

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**HİZMETKAR LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE ADALET ALGISINA ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Özgenur TAŞ ÇOLAK

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**HİZMETKAR LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE ADALET ALGISINA ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Özgenur TAŞ ÇOLAK

Öğrenci No:

17550448002

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Cem KARABAL

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Hizmetkar Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkileri**” başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamda kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 11/02/2020

Özgenur TAŞ ÇOLAK



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

11.02.2020

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **17550448002** numaralı **Özgenur TAŞ ÇOLAK**ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Hizmetkar Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkileri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21/01/2020 tarih ve 2020/03 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

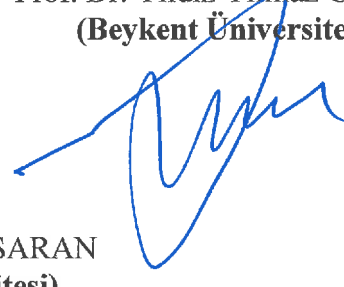
DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Cem KARABAL
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Yıldız Yılmaz GÜZEY
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Reyhan BAŞARAN
(İstanbul Kent Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Özgenur TAŞ ÇOLAK
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Cem KARABAL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2020
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet.

ÖZ

HİZMETKAR LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ADALET ALGISINA ETKİLERİ

Bu araştırmanın amacı hizmetkar liderlik tarzının, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmanın evrenini İstanbul İli'nde sigortacılık sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada 410 katılımcıya ulaşılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları demografik özelliklere yönelik sorulardan, Hizmetkar Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği' den meydana gelmektedir. Araştırmanın veri analizi SPSS 22 paket programında yapılmıştır. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, hizmetkar liderlik davranışının kısmen örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmişken, hizmetkar liderlik davranışının kısmen örgütsel adalet algısı üzerinde hem pozitif hem de negatif yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber tüm alt boyutlar değerlendirildiğinde özellikle sorumlu yöneticilik alt boyutunun hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderin sorumlu yöneticilik davranışları, çalışanların genel olarak örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde desteklemektedir.

Name and Surname : Özgenur TAŞ ÇOLAK
Supervisor : Ass. Prof. Cem KARABAL
Degree and Date : Master, 2020
Major : Business Administration
Key Words :Servant Leadership, Organizational Commitment,
Organizational Justice.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE SERVICE STYLE LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JUSTICE PERCEPTION

The aim of this study is to determine the effect of servant leadership style on organizational commitment and organizational justice. The population of the research consists of the employees in the insurance sector in Istanbul. 410 participants were reached in the study. A questionnaire was used as a data collection tool. The questionnaire forms consist of questions related to demographic characteristics, Servant Leadership Scale, Organizational Commitment Scale, Organizational Justice Scale. The data analysis of the study was carried out in SPSS 22 package program. When the results of the research were evaluated in general, it was determined that the servant leadership behavior had a positive effect on organizational commitment, while the servant leadership behavior had a positive and negative effect on organizational justice perception. However, when all sub-dimensions were evaluated, it was found that the responsible manager sub-dimension positively affected both organizational commitment and organizational justice perceptions. Responsible managerial behavior of the servant leader positively supports the attitudes and behaviors of the employees towards the organization in general.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Kavramı.....	4
1.2. Hizmetkar Liderlik Tanımı	5
1.3. Hizmetkar Liderlik Özellikleri.....	7
1.4. Hizmetkar Liderlik Modelleri	9
1.4.1. Patterson'un Modeli.....	9
1.4.2. Page ve Wong'un Genişleyen Daireler Modeli	11
1.4.3. Van Dierendonck'un Kavramsal Modeli	13
1.5. Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	14
1.5.1. Güçlendirme	15
1.5.2. Güven	16
1.5.3. Geride Durma.....	16
1.5.4. Tevazu/Alçakgönüllülük	17
1.5.5. Gerçekçilik	17
1.5.6. Cesaret.....	18
1.5.7. Duygudaşlık	19
1.5.8. Kâhyalık	20
1.5.9. Hesap Verebilirlik	21
1.5.10. Affetme	21
1.5.11. Otantiklik.....	21
1.5.12. Sorumlu Yöneticilik	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı	23
2.2. Örgütsel Bağlılık Önemi	24

2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri	28
2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	28
2.3.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	28
2.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması	29
2.3.1.3. Etzioni'nin Sınıflandırması	30
2.3.1.4. O'Reily ve Chatman'in Sınıflandırması	31
2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	32
2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı	32
2.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması	33
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

3.1. Adalet Tanımı	35
3.2. Örgütsel Adalet Tanımı	35
3.3. Örgütsel Adalet Önemi	36
3.4. Örgütsel Adalet Boyutları	37
3.4.1. Dağıtımsal Adalet	37
3.4.2. İşlemsel Adalet	38
3.4.3. Etkileşimsel Adalet	39
3.5. Örgütsel Adalet Teorileri	40
3.5.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri	41
3.5.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri	42
3.5.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri	43
3.5.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli	46
4.2. Hipotezler	46
4.3. Evren ve Örneklem	47
4.4. Veri Toplama Aracı	47
4.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	48
4.5.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	48
4.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	49
4.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	50
4.6. Veri Analizi	51

BEŞİNCİ BÖLÜM
BULGULAR VE YORUM

5.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular.....	52
5.2. Hizmetkar Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi	54
5.3. Hizmetkar Liderlik Algısının Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi	57
SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA	66
EKLER.....	74
Ek-1: Anket Formu	74

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	27
Tablo 2. Adalet Teorileri.....	41
Tablo 3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	48
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	49
Tablo 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	50
Tablo 6. Cinsiyete Yönelik Bulgular	52
Tablo 7. Medeni Duruma Yönelik Bulgular	52
Tablo 8. Yaşa Yönelik Bulgular.....	53
Tablo 9. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular.....	53
Tablo 10. Kıdem Durumuna Yönelik Bulgular.....	54
Tablo 11. Hizmetkar Liderlik Algısının Duygusal Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi	54
Tablo 12. Hizmetkar Liderlik Algısının Devam Bağlılığı Algısı Üzerindeki Etkisi	55
Tablo 13. Hizmetkar Liderlik Algısının Normatif Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi	56
Tablo 14. Hizmetkar Liderlik Algısının Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi	57
Tablo 15. Hizmetkar Liderlik Algısının İşlemsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi..	58
Tablo 16. Hizmetkar Liderlik Algısının Etkileşimsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi	59
Tablo 17. Hipotez Kontrol Tablosu	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Patterson'un Modeli	10
Şekil 2. Page ve Wong Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	11
Şekil 3. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Kavramsal Modeli.....	14
Şekil 4. Araştırmanın Modeli	46



GİRİŞ

Günümüzde işletmeler açısından rekabet gücü ve karlılık gibi kavramlar önemli bir hale gelmiştir. Örgütlerde rekabet gücünün artırılması ve karlılığın yükseltilmesinde bilgi ve beceri seviyesi yüksek nitelikli insan gücüne ihtiyaç bulunmaktadır. Yoğun rekabet şartlarında nitelikli insan gücünün örgütlerde çalışmasının sağlanmasında özellikle insan kaynakları yönetiminde önemli rol ve sorumluluklar düşmektedir. Örgütlerde insan kaynağının doğru bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynağının örgüte yönelik bağlılık duygusunun yükseltilmesi daha yüksek performans sergilemesi açısından önemli olarak görülmektedir. Bu doğrultuda örgütler tarafından insan kaynağının örgüte yönelik bağlılık duygusunun yükseltilmesi ve daha yüksek performansta iş görebilmesi açısından örgütlerde liderin sahip olduğu bilgi ve beceri önem kazanmaktadır.

Örgütlerde çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda daha fazla çaba sarf etmelerinin sağlanabilmesi için öncelikli olarak çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bunun için örgütlerde çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının saptanması ve karşılanmasına yönelik stratejilerin üretilmesi gerekmektedir. Örgütlerde özellikle hizmetkar liderlik tarzı ile çalışanların beklenti ve ihtiyaçları belirlenerek bunlara yönelik çalışmaların sürdürülmesi mümkün olabilecektir.

Hizmetkar liderler çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunmakla beraber çalışanların çıkarlarını dikkate alırlar. Hizmetkar liderler çalışanları ile empati kurar ve onlarla etkin iletişim halinde olur. Bu durum çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının sağlıklı bir şekilde tespit edilmesinde önemli bir liderlik becerisi olarak görülmektedir.

Çalışanların örgüt için daha fazla çaba sarf etmelerinin sağlanmasında örgüte yönelik bağlılık duyguları önemlidir. Çalışanların örgütsel bağlılık duygusunun yüksek olması örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla emek harcamalarını sağlamaktadır. Bununla beraber örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu

etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle liderin tutum ve davranışları, çalışanın örgüte yönelik bağlılık duygusu üzerinde etkili bir faktör olarak görülmektedir.

Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda daha fazla emek harcamalarını sağlayan bir diğer önemli faktör ise örgütsel adalet algısı olarak ifade edilebilir. Çalışanların örgüte güven duymalarında ve örgüt amaçlarını içselleştirmelerinde öncelikli olarak örgüte yönelik adalet algıları önem kazanmaktadır. Çalışanlar için örgüt içinde benzer görevleri üstlenmiş olan çalışanlara, yönetim tarafından benzer uygulamaların gerçekleştirilmesi önemlidir. Çalışanlar arasında ayrımcılığın veya kayırmacılığın söz konusu olması çalışanın örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle örgüt içinde adaletli yönetim yaklaşımı önem kazanır. Burada özellikle liderlerin üstlenmiş oldukları rol ve sorumluluklar önemlidir. Örgütlerde liderler tarafından adaletli yaklaşımların benimsenmesi, çalışanların örgüte yönelik bağlılık duygularının güçlendirilmesinde önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın amacı hizmetkar liderlik tarzının, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda araştırma beş bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde hizmetkar liderlik kavramı ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Hizmetkar liderlik tanımı, modelleri ve hizmetkar liderlik boyutları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığın tanımı önemi ve modelleri ile ilgili literatür taraması yer almaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütsel adalet kavramı ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Adaletin tanımı yapılarak örgütsel adalet tanımı, önemi, boyutları ve teorileri ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde saha araştırması kapsamında izlenen yöntem ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırma modeli, hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama aracı, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ile veri analizi başlıkları bu bölümde yer almaktadır.

