan Hizmetkar yöneticilik ölçeğinin soru numaraları, boyutları ve literatür kaynaklı karşılaştırması tablo 5 ile verilmektedir.

Tablo 4**Hizmetkar Liderlik Ölçekleri Faktör ve Cronbach Alfa Değerleri**

John E Barbuto, JR. W. Wheeler (2002)	Page&Wong (2000)	Rob Dennis (2004)
Alturistik çağrı .82	Güçlendirme .97	Sevgi .94
Duygusal destek .91	Hizmet .89	Güçlendirme .94
Bilgelik .92	Vizyon .94	Vizyon .89
İkna edicilik .87		Alçakgönüllülük .92
Örgütsel vekilharççılık .89		Güven .71-.83

Oluşturulan ölçeğin bir örneği ekler bölümünde, ek 2 olarak verilmiştir.

Tablo 5

Hizmetkar yöneticilik ölçeği soru numaraları, boyutları ve literatür kaynaklı karşılaştırma

Soru No.	Faktör	Kaynak/referans
S1/2/3/4/5/7/9/11/25/45/31	Güçlendirme	Page ve Wong
S8/S26/28	Duygusal destek	J. E.Barbuto , W. Wheeler, Greenleaf
S9	Güçlendirme	R.Dennis
S13/14	Hizmet	Page ve Wong
S12/40	Vizyon	Page ve Wong
S10/55	Güçlendirme	J.A.Laub, Page ve Wong
S19/20	Güçlendirme	R.Dennis
S21	Hizmet	R.Dennis
S22	İletişim	J.A.Laub
S23	Vizyon	R.Dennis
S29/38	Vekilharççılık,	J.E Barbuto, W.Wheeler
S41	Vekilharççılık	J.A.Laub
S36/44/54 ,S57/67	Güven	Rob Dennis/ J.A.Laub
S43/ 46	Sevgi, saygı, dürüstlük	Rob Dennis, James Laub
S47	Sevgi	Rob Dennis
S48	Vizyon	Page ve Wong, J.A.Laub
S49/37	Alçakgönüllülük	Rob Dennis
S50	Empati	Greenleaf
S51	Katılımcılık	J.A. Laub, Rob Dennis
S59	Diğergamlık/ Hizmet	R. Dennis, J. Barbuto W.Wheeler/ Page ve Wong.
S57/68	Alturistik çağrı	J. E Barbuto, JR.W.Wheeler
S65	Vizyon, Vekilharççılık	Page ve Wong, J.Barbuto ve W.Wheeler

S66	Hizmet/ Alçakgönüllülük	R. Dennis, J. Laub, Page ve Wong
S15/61	Alturistik çağrı / Hizmet	J. E Barbuto, JR.W.Wheeler/ Page ve Wong/ R.Dennis
S17/34	Liderlik geliştirme	Laub, Greenleaf
S27/32/35	İkna gücü	J. E Barbuto, JR.W.Wheeler
S24/	Vizyon	J. E Barbuto, JR.W.Wheeler
S28	Farkındalık, bilgilendirme	Greenleaf
S54	Sevgi	R.Dennis

2.2. Paternalistik Yöneticilik Ölçeği

Paternalistik yöneticilik, Aycan ve Kanungo (1998; aktaran Aycan ve Fikret Paşa, 2000)'nun paternalistik liderlik ölçeği ile ölçülmüştür. Aycan ve Fikret –Paşa (2000) 'nın çalışmasında Cronbach alfa değeri .85 dir. Ölçek toplam 13 sorudan oluşmaktadır. Cevaplandırma 7' li skala formatında 1- kesinlikle katılıyorum ve 6- kesinlikle katılmıyorum 7- bilgim yok şeklindedir.

Kullanılan ölçeğin bir örneği ekler bölümünde, ek 2 olarak hizmetkar yöneticilik ölçeğinin devamında verilmiştir.

2.3. Tutarlılık Anlayışı Ölçeği

Geliştirilen ilk tutarlılık anlayışı ölçeği 'Hayata Uyum' (Orientation to Life Questionnaire) (Antonovsky, 1987) adı altında 29 soru içermektedir. Tutarlılık anlayışı ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği farklı çalışmalarla, farklı kaynaklardan alınan verilerle test edilerek ispatlanmıştır (Anthonovsky, 1987; Hansson ve Cederblad, 1995). Ortalama Cronbach alfa değeri 0.88 olup 0.86 ile 0.95 arası değişmektedir (Hansson ve Olsson, 2001). Zaman ve yer kısıtlamaları olduğu durumlarda 13 sorudan oluşan ölçek kullanılması önerilmektedir. Kısa form kullanıldığında, Cronbach alfa değerleri 0.74 ile 0.91 (Antonovsky, 1992) arasında değişmektedir.

Çalışmamızda bu 13 soruluk kısa form kullanılmıştır. Bu kısa form ölçeğin bilgimiz dahilinde ilk türkçeleştirme çalışması bu çalışma kapsamında Marmara ve

İstanbul Üniversitesi'lerinden 3 konu uzmanının yardımları ile ortaya çıkmıştır. Tercüme ve geri tercüme süreçlerinden geçerek orijinal ifadelere sadık kalınmıştır.

Tercüme edilmiş 13 soruluk ölçek 32 görüşmeci ile yapılan pilot çalışma sonucu Cronbach alfa değeri .63 bulunmuştur. Ayrıca soruların içeriği açısından sosyal beğenilirlilik etkisinden etkilenip etkilenmediğini test için yapılan çalışmada ortaya çıkan .27 lik korelasyon değeri bu konudaki şüphemizi ortadan kaldırmıştır. Marlowe ve Crowne Sosyal Beğenilirlilik ölçeği (Strahan ve Gerbasi, 1972) kullanılmıştır. Ölçek 10 doğru, yanlış ifadesinden oluşmaktadır. Ölçeğin bir örneği ekler bölümünde ek 1 olarak verilmiştir.

Değerlendirme 6'lı skala üzerinde 1- hiçbir zaman 6 - her zaman olarak yapılmıştır. 'Her zaman' cevapları tutarlılık anlayışını düşüren, 1- hiçbir zaman ise tutarlılık anlayışını arttıran değerleri ifade etmektedir. Yani yüksek değerdeki (puan) tutarlılık anlayışı sonuçları bireyin tutarlılık anlayışının zayıf (düşük) olduğunu ifade etmektedir. Aynı mantıkla, düşük değerdeki tutarlılık anlayışının sonuçları bireyin tutarlılık hissini güçlü (yüksek) olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple, analiz için yeniden kodlama (recoding) yapılmıştır.

Bu ölçek, anlaşılabilirlik (comprehensibility), idare edebilirlik (manageability) ve anlamlılık (meaningfulness) olarak birbiriyle ilişkili olan üç alt boyutla ölçüm yapmaktadır. 4 soru anlam ifade edebilirlik (meaningfulness), 5 soru anlaşılabilirlik (comprehensibility) ve 4 soru idare edebilirlik (manageability) ölçümlenmektedir.

Anlaşılabilirlik (comprehensibility) iç ve dış kaynaklı uyarıcıların tutarlı, düzenli, açık ve yapılanmış olarak bireye anlaşılabilir olması ile ilgilidir. Başka bir deyişle, iç ve dış çevrenin tahmin edilir, tarif edilir ve yapılanmış olmasına duyulan güvendir.

İdare edebilirlik (manageability) dış dünyanın çözüm bekleyen durumları karşısında, bireyin durumu idare edebilmesi, üstünden gelebilmesi için gerekli olan kaynaklara sahip olma hissini boyutları ile ilgilidir.

Anlam ifade edebilirlik (meaningfulness) tutarlılık hissi kavramının güdüleyici parçasıdır. Bireyin, hayat ile ilgili problemleri nasıl değerlendirdiği, problemleri kaçınılması gereken yük olarak değerlendirme veya mücadele olarak görüp çözmeye yönelme ile ilgilidir (Olsson, M ve ark., 2006).

Kullanılan ölçeğin bir örneği ekler bölümünde, ek 4 olarak verilmiştir.

2.4. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algısı, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak, üç alt boyutta incelenmiştir. Bu üç boyutun ölçümü için, üç ayrı ölçeğin birleştirilmesiyle oluşturulmuş olan ölçek toplam 17 soruluk bir ölçek oluşturulmuştur. Puan arttıkça örgütsel adalet algısı yükselmektedir. Değerlendirme 1- hiçbir zaman 6- her zaman olarak 6' lı skala üzerinde yapılmıştır.

Dağıtım adaleti algısı, Price ve Mueller (1986, aktaran Çalışkan, 2006)'in geliştirdiği altı maddelik dağıtım adaleti algısı ölçeğinin iç tutarlılığı denetlenmiş ve Cronbach alfa değeri .94 bulunmuş; Goldman (2001, aktaran Çalışkan, 2006) tarafından yapılan çalışmada iç tutarlılık katsayısı .91 bulunmuştur. Dağıtım adaleti algısı altı soru ile ölçümlenmektedir.

İşlem adaleti algısı ise Moorman (1991, aktaran Çalışkan, 2006) tarafından geliştirilen altı maddelik ölçek ile ölçümlenmiş ve iç tutarlılık katsayısını .93 olarak bulmuştur. Türkiye' de uygulanan bir çalışmada ise iç tutarlılık katsayı .84 olarak belirtilmiştir (Çalışkan, 2006).

Etkileşim adaleti algısı ise Niehoff ve Moorman (1993, aktaran Çalışkan, 2006) tarafından geliştirilen ölçeğin kişilerarası adalet (interpersonal justice) ölçümleyen beş sorusu ile ölçümlenmektedir. Yapılan pilot çalışmada kişilerarası adalet ve bilgilendirme (informational justice) birbirinden ayrıştırılmayıp, tek bir faktör olarak çıktığı için bilgilendirme adaleti soruları çalışmaya dahil edilmemiştir. Ön çalışmada etkileşim adaleti alfa değeri .93 olarak tespit edilmiştir . Ölçeğin orijinal ve iki boyutlu olarak uygulamasında iç tutarlılık katsayısı .95 olarak bulmuştur (Niehoff ve Moorman, 1993, aktaran Çalışkan, 2006).

Kullanılan ölçeğin bir örneği ekler bölümünde, ek 5 olarak verilmiştir.

2.5. İşin Karmaşıklığı Ölçeği:

İşin karmaşıklığı, işin rutinliğini ölçen bir ölçekten yola çıkılarak ölçümlenmiştir. İşin rutinliğini, iş karakteristiği olarak, örgütsel bir değişken olarak çalışanların algıları yoluyla ölçmeyi planlayan araştırmacılar Hall (1963, aktaran Cook, Hepworth, Wall ve Warr, 1980, s.196)' un çalışmasına dayanarak beş maddelik bir

ölçek geliştirmişlerdir (Hage ve Aiken, 1976, aktaran Cook, Hepworth, Wall ve Warr, 1980, s.196).

İç tutarlılık katsayısının faktör analizi ile desteklendiği söylenmekle beraber, herhangi bir detay verilmemiştir. Dewar, Whetten ve Boje (1980, aktaran Cook, Hepworth, Wall ve Warr, 1980, s.196) yaptıkları üç çalışma ile Cronbach alfa katsayılarını 0.82, 0.94 ve 0.74 olarak bulmuşlardır. Pierce ve Dunham (1978 aktaran Cook, Hepworth, Wall ve Warr, 1980, s.196) 155 ofis çalışanı ile yaptıkları araştırmada toplam skorlar üzerinden değerlendirme yaparak, toplam değer 14.2 (standart sapma 3.1) ve alfa katsayısı 0.85 bulmuşlardır. Üç soru işin karmaşıklığını ölçer tarzda ters ifade edilerek sorulmuştur. Değerlendirme 1- hiçbir zaman 6- her zaman 6 'lı skala üzerinden yapılmıştır.

Ayrıca bu ölçeğe ek olarak, araştırmacı tarafından bir soru geliştirilmiştir.

Rutin ve karmaşık iş tanımları yapılıp her iki tanım için örnek işler gösterilmiştir. Değerlendirme için 'Tanım A' (rutin iş tanımı) 1 ile 6 arasındaki skalanın 1 değerine yerleştirilmiş, 'Tanım B' (karmaşık iş tanımı) da skalanın 6 değerine yerleştirilmiştir. Çalışanlar bu değerlendirme ile yaptıkları işin karmaşıklık düzeyi algılarını belirlemişlerdir.

Kullanılan ölçeğin bir örneği ekler bölümünde, ek 6 olarak verilmiştir.

2.6. İşe Kapılma Ölçeği

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) 17 soru ile ölçümlendiği, işe kapılma ölçeğinin, üç faktörü enerjik olma (vigor), adanmışlık (dedication) ve bütünleşme (absorption) olarak isimlendirmişlerdir. Bu üç faktör enerjik olma (vigor), adanmışlık(dedication) ve bütünleşme (absorption) iç tutarlılık Cronbach alfa değerleri sırasıyla .92, .91 ve .90 dır. Değerlendirme 1- hiçbir zaman 6- her zaman 6' lı skala üzerinden yapılmıştır.

Ölçeğin türkçeleştirilmesi Marmara ve İstanbul Üniversite'lerinden 3 konu uzmanı ve tarafımdan yapılmış; sonrasında bir tercüman da ters tercümesini yaparak orijinal ifadeler ile kontrolü yapılmıştır.

Türkiye'deki uygulamalarında enerjiklik (vigor) ve zihinsel işe kapılma (mental engagement) olarak iki alt boyutlu olarak sonuç veren bu ölçeğin, Cronbach alfa

değerleri enerjilik boyutu için .92, zihinsel işe kapılma boyutu için .83 vermiştir (Güneşer, 2007).

Kullanılan ölçeğin bir örneği ekler bölümünde, ek 3 olarak verilmiştir.

3.UYGULAMA

Veri toplama sürecinde iki farklı yöntem kullanılmıştır. İlk olarak, belli başlı yerli ve yabancı altı holding ve firmanın insan kaynakları bölümleri ile görüşülüp, araştırma tanıtılmış ve katılım teklifi götürülmüştür. Bu firmalardan şirket bazında bir katılım sağlanamamış, şirket içinden bireysel katılımlar olmuştur.

Bu nedenle yeterli katılımı sağlamak için, anketler dağıtılan birinci el kaynak olan çalışanlardan, yakın çevrelerindeki uygun ve gönüllü çalışanlara verilmesi istenerek kartopu tekniği ile, dağıtım hızlandırılmış, katılım arttırılmış ve anketi cevaplayanların gizlilikleri de korunmuştur.

4. VERİ ANALİZİ

Araştırmada, değişkenlerin boyutlarının belirlenmesi için SPSS 11.5 istatistik paketi ile asal bileşenler metodu faktör analizi yöntem, ortogonal varimax tekniği kullanılmıştır. İç tutarlılıklarının güvenilirliği (internal consistency reliability) belirlenmesi için tutarlılık analizleri yapılmış ve Cronbach alfa değerleri incelenmiştir. Analizde keşifsel faktör analizi (exploratory factor analysis) kullanılmıştır.