Araştırmanın son bölümü olan beşinci bölümde ise saha araştırması kapsamında elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Anket formu kapsamında elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Analiz sonuçları tablolar halinde tez aktarılmış ve yorumlamalar yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Kavramı

Lider, bir statü, mevki gücü olmadan bireyleri yönlendirebilen ve onları bir konu hakkında ikna edebilen, vizyonu ile kendinin izlenmesini sağlayabilen, sorumluluklarını ve rollerini takipçilerinden alan, düzen ve kuralları tespit eden, takipçileri tarafından liderliği kabul edilen, takipçilerine yön gösteren, söz konusu yön etrafında insanların çaba göstermesini sağlayan bireyi ifade etmektedir (İbicioğlu 2009,3).

Liderlik; belli koşullar, şartlar ve durumlar kapsamında hedeflere ulaşmak için diğer insanların davranışlarını ve hareketleri etkileme sanatı olarak ifade edilebilir. Bir diğer ifadeyle, bir öğeyi diğer insanlara kabul ettirerek, o öğeyi yaptırabilme kuvvetine sahip olan lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler doğrultusunda ortaya çıkan ve etkileşim olarak ele alınan süreçlerin tamamıdır (Rost 1993,38-39).

Liderlik kavramını, belirsizliklerin sonlandırılması veya azaltılması şeklinde ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Liderlik süreci, belli şartlar içerisinde ortak hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi açısından bir arada bulunması mevzu olmayacak iki ya da daha çok kişi arasındaki ilişkileri kapsayan kurum içi bir davranışı ifade etmektedir. Çoğunlukla liderlik, özellik ve süreç açısından ele alınan bir kavram olmaktadır (Kocher vd. 2009, 1).

Süreç açısından lider, kurum fertlerinin faaliyetlerini kurum hedefleri doğrultusunda yönelterek, düzenleyen kişi anlamına gelmektedir. Özellik açısından liderlik ise, liderin grup fertlerini etkin bir biçimde etkileyebilecek nitelikteki karakteristik özelliklere sahip olması olarak ifade edilebilecektir. Liderin sahip olduğu gücü, kişiler ve grup üzerinde etkin bir biçimde kullanması oldukça önemlidir. Güç zoru ya da zorlama doğrultusunda liderlik oluşmamaktadır. Bununla birlikte bireyleri

etkileme gücüne sahip olduğunu düşünen bir yöneticinin liderlik yapabilmesi mümkün değildir. Bunun neden ise, çalışanların o bireyin liderlik özelliklerini kabul etmesinin gerekmesidir (Yatkın 2007, 128). Lider, kurum içinde beraberlik ruhu ile birlik oluşturmayı hedefleyen, amaca yönelik davranmayı, üst düzey değerlere odaklanarak küçük sorunları çözmeyi başarıp ve izleyicilerine de bunları yapabilme becerisini aktarabilen bireyi ifade etmektedir (Eren 2013,461).

1.2. Hizmetkar Liderlik Tanımı

Liderlik kavramı, yapısal açıdan oldukça eski bir kavramdır. Bu durum bu kavramla ilgili olarak bir ok çalışma yapılmasını sağlamıştır. Ancak bu çalışmalar tarihsel olarak kendini daha çok 20. yüzyılla birlikte göstermeye başlamıştır. Yapılan çalışmalarda ise genel olarak liderlerin bireysel özellikleri üzerinde durulduğu gözlemlenmiştir. Süreç içerisinde bireysel özelliklerle birlikte davranışsal özellikler de ele alınmaya başlamıştır. Hizmetkar liderlik kavramı da bu kapsamda ortaya çıkan modern liderlik tiplerinden bir tanesidir. Hizmetkar liderlik anlayışı, hizmetkar ve liderlik unsurlarıyla birlikte liderliğin özellik ve davranışsal boyutlarını beraber değerlendirmektedir. Bu kavram literatüre kazandırıldığı zamandan günümüze kadar süreç içerisinde tüm araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuş ve bu kavrama yönelik ilgi giderek artmıştır (Bakan ve Doğan 2012,3).

Hizmetkar lider, en başta bir hizmetkar niteliği taşımaktadır. Bu açıdan her bireyin sahip olduğu hizmet etme duygusuyla birlikte açığa çıkmaktadır. Bunun ardından ise bireyi yönetme isteğine yönlendiren bilinçli istekler gelmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken unsur; başta takipçi olma isteğinde olan bireylerin üst düzey ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesidir. Hizmetkar liderlik, sosyal hayata, işe ve olağan hayata pozitif değişiklikler sağlayan uzun dönemli bir olumlu yaklaşımdır. Bu liderlik tipi, kurumdaki bireylere bütünleşen hizmetleri verebilme olanağı vermektedir (Duyan ve Van Dierendonck 2014,3).

Hizmetkar lider, kendi üzerinden diğer bireylere hizmet etmeyi hedefleyen bireylere denilmektedir. Müşterilerin, toplumun, çalışanların ve diğer fertlerin ihtiyaçlarını gidermek ve onların gereksinimlerini karşılayabilmek öncelikli amaç

olmaktadır. Liderlik yapma ile yönetme süreçleri ise bunlardan sonra gelmektedir. Zaten gereksinimleri karşılanmış bireylerin daha bilinçli hareket edecekleri açıktır. Bu durum ise doğal bir liderliğin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Günümüzde hizmetkar liderlik kavramı genel olarak Greenlaf'ın çalışmaları doğrultusunda şekillenmiştir (Barbuto ve Wheeler 2006, 301).

Hizmetkar liderliğin kökeninde, ortak bir bilinç ortaya koyma, karar verme süreçlerinde güç paylaşımı, işle ilgili olarak bütünleştirici bir yapı ortaya çıkarma yer almaktadır. Liderlik anlayışının doğru olabilmesi açısından diğer bireylere yardım etme isteğinin olması gerekmektedir. Hizmetkar lider öncelikli olarak hizmette bulunan liderdir. Hizmetkar lider, bu hizmetleri gönüllü olarak yerine getiren bireydir. Bu açıdan yaptığı iş dolayısıyla çok gururlanmamakla birlikte başkalarının yapmak istemediği ve angarya olarak ifade edilen işleri kurum başarısı açısından rahatlıkla yerine getirir. Hizmetkar liderin olduğu kurumlarda faaliyetler gayet iyi yürümektedir. Bunun nedeni ise hizmetkar liderlerin şikayetçi olmamaları ve kendilerini diğer insanlarla kıyaslamamalarıdır (Spears 2010,26)

Hizmetkar ile lider arasındaki fark ele alındığında bu kavramlar arasındaki zıtlık ortaya konulmuştur. Bu aradaki farkın belirlenmesi açısından iki soru sorulması gerektiği ifade edilmiştir. Bu sorular; kendilerine hizmet edilen bireyler her kişi gibi gelişmeyi ve büyümeyi sürdürüp sürdürmeyeceği ile hizmet edilen bireylerin daha bilgili, daha özgür ve daha sağlıklı olmakla birlikte bu bireylerin hizmette bulunmaya daha meyilli ve istekli olup olmayacaklarıdır (Hoch vd. 2018,2).

Hizmetkar lider, başta kurumdan çok bireylere odaklanmak durumunda olan liderdir. İlk hedefi, takipçilerinin gereksinimlerin tam anlamda temin edilmesi, onların hayati önceliklerinin kurumunkinden önce gelmesi, söz konusu bu unsurların temin edilmesinden sonra iş faaliyetlerine yer verilmesidir. Bunları yerine getirecek hizmet lider adaylarının insan sevgisine önem veren, bencil olmayan ve alçakgönüllü bireyler olmaları gerekmektedir.

1.3. Hizmetkar Liderlik Özellikleri

Hizmetkar liderleri, diğer liderlerden ayıran çeşitli özellikler bulunmaktadır. Spears (2005) araştırmasında hizmetkar liderlerin ayırt edici özelliklerini tanımlamıştır. Hizmetkar liderleri diğer liderlerden ayıran ayırt edici özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Spears 2005,3-4):

1. Dinleme: Lider ve üye arasındaki etkileşimde doğru ve etkili bir dinleme önem kazanmaktadır. Liderin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmesinde onları dinlemesi en önemli kriterdir. Ayrıca liderin etkinliğinde üyelerini isteyerek ve içten dinlemesi önemli olarak görülmektedir. Hizmetkar liderlerin en önemli özelliklerinden biri dinlemedir. Hizmetkar liderler söylenenlerin dışında söylenmeyenleri de anlamaya çalışarak üyelerle olan ilişkilerini olumlu olarak sürdürmeye çalışmaktadır.
2. Empati: Hizmetkar liderler diğer liderlerden farklı olarak çalışanlarına karşı güçlü empati kurmaktadır. Hizmetkar liderler çalışanlarıyla empati kurmakta ve onları olduğu gibi kabul ederek gelişmelerini sağlamaktadır.
3. İyileştirme: Hizmetkar liderler çalışanlarıyla doğru etkileşim halinde bulunmakta ve onların duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemeye çalışmaktadırlar. Her insanın üzüntüleri veya dertleri olabilir. Hizmetkar liderler bu duyguların iyileştirilmesinde önemli roller oynamaktadırlar.
4. Farkında olma: Kişisel farkındalık düzeyi, hizmetkar liderleri güçlü kılmaktadır. Hizmetkar liderler kendilerinin ve üyelerinin farkında olarak onları bütüncül bir yapıda görmeyi başarmaktadır.
5. İkna etme gücü: Hizmetkar liderler, sahip oldukları makamı kullanarak otoriter kararlar almamakta aksine üyelerini ikna etmeye çalışmaktadırlar. Hizmetkar liderler etkili bir iletişim kurarak izleyicileriyle fikir birliğine varmaya çalışmaktadır.