Modelin geçerlilik testi için basit regresyon analizi kullanılmıştır. Algısal adaletin ara değişken olarak modeldeki rolünü test etmek için üç aşamalı regresyon (Baron ve Kenny, 1986); modeldeki değişkenlerin temel etkileri ve şartlı değişkenlerin diğer değişkenlerin diğer değişkenlerle etkileşimlerini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Şartlı değişkenlerin incelenmesi sırasında hesaplanan, etkileşim değerleri (interaction terms), temel etki (main effects) değerleri ile ilişkili olduklarından, etkileşim değerleri çoklu bağıntı (multicollinearity) problemlerine sebep olacaklarından, Cronbach dönüştürme (Cronbach transformation) metodu kullanılmıştır: yani

değişkenler, birbirleri ile çarpımları yapılmadan önce, ortalamaları etrafında merkezileştirilmişlerdir (centered) (Kleinbaum, Kupper, Muller, ve Nizam, 1998). Böylelikle çoklu bağıntı (multicollinearity) diagnostik endeksleri kabul edilebilir limitler içine çekilmiş olmaktadır. Fakat burada bahsedilen çoklu bağıntı (multicollinearity) probleminin iki farklı değişkenin birbiriyle olan yüksek korelasyonu olmayıp, etkileşim değerlerinin (interaction terms) derecelendirilmesi (scaling) ile ilgili problem olduğu belirtilmektedir (Aiken, West,1991; Jaccard, Turrisi ve Wan,1990). Şartlı değişkenlerin testinde, önemli olan etkileşim değerlerinin veya toplam açıklanan varyans büyüklüğü değil bu artışın istatistiki olarak manidar olmasıdır ki bu ilişkide şartlı değişkenin etkisini kanıtlar (McFarlin ve Sweeney, 1992).

Demografik değişkenlerin, bağımlı değişken olan işe kapılma (work engagement) üzerine olan etkisini incelemek için, kontrol değişkenleri olarak, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Böylelikle, demografik değişkenlerin bağımlı değişken üzerine olan etkisi ile, ara değişken ve şartlı değişkenlerin modele girmesi durumunda demografik değişkenlerin bağımlı değişken ile olan ilişkide yaratacağı etki incelenmiştir. Demografik değişkenlerin kontrol değişkenleri olarak incelenmesi, Staines, Pottick ve Fudge (1986) demografik değişkenlerin diğer değişkenler arası ilişkileri indirgeyici (supress) veya abartıcı (inflate) etkileme potansiyellerinin kontrol edilmesi konusunda uyarısı dikkate alınarak yapılmıştır.

III. BULGULAR

Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular üç bölümde incelenmektedir. Ölçeklerle ilgili bulgular bölümünde, ölçeklere ait faktörlerin iç tutarlılık ve faktör analizleri; ikinci bölümde modeldeki değişkenlerin ve alt boyutlarının ortalama, standart sapma, dağılım betimsel analiz ve birbirleriyle korelasyon sonuçları; üçüncü bölümde ise araştırma hipotezlerinin ve demografik değişkenlerin test edilmesine dair bulgular incelenmektedir.

1. ÖLÇEKLERLE İLGİLİ BULGULAR

1.1. Hizmetkar Yöneticilik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmamızda dik (orthogonal) döndürme metodu, varimax rotasyon yöntemi kullanılarak, özdeğerleri 1'in üstünde olan faktörler kabul edilip incelenmiştir. Bu metod, faktör yüklerinin faktörler arasında dağılımını maksimize etmeye çalışır ve böylelikle yorumlanabilen anlamlı faktör kümelerinin oluşumunu sağlar (Field, 2005). Bizim amacımız da yeni bir kavram olan hizmetkar liderliğin alt boyutlarını ortaya çıkaran, yorumlanabilen faktörler bulmak olduğundan bu metod kullanılmıştır.

Faktör analizine başlamadan önce, veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına karar vermek için uygunluk testleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi kabul edilen alt sınırın (.50) üstünde sonuç vermiştir. Bartlett testi sonuçları da, ölçek maddelerinin korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi öncesi ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapıp, Cronbach alfa modeli kullanılmış, .60 değeri ve üstü güvenilir olarak kabul edilmiştir. Madde ağırlıkları .30' un altındaki değerler analiz dışı bırakılmıştır. Tüm örneklem grubunun % 25' ni bilmiyorum cevabını işaretlediği sorular (S25, S61) analiz dışı bırakılmıştır. Soru: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 11, 14, 17, 19, 21, 26, 27, 28, 30, 31, 34, 35, 36, 54,63 ve 68 eşit ağırlıkla farklı faktörlerin altında yer aldığından analiz dışına çıkarılmış ve geri kalan maddeler tekrar faktör analizine tabii tutulmuştur. Kullanılan ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa değeri) 0.95 olup, faktör analizi sonucu, toplam varyansın 62,77 % si açıklanmış ve 4 faktör ortaya çıkmıştır.

Faktör 1: Soru 8, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 ile toplam açıklanan varyansın 47.42 %; Faktör 2: Soru 13, 22, 23, 29, 51, 65, 66 ile toplam açıklanan varyansın 5.742 %; Faktör 3:

Soru 15, 37, 38, 40, 55, 57, 59 ile toplam açıklanan varyansın 5.00 % ve Faktör 4: Soru 20, 9, 10 ile hizmetkar yöneticiliği 4.60% açıklamaktadır.

Faktörlerin iç tutarlılık katsayıları Faktör 1: 0.93; Faktör 2: 0.87; Faktör 3: 0.87 ve Faktör 4: 0.63 dir. 4.faktörün iç tutarlılık katsayısının 0.70'den düşük olması üç ifade ile açıklanabiliyor olmasından kaynaklanabileceği için iç tutarlılığı güvenilir olarak kabul edilmektedir. Hizmetkar liderlik ölçeği maddelerinin faktör analizi sonuçları faktör yükleri ve boyutlarının iç tutarlılık katsayıları Tablo 6 'da verilmiştir.

Tablo 6

Hizmetkar Yöneticilik Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonuçları(N:305)

Faktör 1 ilişkisel boyutu, α değeri .93 (Varyansı açıklama yüzdesi: 47.42)	Madde Yüğü
Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir	.721
Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez	.705
İşyerinde tolerans, nezaket ve dürüstlüğe önem verir	.704
Çalışanına güven telkin eder	.679
Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder	.674
Kendi davranışları çalışanlarından bekledikleri davranışlara uygundur	.663
Çalışanlarıyla empati kurar	.656
Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder	.616
Duygusal olarak rahatlamamı sağlar	.587
Çalışanlara ilgisini onlarla bireysel olarak ilgilenip somut davranış gösterir	.576
Faktör 2 katılımcılık, α değeri .8710 (Varyansı açıklama yüzdesi:5.742)	Madde Yüğü
Bilmediği konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye açıktır	.713
İş yerinde ,grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder	.695
Çalışanını dinleyip açık iletişim ortamı geliştirir	.582
Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerekliliği	.570
Çalışanının hedeflerini örgütün vizyonuna uygun olarak çalışanı ile birlikte oluşturur	.556
Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır	.550
Liderliğin pozisyonundan çok sorumluluk olduğu düşüncesindedir	.535
Faktör 3 diğergamlık, α değeri .8735 (Varyansı açıklama yüzdesi: 5.00)	Madde Yüğü
Çalışanlarının iyiliği için kendi çıkarlarını düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar	.756
Kariyerine zarar verecek durumda bile doğru olanı yapar	.718
Kendi başarılarından çok çalışanlarıninkiler hakkında konuşur	.596
Yaptığı işin başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır	.594
Eleştirilere açıktır	.588
İşletme çalışanlarını gelecek için katkı sağlamak,fark yaratmak için hazırlar	.577
Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için görev sorumluluklarının dışına çıkar	.562
Faktör 4 güçlendiricilik, α değeri .6318 (Varyansı açıklama yüzdesi: 4.603)	Madde Yüğü
Gerekli yetkiyi çalışanına işini yapması için verir	.713
Herhangibir karar verme durumunda astlarının fikrini alır	.615
Çalışanların risk almalarını teşvik eder	.508
Açıklanan toplam varyans yüzdesi	62,771%
Toplam iç güvenilirlik Cronbach alpha değeri	.95
Kaiser -Meyer -Olkin değeri	.94
Bartlett's testi	13162.419 *

* p =.000<.05

1.2. Paternalistik Yöneticilik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizine başlamadan önce, veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına karar vermek için uygunluk testleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi kabul edilen alt sınırın (.50) üstünde sonuç vermiştir. Bartlett testi sonuçları da, ölçek maddelerinin korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Paternalistik yöneticilik alt boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz temel bileşenler (principal components) yöntemi ve dik (orthogonal) döndürme metodu, varimax rotasyon yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu tek faktör oluşmuştur. Araştırmada paternalistik liderlik ile ilgili verilerde, tüm örneklem grubunun % 25' ni bilmiyorum cevabını işaretlediği sorular (S16, S33, S52, S53, S13, S6) analiz dışı bırakılmıştır. Tek faktör S39, S53, S56, S58, S60, S62, S64 ifadeleri ile tanımlanmaktadır. Paternalistik yöneticilik ölçeği maddelerinin faktör analizi sonuçları ve boyutlarının iç tutarlılık katsayıları Tablo 7 de verilmiştir.

Tablo 7

Paternalistik Yöneticilik Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonuçları (N:305)

Faktör paternalistik yöneticilik α değeri .87.(Açıklanan varyans yüzdesi :57.94 **Madde yükü**

İşle ilgili konularda olduğu gibi kişisel konularda da çalışanlarına sürekli yol gösterir	.807
Çalışanları için neyin en doğru olduğunu bilir	.781
İşyerinde aile ortamı yaratır	.759
Çalışanları ile anne baba gibi ilgilenir	.758
Çalışanlarının hayatlarının her yönüyle ilgilenir	.750
Çalışanlarını başkalarının eleştirilerinden korur	.747
İşyerindeki kişilerarası sorunları çalışanlar adına çözer	.723

Açıklanan toplam varyans yüzdesi 57,94%

Toplam iç güvenilirlik Cronbach alpha değeri .87

Kaiser -Meyer -Olkin değeri .89

Bartlett testi 915.672*

* p =.000<0.05

1.3. Tutarlılık Anlayışı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizine başlamadan önce, veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına karar vermek için uygunluk testleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi kabul edilen alt sınırın (.50) üstünde sonuç vermiştir. Bartlett testi sonuçları da, ölçek maddelerinin korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Temel bileşenler (principal components) yöntemi ve dik (orthogonal) döndürme metodu, varimax yöntemi ile gerçekleştirilen faktör analizi sonucu tutarlılık anlayışı alt boyutları belirlenmiştir. Analiz sonucu, soru 1, soru 4, soru 11 ve soru 13 örneklem grubu tarafından anlamlandırılmadığı veya diğer ifadelerle benzer olarak algılanmadığı için genel iç tutarlılık cronbach alfa değerini, yani güvenilirliği düşürdüğü gözlemlenmiştir. Bu soruların analiz dışı bırakılarak, iç tutarlılık Cronbach alfa değeri .83'e yükselmiştir. Kalan dokuz soru ile tekrarlanan faktör analizi sonucunda iki faktör ortaya çıkmıştır. Tutarlılık anlayışı ölçeği maddelerinin faktör analizi sonuçları ve boyutlarının iç tutarlılık katsayıları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Tutarlılık Anlayışı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları (N:305)

Faktör 1: ilişkisel tutarlılık, α tutarlılık değeri .7553(Açıklanan varyans yüzdesi: 15.836) Madde yükü	
Çok iyi tanıdığınızı düşündüğünüz insanların sizi şaşırtması	.863
Güvendiğiniz insanların sizi hayal kırıklığına uğratması	.805
Size karşı haksızlık yapıldığı duygusuna kapılmanız	.721
Faktör 2: bilişsel tutarlılık, α tutarlılık değeri .8327(Açıklanan varyans yüzdesi: 44.312) Madde yükü	
Kontrolünü kaybetme hissine kapılma	.830
Günlük hayatta yapılan işlerin anlamsız olduğu hissine kapılma	.812
Kafanızın ve duygularınızın karmakarışık olması	.747
Kendini alışılmadık bir durumda bulup, ne yapacağınızı bilmezlik	.659
Yenik düşmüşlük hissine kapılma	.650
İçinizde hissetmek istemediğiniz duygulara kapılma hissi	.546
Açıklanan toplam varyans yüzdesi	60,14%
Toplam iç güvenilirlik Cronbach alpha değeri	.8776
Kaiser -Meyer-Olkin değeri	.846
Bartlett testi	1035.629*
* p =.000<0.05	

1.4. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Yapılan temel bileşenler yöntemi, dik (orthogonal) döndürme, varimax yöntemi ile gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, toplam iç tutarlılık Cronbach alfa değerini düşüren soru 1'in analiz dışına çıkarılması ile iç tutarlılık katsayısı .95'e yükseltilmiştir. Faktör analiz sonucu iki faktör ortaya çıkmıştır. Bu iki faktör toplam varyasyon %72.6 sını açıklamaktadır. Örgütsel adalet maddelerinin faktör analizi sonuçları ve boyutlarının iç tutarlılık katsayıları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi N:305		Faktör
1 :İşlem adaleti, α tutarlılık değeri .94 (Açıklanan varyans yüzdesi :38.90)		Madde Yüğü
Yönetim aldığı kararlar ile ilgili yeterli açıklama yapıyor		.818
Alınacak karar ve nasıl uygulanacağı hakkında fikir ve görüş alınması		.671
Yönetim, karar almadan önce doğru bilgileri topluyor		.748
Kararlardan etkilenecek olanların görüşleri alınıyor		.726
Alınan kararlara itiraz etme ve / veya savunma yapma hakkı veriliyor		.713
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin nazik ve ilgili davranması		.802
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin saygılı davranış ve önem vermesi		.826
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin kişisel ihtiyaçlara duyarlı olması		.718
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin dürüst ve samimi olması		.780
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin haklarını gözetirler		.707
Faktör 2: Dağıtım adaleti, α değeri .96 (Açıklanan varyans yüzdesi : 33.71)		Madde Yüğü
Sarf ettiğim çabanın karşılığını alıyorum		.856
İşimdeki sorumlulukların karşılığında hak ettiğimi alıyorum		.904
Sahip olduğum tecrübemin karşılığını alıyorum		.889
Almış olduğum eğitim ve mesleki donanımın karşılığını alıyorum		.841
İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum		.851
Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum		.825
Açıklanan toplam varyans yüzdesi		72.62%
Toplam iç güvenilirlik Cronbach alpha değeri		.95
Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluğu testi		0.93
Bartlett testi		4924.090*
* p =.000<0.05		

1.5. İşe Kapılma Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Yapılan temel bileşenler yöntemi, dik (orthogonal) döndürme, varimax yöntemi ile gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, soru 3 ve soru 6 faktör yükü değerleri kararlaştırılan kriter 0.50 değeri altında olduğu için, sırasıyla analiz dışı bırakılarak tekrarlanan faktör analizi sonucu toplam açıklanan varyans % 58.89 değerinden, % 61.15'e yükseltilmiştir. Faktör analiz sonucu iki faktör ortaya çıkmıştır. Faktör 1 işle güdülenme, faktör 2 ise işle bütünleşme olarak adlandırılmıştır. Bu iki faktör toplam varyansın % 61.15' ni açıklamaktadır.

İşe kapılma ölçeğinin faktör analizi sonuçları ve boyutlarının iç tutarlılık katsayıları Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 10
İşe Kapılma Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonucu (N:305)

Faktör 1: enerjiklik ve işe adanma, α tutarlılık değeri 0.92 (Açıklanan varyans yüzdesi:53.98) Madde yükü	
İşimdeyken kendimi enerji dolu hissedirim.	.785
İşimi bir amaca yönelik ve anlamlı bulurum.	.735
İşimdeyken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	.802
İşime karşı hevesli ve gayret doluyum.	.783
İşim bana ilham verir.	.677
Sabah uyandığımda şevkle işe giderim.	.779
Yoğun çalıştığım zamanlar kendimi mutlu hissedirim.	.557
Yaptığım işten gurur duyarım.	.679
İşimi heyecan verici mücadelelerle dolu bulurum.	.585
İşimde işler iyi gitmese de sebat edip işime azimle devam ederim.	.610
Faktör 2: işle bütünleşme, α tutarlılık değeri 0.82 (Açıklanan varyans yüzdesi:7.16) Madde yükü	
İşimi yaparken işin içine gömülür, kendimi tamamen ona veririm.	.746
Çok uzun süre, hiç durmadan çalışmaya devam edebilirim.	.856
Çalışırken işim beni alıp götürür adeta büyüler.	.634
İşimi yaparken zekam çok işlektir.	.522
İşimden kendimi ayırmam zordur.	.604
Açıklanan toplam varyans yüzdesi	61.15%
Toplam iç güvenilirlik Cronbach alpha değeri	.93
Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluğu testi	.92
Bartlett testi	3171.639*
* p =.000<0.05	

1.6. İşin Niteliği Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Temel Bileşenler metodu ve dik döndürme (orthogonal) döndürme, varimax yöntemi ile yapılan faktör analizi sonucu, soru 2, soru 6 ve soru 1 iç tutarlılık alfa değerlerini düşürdükleri için sırasıyla analiz dışına çıkarılmış ve tekrarlanan faktör analizi sonucu soru 3, soru 4, ve soru 5 ile işin karmaşıklık düzeyi ölçümlenmiştir. Faktör analizi sonucu açıklanan varyans %72.02 dir. İşe kapılma ölçeğinin faktör analizi sonuçları ve boyutlarının iç tutarlılık katsayıları Tablo11’de verilmiştir.

Tablo 11
İşin Niteliği Ölçeği Maddeleri Faktör Analizi Sonucu (N:305)

Faktör 1: işin niteliği, α tutarlılık değeri 0.8054(Açıklanan varyans yüzdesi:72.025) Madde yükü	
İşimde hergün yapacak farklı birşey vardır	.905
İşimde hergün yeni birşey olur	.856
İşimin çeşitliliğini severim	.780
Toplam açıklanan varyans yüzdesi	72.02%
Toplam iç güvenilirlik Cronbach alpha değeri	.8054
Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluğu testi	.6990
Bartlett testi	493.773*
* p =.000<0.05	

2.BETİMSSEL ANALİZ SONUÇLARI

Araştırma modelimizde ele aldığımız değişkenlerin, alt boyutları ile birlikte betimsel analizleri ve birbirleri ile olan korelasyonları Tablo 12 ve Tablo 13 'de verilmiştir.

Tablo 12

Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Analiz Sonuçları

	N	Ortalama	S.Sapma	Skewness	Kurtosis
PaternalistikYöneticilik	305	26.14	9.88	-.448	-.733
Hizmetkar Yöneticilik	305	72.63	19.56	-.846	-.015
İlişkisel boyutu	305	42.89	12.90	-.951	.270
Katılımcılık boyutu	305	30.83	8.74	-1.03	.390
Diğergamlık boyutu	305	25.75	10.38	-.472	-.657
Güçlendirici boyutu	305	12.78	3.60	-.980	.519
Tutarlılık anlayışı	305	23.80	5.69	1.09	3.08
İlişkisel boyutu	305	9.17	2.66	.923	.781
Bilişsel boyutu	305	14.62	3.97	1.27	3.75
ÖrgütselAdalet	305	57.88	17.68	-.054	-.712
İşlem Adaleti	305	37.34	11.21	-.194	-.518
Dağıtım Adaleti	305	20.53	8.18	-.006	-.891
İşin Niteliği	305	13.32	3.40	-.644	.157
İşe kapılma	305	67.20	13.43	-.410	-.453
Enerjiklik, işe adanma	305	45.57	9.26	-.590	-.128
İşle Bütünleşme	305	21.62	4.91	-.297	-.642

Skewness ve kurtosis değerlerini standartlaştırmak için z –skor dönüşümü ($z_{skewness} = S-0/Skewness$ Standart Sapma) ve ($z_{kurtosis} = K-0/Kurtosis$ Standart Sapma) yapılmasına örnek büyüklüğü 200' den büyük olduğu için gerek olmamıştır .

Örnekleme büyüklüğü 200' ün üstünde olduğu için, normal dağılımda sapmaların ortaya çıkması normal kabul edilir ve normal dağılım tablosundaki değerlerin üst limit olarak kullanımında bir kriter konulmaz (Field, 2005). Bu tartışma çerçevesinde, değişkenlerin skewness ve kurtosis değer ve dağılımları normal dağılım göstermiyorsa da, yeni bir veri düzenlemesine gidilmemiştir.

Tablo 13
Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi

	Hizmetkar yöneticilik	Paternalistik yöneticilik	Tutarlılık anlayışı	Örgütsel adalet	İşin niteliği	İşe kapılma
Hizmetkaryöneticilik	1	.801(**)	.184(**)	.580(**)	.175(**)	.316(**)
Paternalistikyöneticilik	.801(**)	1	.106	.511(**)	.164(**)	.326(**)
Tutarlılık anlayışı	.184(**)	.106	1	.301(**)	.110	.255(**)
Örgütsel adalet	.580(**)	.511(**)	.301(**)	1	.296(**)	.425(**)
İşin niteliği (karmaşıklık)	.175(**)	.164(**)	.110	.296(**)	1	.498(**)
İşe kapılma	.316(**)	.326(**)	.255(**)	.425(**)	.498(**)	1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-uçlu).

Araştırma modelimizde, değişkenlerarası korelasyonların tümü manidar gözükmemektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında çoklu bağıntı yoktur ($r < .70$) ve VIF (varyans büyütme faktörü) de değerleri de beklenildiği gibi 10' nun altındadır. Dolayısı ile tüm değişkenler modelde kalmıştır.

Korelasyon matrisine baktığımızda, sadece paternalistik yöneticilik ile hizmetkar yöneticilik arasında yüksek pozitif ilişki görülmektedir ($r: .801, p < .001$). Bu değişken araştırmada model dışında tutulup araştırma sorumuz olan hizmetkar yöneticilik ile ilişkisi incelenmiştir.

3. HİPOTEZ TESTLERİ İLE İLGİLİ ANALİZ SONUÇLARI

3.1. Hipotezler ile İlgili Bulgular:

Hipotez testleri yapılmadan önce, basit regresyon analizi yapılarak modelin geçerliliği test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 14' te verilmiştir.

Tablo 14
Araştırma Modelinin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler (Yordayıcılar)	Standart beta	t	anlamlılık
Hizmetkar yöneticilik	.116	2.042	0.042**
Örgütsel adalet	.199	3.302	0.001**
Tutarlılık anlayışı	.129	2.658	0.008**
İşin niteliği(karmaşıklık)	.405	8.357	0.000*

Modelin R² : .357
Düzeltilmiş R²: .348
Modelin F değeri : 41.596*

Bağımlı değişken: İşe kapılma *p< .001 **p<.005

Hizmetkar yöneticilik, örgütsel adalet, tutarlılık anlayışı ve işin niteliği (karmaşıklık) değişkenleri, işe kapılma üzerindeki toplam etkilerinin anlamlı olduğunu (F-test: 41.596, p: .000) ve bu değişkenlerin birlikte, işe kapılma değişkeninin % 34.8' ni açıkladıklarını göstermektedir. Modelde en fazla katkısı olan değişken işin niteliğidir (β : .405, p:.000).

Modeldeki tüm bağımsız değişkenler, bağımlı değişken üzerinde, manidar düzeyde açıklayıcı etki yaratmaktadırlar. Sırasıyla her üç hipotez doğrulanmıştır.

H1: Algılanan hizmetkar yöneticilik (servant leadership) özellikleri ile işe kapılma (work engagement) arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.

H2: Algılanan hizmetkar yöneticilik (servant leadership) özellikleri ile algılanan örgütsel adalet (organizational justice) arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.

H3: Algılanan örgütsel adalet (organizational justice) ile işe kapılma (work engagement) arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.

Bu hipotezleri destekleyici nitelikteki diğer bulgular (r: .316, .580 ve .425) doğrusallık (linearity) ve bağıntı (collinearity) amacıyla düzenlenen r (Pearson korelasyon) matrisinde (bkz. tablo 13) bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algısının ara değişken olarak modeldeki rolü:

Örgütsel adalet algısının, hizmetkar yöneticilik ve işe kapılma değişkenleri arasında ara değişken olarak test etmek için üç aşamalı regresyon analizi yöntemi

kullanılmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Bu üç aşamalı regresyon analizinde 1.basamakta, bağımsız değişkenin ara değişken olarak test edilen değişken üzerine olan etkisine bakılır. Sonuç anlamlı ise, 2. basamakta bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenir, sonuç anlamlı ise 3. basamağa geçilir. Bu aşamada bağımsız değişken ara değişken olarak test edilen değişkenle birlikte modele sokulur. Eğer ara değişken olarak test edilen değişkenin bağımlı değişkene katkısı manidar düzeyde ise ve bağımsız değişkenin daha önceki manidar katkısı manidarlığını yitirmişse, modeldeki değişkenin ara değişkenliği kanıtlanmış olur, hatta bu tam bir ara değişkenliktir (full mediation). Eğer, ara değişken olarak test edilen değişkenin bağımlı değişkene katkısı manidar düzeyde ise ve bağımsız değişkenin daha önceki manidar katkısı manidarlığını yitirmeden sadece azalmış ise yarı ara değişkenlik (partial mediation) söz konusudur.

Tablo 15

Örgütsel adaletin, Hizmetkar yöneticilik ve İşe kapılma arasında ara değişken olarak rolünü açıklayan regresyon analizi sonuçları

Bağımsız değişkenler (Yordayıcılar)	Beta	Anlamlılık	Düzeltilmiş R ²	F
1. Basamak				
Hizmetkar yöneticilik	.579	.000	.333	152.777*
Bağımlı değişken: Örgütsel adalet				
2. Basamak				
Hizmetkar yöneticilik	.324	.000	.102	35.562 *
Bağımlı değişken: İşe kapılma				
3. Basamak				
Hizmetkar yöneticilik	.118	.065	.184	35.310*
Örgütsel adalet	.356	.000		
Bağımlı değişken : İşe kapılma				
p* < 0.001				

1.basamakta hizmetkar yöneticilik bağımsız değişkeninin, örgütsel adalet üzerine olan anlamlı yordayıcı etkisi gösterilmiştir (β : .579 ve p: .000).

2.basamakta hizmetkar yöneticilik bağımsız değişkeninin, işe kapılma üzerine olan anlamlı yordayıcı etkisini bulunmuştur (β :.324 ve p: .000).

3.basamakta ise, ilk önce örgütsel adaletin işe kapılma değişkeni üzerinde manidar yordayıcılığı olduğunu kanıtladık (β :.425 ve p:0.000). Ayrıca hizmetkar yöneticiliğin ikinci basamakta verilen beta değeri .324'ten .118' e düşmüş ve anlamlılığını da yitirmiştir (p:

.065). Bu sonuç bize örgütsel adalet algısının, hizmetkar yöneticilik ile işe kapılma arasında tam ara değişken (full mediation) rolü gördüğünü kanıtlamıştır.

Bu analiz sonucu, dördüncü hipotezimiz kanıtlanmıştır.

H4: Algılanan örgütsel adalet, hizmetkar yöneticilik (servant leadership) ve işe kapılma (work engagement) değişkenleri arasında ara değişkendir. Yani hizmetkar yöneticilik ile işe kapılma arasındaki ilişkide modele örgütsel adalet algısı girdiğinde, çalışanların hizmetkar yöneticilik algısı düşecek veya ortadan kalkacaktır.

Şartlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki etkileşim analizleri:

Beşinci hipotezimizi test etmek için, tutarlılık anlayışı değişkeninin, hizmetkar yöneticilik ve örgütsel adalet değişkenleri arasında şartlı değişken olduğunu kanıtlamamız gerekmektedir.

Tablo 16
Hizmetkar yöneticilik ve alt faktörlerinin, Çalışanın tutarlılık anlayışı ile etkileşimlerinin, Örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerini gösteren hiyerarşik regresyon analizi tablosu

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stdnrt.Beta	R²	Düzeltilmiş R²	ΔR²	F
1.Basamak						
Hizmetkar yöneticilik	.524	.580***	.335	.334	.336	152.777*
2.Basamak						
Hizmetkar yöneticilik	.491	.542***	.375	.371	.039	90.601*
Tutarlılık anlayışı	.625	.201*				
3.Basamak						
H.YöneticilikxT.A	.000	.001	.374	.369	.002	60.200*

Bağımlı değişken : Örgütsel adalet *p<.001

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
H.Y.İlişkisel	.687	.592***	.350	.348	.350	163.369***
2.Basamak						
H.Y.İlişkisel	.671	.578***	.366	.362	.016	87.180 ***
Tutarlılık anlayışı	.348	.126*				
3.Basamak						
H.Y.İlişkisel X T.A	.007	.032	.367	.361	.001	58.176***

Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet p* < .05 , p*** < .001

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
H.Y.Katılımcı	.683	.497***	.247	.244	.247	99.322***
2.Basamak						
H.Y. Katılımcı	.672	.489***	.275	.270	.028	57.261 ***
Tutarlılık anlayışı	.462	.168*				
3.Basamak						
H.Y.Katılımcı X T.A	.001	.004	.275	.268	.001	38.050***

Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet p* < .05 , p*** < .001

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
H.Y.Diğergam	1.718	.545***	.297	.295	.297	128.194***
2.Basamak						
H.Y. Diğergam	1.672	.531***	.314	.310	.017	69.256 ***
Tutarlılık anlayışı	.363	.132*				
3.Basamak						
H.Y.Diğergam X T.A	.029	.056	.318	.311	.003	46.684***

Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet p* < .05 , p*** < .001

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
H.Y.Güçlendirici	1.759	.517***	.268	.265	.268	110.799***
2.Basamak						
H.Y. Güçlendirici	1.713	.504***	.288	.283	.020	61.082 ***
Tutarlılık anlayışı	.394	.143*				
3.Basamak						
H.Y.Güçlendirici X T.A	.032	.056	.291	.284	.003	41.196***

Bağımlı değişken: Örgütsel Adalet p* < .05 , p*** < .001

Hizmetkar yöneticilik ve alt faktörlerinin, çalışanın tutarlılık anlayışı ile etkileşimlerinin, örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerini gösteren tablo 16’ da herbir modelin 3.basamağında hizmetkar yöneticilik ve alt faktörlerinin, çalışanın tutarlılık anlayışı etkileşimlerinin beta değerleri manidar sonuç vermemiştir. Bu nedenle aşağıdaki beşinci hipotezimiz kanıtlanamamıştır.

H5: Çalışanların tutarlılık hissi, hizmetkar yöneticilik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında şartlı değişken olarak ilişkinin yön ve derecesini etkiler. Şöyle ki, tutarlılık hissi yüksek olanlar, hizmetkar yöneticilik algıları da yüksek ise, algılanan örgütsel adalet algısı artacaktır.