6. Kavramsallaştırma: Hizmetkar liderler, daha büyük hayallerin peşinde olarak kendi becerilerini geliştirme yolunu tercih etmektedirler. Hizmetkar liderler gündelik düşüncelerden uzak gelecek odaklı olarak planlamalarını yaparlar. Bunu yaparken de pratik ve disiplinli çalışmaktadırlar.
7. Öngörü: Hizmetkar liderler geçmişten aldıkları dersleri en iyi şekilde değerlendirirler ve gelecekte oluşabilecek sıkıntılar karşısında kendilerini ve üyelerini korumaya alırlar. Hizmetkar liderler sezgisel düşünceye derinden bağlıdırlar.
8. Hizmet odaklılık: Hizmetkar liderler için önemli olan durum başkalarının ihtiyaçlarına cevap verebilmektir. Hizmetkar liderler kendilerini üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeye adanmışlardır.
9. İnsanların gelişimine bağlılık: Hizmetkar liderler için üyelerin örgüte yapmış oldukları katkıların yanı sıra yarattıkları içsel değerler önem kazanmaktadır. Hizmetkar liderler üyelerinin becerilerini geliştirmek ve kişisel gelişimlerini sağlamak adına çeşitli eylemler içinde olmaktadır. Hizmetkar liderler için uzun ömürlü örgüt yapısı önemlidir. Bunun sağlanmasında da izleyicilerin gelişim göstermesi gerekmektedir.
10. Topluluk kurma: hizmetkar liderler için örgüt için rekabet değil işbirliği önemlidir. İşbirliğinin sağlanmasında ise küçük grupların oluşturulması ve çalışmanın planının bu şekilde yapılması önem kazanmaktadır.

Van Dierendonck (2011) araştırmasında ise daha önce yapılan çalışmalarda hizmetkar liderlik özelliklerini değerlendirmiş ve bu değerlendirme sonucunda benzer özellikleri birleştirerek temelde altı özelliğin ön plana çıktığını belirtmiştir. Bu özellikler ise şu şekilde ifade edilmiştir (Van Dierendonck, 2011):

1. İnsanları geliştirme ve güçlendirme,
2. Tevazu
3. Otantiklik
4. Kişiler arası kabullenme

5. Yön belirleme,
6. Sorumlu yöneticiliktir

1.4. Hizmetkar Liderlik Modelleri

Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak Robert K. Greenleaf (1904-1990) tarafından 1970'li yıllarda literatüre kazandırılmıştır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 8). Bununla beraber Greenleaf tarafından hizmetkar liderlik kavramının tam olarak tanımlanmaması ve özelliklerinin açıklanmaması literatürde önemli eksiklik olarak değerlendirilmiştir. Hizmetkar liderlerin tanımlanmasında ve özelliklerinin daha net şekilde anlaşılmasında çeşitli modeller ortaya çıkmıştır. Aşağıda alt başlıklar dahilinde hizmetkar liderlik modelleri incelenmiştir.

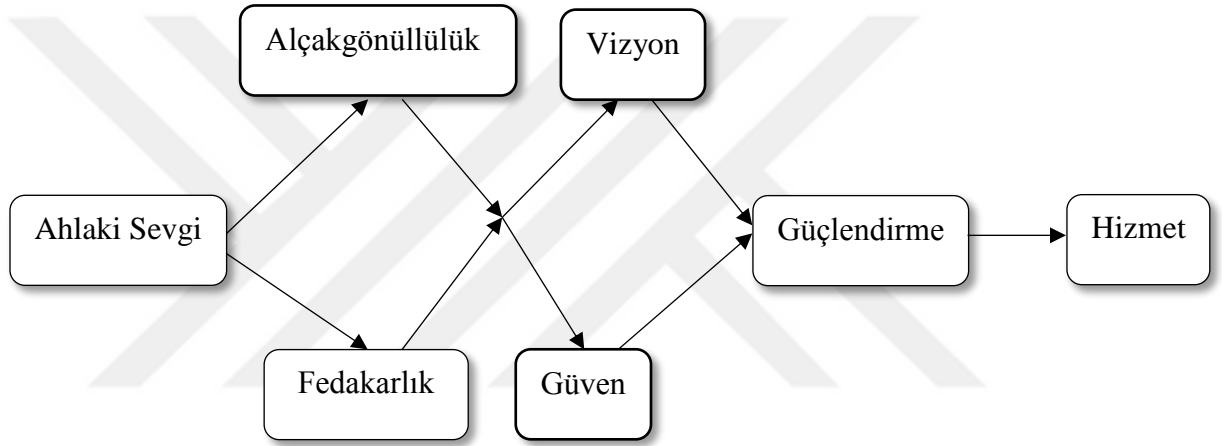
1.4.1. Patterson'un Modeli

Hizmetkar liderlikle ilgili olarak yürütülmüş çalışmalardan bir diğeri Patterson'undur. Bu çalışmaya göre hizmetkar liderlik, dönüştürücü liderliğin bir farklı versiyonu ve uzantısıdır. Bu açıdan Patterson'un çalışmasına göre hizmetkar liderlik başta bireyler ile takipçilere ve ardından kuruma ve kurumsal yapıya önem vermektedir. Bu görüş kapsamında lider, kurum gücünü yükseltmekten çok, kişilere odaklanmakta ve onların potansiyel güçlerini görmeleri ile bu potansiyel güçlerini kurum yararına kullanmalarını mümkün kılmaktadır. Kendi güçlerini farkına varan bireyler ise böylelikle sahip oldukları imkan ve fırsatları daha anlamaktadır. Böylece takipçilerin de bireysel farkındalıkları yükselmiş olmaktadır. Patterson açısından hizmet liderin takipçilerine yönelik sonsuz bir sevgi duyması gerekmektedir. Olması gereken süreçlerde olması gereken davranışları sergilemesi gerekmektedir. Kurumsal yapı kapsamında fedakar ve alçakgönüllü davranmalıdır (Patterson 2003, 6-7; Dennis ve Bocarnea, 2005: 601-602).

Patterson Modeli'ne göre hizmetkar liderlik, dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir. Hizmetkar liderlik ve dönüştürücü liderliğin yakın bir temelde oluşturulduğu ifade edilmektedir (Stone Russell ve Petterson 2003, 350). Dönüşümü lider ve hizmetkar lider arasındaki en önemli benzerlikler, güven, vizyon

sahibi olması, iletişim, izleyicilerle yakın ilişkiler, izleyicileri önemseme gibi faktörler olarak ifade edilmektedir (Duyan 2012, 50).

Patterson Modeli'ne göre liderler değer-tabanlı bir modele dayandırılmaktadır. Hizmetkar liderlik erdeme dayalı bir model olarak değerlendirilmektedir. Hizmetkar liderlerin özelliklerinin tanımlanmasında esas olarak yedi yapı dikkate alınmaktadır. Bunlar: Ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon sahibi olma, güven, güçlendirme ve hizmet etmedir (Dennis ve Bocarnea, 2005: 601-602). Bunlar aşağıdaki şekilde verilmiştir.



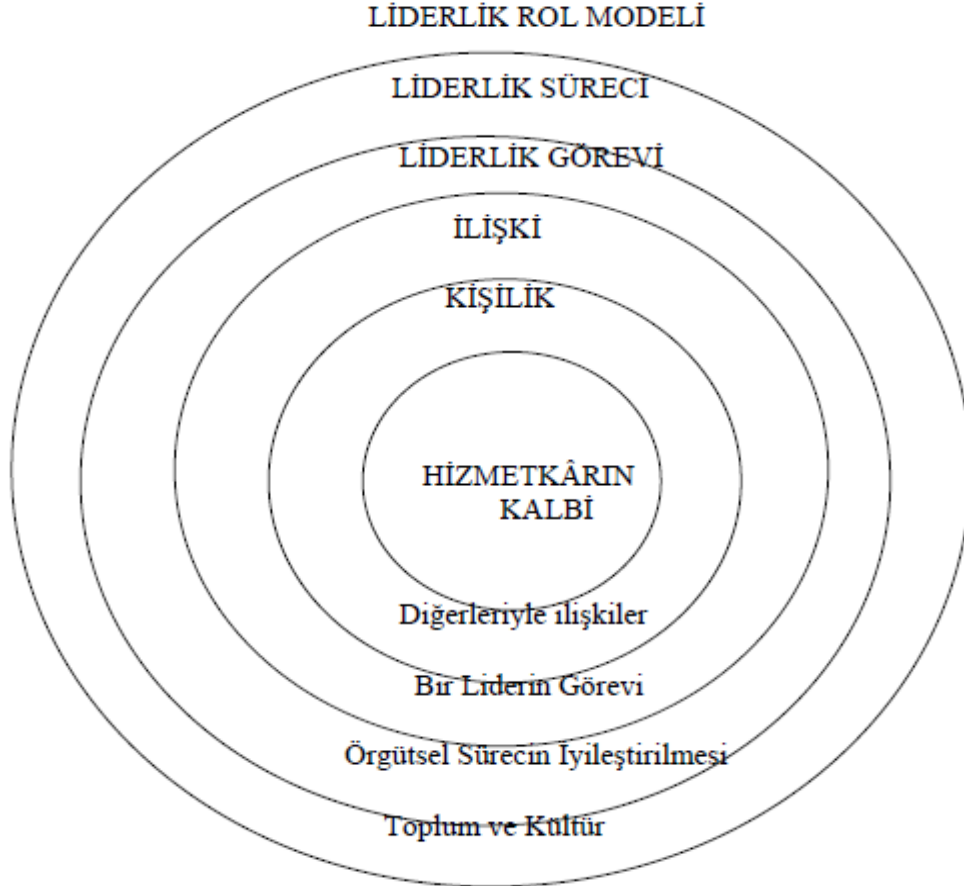
Şekil 1. Patterson'un Modeli

Kaynak: Winston, 2003:4.

Hizmetkar liderliğin temelinde ahlaki sevgi yer almaktadır. Hizmetkar liderlerin temel hedefleri ise üyelerine hizmet sunabilmektir. Bu nedenle hizmetkar liderlik ahlaki sevgiyle başlamakta ve hizmetle sonuçlanmaktadır. Çalışanlarda lidere bağlılık ve özyeterlilik izleyicilerin ahlaki sevgilerinin bir sonucu olarak görülmektedir. Lidere bağlılığı ve özyeterliliği yüksek olan çalışanların motivasyonları ve beraberinde performansları da yüksek olmaktadır (Patterson 2003, 6-7; Coşkunlar 2011, 44).

1.4.2. Page ve Wong'un Genişleyen Daireler Modeli

Page ve Wong araştırmalarında hizmetkar liderlik anlayışını “kişilik, ilişki, görev, süreç” boyutları kapsamında genişleyen daireler modeli kapsamında tanımlamaya çalışmışlardır (Bakan ve Doğan, 2012:5). Modelin gösterimi aşağıdaki şekildedir.



Şekil 2. Page ve Wong Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Kaynak: Page ve Wong 2003, 4.