Tablo 17
İşin niteliğinin Örgütsel adalet ve İşe kapılma değişkenleri arasında şartlı
değişkenliğini inceleyen regresyon analizi sonucu

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
Basamak 1						
Öadalet	.323	.425***	.178	.180	66.652***	
Basamak 2						
Öadalet	.231	.304***	.328	.152	75.202***	
İşniteliği	1.611	.408***				
Basamak 3						
Öadalet Xİşniteliği etkileşim	-.012	-.050	.328	.002	50.508***	

Bağımlı değişken: İşe kapılma

Altıncı hipotezimizi test etmek için, işin karmaşıklık düzeyinin, örgütsel adalet ve işe kapılma değişkenleri arasında şartlı değişken olduğunu kanıtlamamız gerekmektedir. Birinci basamakta örgütsel adaletin işe kapılma üzerine olan etkisi test edilmektedir. İkinci basamakta regresyona işin karmaşıklık düzeyi, üçüncü basamakta ise örgütsel adalet ve işin karmaşıklık düzeyi değişkenlerinin çarpımı eklenip, etkileşimleri incelenmiştir. Tablo 17’ deki hiyerarşik regresyon analizi sonucu, Rkaredeki değişime baktığımızda 3. basamakta etkileşim çarpımı Rkarenin aynı kalıp değişmemesi ve beta değerinin anlamlı olmaması sonucu, işin karmaşıklık düzeyinin örgütsel adalet ve işe kapılma değişkenleri arasında şartlı değişken olarak kanıtlanamadığını göstermektedir. Aşağıdaki hipotez rededilmiştir.

H6: İşin karmaşıklık düzeyi, örgütsel adalet algısı ile işe kapılma arasındaki ilişkinin yön ve derecesini etkileyecektir. Şöyle ki, adalet algısı da yüksek olanların, işlerinin karmaşıklık düzeyi arttıkça, işe kapılma eğilimleri de artacaktır.

Tablo 18
Örgütsel Adalet alt boyutlarının, İşin niteliği ile etkileşimi sonucu İşe Kapılma alt boyutları üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
İşlem adaleti	.365	.442***	.195	.193	.195	73.501***
2.Basamak						
İşlem adaleti	.265	.321***	.362	.165	.167	85.656***
İşin karmaşıklığı	1.158	.426***				
3.Basamak						
İşlem adaleti X İ.K	-.007	-.171	.363	.356	.001	57.120***
Bağımlı değişken: İşte enerjiklik, işe adanma ***p<.01 , ***p<.001						
Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
Dağıtım adaleti	.398	.352***	.124	.121	.124	42.752***
2.Basamak						
Dağıtım adaleti	.268	.237***	.320	.315	.196	70.907***
İşin karmaşıklığı	1.244	.457***				
3.Basamak						
Dağıtım adaleti X İ.K	-.015	-.044	.315	.315	.002	47.528***
Bağımlı değişken: İşte enerjiklik, işe adanma. ***p<.001						
Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
İşlem adaleti	.150	.342***	.117	.114	.117	40.059***
2.Basamak						
İşlem adaleti	.110	.252***	.209	.204	.092	39.943***
İşin karmaşıklığı	.457	.317***				
3.Basamak						
İşlem adaleti X İ.K	.001	.011	.209	.201	-.003	26.541***

Bağımlı değişken: İşle bütünleşme. ***p<.001

Değişkenler (Yordayıcılar)	B	stndrt. Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F
1.Basamak						
Dağıtım adaleti	.142	.237***	.056	.053	.056	18.013***
2.Basamak						
Dağıtım adaleti	.089	.149**	.172	.166	.115	31.261***
İşin karmaşıklığı	.506	.351***				
3.Basamak						
Dağıtım adaleti X İ.K	.001	.010	.172	.163	-.003	20.772 ***

Bağımlı değişken: İşle bütünleşme. **p<.01 , ***p<.001

İşe kapılmanın alt boyutları olan işe adanma, işte enerjiklik ve işle bütünleşme boyutları hem işlem hem de dağıtım adalet boyutları ile ilişkili olup, standart beta değerleri anlamlıdır. Her iki boyutta işlem adaletinin standart beta değerleri dağıtım adaleti beta değerlerine kıyasla daha yüksek olup, işlem adaletini açıklayan modeller daha güçlüdür (F değerleri daha yüksektir). Üçüncü basamaktaki etkileşim değerleri ise anlamlı olmadığından, işin karmaşıklığı örgütsel adaletin alt boyutları ile işe kapılmanın alt boyutları arasında kurulan ilişkiler üzerinde yön ve şiddet açısından etkisi kanıtlanamamıştır.

3.2.Demografik Değişkenler ile ilgili Bulgular:

Kontrol değişkenleri olarak çalışanların kişisel özellikleri yaş, cinsiyet birinci basamakta eğitim, kıdem, toplam kıdem süreleri ikinci ve iş dışında amirle ilişki değişkenleri çoklu regresyon analizinin üçüncü basamağında hiyerarşik regresyon denkleminde konulmuştur (bkz. Tablo 19). Diğer basamaklarda ise sırayla, modelin diğer bağımsız değişkenleri hizmetkar yöneticilik, tutarlılık anlayışı, örgütsel adalet ve yapılan işin karmaşıklık özelliği yerleştirilerek, işe kapılma bağımlı değişkeni üzerindeki açıklayıcı anlamlı gücü tespit edilmiştir.

Kişisel değişkenlerden cinsiyet ve yaş ile bireyin eğitim, kıdem ve toplam kıdemi, işe kapılma üzerinde bir etkisi bulunmazken, hizmetkar yöneticilik algısının dördüncü basamakta modele katılmasıyla birlikte, bulunduğu örgütteki çalışma süresinin (kıdem), işe kapılma üzerine negatif etkisi ortaya çıkmıştır ($\beta=-.14$, $p<.05$). Bu bulguya göre, kişinin hizmetkar yöneticilik algısı dikkate alındığında, bulunduğu örgütteki kıdemi arttıkça, işe kapılması azalacaktır. Altıncı basamakta adalet algısının modele katılmasıyla birlikte, çalışanın bulunduğu örgütteki çalışma süresinin (kıdem), işe kapılma üzerine negatif etkisi ortaya çıkmıştır ($\beta=-.13$, $p<.05$). Ayrıca amir ile işdışı

görüşme ve ilişki kurmak da, işe kapılma üzerine negatif etki ortaya çıkardığı saptanmıştır ($\beta=-.13, p<.05$).

Tablo 19
Demografik Değişkenlerin İşe Kapılma üzerine etkisinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Basamak 1	Basamak 2	Basamak 3	Basamak 4	Basamak 5	Basamak 6	Basamak 7
Kişisel Değişken							
Cinsiyet	-.05	-.05	.05	-.02	-.01	.02	-.002
Yaş	.06	.05	.05	.03	.001	.07	.05
Eğitim/Kıdem							
Eğitim		-.01	.01	.01	.004	-.008	.006
Kıdem		-.09	-.09	-.14*	-.13*	-.13*	-.10
Toplam Kıdem		.07	.07	.17	.20	.13	.10
Amirle işdışı ilişkisi			-.003	-.07	-.08	-.10*	-.08
Hizmetkar yöneticilik algısı				.35*	.32**	.14*	.13*
Çalışanın tutarlılık anlayışı					.19**	.13*	.12*
Algılanan örgütsel adalet						.33**	.22**
İşin karmaşıklığı							.39**
R²	.009	.015	.015	.135	.172	.211	.379
ΔR²	.009	.006	.000	.120**	.037**	.066**	.141**
F	.879	.744	.636	5.588	6.604	8.907	15.782

**p<.01 , *p<.05

R² : Toplam açıklanan varyans

ΔR² farkı :Herbir değişken grubunun getirdiği varyans açıklama katkısı

Araştırmanın ilgi alanlarından biri de paternalistik yöneticilik ve hizmetkar yöneticilik arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Tablo 20
Paternalistik Yöneticilik ile diğer değişkenlerin alt boyutlarının korelasyon sonuçları

	Paternalistik yöneticilik
İlişkikuran Hizmetkaryönetici	.766(**)
Katılımcı Hizmetkaryönetici	.704(**)
Diğergam Hizmetkaryönetici	.840(**)
Güçlendirici Hizmetkaryönetici	.584(**)
İşlem adaleti	.529(**)
Dağıtım adaleti	.380(**)
İşte enerjiklik, işe adanma	.287(**)
İşle bütünleşme	.350(**)

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-uçlu). * Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2-uçlu).

Tablo 20’de görüldüğü gibi, paternalistik yöneticilik ile hizmetkar yöneticiliğin arasındaki (.001 seviyesindeki $r:.801$ değeri) yüksek korelasyon paternalistik yöneticiliğin, hizmetkar yöneticilik bağımsız değişkeninin önceli olabileceği fikrine işaret etmektedir. Paternalistik yöneticilik sırasıyla, hizmetkar yöneticiliğin diğergamlık, ilişkisel, ve katılımcı alt boyutları ile yüksek korelasyon içindedir.

IV.TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı hizmetkar yöneticilik algısının çalışanın işe kapılması üzerine olan etkisini incelemek ve çalışanın örgütsel adalet algısının bu ilişkideki rolünün araştırılması idi.

Ortaya çıkan sonuçlar hipotezler bağlamında aşağıda özetlenmektedir:

- 1- Hizmetkar yöneticilik algısı çalışanın işe kapılması ile pozitif bir ilişki içindedir.
- 2- Çalışanın örgütsel adalet algısı da işe kapılma ile pozitif bir ilişki içindedir.
- 3- Hizmetkar yöneticilik algısı çalışanın örgütsel adalet algısı ile pozitif bir ilişki içindedir.
- 4- Örgütsel adalet algısı, bir ara değişken olarak, çalışanın hizmetkar yöneticilik algısı ile işe kapılma arasındaki ilişkiyi etkilediği kanıtlanmıştır.
- 5- Çalışanların tutarlılık anlayışı, şartlı değişken olarak, çalışanların hizmetkar yöneticilik algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin yön ve derecesini etkilediği kanıtlanamamıştır.
- 6-Yapılan işin karmaşıklık düzeyi de, şartlı değişken olarak, çalışanların örgütsel adalet algıları ile işe kapılma arasındaki ilişkinin yön ve derecesini etkilediği kanıtlanamamıştır.

Araştırmanın ölçeklerinin sonuçları ile ilgili bulgular ise şu şekildedir:

- 1-Hizmetkar yöneticilik algısı dört faktör ile tanımlanmıştır: ilişkisel, diğergamlık, paylaşımcılık, ve katılımcılık.
- 2-Örgütsel adalet, dağıtım ve işlemsel adalet olmak üzere, iki faktör olarak sonuç vermiştir.
- 3- Tutarlılık anlayışı bilişsel ve ilişkisel olarak iki faktörlü bir yapı olarak sonuç vermiştir.
- 4- İşe kapılma ise işte enerjiklik, ve işe adanma birinci faktör, işle bütünleşme ise ikinci faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Yukarıda belirtilen özet bulguların detayları aşağıda kapsamlı olarak açıklanmaktadır.

İlk olarak, çalışmamızın temelini oluşturan çalışanların, yöneticilerinin hizmetkar yöneticilik özelliklerini ölçümleyen ölçek ile bulgularımız aşağıda ilgili literatür çerçevesinde tartışılmaktadır.

Ehrhart (1998), literatüre bağılı olarak, hizmetkar yöneticilik ölçeğinin 7 temel kategoriden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu liderlik davranışları: çalışanlarla ilişki ortamı oluşturma, onları güçlendirme, gelişip başarılı olmalarını sağlamak, çalışanları ön plana koymak, etik ve ahlaklı olmak, şirket dışında toplum için bir değer ve sorumluluk yaratmak, ve vizyona yönelik kavramsal düşünebilme yeteneklerine sahip olmaktır. Çalışmamızda, araştırmamız sonuçlarına göre ortaya çıkan hizmetkar yöneticilik 4 temel faktör ile tanımlanmıştır; ilişkisel ortam yaratma, diğergamlık paylaşımcı ve güçlendirici yöneticilik. Hizmetkar yöneticiliğin diğergamlık boyutu ifadeleri incelendiğinde, yöneticinin çalışanları ön plana koymak anlamında değerlendirilmesi, Ehrhart'ın yukarıda belirtilen hizmetkar yöneticilik kategorilerine benzerlik göstermektedir. Börü (2001, aktaran Kılıç, 2006)'nın, Türkiye' de 'güvenilir insan' özelliklerini araştıran çalışmasında ortaya çıkan boyutlardan biri diğergamlıktır. Bu sonuç da çalışmamızda hizmetkar yöneticinin diğergamlık boyutunun güven ile ilişkilendirilebileceği yönünde bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Matteson ve Irving (2006)'ın çalışmasında aktarıldığı gibi diğergamlığı empati ile ilişkilendirilmiş çalışmalar bulunmaktadır.

Çalışmamızda hizmetkar yöneticilik özelliklerinden, literatürde belirtilen yöneticinin, vizyona yönelik kavramsal düşünebilme yeteneği, ahlak ve etik tutumu, sosyal sorumluluk olarak adlandırabileceğimiz şirket dışı toplum için bir değer yaratma özellikleri ise ortaya çıkmamıştır.

Diğer hizmetkar yöneticilik ölçek çalışmalarını incelediğimizde, Barbuto ve Wheeler (2002), Patterson (2003)'nun çalışmalarındaki diğergamlık boyutu; Farling, Stone ve Winston (1999), Page ve Wong (2002), Dennis ve Winston (2003) ve Russel (2001) güçlendirme boyutu çalışmamızda ortaya çıkan hizmetkar yöneticilik ortak boyutlarıdır. Hizmetkar yöneticilik alt boyutlarından diğergamlık boyutu Cronbach alfa değeri .87, güçlendirme boyutu ise .63 tür. Literatür değerleri incelendiğinde diğergamlık boyutu Cronbach alfa değeri .82 (Barbuto ve Wheeler, 2002) ve güçlendirme boyutu ise .94 - .97 dir (Page ve Wong, 2000). Yani, diğergamlık boyutu iç güvenilirliği değerleri birbirine yakın sonuçlar vermiştir. Araştırmamızda, güçlendirme boyutunun iç güvenilirlik sonucunun düşük çıkması faktör analizinin bu boyutu üç ifade ile temsil etmiş olmasına dayandırılabilir.

İkinci olarak, hizmetkar yöneticilik ile işe kapılma arasında ara değişken olarak incelediğimiz örgütsel adalet algısı, çalışmamızda, örgütsel adalet literatüründeki çalışmalara paralel olarak, dağıtım ve işlem adaleti olarak iki alt boyutlu olarak sonuç vermiştir. Etkileşim adaleti ile ilgili ifadeler ise, işlem adaleti alt boyutu içinde yer almıştır. Bies ve Bobocel (2001, s.88, aktaran Colquitt ve ark., 2006), işlem adaleti ve etkileşim adaleti ‘ iki ayrı bozuk para mı yoksa bir bozuk paranın iki ayrı yüzü mü?’ sorusuyla, etkileşim adaletinin işlem adaleti ile farklı boyutlarının ilişkili olduğunu savunmaktadırlar. Bu görüşü destekleyenler arasında etkileşim adaletinin, işlemsel adalet ile kavramsal olarak benzerliğini savunan Tyler ve Blader (2000, aktaran Colquitt ve ark.,2006); dağıtım ve işlem adaletinin sosyal boyutu olduğunu savunan Greenberg (1993); ve işlem adaletinin ilişkilerarası bileşkesi olduğunu iddia eden Cropanzano ve Randall (1993 aktaran Colquitt ve ark.,2006) bulunmaktadır. Ayrıca, Folger ve Bies (1989); Tyler ve Bies (1990); Tyler ve Lind (1992)’in Cropanzano ve Greenberg (1997)’in görüşleri doğrultusunda yapısal işlem adaleti ve etkileşim adaletinin benzer sonuçlar ürettiği ve birbirleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, Moorman’ın işlemsel ve etkileşim adalet ölçek sonuçları genelde yüksek çıkması ve iki kurultunun tek bir boyut olarak sonuç vermesi literatürde sık rastlanan bir durumdur (Skarlicki ve Latham, 1997; Mansour- Cole ve Scott, 1998, aktaran Colquitt ve ark.,2006).

Etkileşim adaletini işlem adaleti kavramından farklılaştıran Cropanzano ve arkadaşları (2002)’nin sosyal değiş tokuş (social exchange theory) teorisi doğrultusunda, etkileşim adalet algısının, çalışanın amiri ile ilgili tepkilerini ortaya koyması beklenirken, işlemsel adalet algısının, tepe yönetime ve kurum işleyiş kurallarına karşı tepkileri yansıttığını vurgulamaktadırlar. Bu açıdan çalışmamızda etkileşim adalet algısının örgütsel adalet algısının üçüncü bir boyut olarak ortaya çıkmaması ve araştırma sonuçlarının etkileşim adaletini işlem adaletinin içinde değerlendiriliyor olarak sonuç vermesi, çalışanların çalıştıkları kurum ve amirlerini birbirinden farklı iki kaynak olarak değerlendirmediklerine işaret etmektedir.

Örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtım adaleti alt boyutu Cronbach alfa değeri .96, işlem adaleti boyutu ise .94 tür. Literatür değerleri incelendiğinde dağıtım adaleti boyutu Cronbach alfa değeri .94 (Price ve Mueller, 1986, aktaran Çalışkan, 2006); ve .91 (Goldman, 2001, aktaran Çalışkan, 2006.) ve işlem adaleti boyutu ise .93 (Moorman, 1991, aktaran Çalışkan, 2006) olarak bulunmuştur.

İşlem adaletinin işe kapılma alt boyutlarını açıklayıcı gücü dağıtım adaletine kıyasla daha fazla olmakla birlikte, çalışmamızda da, hem dağıtım hem de işlem adaletinin işe kapılma üzerine etkileri gözükmemektedir. Örgütsel adaletin dağıtım ve işlemsel adalet boyutları, işe kapılmanın farklı üç boyutunu açıklamada ayırteci bir sınıflama oluşturmamıştır. Bu sonuç, Sirota, Mischkin ve Meltzer (2005)'in çalışmalarının da desteklediği gibi, çalışanların işe kapılmasını sağlamak için, bireylere adil ücret uygulaması, başarı duygusu ve uygun çalışma ortamı yaratmanın önemini vurgulamaktadır. Bu sonucun pratik uygulamalara etkisi ise, çalışanlara kaynak sağlama kararlarından sorumlu olan yöneticilerin, bu kapsamda ödüllendirme, bilgi paylaşımı sistemlerinin oluşturulması, insan kaynakları eğitim ve geliştirilmesi, çalışanların işlerine güdülenmesi açısından son derecede önemli sonuçlar ortaya çıkardığına işaret etmektedir.

Beşinci hipotezimiz olarak, araştırmamızda, örgütsel adalet ile hizmetkar yöneticilik arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini savunduğumuz tutarlılık anlayışının, şartlı değişken olarak etkisi kanıtlanamamıştır. Çalışanların yöneticilerini hizmetkar yönetici olarak algılamalarının, örgütsel adalet algısına olan etkisine, çalışanların, tutarlılık anlayışlarının etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Antonovsky'nin tutarlılık anlayışı ölçeğinin, tek bir kavramı ölçtülediği için faktör analizi yapılmaması konusunda uyarıda bulunmakla beraber çalışmamızda ölçeğin kültürel uyarlaması açısından faktör analizi yapılmıştır. Çalışanların tutarlılık anlayışları ki araştırmamızda bilişsel ve ilişkisel tutarlılık olarak adlandırdığımız iki alt boyut olarak bulunmuştur. Tutarlılık anlayışının hem bir kişilik özelliği hem de çevresel faktörlerden etkilendiği savunulan yapısı nedeniyle ortaya çıkan bilişsel ve ilişkisel tutarlılık anlayışı alt boyutları olarak anlamlı bir sonuçtur. Bu nedenle, çalışmamızdaki tutarlılık anlayışı alt boyutlarının, Antonovsky'nin anlamlılık, anlaşılabilirlik ve idare etme boyutları ile aynı çıkmaması doğal bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

Altıncı hipotezimizin sonucu olarak, işin karmaşıklık düzeyi şartlı değişken olarak örgütsel adalet algısı ve işe kapılma arasındaki ilişkide etkisi yoktur. Yani örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar yaptıkları işlerin karmaşıklık düzeyi de yüksekse, işe kapılmaları artacaktır hipotezi kanıtlanamamıştır. Çalışanların örgütsel adalet algıları, yaptıkları işin karmaşıklık düzeyinden bağımsız olarak, işe kapılmalarını etkilemektedir.

Sonuç olarak, araştırmamızda, tutarlılık anlayışını ve işin karmaşıklık düzeyinin, şartlı değişken olarak etkileri kanıtlanamamıştır. Bunun farklı açıklamaları olabilir. Modelimizde, rgtsel adalet ara değişken olarak, çalışanların yönetici davranışları algıları ile işe kapılma arasındaki ilişki için açıklama getirmektedir.

Örgütsel adaletin tam ara değişken (full mediating variable) olarak varlığı, şartlı değişkene duyulan ihtiyaı ortadan kaldırmaktadır, çünkü şartlı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide teorik olarak beklenenin aksine zayıf bir ilişki olduğu durumlarda etkisini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Ayrıca, bir değişkenin şartlı (moderator) değişken olduğunu kanıtlamak kolay değildir, büyük örneklem gerektirmektedir (Schmidt, ve Hunter, 1982; Zedeck,1971) ve tanımı gereği şartlı değişkenin hem bağımlı hem de bağımsız değişken ile aralarında linear olarak korelasyon olmamalıdır (Ghiselli, Campbell ve Zedeck,1981, s.478). Oysa bizim çalışmamızda şartlı değişken olarak incelediğimiz tutarlılık hissi ve işin karmaşıklık düzeyinin, hem bağımlı hem de bağımsız değişkenler ile aralarında korelasyon bulunmaktadır. Bu sonuç bu değişkenlerin şartlı değişken olma kriterini ortadan kaldırmaktadır.

Son olarak araştırmamızın bağımlı değişkeni ‘işe kapılma’ (work engagement)’nin alt boyutlarını incelediğimizde, Schaufeli ve arkadaşları (2002)’nin enerjik olma (vigor), adanmışlık (dedication) ve bütünleşme (absorption) olarak tanımladıkları  faktör bizim araştırmamızda iki faktör olarak ortaya çıkmıştır. Birinci faktör enerjik olma ve adanmışlık ile örtüşmekte, ikinci faktör ise bütünleşme ile eşleşmektedir.

Schaufeli’ nin işe kapılma leğinin,  faktörünün enerjik olma (vigor), adanmışlık (dedication) ve bütünleşme (absorption) iç tutarlılık cronbach alfa değerleri sırasıyla .92, .91 ve .90 dır. Bizim alışmamızda ise; enerjik olma (vigor), adanmışlık (dedication) beraber birinci faktör alfa değeri .92 ve ve bütünleşme (absorption) nin ise .82 dir. Türkiye’deki uygulamalara baktığımızda, Güneşer (2007)’in çalışmasındaki sonuçlarda da bizim çalışmamızda olduğu gibi işe kapılma iki alt boyutlu çıkmıştır. Enerjiklik (vigor) boyutunun Cronbach alfa değeri .92, zihinsel angaje olma (mental engagement) olarak adlandırılan ikinci boyutu ise .83 sonuç vererek, bizim çalışmamızın tutarlılık katsayıları ile büyük benzerlik göstermektedir.

Bu sonuçla ilgili olarak, Sonnentag (2003)' in kullandığımız bu ölçeğin faktör yapısı ile ilgili kaygılarını belirtmemiz gerekmektedir. Sonnentag (2003), bu üç faktörlü ölçeğin birçok çalışma ile geçerliliğini kanıtlamış olmasına rağmen, özellikle ölçeğin kısaltılmış formunda faktörler arası yüksek korelasyon bulunmasına dikkat çekerek, sonuçların ölçeğin tek boyutlu olarak görülmesini destekler yönde olduğunu vurgulamaktadır.

Bu çerçevede, literatürde tek veya üç alt boyut olarak tartışılan bu ölçeğin, batıda geliştirilmiş olması ve Türkiye'deki uygulamasının kültürel sebeplerden dolayı farklılık göstereceği sonucuna dikkat çekmesi açısından anlamlıdır.

Koyuncu (2006)'nun çalışmasında ise, kişisel demografik değişkenlerin işe kapılma ile ilişkisi bulunmamış, fakat ödüllendirmeler ve verilen kararlar üzerinde söz sahibi olma gibi iş ile ilgili tecrübeler ile ilişkilendirilen sonuçlar bulunmuştur. Koyuncu' nun ödüllendirme kavramı dağıtım adaletinin, verilen kararlar üzerine söz sahipliği ise işlemsel adaletin örgüt içindeki temsili göstergelerine işaret etmektedir.

Bu bağlamda, ortaya çıkan sonuç bizim çalışmamızı destekler yöndedir, çünkü araştırmamızda örgütsel adaletin dağıtım ve işlemsel boyutlarının işe kapılma üzerine etkisi kanıtlanmıştır. Çalışmamızın demografik değişkenleriyle ilgili sonuçlar da Koyuncu 'nun çalışmasını desteklemektedir.

4.1. Hizmetkar Yöneticilik ve Paternalizm açısından Türkiye'ye yönelik çıkarımlar:

Bu çalışma aynı zamanda yönetici davranışlarının kültürlere özgü özelliklerinin anlamlandırılması ile ilgili tartışmalara da ışık tutmaktadır. Bu açıdan paternalizmin bulunduğu ortam ve kültüre bağlı olarak olumlu çağrışımları bulunmaktadır.

Araştırmamızda, paternalizm, ülkemizde de yaygınca gözlemlenen bir yönetici özelliği olarak paternalistik yöneticilik uygulaması ile hizmetkar yöneticilik için bir öncel olma yönünde işaret vermiştir.

Çalışanlar kendilerinin gelişimleri için yöneticilerinin müdahalede bulunmalarını ve onları koruyup kollamalarını bir hizmet olarak algılamaktadırlar.

Hizmetkar yöneticinin diğergamlık boyutunun Türkiye ortamında güvenilirlik ile ilişkilendirilmesi (Börü, 2004, aktaran Kılıç, 2006) de dikkat çekici bir sonuçtur.

Paşa ve arkadaşları (2001) Türkiye ortamında ideal yöneticiyi paternalist ve çalışanına ilgi gösteren olarak tanımlamışlardır. Bu tarz bir yöneticinin, çalışanlarını dinleyen, açık iletişim sağlayan ve empatik olması beklenmektedir. Bu özellikler hizmetkar yöneticinin temel özellikleri arasında yer almaktadır.

62 ülkede kültürlerarası gerçekleştirilen GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) araştırma projesi (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004) Türkiye' nin de içinde bulunduğu Orta Doğu ülkeleri kapsamında beğenilir liderlik davranışları olarak alçakgönüllük ve aileye has (familial) değerler ortaya çıkarmıştır (Kurtoglu-Pellegrini, 2006).

Yukarıda belirtilen tüm bu özellikler de hizmetkar yöneticinin özellikleri arasındadır.

Türkiye'de yöneticinin katılımcılık özelliği (participative management) çalışanları karar mekanizmalarına katılımlarının sağlanması ile onlara değer vermek ve ailenin bir üyesi muamelesi etmek olarak yorumlanmaktadır, yoksa amaç çalışanların kararların iyileştirilmesine katkı sağlamasını beklemek olmadığına dikkat çekilmektedir (Paşa ve ark., 2001). Moorman and Niehoff (1993) da örgütlerin, dağıtım adaletinden çok işlem adaletini çalışanlarına verdikleri önemi gösterme yollarından biri olarak kullandıklarını belirtmektedir. Sonuç olarak Türkiye iş ortamında hizmetkar olarak algılanan yöneticinin katılımcı yönetim tarzının işlemsel adaleti sağlamakta kullanıldığına işaret edilmektedir.

Araştırmamızın diğer önemli sonucu yönetici davranışlarının, örgütte adalet algısının oluşmasında ne denli etkili olduğunu farkında olmaları gerektiğini göstermektedir.

Her ne kadar bu çalışma işe kapılma ile yöneticilik tutum ve davranışları arasında nedensel bir çıkarımda bulunmasa dahi, hizmetkar yöneticilik özelliklerinin çalışanların işe kapılmaları üzerine olumlu etkileri ile ilgili sonuçlar hakkında farkındalık yaratmaktadır. Çalışmamızda hizmetkar yöneticilik özellikleri olarak ortaya çıkan çalışanlarla kurulan güçlü iletişim ve ilişkisel boyuttaki ilgi; diğergamlık, paylaşımcı, katılımcı, güçlendirici yönetim uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algısına ve işe kapılmalarına olumlu etki yapmaktadır.

Ayrıca, örgütsel düzeyde, örgüt kültürünün ve örgütsel değer yargılarının hizmetkar yöneticilik özellikleriyle uyumlu olması dikkate alınması gereken bir noktadır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Diğer Çalışmalar için Öneriler:

Bu çalışma, hizmetkar yöneticilerin, çalışanların örgütsel adalet algısını yükselterek, işe kapılmalarını sağladıkları yönünde ipuçları vermekle birlikte, her empirik çalışmada olduğu gibi sınırlılıkları bulunmaktadır.

Farklı sektörlerden katılım sağlanmakla birlikte analiz yapacak yeterli sayıda örneklem olmadığı için sektör analizi yapılamamıştır. İlerideki çalışmalarda belli sektörlerle odaklanıp, bu sektörlerde bu modelin test edilmesi anlamlı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Ayrıca, farklı sektör uygulamaları sonuçları araştırma sonuçlarının genelleştirilebilirliğini artırması açısından önemlidir.

‘Hizmetkar yöneticilik’ kavramı bilginiz dahilinde Türkiye’ de ilk kez bu çalışma ile incelenmiştir. Çalışmamızda, paternalistik liderlik özelliklerinin hizmetkar yöneticilik değişkeninin önceli olabileceği yönünde ipuçları ortaya çıkmıştır. İleride yapılacak çalışmalar olarak, hizmetkar yöneticilik kavramının yapısını daha iyi anlamak için öncelleri araştırılabilir. Bu önceller hizmetkar yöneticilik özellikleri taşıyan yöneticilerin iş motivasyon kaynaklarının (work motivation sources), kişiliklerinin boyut ve özelliklerinin incelenmesi olabilir.

Tutarlılık anlayışı ölçeğinin yine bilginiz dahilindeki Türkçeye çevirisi ve geri çevirisi yapılarak literatüre kazandırılmış ve ilk uygulaması bu çalışmada yapılmıştır. Bu ölçeğin farklı çalışmalarda kullanılması ve sonuçlarının karşılaştırılması da heyecan verici gözükmektedir.

Kullanılan kartopu örneklem (snowball sampling) veri toplama metodu taraflı (bias) sonuçlar oluşturmaya neden olmakla beraber araştırma modelinde test edilen ilişkiyi değiştirici yönde etkisi olmadığı literatürden bilinmektedir. Kartopu (snowball sampling) örnekleme yöntemi olarak adlandırılan bu yöntem örneklemin orta düzeyde (moderately) önyargı (bias) dan etkilemesine rağmen değişkenlerarası ilişkileri etkilemediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Etter ve Preneger, 2000).