Page ve Wong hizmetkâr liderlik modelinde hizmetkar liderliğin merkezinde kişilik yer almaktadır. İnsanların fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelleri onların kişiliğini meydana getirmektedir. Hizmetkar liderliğin temelinde bir kalp sahibi olarak, üyelerin potansiyellerini geliştirme esas olarak alınmaktadır. Page ve Wong modeli kapsamında hizmetkar liderliğin dört yöneliminden bahsedilmektedir. Bunlar şu şekildedir (Page ve Wong 2003, 3):

I. Karakter Yönelimi (Olmak: Lider ne tür bir kişidir?)

Bir hizmetkarın tutumunu geliştirmekle ilgili olarak, lidere odaklanmak değerler, güvenilirlik ve güdü.

- Bütünlük
- Alçakgönüllülük
- Hizmetkarlık

II. İnsan Odaklılık (İlişkilendirme: Lider başkalarına nasıl davranır?)

İnsan kaynaklarının geliştirilmesiyle ilgili olarak, lidere odaklanmak insanlarla ilişki ve başkalarını geliştirme konusundaki kararlılığı.

- Başkalarına bakmak
- Başkalarını güçlendirmek
- Başkalarını geliştirmek

III. Görev-Oryantasyon (Yapmak: Lider ne yapar?)

Üretimin ve başarının başarılmasıyla ilgili olarak, liderin görevlerine odaklanmak ve başarı için gerekli beceriler.

- Vizyon
- Hedef ayarı
- Lider

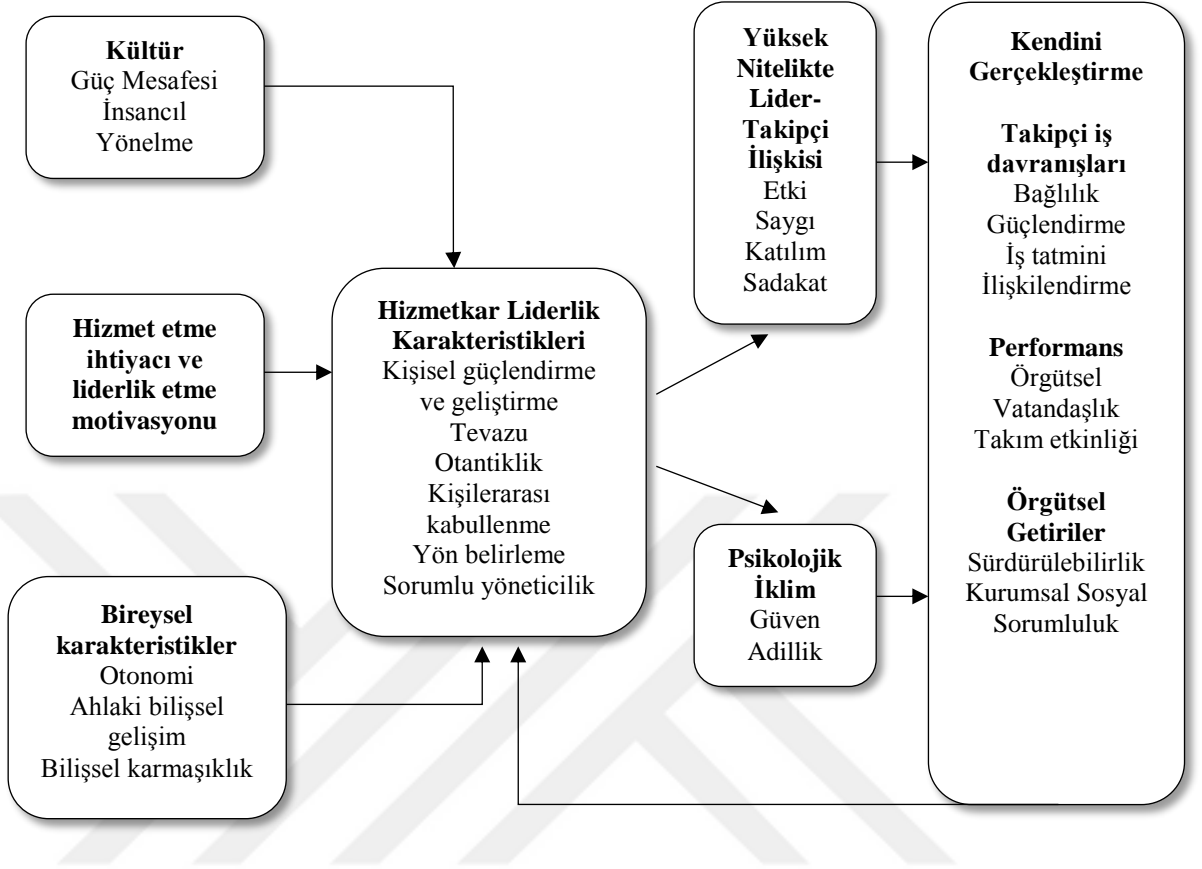
IV. Süreç-Oryantasyon (Organize Etme: Lider organizasyona nasıl etki eder? süreçler?)

Örgütün verimliliğini arttırmakla ilgili olarak, lidere odaklanmak. Esnek, verimli ve açık bir sistemi modelleme ve geliştirme becerisi.

- Modelleme
- Takım oluşturma
- Paylaşılan karar verme

1.4.3. Van Dierendonck'un Kavramsal Modeli

Hizmetkar liderlik modellerinin güçlü ve zayıf yönlerinin olduğunu belirten Van Dierendonck tarafından yeni bir hizmetkar liderlik modeli oluşturulmuştur. Daha önce literatürde yer alan modeller incelenmiş ve hizmetkar liderliğin ana yapısını temsil eden altı boyut önem kazanmıştır. Modelde hizmetkâr liderin sahip olduğu özellikler arasında lider-takipçi arasındaki ilişkiyi etki, saygı, katkı ve sadakate dayandırırken; oluşturduğu psikolojik iklimde ise güven ve adalet yer almaktadır (Van Dierendonck 2011, 1232).



Şekil 3. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Kavramsal Modeli

Kaynak: Van Dierendonck 2011, 1233.

1.5. Hizmetkar Liderlik Boyutları

Greenleaf tarafından yapılan çalışmaları izleyen ve hizmetkar liderlikle ilgili olarak birçok çalışma yürüten bir diğer kişi Spears'tır. Spears açısından hizmetkar liderlikte önem arz eden konu, liderin başarıları değil, onu takip eden kişilerin hizmet vermeye istekli, özgür, bilinçli olup olmamalarıdır. Bu sebepten dolayı hizmetkar liderlik kavramının yapısal olarak kurumunun tamamına yayılacak bir kültür düzeyinde olması gerekmektedir (Spears 2005, 2-3).

Hizmetkar liderlik ilgili olarak literatürde Patterson'un yaklaşımı da bu liderliğin alt boyutlarını ele almıştır. Patterson açısından hizmetkar liderlik fazilete (virtue) bağlı yürütülmektedir. Bu açıdan liderin hizmete odaklı olması fazilete bağlı olmaktadır. Patterson buna dayanarak hizmetkar liderliğin alt boyutlarını; ahlaki sevgi (agapao Love), alçakgönüllük, fedakarlık, vizyoner olma, güven, güçlendirme ve hizmet kapsamında ele almıştır (Patterson 2003, 6-7).

1.5.1. Güçlendirme

Güçlendirme boyutu, diğerlerine güvenme ile diğerleriyle gücü paylaşmayı sürecini ifade etmektedir. Yönetici ve liderlerin sahip oldukları gücü, bazı konularla ilgili olarak diğerlerine aktarmasıdır. Bu aktarım önceliklerden veya zorunluluktan kaynaklı değildir. Lider diğerlerine güvenerek gücünü onlara aktarmaktadır. Güçlendirmenin iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, liderin güç vermeye açık olmasını ifade etmektedir. İkincisi ise çalışanların veya diğer bireylerin gücü almaya veya yetki kullanmaya hazır olmalarıdır. Hizmetkar lider izleyenlere gücünü belli alanlarda kullanma özgürlüğü sağlarken bunun nasıl mümkün kılınacağıyla ilgili olarak onlara güven veren lider tipini ifade etmektedir (Dierendonck ve Nuijten 2011, 249-250).

Güçlendirme, liderin takipçilerinin veya çalışanların bireysel gelişimlerini teşvik eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Takipçiler tarafından gücün kullanılması önemsenmektedir. Bireylere önemli olduklarının hissettirmek oldukça önemlidir. Güçlendirme boyutu takipçilere, bireysel güven ve bireysel karar alabilme becerisi kazandırmayı hedeflemektedir. Hizmetkar lider, her bir takipçinin öz değerlerine inanmaktadır. Bu durum hizmetkar liderin güçlendirmeye önem vermesini sağlamaktadır. Hizmetkar lider açısından her bir takipçinin becerileri, algılaması, anlamasının anlaşılması gerekmektedir (Greeleaf 1998). Bu yönüyle hizmetkar liderliğin örgütte yeni liderlerin yetiştirilmesine imkan tanıdığını ifade edebilmek mümkün olacaktır.

1.5.2. Güven

Güven, korku, kaygı ve endişe hissetmeden bir kişiye veya bir öğeye bağlanma ve inanma duygusunu ifade etmektedir. Hizmetkar liderde olmaz olmaz özelliklerden biri de güvendir. Etkin ve düzgün bir liderlik güven üzerine kuruludur. Ancak yapısal açıdan güven belirsizliği de getirmektedir. Bunun nedeni ise birisine güvenmenin sonucunda güvenin boşa çıkabilme olasılığının bulunmasıdır. Liderliğin temelinde güven önemli bir faktör olarak her zaman bulunmaktadır (Russell ve Stone 2002, 148).

Örgütler kapsamında değerlendirildiğinde güven, çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Örgüt içindeki güven, çalışanların kuruma yönelik güvenlik algıları üzerinden hissedilebilecektir. Bu açıdan örgütler fark yaratabilmek ve bunu sürdürebilmek adına bazı girişimlerde bulunmaktadır. Hizmetkar liderler örgüt içinde güveni tesis edebilmek için şu adımları atmayı tercih etmektedir (Bakan ve Doğan 2012, 9):

- Çalışanları etkin bir biçimde güçlendirme,
- Çalışanları süreçlere dahil etme,
- Çalışanlara tutarlı davranma ve onları takdir etme,
- Çalışanları risk almaya yönlendirme ve koçluk yeteneklerini geliştirme,
- Uygun bir yönetim biçimini belirleme

1.5.3. Geride Durma

Geride durma, liderin kurumdaki bireylerin gereksinimlerini giderek bir biçimde gerekli tolerans ve desteği vermesini ifade etmektedir. Bununla birlikte verilmiş olan görevlerin başarıyla sonuçlandırılması sonucunda geri planda kalma, çalışanların özgüvenlerinin gelişmesi ve belli fırsatlar yakalayabilmesi açısından önemli olmaktadır. Bu açıdan geri planda kalınarak çalışanlara fırsatlar ve öncelikler tanınmaktadır. Ayrıca geri planda kalma boyutu liderin, gerçeklik, güçlendirme, tevazu, kahyalık boyutlarıyla etkileşim içerisinde olmasını sağlamaktadır (Dierendonck ve Nujiten 2011).