Ayrıca bu yöntem sayesinde çalışmaya katılan örneklem kitlesinin kimlikleri gizli kalmakla birlikte bunun sonucu yaptıkları değerlendirmenin daha güvenilir olduğuna inanmaktayız.

Toplanan verinin sosyal beğenilirlik ile tarafsızlığını kaybetmesi ile ilgili endişeye karşılık olarak ise, örgütsel algı ölçümü yapılan çalışmalarda sosyal beğenilirlik taraflılık (bias) kaynağı olmadığı belirtilmektedir (Moorman ve Podsakoff, 1992; Spector, 1987). Ayrıca verilerin tek kaynaktan (çalışanlar) toplanmış olmasının ortak metod taraflılığı (common method bias) yaratarak araştırma sonuçlarının geçersiz kılacak kadar güçlü olması çok nadir rastlanan bir durum olduğunu kanıtlayan çalışmalar yapılmıştır (örnek: Doty ve Glick, 1998).

Toplanan veriler ile nedensellik çıkarımı yapılamamaktadır, çünkü zamana karşı ilişkinin gücü test edilmemiştir. Bunun için farklı örneklemeler ile tekrar çalışma yapılması, deneysel ve ayrıca senorya yöntemi ile yapılacak çalışmalar ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın hizmetkar yöneticilik ile ilgili diğer çalışmalara bir başlangıç olması, hizmetkar yöneticilik özelliklerinin işe kapılma gibi önemli bir değişkenin açıklanmasına katkıda bulunarak ve literatürdeki diğer liderlik yaklaşımları ile olan benzerlikleri ortaya çıkararak bu yönde literatüre katkı sağladığı umut edilmektedir.

V. KAYNAKÇA

- Abshire, D. (2007). Trustworthy Leaders, Leadership Excellence.p.20.
- Ackers, P. (2001). Review article: Paternalism, participation and partnership: Rethinking the employment relationship. *Human Relations*, 54, (3):373-384.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L.Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Adler, A. (1935). The fundamental views of individual psychology. *International Journal of Individual Psychology*, 1, 1, 5-8.
- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). Multiple Regression: Testing and interpreting interactions. Beverly Hills, CA: Sage.
- Akın, Z. (2006). Örgüte Zararlı Davranışlar: Adaletsizlik algısı, negatif ve pozitif duygular ve ahlaki ideolojinin rolleri. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Albertsen, K., Nielsen, M.L., & Borg, V. (2001).The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress. The main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work& Stress*,15, 3, 241-253.
- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, POS and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Antonovsky, A. (1979). Health, stress and coping. San Francisco: Jossey- Bass.
- Antonovsky, A (1987a). Unravelling mystery of health.San Francisco, Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987b). Health-promoting factors at work: The sense of coherence. In R. Kalimo, M.A. El-Batawi & C.L.Cooper (Eds.), Psychosocial Factors at work and their Relation on Health (pp.153-167). Geneva: World Health Organization.
- Antonovsky, A. (1992). Can attitudes contribute to health? Advances. *The Journal of Mind & Body Health*, 8, 33-49.
- Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social Science & Medicine*. 36, 6, 725–733.

- Antonovsky, A., & Sagy, S. (2001). The development of a sense of coherence and its impact on responses to stress situations, *Journal of Social Psychology*, 126, 213-225.
- Avolio, J.B., & Locke, E.E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation. Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13, 169-191.
- Avorn, J., E. Langer, (1982). Induced disability in nursing home patients: A controlled trial. *Journal of Geriatrics Society*, 30, 397-400.
- Aycan, Z. (2000). Paternalizm: Özgün yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç özgün çalışma. Paternalism: Three studies about original management and leadership understanding. Paper presented at the 7th National Congress of Management and Organizations, Nevşehir, Turkey.
- Aycan, Z., & Fikret-Paşa, S. (2000). Leadership preferences, career choices and work motivation in Turkey: A national profile and regional variations. Paper presented at the 15 th Congress of IACCP, Pultusk, Poland.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: a ten-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 1, 192-220.
- Aycan, Z. (2007). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In *Indigenous and Cultural psychology: Understanding people in context*. New York., NY, US: Springer Science and Business Media.
- Badaracco, J. (2002). *Leading quietly*. Cambridge, MA: Harvard Business Review School.
- Bakker, A. B, Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). 'Using the job demands-resources model to predict burnout and performance'. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bauer, T.N., & Green, S. G. (1996). The development of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2002). Becoming a servant leader. Do you have what it takes? NebGuide G02- 1481-A. Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: Harper & Brothers.

- Bass, B.M. (1985). *Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1988). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial implications* (3rd. Edition). New York. The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181-218.
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7, 3, 18-40.
- Beauchamp, T.L. & Bowie, N. E. (1998). *Ethical theory and business* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. In Peter G. Northouse. *Leadership Theory and Practice*. (2nd ed.). Sage Publications.
- Beer, M. (1999). Leading learning and learning to lead. In J. Conger, G. Spreitzer & E. Lawler (Eds.). *The leader's change handbook*. (pp.127-161). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bennis, W. (1989). *Why Leaders can not lead: The Unconscious Conspiracy Continues* (San Francisco: Jossey- Bass). pp.15.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York, NY.
- Bennis, W.G., & Thomas, R.J. (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders?* Harvard Business School Press. Boston. MA.
- Beugre, C.D. (1998). Managing Fairness in Organizations, in Primeaux, Patrick. et al. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht. Aug. 2003, 46, 2, 187.
- Bies, R. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg, & R. Cronpanzano (Eds.). *Advances in organizational justice*: 89-118, Stanford, CA. Stanford University Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.). *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT. JAI Press.

- Blake, R. R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing, Houston.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 4, 185-193.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Mc Kee, A. (2002). *Primal Leadership, Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Britt, T., Adler, A.B., & Bartone, P.T. (2001). Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53-63.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-248.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures, *Psychological Bulletin*, 120, 189-208
- Brockner, J., Chen, Y.R., Mannix, E.A., Leung, K., & Skarlicki, D.P. (2000). Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45, 138-159.
- Burgess, H., & Burgess M. G. (2005). *Conflict Resolution*. Santa Barbara California. Denver Colorado ABC-CLIO Oxford England; pp.160-161.
- Burrows, P. (1993). Patronising paternalism. *Oxford Economic Papers*; 45,4, 542.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of a trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Caldwell, C., Campbell, J. & Parks, C.D. (2001). Trustworthiness and Justice: an integrative perspective. Paper presented at the eighth annual conference on ethics in business, Chicago, IL.
- Carmel, S., and Bernstein, J. (1990). Trait anxiety, sense of coherence, and medical school stressors: observations at three stages. *Anxiety Research*, 3, 51-60.
- Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: an empirical test among senior executives. *International Journal of Manpower*, 26, 5, 2005.
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management*, 41(2), 261-270.

- Cialdini (2001). *Influence: Science and Practice*. Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.
- Ciulla, J.B. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*, Praeger, Westport, CT.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations. A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86,(3), 425-445.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C.P. (2006). What is Organizational Justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*.
- Colquitt, J.A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, 2nd ed: 165-210, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. (2007). Personal communication on sense of coherence as a moderator in organizational justice research. (28 February, 2007). jason.colquitt@cba.ufl.edu.
- Conger, J., & Speitzer, G., (Eds.)(1999). *The leader's change handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, J.D., Hepworth, S. J., Wall, T.B., & Warr, P.B. (1980).Warr, P. (Ed.). *Organizational & Occupational Psychology. The experience of work: a compendium & review of 249 measures and their use*. Academic Press. Barcourt Brace Jovanich Publishers.
- Covey, S. R. (1998). *Servant leadership from the inside out*. In Spears, L.C. (Ed.). *Insights on Leadership, Stewardship, Spirit and Servant Leadership*, John Wiley& Sons, New York, NY.pp.xi-xviii.
- Cremer, D. D., Van Dijke, M. ve Bos, A.E.R. (2006). Leader's procedural justice affecting identification and trust. *Leadership and Organization Development Journal*. 27, 7, 554-565.
- Cropanzano, R. (1993). Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. p. 1-20. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cropanzano, R., & Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.). *Advances in Organizational Justice* (pp.119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D.R. & Rupp, D.R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L., Cooper & I.T., Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372. London. Wiley.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. & Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27, 324-351.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2004). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8):10-19.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Harper Collins, New York.p.29.
- Cunningham, R. (2002). Servant Leadership: An Introduction. *Public Voices*, 5, 1-7.
- Çalışkan, K. (2006). Political behaviour in organizations: antecedents and consequences. *Unpublished doctoral dissertation*. İstanbul. Marmara Üniversitesi SBE.
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J., (1992). Distributive and procedural justice as antecedants of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human behavior* Plenum, New York.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands -resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dennis, S. R. & Winston, B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 8, 455-459.

- Dennis, S. R. (2004). Servant leadership theory: development of the servant leadership assessment instrument. Doctoral dissertation. School of Leadership Studies. Regent University. Virginia.
- Den Hartog, D. N., & Paul L. Koopman: Leadership in Organizations. In Anderson, N., Ones D. S., Kepir Sinangil, H. & Viswesvaran C. (Eds.). (2002). Handbook of Industrial, work and organizational psychology. 2nd Edition. London. Sage Publications.
- DePree, M. (1989). *Leadership is an art*. Doubleday, New York, NY.
- DePree, M. (2002). Servant leadership: Three things necessary. In L. & L. Spears, M.(Ed.), Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century (pp.89-100). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' world: a study of the 'central life interests' of industrial workers. *Social problems*, 3,131-142.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31:137-149
- Doğan, E. (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lider olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul. Marmara Üniversitesi SBE.
- Doty, D.H., & Glick, W.H. (1998). Common method bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1, 374-406.
- Dworkin, G. (1972). Paternalism. *Monist*. 56: 64-68.
- Eberlin, R., & Tatum, B.C. (2005). Organizational justice and decision making. *Management Decision*, 43,7/8, 1040-1046.
- Ehrhart, M.G. (1998). Servant Leadership: An overview and directions for future research. Working paper. University of Maryland.
- Ehrhart, M.G. (2002). Servant leadership and justice climate: Antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychologists, Toronto, Ontario, Canada.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57,61-94.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3257-270.

- Etter, J.F. ,& Perneger, T.V (2000). Snowball sampling by mail: application to a survey of smokers in the general population. *International Journal of Epidemiology*, 29, 43–48.
- Fairholm, G.W. (1991). *Values Leadership: Toward a New Philosophy of leadership*. Praeger Publishers, New York. NY.
- Fairholm, G.W. (1992). *Leadership and the culture of trust*. Westport, CT: Praeger.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT. Praeger Publishers.
- Farling, M.L., Stone, A.G., Winston, B.E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 1/2, 49-72.
- Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work & Stress*, 11, 134-147.
- Feldt, T.,E., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: A one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 461-476.
- Feldt, T., Leskinen, E., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2000). Longitudinal factor analysis models in the assessment of stability of sense of coherence. *Personality and Individual Differences*, 28, 239-257.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 40, 427-448.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publications. 2nd edition.
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 5, 547-562.
- Fikret-Paşa, S. (2000). Leadership influence in a high power and collectivist culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 8, 414-426.
- Fischer, J.D., & Baron, R.M. (1982). An equity-based model of vandalism. *Population and Environment*, 5, 182-200.
- Flannery, R. B., & Flannery, G. J. (1990). Sense of coherence, life stress, and psychological distress: a longitudinal study of intervening variables. *Social Science in Medicine*, 25, 173-178.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.

- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H.W.Bierhoff, R.L.Cohen, & J. Greenberg, (Eds.). *Justice in Social Relations* (p.145-162). New York. Plenum.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In J. C. Masters & W.P.Smith (Eds.), *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical and policy perspectives* (183-215). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folger, R., & Bies, (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-89.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Foster, B.A. (2000). Barriers to servant leadership: perceived organizational elements that impede servant leaders' effectiveness. Doctoral dissertation. Fielding Institute. Virginia.
- Fox, M. (1994). *Reinvention of Work: A New Vision of Livelihood for Our Time*. San Francisco: Harper San Francisco, 49.
- Gabris, G.T. & Ihrke, D.M. (2000). Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit pay systems: The role of leadership credibility. *Review of Public Personnel Administration*, 20, 1, 41-53.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. The Free Press, New York.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, T., Browne, M.N., & Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17, 15, 1727-1736.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Goodell, G.E., Aronoff, M.J., Austin, D.J., Cadelina, R.W., Emmerson, D. K., Hansen, K.T., et.al. (1985). Paternalism, Patronage, and Potlatch: The dynamics of giving and being given to. *Current Anthropology*, 26, (2), 247-266.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Green, S.G. & Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member exchanges. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23,429-458.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Business Leadership, Jossey Bass. pp.117-136.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, N.J.: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1988). Servant: Retrospect and Prospect. *The Power of Servant Leadership*. Larry, S. (ed.). Bernett- Koehler Publishers Inc.
- Greenleaf, R. K. (1996). On becoming a Servant Leader. D. M., Frick, L. C., Spears (eds.). Jossey-Bass. Wiley.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a response to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Greenberg, J. (1998). The cognitive geometry of employee theft: Negotiating the line between taking and stealing. In R.W. Griffin, A. O Leary-Kelly, & J.M. Collins (Eds.). *Dysfunctional behavior in organizations*, 2:147-193. Stamford, CT: JAI.
- Greenberg, J. (2000). Promote procedure justice to enhance acceptance of work outcomes. In Locke, E.A. (Ed.). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Blackwell, Malden, pp.181-195.

- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 4, 365-375.
- Greenberg, J., (2002). Who stole the money and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 251-272.
- Güneşer, B.A. (2007). The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: the role of person-supervisor fit. *Unpublished doctoral dissertation*. İstanbul. Marmara Üniversitesi.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W.B. (2006). Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, (2), 119-127.
- Hamilton, V. (2000). (In)justice in waiting: Russian officers' organizational commitment and mental distress during downsizing. In Aycan, Z., & Kabasakal, H. (2006). Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis. *Group and Organization Management*, 3(4), 469-502.
- Hansson, K., & Cederblad, M (1995). Känsla av sammanhang. Studier från ett salutogent perspektiv [Sense of Coherence. Studies from a salutogenic perspective] Forskning om barn och familj, nr 6 [Research on child and family]. Department of Child and Adolescent Psychiatry, Lund University.
- Hansson, K., & Olsson, M. (2001). KASAM-ett mänskligt strävande. [Sense of coherence-a human endeavour]. *Nordisk Psykologi*, 53(3), 238-255.
- Hargadon, A. (2003). *How breakthroughs happen?* Cambridge, MA: Harvard Business Review School Press.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes T.L., (2002). Business -unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hartman, S.J., Yrle, A.C., & Galle, W.P. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20, 4, 337-351.
- Hauenstein, N.M.A., McGonigle, T., & Flinder, S.W. (2001). A meta analysis of the relationship between procedural and distributive justice. *Employer responsibilities and Rights Journal*, 13, 39-55.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Heifetz, R. A., & Laurie, D. (1999). Mobilizing Adaptive: Beyond Visionary Leadership. In J. Conger, G. Spreitzer & E. Lawler (Eds.). (1999). *The leader's change handbook*. (pp.55-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Herbert, S.C. (2004). The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 11, 1, 685-697.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior: utilizing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hesse, H. (1956). *Journey to the East*. (Translated by H.Rosner). New York: Farrar, Straus, & Giroux.
- Hogh, A., & Mikkelsen, E.G. (2005). Is sense of coherence a mediator or moderator of relationships between violence at work and stress reactions? *Scandinavian Journal of Psychology*, 46, 429-437.
- Hollinger, R.C., & Clark, J.P. (1982). Formal and informal controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior. Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Horsman, J. (2001). Perspectives on servant leadership and spirit in organizations. School of professional studies, Gonzaga University.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. California: Sage Publications.
- House, R.J. (1995). *Leadership in the 21st century: A speculative inquiry*. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J.M & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Hoy, K.W. & Tarter, J.C.(2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *The International Journal of Educational Management*, 18, 4/5.250-259.
- Hughes, R. L., Ginnett, R.C, & Curphy, G.L. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Irwin. Boston, MA.
- Huang, P.W. (2006). The effect of perceptions of justice on work related attitudes and firm performance in Taiwan based multinational companies. Unpublished doctoral dissertation. Capella University.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership. *Management Decision*, 43, 10, 1410-1431.