Hizmetkar liderin önemli özelliklerinden biri takipçilerinin veya çalışanlarının önceliklerini kendi önceliklerinin önünde tutmasıdır. Bir diğer ifadeyle diğerlerinin gereksinimlerinin ön planda tutulması, kendi gereksinimlerinin geri planda bırakılması veya liderin ben odaklı bir düşünce tarzına sahip olmaması söz konusu olmaktadır (Russel ve Stone 2002, 149).

1.5.4. Tevazu/Alçakgönüllülük

Tevazu/ alçakgönüllülük özelliğine sahip bireylere aynı zamanda mütevazî de denilmektedir. Alçak gönüllülük, bireyin kendi hoşuna giden bir davranıştan veya durumdan uzak durarak, diğerlerinin önünde kendi varlığını silme eğiliminde olmasını ifade etmektedir. Bu özelliğin ortaya çıkma biçimlerine bağlı olarak bu özellik bir kusur olabildiği gibi bir erdem de olabilmektedir. Kendini yeterli görme, kibir, kendine aşırı güvenme, büyüklenme gibi durum ve davranışların tersi alçakgönüllülüğü ifade etmektedir. Gurur bireyin kendini üstün göre ve değerli görme duygusunu ifade etmekteyken kibir kendinin herkesten üstün tutma, büyüklük taslama ve diğer bireylere yukardan bakmayı ifade etmektedir. Alçakgönüllü birey ise diğer bireylerden üstün ve farklı ne kadar özelliğe sahip olursa olsun, bunlarla övünmemektedir. Bu açıdan alçakgönüllü birey diğerlerine tepeden bakmamaktadır (Yılmaz ve Ceylan 2016, 77).

Hizmetkar liderlikte alçakgönüllülük boyutunun odaklandığı unsur, herkesin hata yapabileceği ve bu açıdan hiç kimsenin mükemmel olmadığıdır. Alçakgönüllülük bireyin zayıf ve güçlü yanlarının anlaşılmasıyla birlikte açığa çıkmaktadır. Hizmetkar liderler kendi sınırları ve güçsüz yanlarını çok iyi bilmektedir. Bu sınırları ve güçsüz yanların ortadan kaldırılmasında onlara takipçilerinin ve çalışanlarının yardımlarının olacağını farkındadırlar. Bu açıdan hizmetkar liderler yardım görmeyi bir zayıflık olarak değerlendirmemektedir (Dierendonck ve Nuijten 2011).

1.5.5. Gerçekçilik

Gerçeklik boyutu hizmetkar liderin kendini doğru biçimde ifade etmesiyle yakından ilgilidir. Bu açıdan liderin düşüncelerini, görüşlerini tüm gerçekliğiyle ifade etmesi önemli olmaktadır. Liderin kendini diğerlerine olduğu gibi ifade etmesi,

gerçekliliği meydana getirmektedir. Söz konusu bu boyutun lider açısından günlük yaşamda veya karşılıklı ilişkilerde tutarlılık göstermesi önemli olmaktadır. Böylelikle geçerliliğin sağlanması mümkün olacaktır (Peterson ve Seligman 2004, 14-19). Hizmetkar lider; bireylere yönelik açık davranarak, çalışanlarına yönelik sorumluluk duygusuna sahip olduğunu açıklayarak, kurumda güven ve bütünlük sağlayarak ve astlarından yeni öğeler öğrenmeyi arzuladığını ortaya koyarak örgütte gerçekliliği tesis edebilecektir.

Liderler genel olarak kitleleri peşinden sürükleyen kişilerdir. Liderlerin bunu yerine getirebilmesi için ise bireylerin ruhlarına hitap etmesi gerekmektedir. Lider bu durumu ise yalnızca bireylere dürüst, açık ve içten davranırsa yapabilecektir. Liderin kendi görüşlerini ve düşüncelerini net bir şekilde ifade etmesi, amacının ve hedefinin ne olduğunu söylemesi takipçilerini pozitif yönde etkilemektedir. Böylelikle takipçilerin lidere güvenmesi daha kolay hale gelmektedir. Güvenle birlikte takipçilerin lidere olan bağlılığı da artış gösterecektir.

Gerçeklik liderin takipçilerle olan ilişkilerinde ve takipçilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde oldukça önemlidir. Bir takipçi veya çalışan örgütle ilgili bir problemini ifade etmek istemiyor ya da bundan çekiniyorsa örgüt içinde bazı iletişimle ilgili sorunların olduğu açıktır. Söz konusu sorunlar ortadan kaldırılmazsa, bunlar ilerleyen dönemlerde daha büyük problemlere neden olabilirler. Bu sorunların ortadan kaldırılmasında örgüt içi gerçekliliğin sağlanması etkili olacaktır.

1.5.6. Cesaret

Örgüt içi süreçte cesaret ihtiyaç duyulan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler yapıları açısından alışkanlık haline getirmiş oldukları tutum, davranış ve yönetim biçimlerini sorgulamadan kabullenme eğilimindedir. Teknoloji ve hayat çok hızlı bir gelişim göstermesine rağmen alışkanlıkların değerlendirilmemesi söz konusu olabilmektedir. Kurumların gelişimlere ayak uydurabilmesi ise cesaretle birlikte mümkün olmaktadır. Kurum cesaret gösterebilirse, gereksinim duyduğu yenilikleri elde edebilecektir. Bu sayede yeni yönetim modellerinin de benimsenmesi mümkün olacaktır.

Örgütte hiyerarşik bir yapı bulunmaktaysa, cesaret sergileyebilmek oldukça riskli olabilecektir. Hiyerarşik yapılarda yeni bir fikir ortaya çıkarmak üstler tarafından onaylanmayabilecektir. Bu sebepten dolayı örgüt kültürü ve iklimi, örgüt içi iletişimde güvenin tesis edilmesi açısından önemli olacaktır. Böylece kişilerin cesareti de teşvik edilmiş olacaktır. Örgütün, çalışanların yeni fikirlerine yönelik anlayışlı olması, kurum içi kalitenin artmasını sağlayacaktır.

1.5.7. Duygudaşlık

Duygudaşlık, diğer bireylerin ifade etmedikleri düşünceleri ve hisleri anlayabilme ve bunları cevaplandırabilme özelliğini ifade etmektedir (Öymen 2014, 90). Bu açıdan bu kavram, bireyin kendini karşısındaki bireyin yerine koyarak onun neler hissettiğini anlaması olarak ele alınabilecektir. Duygudaşlık, karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesinde oldukça etkili bir kavramdır. Bu kavramın ilişkiler kapsamında kullanılmasıyla birlikte kavgalar ve tartışmalar azalacak ve sorunlar ortadan kalkacaktır. Örgüt içinde çalışanların duygudaşlığı uygulamaları, faaliyet ve iş akışları sırasında ortaya çıkan problemlerin ortadan kalkmasını sağlayacaktır. Bireylerin kendini tam olarak karşısındaki kişinin yerine koyma isteğinde olması ile bu isteği karşısındaki bireye ifade etmesi duygudaşlığın sağlanmasına etkili olacaktır.

Kurum içinde meydana getirilen şartlar ve ortam hizmetkar liderler açısından son derece önemlidir. Özellikle hizmetkar liderler için çalışanların kendilerini kurumun bir parçası hissetmeleri oldukça önemli olmaktadır. Kendini kurumun bir parçası gören çalışanlar, kendilerine hata yapabilme kredisi verildiğini hissetmektedir. Bu bakımdan kurum içi duygudaşlık açısından müsamaha ve tolerans oldukça önemli olmaktadır (Ferch 2003, 10). Kurum içi müsamaha ve toleransla birlikte ilişkiler gelişmekte ve duygudaşlık yaratılmaktadır.

Hizmetkar liderin iyi ilişkiler kurma isteğinde olması duygudaşlığın oluşturulmasında oldukça önemli olmaktadır. Bu açıdan hizmetkar liderin iyi niyetli davranışlar ortaya koyması kurum içinde iyi niyetli davranışların yayılmasını teşvik edebilecektir. Karşılık iyi niyetli davranışlarla birlikte kurumsal duygudaşlık kurulumu daha kolay hale gelebilecektir.

1.5.8. Kâhyalık

Greenleaf'ın hizmetkar liderlikle ilgili olarak üzerinde durduğu boyutlardan biri kahyalıktır. Kahyalık boyutuna göre lider, kendi çıkarları ve yararlarından önce takipçilerinin ve kurumunun çıkarlarını ve yararlarını düşünen birisidir. Bununla birlikte kahya lider, takipçilerine ve kurumuna uzun dönemli olarak bağlı olmakla beraber onlara hizmet verme anlayışına sahip olmaktadır (Russel ve Stone 2002, 149; Spears 2005, 4).

Kahya liderler, takipçilerinin ve çalışanlarının faydalanacakları deneyim ve bilgiye sahip olan liderlerdir. Bu açıdan takipçiler ve çalışanlar gereksinim duydukları her konuyla ilgili olarak kahya lidere başvurabileceklerdir. Bu durumu, liderin kendi gereksinimlerinden önce takipçilerinin ve çalışanlarının gereksinimi karşılama görüşü mümkün kılmaktadır. Ayrıca kahyalık boyutunun önemseydiği konulardan bir tanesi de takipçilerde ve çalışanlarda kontrol ve karşı açıklık yöntemlerinin kullanılmasından evvel ikna yönteminin kullanılmasıdır (Spears 2010, 29).

Greenleaf açısından kurumdaki her kişi iyi kahya olmak durumundadır. Örgütlerde sorumluluk üstlenen her kahya, kurumsal yarar açısından örgüt kültürüne bağlı olarak bir güven tesis etmez zorunluluğuna sahiptir. Bu bakımdan lider ve kahya kavramlarının birbirleri yerine geçmeleri gerekli olmaktadır. Günümüzün liderleri, lider kavramı içinde saklı olan şikayet ve kontrol öğelerinden uzak durarak güvene dayalı bir yönetim tarzını benimseyebilecektir. Bu durum ise takipçilerin ve örgütsel çıkarların bireysel çıkarların önünde tutulmasıyla birlikte gerçekleştirilebilecektir (Russell ve Stone 2002, 149).

Kurumsal yapı kapsamındaki bireylerin ve takipçilerin yararlarını ön planda tutmak ve bu yararları bireysel yararlar üzerinde tutmak oldukça güç bir iştir. Hizmetkar liderliğin özünü oluşturan diğerlerine hizmette bulunma görüşü de bu temele dayanmaktadır. Yapısal açıdan hizmetkar liderler bir karşılık beklemeden sevmekte ve görevlerini bir karşılık beklemeden yapmaktadır. Bu açıdan kahyalık boyutu da bu anlayışının özünü meydana getirmektedir.

1.5.9. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik kavramı, personellerin performanslarının denetlenmesi ve ile onların faaliyetlerinden sorumlu tutulmaları ile ilgili bir kavramdır. Özellikle hizmetkar liderin astlarına yönelik hissettiği güveni sergileyebilmesi açısından etkin bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Astların onlardan beklenenleri farkında olmaları onlara yarar sağlamakla birlikte kuruma da yarar sağlayacaktır (Gül ve Türkmen 2016, 5519).

1.5.10. Affetme

Affetme kavramı liderin kötü tutum ve davranışlar ile hatalar karşısında bile bağışlayıcı, merhametli ve samimi davranması ile ilgili bir kavramdır. Bu kavram hizmetkâr yönünden değerlendirildiğinde; çalışanların da hata yapabileceği, çalışanlarda kabul hissi ortaya çıkarma ve bunlara bağlı olarak işten atılmayacakları açısından bir güven tesis etme önemli olacaktır. Hizmetkâr lider, yapılan hatalara yönelik intikamcı veya kindar olmamaktadır. Affetme, bireyler arası ilişkilerin gelişimini daha kolay hale getirmektedir (Gül ve Türkmen 2016, 5519).

1.5.11. Otantiklik

Otantiklik kavramı, bireyin içsel düşünce ve duygularını tutarlı bir şekilde yani “gerçek benliğini” ortaya koymasıyla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal açıdan ele alındığında profesyonel rollerin geri planda bırakarak birey olarak tutumlar ortaya koymaktır. Otantiklik, diğerlerince fark edilebilecek en azından bir duygusal (Kendine yönelik dürüst olma duygusu), bir değer (kendine bağlılık), bir kavramsal (bireyin gerçek benliğinin farkında olması ile toplumun yüklediği roller) ve bir de kendini açıklayabilme bileşenine sahip olmaktadır (Gül ve Türkmen 2016, 5519).

1.5.12. Sorumlu Yöneticilik

Söz konusu bu boyut, bireysel kontrol ve çıkar dışında kurum için sorumluluk yüklenme ve hizmet için çabalama isteği ile ilgili olmaktadır. Liderin yalnızca bir denetmen olmaması gerekmekte bununla birlikte diğer kişiler için bir rol model olması

gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, diğer bireyleri ortak çıkarlar kapsamında hareket etmeye yönlendirmelidir. Bunun nedeni yönetim kavramının takım çalışması, bağlılık ve sorumluluk gibi kurumsal faaliyetlerin tamamını kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmesidir (Gül ve Türkmen 2016, 5519).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kendilerini buldukları kuruma bağlı olarak görmeleri neticesinde ortaya çıkan durumu ifade etmektedir. İşgörenler kurumlarına yönelik negatif veya pozitif tutum ve davranışlar sergileyebilecektir. Ancak örgütsel bağlılığı olan işgörenler pozitif tutum ve davranışlar sergileyerek, kurumun hedeflerini ve amaçlarını kendi hedef ve amaçları haline getirmektedir. Örgütsel bağlılık algısı, işgörenlerin kurumun bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır. Bu sayede işgörenler kurumda çalışmaktan mutlu olmaktadır (Polat ve Medya 2011, 158). Örgütler, devamlılıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için çalışanların devamlılığını sağlamakla birlikte düzgün hizmet veya ürünler üretmek durumundadırlar. Bu durum ise ancak nitelikli işgörenlerin kurumda kalmasının sağlanmasıyla mümkün olacaktır (Kılıç 2008, 55; Bushra vd. 2011, 262).

Literatürde 1980’li yıllardan soran örgütsel davranış kavramının değerlendirilmesiyle birlikte örgütsel bağlılık kavramı da ele alınmaya başlamıştır. Bu kavram 1980’li yıllarda değerlendirilmeye başlamasına rağmen günümüzde hala birçok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Günümüz şartları içerisinde kurumsal başarıyı yakalamada, örgütsel bağlılık algısı önemli bir etmen olarak ele alınmaktadır (Borghei vd 2010, 1163). Geçmişte 1960’lı yıllarda işgörenlerin bağlılıkları yalnızca maddi öğeler üzerinden değerlendirilmişken, 1970’li yıllara gelindiğinde işgörenlerin bağlılıkları maddi öğelerle birlikte duygusal öğelerle birlikte de ele alınmaya başlamıştır (Güçlü 2006, 6).

Kurumsal performansın artırılması açısından örgütsel bağlılık, önemli bir etmenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan işgörenler, kurumun ilke ve değerlerini daha çok önemsemekte ve bunları benimsemektedir (Eisenberger ve diğ., 2010: 3). İşgörenler açısından kurum çıkarları, bireysel çıkarların

ötesinde olmaktadır. Bu durum ise işgörenlerin kurumları için daha çok çaba sarfetmelerini temin ederek, kurum performansının pozitif anlamda gelişim kaydetmesini sağlamış olmaktadır (Altınöz vd 2011, 288). Örgütsel bağlılığı yüksek işgören kurumun gelişmesi için elinden geleni yapmayı tercih etmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurum amaç ile hedeflerini benimsemeleri durumu olarak ele alınabilecektir. İşgörenlerin kurum amaç ile hedeflerini gerçekleştirebilmesi açısından kurumunda devamlı olmayı kabullenmeleri ve buna bağlı olarak yüksek bir performans sergilemeleri, işgörenlerdeki bağlılık duygusunun bir göstergesi olmaktadır (Malik vd 2010: 18). Örgütsel bağlılığı fazla olan işgörenler, kurum faydasının artması için çok çalışmakta ve kurumun bir parçası olmayı sürdürebilmek adına üst düzey hisler barındırmaktadır (Joo 2010, 73).

Örgütsel bağlılık, kurumlar açısından olumlu bir algı niteliği taşımaktadır. Örgütsel bağlılık kurumlar kadar çalışanlarının başarılı olabilmeleri açısından önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi fazla olan işgörenler, bağlılık düzeyi fazla olmayan işgörenlere kıyasla şu özelliklere sahip olmaktadır (Aslan, 2008: 163-164):

- Kurumlarını destekleyen tutum ve davranışlar içerisinde olma
- Kurumun başarılı olabilmesi açısından çeşitli fedakarlıklarda bulunma veya fedakarlıkta bulunabilme
- Kurumun amaç ve hedeflerine odaklanma
- İşte devamlılık sergileme
- Kurumsal çıkarları ön plana çıkarma
- Kurumsal değerleri benimseme
- Üst düzey performans sergileme
- Kişisel işler görev ve sorumluluklar dışında da inisiyatif sergileme

2.2. Örgütsel Bağlılık Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarından hoşnut olmalarını temin etmek ve böylelikle satışı ya da üretimi artırmak açısından son derece önemlidir. Örgütsel

bağlılığın önemi farklı şartlar ve özellikler içerisinde kendini hissettirecektir. Bu şartlar ve özelliklerin şu şekilde ifade edilmeleri mümkündür (Aslan 2008,163-164; Korkmaz 2011, 125):

- İşletmelerine bağlılık hisseden çalışanlar, işletmelerine bağlılık sergileyerek başarının artmasını sağlayacaktır. Bu durum çalışanların işlerine daha sıkı bir şekilde bağlanmalarına neden olacaktır.
- Örgütsel bağlılıkla, çalışanlar kendilerini kurumlarıyla birlikte bütün gibi hissetmekte ve işletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutabilmektedir. Mevcut bu şartlar işletmenin maliyetlerinin düşmesini sağlamakta ve karlılığını yükseltmektedir. Böylelikle işletme imajı da daha kuvvetli hale gelmektedir.
- Çalışanların kurumu benimsemeleri ve kurum odaklı olmaları, yönetimin aldığı kararların uygulanmasını ve kurumun işleyişini daha kolay hale getirmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların problemlere çözüm bulan bireyler olmalarını sağlamaktadır.
- Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar devamsızlık yapma, işi bırakma gibi işletmeye zarar verecek hal ve durumlardan sakınmaktadır. Kurumda görev bilincinin var olması devamlılığı ve verimliliği birlikte getirecektir.
- Çalışanların iş başarısını ve iş verimliliğini etkileyen iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlar isteklendirme ve kabiliyet düzeyidir. Çalışanın yapabileceği iş sürekli olarak aynı düzeyde olmayabilecektir. Çalışanın yapabileceği işi çalışanın isteklendirme düzeyi ile kabiliyeti biçimlendirmektedir. Çalışanın isteklendirilmesi açısından çalışanın güdülenmesi son derece önemli olmaktadır.
- İşletmelerine bağlı olan çalışanlar, sürekli kurumun hedef ve amaçlarına hizmet edecekken, bağlılık olmaması halinde, çalışan kurumun kendine tespit etmiş olacağı hedefleri özümseyebilecektir.
- İşletmenin bir üyesi olan, işletmeyi zor şartlarında yalnız bırakmayan çalışanlar işletmenin çıkarları için emek sarf edecektir.