- Hurtsthouse, R. (1999). *On virtue ethics*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Irving, J. (2004). *Servant leadership and the effectiveness of teams: Findings and Implications*. Servant leadership roundtable conference proceeding.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA. Sage.
- Jackson, N. C. (1993). On linking leadership theories. *Journal of Management Education*, 17, 1, 67-78.
- Johnson, C. (2001). *Meeting the ethical challenges of leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Jones, R.J., & Harter, J.K. (2005). Race effects on the employee engagement engagement- turnover intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2, 78-88.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16 (2), 416-441.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (1998). Leadership and Culture in Turkey: A multi-faceted phenomenon. Unpublished manuscript. Boğaziçi University. Istanbul.
- Kabasakal, H., & Dastmalchian, A. (2001). Introduction to the Special Issue on Leadership and Culture in the Middle East. *Applied Psychology: An international review*, 50, 4, 479-488.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W.A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kalimo, R, Krista P., Pertti, M., & Salla, T.T. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress*, 17, 2, 109-122.
- Kalimo R., & Vuori, J. (1991). Work factors and health: The predictive role of pre-employment experience: *Journal of Occupational Psychology*, 64, 97-115.
- Kanar, M. (2006). The relationship between openness to change and employees perception of organizational routines and effects of empowerment. Unpublished Master Thesis. İstanbul. Marmara University.

- Karambayya, R., & Brett, J.M. (1989). Managers handling disputes: Third party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32, 687-704.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kanungo, R.N., & Aycan, Z. (1997). Organizational cultures and human resource practices from a cross-cultural perspective. Paper presented in a symposium conducted at the Canadian Psychological Association Annual Conference, Toronto.
- Kanungo, R.N., & Conger, J.A. (1993). Promoting altruism as a cooperative goal. *Academy of Management Executive*, 7, 37-48.
- Kılıç, Bülent. (2006). The role of communication and power bases on the effect of managerial trust on work attitudes. Unpublished doctoral thesis. Marmara University. Istanbul.
- Kidd, F.R & Utne, M.K. (1978). Reactions to Inequity: A prospective on the Role of Attributions. *Law and Human Behavior*, 2, 4. *Attributions in the Criminal Justice System*. 301-312.
- Kim, U. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firm: A national survey. In U.Kim, H. C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp.251-266). Thousand Oaks: Sage.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26, 1, 50-66.
- Kleinbaum, D. G., Kuper, L.L. Muller, K. E., & Nizami, A. (1998). *Applied regression analysis and other multivariable methods* (3rd ed.). Pacific Grove, CA. Duxberry Press.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z.(1993). *Credibility: How leaders gain and lose it ? Why people demand it ?* Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. & Fiskerbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25, 4, 299-310.
- Kurtoğlu-Pellegrini, E. (2006). *A cross-cultural Investigation of the relations among organizational justice, paternalism, and LMX relationships*. Published doctorate. University of Miami. Florida.

- Kwon, J. W. (2006). Distributive and Procedural Justice as predictors for organizational outcomes. *The Business Review, Cambridge*, 5, 1, 253-257.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Langelaan, S., Arnold B.B., Lorenz J.P Van D., Wilmar, B.S. (2006). Burnout and Engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. Doctoral dissertation. Florida Atlantic University.
- Laub, J.A. (2005). From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *The International Journal of Servant Leadership*, 1, 155-186.
- Leung, K., & Bond, M.H. (1984). The Impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leung, K., & Lind, E.A. (1986). Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and Investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1134-1140.
- Leung, K., Smith, P.B., Wang, Z., & Sun, H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in China: An organizational justice analysis. *Journal of International Business Studies*, 27, 947-962.
- Lepper, M., & Greene, D. (1978). *The hidden costs of reward*. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum Associates.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York: Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (167-218).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, Mc Graw-Hill, New York, NY.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its management and value*, Mc Graw-Hill, New York, NY.

- Lind, E.A. (1992). The fairness heuristic: Rationality and relationality in procedural evaluations. Paper presented at the fourth International Conference of the Society for the Advancement of Socio-Economics, Irvine, CA.
- Lind E. A. (2001). "Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations". In Greenberg, J., & Cropanzano, R. (Eds), *Advances in Organizational Behavior*. New Lexington Press, San Francisco, CA.
- Lind, E.A., Kulik, C.T., Ambrose, M. & de Vera-Park (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-251.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lodahl, T.M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Lubin, K.A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. In A. G. Stone, and K. Patterson, Proceedings of ASBBS, 13, 1, 2006.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 3, 321-349.
- Martinez, P.G. (2003). Paternalism as a form of leader-subordinate exchange. *Management Research*. Armonk. 1, 3, 227.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B., & Leiter, M.P.(2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matteson, J.A., & Irving, J.A. (2006). Servant versus Self-sacrificial Leadership: A behavioral Comparison of Two Follow-oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2,1, 36-51.
- May, D. R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Meindel, J.R. (1989). Managing to be fair: An Exploration of Values, Motives and Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34, 2, 252-276.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York:Mc Graw-Hill.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

- Mitrano, J.R. (1997). That is not fair!: The social construction of organizational (in)justice among professionals. *Sociological Inquiry*, 67, 182-206.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moorman, R.H., & Niehoff, B.P. (1993). Justice as a mediation of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, (3), 527-557.
- Moorman, R.H., Podsakoff, P.M.(1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 131-149.
- Mosak, H.H. (1959). The getting type, a parsimonious social interpretation of the oral character. *Journal of Individual Psychology*, 15, 193-198.
- Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R., & Wesolowski, M.A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. In Anderson, N., Ones D. S., Kepir Sinangil, H. & Viswesvaran C. (Eds.). (2002). *Handbook of Industrial, work and organizational psychology*. 2nd Edition. London. Sage Publications. p.147.
- Mowday, R.T. (1983). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M . Steers & L.W.Porter (Eds.). *Motivation and work behavior* (3rd ed.,p.91-113) New York: McGraw-Hill.
- Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, C.R., & Erdoğ an, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56, 1, 61.
- Neuschel, R. P. (2005). *The Servant Leader. Unleashing the Power of Your People*. Kellogg School of Management.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36, 3,527-556.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Olsson, M, Hansson, K., Lundblad, A. M., & Cederblad, M. (2006). Sense of coherence: a definition and explanation. *International Journal of Social Welfare*, 15, 219-229.
- Ostrem, M.L. (2006). Servant leadership and work related outcomes: A multi-level model. Unpublished doctoral dissertation. Nebraska University.Lincoln. Nebraska.
- Page, D., & Wong, T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In B. S. AdjGibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. (pp.109-141). New York: University Press of America, Inc.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., Bodur, M. (2001). Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 4, 559-589.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership. Doctoral dissertation. A theoretical model. Regent University, 2003.
- Pavitt, C. (1999). Theorizing about the group communication-leadership relationship. In L. R. Frey (Ed.) *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Sage Publications.pp. 313-333.
- Pearce, C., & Sims, H. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In M. Beyerlein, D. Johnson, & S.Beyerlein. *Advances in the Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, 115-139. New York. JAI.
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. Pearce, & J.Conger(Eds.). *Shared leadership*.(pp.1-18). London. Sage.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York: Oxford University Press.
- Pigors, P. (1935). *Leadership or Domination*. Boston: Houghton-Mifflin. Sidney Ver. A study of leadership. Small Groups and Political Behavior.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Primeaux, P., Karri R., & Caldwell, C. (2003). *Journal of Business Ethics*. Dordrecht. 46, 2, 187.
- Rabinowitz, S. & Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 2, 265-288.

- Rahim, M.A., Magner, N.R., Antonioni, D., & Rahman, S. (2001). Do justice relationships with organization directed reactions differ across U.S. and Bangladesh employees? *International Journal of Conflict Management*, 12, 333-349.
- Randall, C.S., & Mueller, C.W, (1995). Extensions of Justice Theory: Justice evaluations and employees reactions in a natural setting: *Social Psychology Quarterly*, 58, 178-194.
- Rawls, J. (1971). A theory of justice. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Reinke, S.J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23, 23-37.
- Reithel, S.M., Baltes, B.B., & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural Differences in Distributive and Procedural Justice. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 61-76.
- Rest, J., & Narvaez, D. (1994). Moral development in the profession: *Psychology and applied ethics*. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum.
- Richardsen, A.M., Burke, R.J. & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13, 4, 555-574.
- Riverstone, L. (2004). *Global Virtue Ethics Review*. 5, 3, 95-119.
- Rude, W. J. (2004). The connection between servant leadership and burnout. Master thesis. Trinity Western University.
- Rudolph, L.I. (1986). *Asian Power and Paternalism*. New York Times (Late Edition, East Coast) New York, N.Y. p.A.35
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S.(2001). Affective commitment to the organization:the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Russell, R. (2000). Exploring the values and attributes of servant leaders. School of Business. Regent University.
- Russell, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22,76-84.
- Russell, R., & Stone, G.A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23, 3, 145-157.

- Rychlak, J.F. (1973). *Introduction to personality and psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ryland, E. & Greenfield, S. (1991). Work stress and well-being: an investigation of Antonovsky's sense of coherence model. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 39-54.
- Saks, A. M.(2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Llorens, S., Peiro, J.M., & Schaufeli, W. (2002). How positive emotions predict self-efficacy via engagement: A Positive Occupational Psychology Framework (Symposium Job Engagement, 25th ICAP Congress, Singapore).
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Hartigan, A.M. (2006). Leadership and character. *Leadership and Organization Development Journal*. 27, 8, 682-699.
- Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Marques-Pinto, A., Salanova, Bakker, A.B., (2003). Burnout and engagement in university students: a cross-national study, *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Seligman, H. (1975). *Helplessness*. San Francisco. Freeman.
- Senge, P.M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review, Fall. 7-23.
- Senge, P.M. (1990a). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Serrano, M. (2005). *Servant Leadership: A viable model for the Panamanian context*. Unpublished doctoral dissertation. Regent University. Virginia.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 2, 57-65.
- Sendjaya, S. (2003). "Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale" Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved July 15, 2004, from <http://www.regent.edu/acad/cls/2003/ServantLeadershipRoundtable/>.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-79.

- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2006). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 49-71.
- Sias, P.M., & Jablin, F.M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38.
- Sirota, D., Mischkin, L., & Meltzer M.I. (2005). *The enthusiastic employee: How employees profit by giving employees what they want*. Philadelphia PA. Wharton School Publishing.
- Sitkin, S. B., & Bies, R.J. (1993). Social accounts in conflict situations. *Human Relations*, 46, 349-370.
- Skarlicki, D.P., Ellard, J.H., & Kelln, B.R.C. (1998). Third party perceptions of a layoff: procedural, derogation and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 15, 141-150.
- Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Smith, F.L., & Hunter, J.E. (1982). Two pitfalls in assessing fairness of selection tests using the regression model. *Personnel Psychology*, 35, 601-607.
- Smith, T.L., & Meyers, L.S. (1996). The sense of coherence: its relationship to personality, health and stress measures. Presented at annual meeting of the Western Psychological Association, San Jose, CA.
- Smith, T. L., & Meyers, L.S. (1997). The sense of coherence : Its relationship to personality, stress and health measures. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(2), 513-527.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R., E., Pearlman, K., & Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures, *Personnel Psychology*, 46, 49-76.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: a new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology, 88*, 518-528.
- Söderfeldt, M., Söderfeldt, B., Ohlson, C-G, O., Theorell, T., & Jones, I. (2000). The impact of sense of coherence and high-demand/low-control job environment on self reported health, burnout and psychophysiological stress indicators. *Work and Stress, 14*, 1, 1-15.
- Spears, L. (1995). *Reflections on Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P.E. (1987). Method variance as an artifact in self reported affect and perceptions at work: myth or significant problem. *Journal of Applied Psychology, 72*, 438-443.
- Staines, G.L., Pottick, K.J., & Fudge, D.A. (1986). Wives employment and husband's attitudes toward work and life. *Journal of Applied Psychology, 71*:118-128.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A review of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.
- Stogdill, R.M., & Coons, A.E. (Eds.) (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. The Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus,
- Struempfer, D.J.W., Gouws, J.F., & Viviers, MR.(1998). Antonovsky's Sense of Coherence Scale Related to Negative and Positive Affectivity. *European Journal of Personality. 12(6)*; 457-480.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. A. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership and Organization Development Journal, 25*, 4, 349-361.
- Strahan, R., & Gerbasi, K.C. (1972). Short, homogeneous version of the Marlowe-crowne social desirability scale. In A., Özeren, 1996. The effect of anxiety on visual attention. Unpublished thesis. Boğaziçi University. Istanbul.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 83-98.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflicts. In W.G. Austin and S.Worchel(eds.). *The social psychology of intergroup relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tevruz, S. (Ed.). (1998). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar ve Kalder Kalite Derneği. (pp.39-40).

- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum.
- Tice, L. (1996). *Traits of limitless leaders*. *Association Management*, 48, 1, 16.
- Tyler, T.R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T.R., & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (77-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R., & Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 642-655.
- Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. (25,115-191). San Diego, CA:Academic Press.
- Trevino, L. K., Weaver., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager. How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42,128-142.
- Trevino, L.K., & Weaver, G.R. (2003). *Managing ethics in business organizations. Social scientific perspectives*. Stanford, CA. Stanford University Press.
- Trevino, L.K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 6.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mc Kelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P.S., Graen, G.B., Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the hidden-investment process. *Group and Organization Studies*, 15, 4, 414.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H.A.M (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Velasquez, M. (2000). Globalization and the Ethics of Business. *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 343-352.

- Velasquez, M. (1992). *Business Ethics: Concepts and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Virick, M., & Lilly, J.D., (2006). The effect of personality on perceptions of justice. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 5, 438-458.
- Wagner, S. E. (2006). From satisfied to engaged. *Nursing Management*.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, (8), 700-716.
- Weber, M.(1968). The types of legitimate domination. In G.Roth & C.Wittich (Eds.), *Economy and society*, Vol. 3, New York: Bedminister Press.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 3, 445-480. In Hazar, S.E. Master thesis, 2002. Boğaziçi University. The effects of prototypes and perceived leadership styles on leadership outcomes and the effects of self-construals on leadership prototypes.
- Witt, L.A., Kacmar, K.M., Andrews, M.C. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor- rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 5, 505-515.
- Yukl, Gary A. (2005). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zedeck, S. (1971). Problems with the use of moderator variables. *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.

EKLER

EK 1:**Marlowe-Crowne Sosyal Beğenilirlik Ölçeği****Kişisel Davranış Envanteri**

Aşağıda kişisel tutum ve özelliklerle ilgili bazı cümleler sıralanmıştır. Her birini okuyarak sizin için uygun olup olmadıklarını, doğru ya da yanlış şıklarından birini işaretleyerek belirtiniz.