- İşe giren çalışan eğitilmesinin ardından çalışanın kurumu bırakmak istemesi zaman, emek kaybına neden olmakla birlikte maliyetlerin artmasına da sebep olacaktır. Bu biçimde örgütsel bağlılık çalışanların kurumda kalma isteklerini temin ederek işgücü devir hızının düşmesini sağlamakta ve böylece bir kurum vizyonu oturtulmasını sağlamaktadır.
- Çalışanlar kurumların üst düzey bir bağlılık gösterdiklerinde, başarılı ve kaliteli hizmet verme çabasına gireceklerdir. Bu durum müşteri memnuniyetini artıracaktır.
- Sadakatli çalışanlar farklı kişileri etkileyerek ve onları sürekli elde tutarak onları kuruma kazandıracaklardır.
- Örgütsel bağlılık, modern iş hayatının getirdiği farklılaşan iş ve çevre koşullarının sebep olduğu pozisyonlara adapte olmayı sağlamaktadır. Böylelikle sinizmin oluşması da engellenmiş olmaktadır.
- Bağlılığın ne biçimde ve ne zaman meydana geldiğini, davranışları ve tutumları ne şekilde biçimlendirdiğini önceden tespit edebilen işletmeler daha etkili başa çıkabileceklerdir.

Örgütsel bağlılık çalışanların tutumlarını doğrudan etkilediği için örgütün başarısında ve başarısızlığında önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın çeşitli sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılık Düzeyleri	Bireysel Sonuçlar		Örgütsel Sonuçlar	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel yaratıcılık duygusunun yüksek olması, İnsan kaynakları faaliyetlerinin daha etkin olarak sürdürülmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların mesleki gelişimlerinde yavaşlama Kurum içinde dedikodu gibi olumsuzluklar Çalışanların örgütsel amaçlarında bozulmanın yaşanması 	<ul style="list-style-type: none"> Düşük performans gösteren çalışanların örgütten ayrılmaları ve yerine daha yüksek performansta çalışanların gelmesi Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> İşe geç kalma, devamsızlık, işgücünde düşüş, verimlilikte azalma, etkin çalışmama, Çalışanların sınırlı rol model almaları ve başarısız olmaları
Orta Bağlılık Düzeyi	<ul style="list-style-type: none"> İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev Yaratıcı işgörenler, Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> Mesleki gelişimde sınırlı düzeyde ilerleme Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin kıdemlerinin yükselmesi, Sınırlı iş devri, Sınırlı ayrılma isteği, Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel vatandaşlık algısı gibi davranışların sınırlandırılması, Çalışanların örgütsel ve bireysel beklentilerinin uyumlu olması, Örgütsel etkinlik algısının azalması.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların mesleğe yönelik becerilerinin yükselmesi, Çalışanların olumlu tutumlarının ödüllendirilmesi, 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, Değişime karşı bürokratik direnç, Çalışanların sosyal ve aile hayatlarında olumsuz durumların yaşanıyor olması, 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve istikrarlı işgücü, Çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmeleri, Çalışanlar arasında yoğun rekabetin yaşanıyor olması, Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, Örgütte çalışanlar arasında uyum sorununun yaşanması Çalışanların geçmiş politikalara aşırı bir düzeyde bağlı olması Başarılı olan çalışanlara karşı öfke duyma.

Kaynak: Doğan ve Kılıç 2007,53.

2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Örgütsel bağlılık modelleri kendi içinde tutumsal bağlılık yaklaşımları, davranışsal bağlılık yaklaşımları ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak ele alınmaktadır.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, çalışanların belli bir kurum ve kurum hedefleri ile özdeşleşmesi ve hedefleri kolay hale getirmek için kurum üyeliğinin korunması olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle, tutumsal bağlılık çalışanların belli bir işletme ve işletme değer, amaç ve istekleri ile kendi istek ve değerlerini özdeşleştirip, söz konusu bu istekleri yerine getirmek amacıyla kurum üyeliğini sürdürmeyi istemesinde ortaya çıkan tepkiyi ifade etmektedir.

2.3.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer yaptıkları çalışmalar kapsamında, personellerin örgütsel bağlılıklarını, onların kurum ile kurmuş oldukları bağla biçimlenen ve onların kendilerini kurumun bir parçası olarak değerlendirmelerini temin eden davranış ve tutumlara göre ifade ettikleri gözlemlenmiştir. Allen ve Meyer kuramında örgütsel bağlılık üç boyut altında ele alınmaktadır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Üresin 2009, 45-46).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ve amaçlar kapsamında efor sergilemelerini ve örgüte yönelik güçlü ve pozitif düşünce ile duygulara sahip olmaları biçiminde ifade edilmektedir. duygusal bağlılığı fazla olan çalışanların örgütün hedeflerine yönelik daha çok efor sergiledikleri söylemek mümkündür. Duygusal bağlılıkta çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak tanımlamakta ve buna göre bundan gurur duymaktadırlar. Duygusal bağlılıkla birlikte çalışanlarda pozitif örgütsel davranış ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarla örgüt arasında etkin bir etkileşim ve iletişim kurulmasında duygusal bağlılık önemli bir etmen olarak ele alınmaktadır. Çalışanların örgütün hedeflerini ve değerlerini özümsemesi ve bunlara yönelik efor sergilemesi duygusal bağlılığı gösteren önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Duygusal

bağlılığı fazla olan çalışanların örgütte kendi istek ve arzularına bağlı olarak çalıştıkları bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetimlerinin günümüzde özellikle duygusal bağlılığın artırılmasına yönelik yöntemlerden sık sık yararlandığını ifade edebilmek mümkündür (Demirkol 2014, 3).

Çalışanların farklı iş olanaklarını gözden geçirmesi ve işten ayrılma hali farklı faaliyetlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Çalışanların maddi kaygılarının giderilmesi ile farklı bir işle ilgili seçeneklerin ortadan kaldırılması devam bağlılığı açısından son derece önemli olacaktır. Farklı nedenlerden dolayı alternatif iş olanaklarına yönelik pek bir seçeneği bulunmayan çalışanların kuruma yönelik devam bağlılıkları fazla olmaktadır. Çalışanların işi bırakmaları halinde kendilerine yapmış oldukları yatırımları yitireceklerini düşünmeleri işten ayrılma niyetinin azalmasına sebep olmaktadır. Çalışanlarının iş seçeneklerinin oldukça az olması ve işe devam etmenin bir zorunluluk olması devam bağlılığı olarak ele alınmaktadır (Eroğlu ve Adıgüzel 2011, 107).

Normatif bağlılık kapsamında çalışanlar işte kalmayı ve görevlerini devam ettirmeyi bir borç olarak görmektedirler. Çalışanın çevresindeki bireylerin işine yönelik pozitif bakış açıları ve çalışanın yaşadığı çeşitli pozitif tecrübeler örgütüne yönelik bağlılık duygusunu kuvvetlendirmektedir. Normatif bağlılık kapsamında çalışanların etik bir zorunluluk olarak örgüte bağlılık hissetmeleri değerlendirilmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar açısından örgütte çalışmayı sürdürmek önem arz etmekte ve buna bağlı olarak çalışanlar tutum ve davranışlarını biçimlendirmektedirler (Demirkol 2014, 4).

2.3.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter açısından örgütsel bağlılık üç başlık altında ele alınmaktadır. Bu başlıklar şu şekilde ifade edilebilecektir (Gülova ve Demirsoy 2012,58);

- Devama yönelik bağlılık: çalışanlar kurumları için özveride bulunmakta, kurumları için önemli yatırımlarda bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın ortaya çıkabilmesi için kurumu bırakmanın

maliyeti, kurumda kalmanın maliyetinden yüksek olması gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle, çalışanlar bir kurumda kalabilmek için özveride bulunmuşlarsa, yapının devamlılık sağlaması için bağlılık sergileyeceklerdir.

- Kenetlenme bağlılığı: kişinin bir kuruma ve o kurumda olan etkileşimlere olan bağlılığını ifade etmektedir. Kenetlenme bağlılığı gruba yönelik olumlu duyguları kapsamaktadır. Kurum tüm fertleriyle ilgilenmek, etkileşimde bulunmak ve kuruma ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir doyum temin edecektir. Söz konusu bu doyum ise kişiyi kuruma bağlayacaktır. Kurumlar, üyelerini kenetlenmeleri sağlamak amacıyla yeni üyelerin tüm üyelere ifade edilmesi, çalışan oryantasyonu, rozet ve üniforma benzeri sembollerin kullanılması gibi yöntemlere başvurmaktadır. İfade edilen bu yöntemler üyelerin birbirlerine kenetlenmeleri artıracaktır.
- Kontrol bağlılığı: çalışanların kurumda uyulması gereken kurallara bağlı olmasıdır. Çalışan, kurumun değerlerini ve kurallarını bir destekçi olarak değerlendirmekte ve söz konusu kuralların ahlaki kurullarla örtüştüğünü düşünmektedir. Kontrol bağlılığı, kurumun etik değerleri ile çalışanların etik değerlerinin uyuşmasıyla birlikte açığa çıkmaktadır.

2.3.1.3. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni açısından örgütsel bağlılıkta kurumun çalışanlar üzerindeki otoritesi ve kuvveti etkili olmaktadır. Bununla birlikte Etzioni örgütsel bağlılığı üç başlık altında ele almıştır. Bunlar (Gülova ve Demirsoy 2012, 58);

- Negatif bağlılık: Çalışanların aşırı biçimde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkan ve kuruma yönelik negatif bir yönelimi ifade etmektedir. Söz konusu bağlılık biçimi, farklı seçeneklerin olmaması sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bu tip katılıma sahip çalışanlar işi bırakmaları durumunda finansal kayıplar yaşamaları, farklı iş seçeneklerinin olmaması veya aile fertlerin farklı mahalle ve şehre taşınma

imkanlarının olmaması gibi nedenlerden dolayı işe bağlılık göstermektedirler.

- Hesapçı bağlılık: Kurum ve çalışanları arasında bir etkileşim bulunmaktadır. Çalışanlar kurumlarına yapacakları katkılar sebebiyle sağlayacakları ödüllerden dolayı bağlılık hissetmektedirler. Çalışan, kurumda sağladığı yararların karşılığını tam olarak aldığına inandığı zamana kuruma bağlılık sergilemektedir. Bu sergilenen bağlılığı ise hesapçı bağlılık adı verilmektedir. Çalışan almış olduğu ücrete uygun bir üretim ortaya koymaktadır.
- Ahlaki bağlılık: Kurumun amaçları, değerleri ve kurallarını özümseyerek, kuruma pozitif ve yoğun olarak bağlı olmayı ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışan kurumun amaçlarını kendi amaçlarından önemli olarak değerlendirmekte ve faaliyetlerini bu bağlamda sürdürmektedir.