- | | | |
|--|---|---|
| 1-Başı dertte olan birine hiç bir zaman tereddüt etmeden yardım ederim. | D | Y |
| 2-Hayatımda hiç bir zaman hiç kimseden yoğun bir biçimde nefretmedim. | D | Y |
| 3- Başkalarının başarılarını oldukça kıskandığım zamanlar oldu. | D | Y |
| 4- Kendi yaptığım hatalardan dolayı başkalarının cezalandırılmasına izin vermem. | D | Y |
| 5- Bazen, istediğim olmayınca gücenirim. | D | Y |
| 6- Haklı olduklarını bildiğim halde yetki sahibi kişilere karşı isyan etmek istediğim zamanlar olmuştur. | D | Y |
| 7-İnsanlara karşı aksi bile olsalar her zaman saygılıyım. | D | Y |
| 8- Bilmediğim birşey olduğunda bunu söylemekten hiçbir şekilde rahatsızlık hissetmem | D | Y |
| 9- Bir şeyden kurtulmak için mazaret bulduğum zamanlar olmuştur. | D | Y |
| 10-Benden yardım isteyen insanlar bazen beni rahatsız eder. | D | Y |

EK 2:

I. BÖLÜM

<p>Şu anda bağlı bulunduğunuz amirinizle ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmenizi istiyoruz. Bunun için okuduğunuz her ifade ile ilgili değerlendirmenizi, “Kesinlikle katılmıyorum” dan “Kesinlikle katılıyorum” a kadar uzanan değerlendirme aralığında ilgili rakamı (1,2,3,4,5 ya da 6) işaretleyerek yapınız. Düşünceniz “Kesinlikle katılmıyorum” ucundaysa 1 ‘i , “Kesinlikle katılıyorum” ucundaysa 6’yı, düşünceniz bu iki uç arasındaysa sizin için uygun olan değerlendirmeyi yansıtan rakamı (2,3,4 yada 5) ilgili ifadenin solundaki boşluğa yazınız. Eğer çalıştığınız yöneticide bu davranışı gözlemlemediyseniz 7 rakamını ifadenin solundaki boşluğa yazınız.</p>						
7 Bilmiyorum	6 Kesinlikle Katılıyorum	5 Katılıyorum	4 Biraz Katılıyorum	3 Pek Katılmıyorum	2 Katılmıyor um	1 Kesinlikle Katılmıyorum

- 1- Çalışanların farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar.
- 2- Çalışanlar hata yaptıklarında onları affeder ve hatalarından ders almaları için yardımcı olur.
- 3- Gerçekçi ve realist hedefler koyar.
- 4- Genellikle, diğer çalışanlar tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.
- 5- Yetki ve gücünü çalışanları ile paylaşmaya isteklidir.
- 6- Çalışanlarındaki potansiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.
- 7- Duygusal olarak rahatlamamı sağlar.
- 8- İşimi yapmam için gerekli olan yetkiyi bana verir.
- 9- Çalışanların başarısız olabileme ihtimali olsa bile, onların risk almalarını teşvik eder.
- 10- Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.
- 11- Güçlü bir görev duygusuna sahiptir.
- 12- Liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır.
- 13- Çalışanlarının hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve kaynakları sağlar.
- 14- Çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için zaman zaman kendi görev sorumluluklarının dışına çıkar.
- 15- Çalışanlarının herbirinin liderlik davranışları göstermelerini teşvik eder.
- 16- Amirimle çalışırken kendimi onunla eşit pozisyonda biri ile çalışıyormuş gibi hissederim.
- 17- Çalışanlarının yapacakları işle ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini teşvik eder.
- 18- Herhangibir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.
- 19- Hizmet edilmekten çok hizmet etmenin peşinden koşar.
- 20- Çalışanını dinleyip açık iletişim ortamı yaratır.
- 21- Çalışanının hedeflerini örgütün vizyonununa uygun olarak çalışanı ile birlikte oluşturmaya çalışır.
- 22- Şirket içinde olup biteni takip eder.
- 23- Kişisel bir zorluk yaşasam amirimden yardım göreceğimi bilirim
- 24- Çalışanlarının, işletmenin geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik eder.

- 25- Çalışanların şirkette olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.
- 26- İş yerinde, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder.
- 27- Çalışanlarına kendi gelecekleri ile ilgili olumlu duygular aşılar.
- 28- Şirketi için açık bir hedef ve yön belirleme kabiliyeti vardır.
- 29- Amirimin söylediklerini pozisyonu nedeniyle değil kişiliği nedeniyle yaparım.
- 30- Sürekli gelişme ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratır.
- 31- Çalışanına iş yaptırmak için ikna edici geçerli sebepler sunar ve o işin niçin olmasını izah ederek iş yaptırır.
- 32- Karar vermede katılımı teşvik etmek için güven ve açıklık ortamı yaratır.
- 33- Kendi başarılarından çok çalışanlarının başarıları hakkında konuşur .
- 34- İşletme çalışanlarını gelecek için katkı sağlamak, fark yaratmak için hazırlar.
- 35- Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır.
- 36- Çalışanların birbiriyle yarışmalarını değil, birlikte çalışmalarını teşvik eder.
- 37- Çalışanlarından ayrı değil onların yanında çalışır.
- 38- Çalışanlarına olan ilgisini, onlarla bireysel olarak ilgilenerek, onlara karşı somut davranışlarıyla gösterir.
- 39- Bana güven telkin eder.
- 40- Çalışanlarının işini ve katkılarını takdir eder.
- 41- İş yerinde tolerans, nezaket ve dürüstlüğe değer verir.
- 42- Çalışanlarının önemli olduklarını onlara hissettirir.
- 43- Kendi davranışları çalışanlarından beklediği davranışlara uygundur.
- 44- Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez.
- 45- Kendini çalışanlarının yerine koyup onlarla empati kurarak, onların hissettiklerine anlayış gösterir.
- 46- Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır.
- 47- Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü yaratır.
- 48- Eleştirilere açıktır.
- 49- Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar.
- 50- Çalışanlarının iyiliği için kendini çıkarını hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar.
- 51- Çalışanlarını korumak için şirket içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır.
- 52- Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır.
- 53- Şirketinin toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır.
- 54- Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye açıktır.
- 55- Yarattığı güven ve istek ortamı ile, çalışanlarını motive eder.
- 56- Güç ve yetkisini çalışanları yararına kullanır.

Paternalistik Liderlik Ölçeği:

- 1- Çalışanların paraya ihtiyacı olduğunda, gerekli maddi desteği sağlamak için elinden geleni yapar.
- 2- Çalışanların maaşlarını belirlerken çocuk sayısını göz önüne alır.
- 3- Anne baba gibidir.
- 4- Çalışanlarının konut sorunlarında yardımcı olur.
- 5- Çalışanların veya çocuklarının düğünlerine katılır.
- 6- Çalışanlarını başka kişilerin eleştirilerinden korur.
- 7- Çalışanların aileleriyle ilgili problemlerinde onlara yardımcı olur.
- 8- Çalışanların hayatlarının her yönüyle ilgilenir ve içindedir.
- 9- İş yerinde aile ortamı yaratır.
- 10- İş yerindeki kişilerarası sorunları çalışanlar adına çözer.
- 11- Çalışanlarıyla anne baba gibi ilgilenir.
- 12- Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilir.
- 13- İşle ilgili konularda olduğu gibi kişisel konularda da çalışanlarına sürekli yol gösterir.

EK 3:

II. BÖLÜM

Aşağıdaki 17 açıklama işyerinde hissettiğiniz duygular ile ilgilidir. Herbir açıklamayı dikkatlice okuyup işinizle ilgili bu şekilde hissedip hissetmediğinizi düşünün.
Her bir ifade için **hangi oranda katıldığınızı** lütfen uygun kutucuğu “X” ile işaretleyerek belirtiniz.
Ifadeler için verilen cevap seçenekleri 1’den 6’ya kadar değişebilir.
Bu değerlerin ifade ettiği yanıtlar şöyledir:

6 Her zaman	5 Çoğu zaman	4 Genellikle	3 Bazen	2 Nadiren	1 Hiçbir zaman
----------------	-----------------	-----------------	------------	--------------	-------------------

- 1- İşimdeyken kendimi enerji dolu hissederim
 2- Yaptığım işi bir amaca yönelik ve anlamlı bulurum.
 3- Çalıştığım zamanlar vaktin nasıl geçtiğini anlamam.
 4- İşimdeyken kendimi güçlü ve dinç hissederim
 5- İşime karşı hevesli ve gayret doluyum.
 6- Çalışırken etrafımda olup biteni unuturum.
 7- İşim bana ilham verir.
 8- Sabah uyandıgımda şevkle işe giderim
 9- Yoğun çalıştığım zamanlar kendimi mutlu hissederim.
 10- Yaptığım işten gurur duyarım.
 11- İşimi yaparken işin içine gömülür, kendimi tamamen ona veririm.
 12- Çok uzun süre , hiç durmadan çalışmaya devam edebilirim.
 13- İşimi heyecan verici mücadelelerle dolu buluyorum.
 14- Çalışırken işim beni alıp götürür adeta büyüler.
 15- İşimi yaparken zekam çok işlektir.
 16- İşimden kendimi ayırmam zordur.
 17- İşyerimde işler iyi gitmese de her zaman sebat edip işime azimle devam ederim.

EK 4:**III. BÖLÜM**

Aşağıdaki ifadeler hayatınızın farklı yönlerine ait tecrübelerinizle ilgilidir.

Bu ifadeleri okuduktan sonra her birinin hayatınızda ne sıklıkla gerçekleştiğini belirtmek için 1 ile 6 arasındaki değerlerden size uygun olanını seçiniz.

Her bir ifade için **hangi oranda katıldığınızı** lütfen uygun kutucuğu “X” ile işaretleyerek belirtiniz.

Bu değerlerin ifade ettiği yanıtlar şöyledir:

6	5	4	3	2	1
Her zaman	Çoğu zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman

- 1- Etrafınızda olup bitenleri pek de umursamadığınız duygusuna sahip misiniz?
- 2- Geçmişte, çok iyi tanıdığınızı düşündüğünüz insanların davranışlarının sizi şaşırttığı olmuş mudur?
- 3- Hayatınızda güvendiğiniz insanların sizi hayal kırıklığına uğrattığı olmuş mudur?
- 4- Şu ana kadar hayatımda net belirlenmiş amaçlarım olmuştur.
- 5- Kendinize karşı haksızlık yapıldığı duygusuna kapıldığınız olur mu?
- 6- Kendinizi alışılmadık bir durum içinde olduğunuz, ne yapacağınızı bilmez hissettiğiniz duygusunu yaşar mısınız?
- 7- Kafanızın ve duygularınızın karmakarışık olduğu zamanlar olur mu?
- 8- Günlük hayatta yaptığınız işlerin anlamsız olduğu hissine kapıldığınız olur mu?
- 9- Kontrolünüzü kaybettiğiniz hissine kapıldığınız olur mu?
- 10- İçinizde hissetmek istemediğiniz duyguları yaşadığınız olur mu?
- 11- Her gün yaptığınız işleri yapmak benim için büyük bir memnuniyet ve mutluluk kaynağıdır.
- 12- Güçlü bir karakteri olan insanlar bile bazı durumlarda kendilerini yenik düşmüş hissederler. Sizin geçmişte öyle hissettiğiniz zamanlar oldu mu?
- 13- Başıma gelen bir şeyin üzerinden zaman geçtiğinde başıma geleni fazla abarttığımı farkına varırım.

EK 5:

IV. BÖLÜM

Şu anda çalışmakta olduğunuz işte, aşağıda verilen ifadelerin, ne oranda gerçekleştiğini düşünüyorsunuz? Bu ifadeleri okuduktan sonra her birinin şu anda çalışmakta olduğunuz işte ne sıklıkla gerçekleştiğini belirtmek için 1 ile 6 arasındaki değerlerden size uygun olanını ,her bir ifade için hangi oranda katıldığınızı lütfen uygun kutucuğu “X” ile işaretleyerek belirtiniz.					
6 Her zaman	5 Çoğu zaman	4 Genellikle	3 Bazen	2 Nadiren	1 Hiçbir zaman

- 1- Kararların alınma şekli ve uygulanışı bireyler ve/ veya olaylara göre değişmiyor.
- 2- Ne karar alınacağı ve bu kararın nasıl uygulanacağı hakkında fikir ve görüşlerimiz alınıyor.
- 3-Bir karar alınmadan önce doğru bilgiler toplanıyor.
- 4- Alınan kararlar ile ilgili yeterli açıklama yapılıyor.
- 5- Kararlardan etkilenecek olanların görüşleri alınıyor.
- 6- Alınan kararlara itiraz etme ve / veya savunma yapma hakkı veriliyor
- 7- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.
- 8- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.
- 9- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.
- 10- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.
- 11- İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.
- 12- Sarf ettiğim çabanın karşılığını alıyorum
- 13- İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum.
- 14- İşimdeki sorumlulukların karşılığında hak ettiğimi alıyorum.
- 15- Sahip olduğum tecrübemin karşılığını alıyorum
- 16- Almış olduğum eğitim ve mesleki donanımın karşılığını alıyorum.
- 17- Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum.

EK 6:**V. BÖLÜM**

TANIM (A): “Bazı işler, kurallarla belirlenmiş, tekrara dayalı ve bir seferinden bir sonrakine değişmeyen özellikler gösterir.” **Örnek:** seri üretim, banka müşteri hizmetleri elemanları.

TANIM (B): “Bazı işler, birbiri ile ilgili farklı parçalardan oluşan ve bir seferinden bir sonrakine değişen özellikler gösterir.” **Örnek:** mimar, araştırma/geliştirme, hastane hizmetleri.

Şu anda yaptığımız işinizin yukarıdaki tanıma ne derecede uygun olduğunu düşünüyorsunuz? İşiniz A tanımına tam uygun ise 1’ i işaretleyiniz, B tanımına tam uygun ise 6’ ı işaretleyiniz. Her iki tanıma da tam uygun değilse, bu iki tanım arasında uygun gördüğünüz yerdeki rakamın yanına X işareti koyunuz.

1- Tanım A	2-	3-	4-	5-	6- Tanım B
---------------	----	----	----	----	---------------

Şimdi aşağıdaki soruları **yaptığınız işe uygunluğu** açısından değerlendiriniz.

6 Her zaman	5 Çoğu zaman	4 Genellikle	3 Bazen	2 Nadiren	1 Hiçbir zaman
()	1- Her gün aynı işi aynı şekilde yaparım.				
()	2- İşimin çeşitliliğini severim.				
()	3- İşimde her gün yapacak farklı bir şey vardır.				
()	4- İşimde her gün yeni bir şey olur.				
()	5- İşimin heyecan verici ve teşvik edici bir yanı yoktur.				

EK 7:

VI. BÖLÜM

Demografik Değişkenler:

1. Firmanın faaliyet gösterdiği sektör nedir? _____
2. Firmadaki görev ünvanınız nedir? _____
3. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
4. Medeni durumunuz () Evli () Bekar
5. En son bitirdiğiniz yaşınız: (_____)
6. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu :
() İlk öğretim () Lise () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
7. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? (_____)
8. Toplam olarak kaç kaç yıldır çalışıyorsunuz? (_____)
9. Amirinizin yaşı: () 20-25 () 26-30 () 31- 35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51- 60 () 61+
10. Bu amiriniz ile kaç yıldır çalışıyorsunuz? (_____)
- 11- İş dışı zamanlarda amirinizle biraraya geldiğiniz olur mu?
() Evet () Hayır