2.3.1.4. O'Reily ve Chatman'in Sınıflandırması

O'Reily ve Chatman örgütsel bağlılığı üç boyut altında ele almışlardır. Bu üç boyut şu şekildedir (Caldwell, Chatman ve O'Reilly 1990, 247):

- Uyum bağlılığı: Çalışanlar uyum bağlılığında örgütsel değerleri paylaşmakla birlikte belli bir düzeyde bir ödüllendirmeye sahip olabilmek adına bağlılık sergilemektedir. Bir diğer ifadeyle, uyum bağlılığı çalışanın ödüllendirilmeyi temin etmek maksadıyla sahip olduğu araçsal tutumları ortaya koymaktadır.
- Özdeşleşme bağlılığı: Çalışan, kurumun değerlerini ya da hedeflerini başlı başına özümsemese de kurumun sahip olduğu amaçları ve değerlerini etkileşimi sürdürmek için özdeşleşme bağlılığı sergilemektedir. Söz konusu bu bağlılık kurumun bakış açılarını kabullenme ve bunlara uyum gösterme düzeyini ortaya koymaktadır.
- İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanların kurumun değerlerini kendi değerlerinden üstün tutması halinde ortaya çıkmaktadır. Bir diğer

ifadeyle, kurumsal değerlerin çalışanın davranışlarına hakim olması durumu olarak ifade edilebilecektir.

2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık anlayışında, çalışanların bağlılık duyguları, geçmiş davranışları ile ilişkili olmaktadır. Çalışanların örgütte kalmaya istekli olma durumları, geçmiş davranışlarının temel bir sonucu olarak nitelendirilmektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımları genel olarak Becker ve Salancik kuramları kapsamında değerlendirilmektedir. Becker ve Salancik kuramları aşağıda alt başlıklar dahilinde değerlendirilmiştir.

2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker tarafından davranışsal bağlılık yaklaşımının temeli atılmıştır. Teorinin genel yapısı Yan Bahis Kuramına dayanmaktadır. Kurama göre çalışanlar örgüte zaman, bilgi, enerji ve becerilerini katarak bir yan bahise girmektedirler. alışan girdiği bahis karşısında örgütten çeşitli kazançlar elde etmektedir (Meyer ve Allen, 1984, 372-373). Bununla beraber çalışanların elde ettikleri kazançlar ile yatırdıkları bahisleri karşılaştırması ve değerlendirmesi, örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanlar rgte yatırmış oldukları çeşitli yatırımları sürekli olarak göz önünde bulundurmakta ve bu yatırımların varlığı çalışanın örgüte ayrılmasına engel olabilmektedir. Çalışanların için bir süre sonra örgüte yatırım yapma bir davranış biçimi olarak gelişmekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Becker 1992, 234). Bireyler, tutarlı davranışlar sergilerler ve bu davranışların amaç ve hedeflerine hizmet ettiğini dşnrlenir. Bu durum bireylerin bu tutarlı davranışları tekrarlama eğilimini arttırmaktadır (Gümüş ve Sezgin 2012, 99).

Davranış bağlılığında çalışanların duygusal olarak örgüte bağlılıkları değil, emeklilik, ücret, kıdem gibi çıkarların ön planda tutulması ile gerçekleşmektedir. Çalışanın yeni bir iş bulma fırsatı ya da rgt terk etmesi durumunda hayatında yaşanabilecek değişiklikler, çalışanın örgüte kalmasına yönelik davranışlarını güçlendirmektedir.

Becker, çalışan ile işletmenin iddiaya girdiğini ifade etmiştir. Çalışanlar, değer verdikleri şeyi veya değer verdikleri şeyleri ortaya koyarak örgüte yatırım yaparlar. Çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar onlar için ne kadar değerliyse, çalışanın bağlılık duygusu o kadar yükselmektedir.

2.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik yaklaşımında göre çalışanların tutumları, tutumları kapsamında işgörmeleri ve örgüte olan ilgisinde çeşitli inançlara bağlanması, örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Yaklaşımına göre çalışanların bağlılıklar, kendi tutumlarına olan bağlılıkları ile ilişkilidir. Çalışanların örgüt içinde daha önceki tutumlarına bağlı olarak davranışlarını sürdürmeleri ve tutumları konusunda tutarlılık göstermeleri bağlılık olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1984, 378).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların davranışları ve tutumları arasındaki uyumdan beslenmektedir. Çalışanların davranışları ve tutumları arasındaki uyumsuzluk, çalışana ruhsal olarak gerginlik verecektir. Davranışlar ve tutumlar ne kadar uyumluysa, çalışanların örgüte olan bağlılıkları o kadar güçlü olmaktadır. Çalışanın tutumu ile davranışı arasındaki uyum, davranışını isteyerek göstermesi ile ilişkilidir. Çalışanlar, davranışlarını ne kadar sahiplenirlerse, bu davranışa bağlı kalmak için o kadar çaba sarf ederler (Gümüş ve Sezgin 2012, 100).

Becker ve Salancik kuramları her ne kadar çalışanların davranışları üzerinden bağlılığı açıklamaya çalışsalar da, Becker çalışanların yaptıkları yatırımlar kapsamında bağlılık duygularını yorumlamaya çalışırken, Salancik ise çalışanların davranışlarını sürdürme arzularına bağlı olarak bağlılık duygusunu yorumlamaya çalışmaktadır (Meyer ve Allen, 1984, 378).

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu Bağlılık kuramı kapsamında örgütü oluşturan farklı bileşenlerin örgütün hedefleri ile özdeşleme süreci, örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında kullanılmaktadır. Çoklu bağlılık kuramına göre örgütü meydana getiren bileşenler, personeller, üst yönetim, kanunlar, kamuoyu, tedarikçiler ve sendikalaradır.

Çalışanların örgütün bileşenlerine olan bağlılıklarının toplamı örgütsel bağlılık algısını meydana getirmektedir. Örgütsel bağlılık algısının çok boyutlu olduğunu savunmakta olan en önemli araştırmalar ise Meyer ve Allen incelemeleridir (Doğan ve Demiral 2009,60).

Çoklu bağlılık kuramları kapsamında çalışanlar örgütsel bağlılık kuramlarını bir arada gösterebileceklerdir. Bağlılık genel bir tanımlama ile yapılamamaktadır. Personelin tüm kişisel ve örgütsel bileşimleri çoklu olarak bağlılık duygusunu etkilemektedir.

Meyer Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, literatürde en sık kullanılan ölçek konumundadır. Meyer Allen tarafından örgütsel bağlılık bileşenleri, duygusal, devam ve normatif olarak çeşitlendirilmektedir. Duygusal bağı yoğun olan çalışanlar örgütte devam etmede isteklidirler çünkü bunu kendileri arzu ederler, devam bağlılığı fazla olan çalışanlar örgütte ihtiyaçlarını karşılamak adına kalırlar, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise de orda kalmaları gerektirdiği için örgüte devam ederler. Çalışanların hepsi bu boyutlara karşı farklı ruhsal beklentiler içinde olabilmektedirler. Çalışanların örgütte kalma talepleri bu üç boyut kapsamında değerlendirilmektedir (Allen ve Meyer 1991, 69-71; Gümüş ve Sezgin 2012, 96).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

3.1. Adalet Tanımı

Adalet tanımı aslında oldukça eski zamanlardan bu yana hatta insanların birlikte yaşamalarından başlayan bir süreci içine almaktadır (Bal 2014,2). Toplu yaşamının getirmiş olduğu bazı sosyal durumlar, belli bir süreden sonra sorunlar ortaya çıkarmıştır ve insanlar adil, adalet gibi kelimelerin oluşumunu sağlamışlardır. Adalet kelimesi insanların birlikte yaşamasından sonra, ortaya çıkan sorunların en hakkaniyetli çözümü için ortaya çıkmıştır (İçerli 2010, 68).

Hak geçmeme, toplumsal ahlaka uygun hareket etme gibi unsurlar göz önüne alındığında aslında adalet kelimesinin birçok kavrama ev sahipliği yaptığı da görülmektedir. Adalet kavramı tanrılarla beraber geliştirilmiştir. Birçok eski tanrı ve tanrıçalarda adalet kavramının yer aldığı görülmektedir. Adalet tanrıçasının iki farklı inanışta yer aldığı ve günümüzde hala adaleti temsilen kullanıldıkları bilinmektedir (Colquitt vd., 2001: 386).

3.2. Örgütsel Adalet Tanımı

Literatürde adalete dair birçok tanımlama yapılmış ve yapılan her bir tanımlama aslında adalet kavramının araştırılması, geliştirilmesini ve gündeme gelmesini sağlamıştır.

Örgütsel adalet kavramına birçok bilim insanı katkı sağlamış ve aynı zamanda her seferinde yeni şeyler eklemiştirlerdir. Çok eski olmasa da, belli bir geçmişe sahip olan kavramının zaman içinde şekillendiği bilinmektedir. Ortaya atılan birçok teori bulunsa da çıkış noktalarının aynı yerden başlaması ve bakış açılarının benzer olmasından dolayı, belirli yerlerde kesiştikleri ve birbirlerini kapsadıkları dikkat çekmektedir (Wang vd. 2015, 2).

Örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde yer alan çalışanların, yöneticileri tarafından adil biçimde yargılanıp yargılanmadıkları ile de ilgili olmaktadır. Çalışanlar, kaynak dağılımını sağlamakta olan yöneticilere karşı bazı tutumlar geliştirirler, eğer bu tutumlar iyi yönlüye birçok açıdan örgüte fayda sağlamaktadır. Bunun tersi bir durum söz konusu ise, bu seferde negatif yönlü bir tutum takılmaktadır. Örgüt içerisinde oluşan bu ortamda aynı zamanda bir çok şey de etkilidir. Diğer çalışanlara nasıl davranıldığı, alınan kararlarda çalışanların rolü gibi birçok durum bu bahiste söz konusu olmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde adalet söz konusu olduğunda, kendilerini daha iyi hissederler (İçerli 2010, 69; Güllüce vd. 2017, 41).

Örgütsel adalet, kurumların içerisinde olmazsa olmaz bir konumdur. Bunun nedeni ise, insanların adalet kelimesine önem vermesidir. Genellikle haksız duruma düşen insanlar bunun arkasını ararlar bunun yapılmadığı durumlar da ise, kuruma karşı kötü hisler besleyebilirler. Bu tür bir durumda kurumun verimliliği ve bağlılığını tehlikeye atmaktadır (Musringudin vd. 2017, 164).

3.3. Örgütsel Adalet Önemi

Örgüt içerisinde çalışan personellerin, motivasyonları ve işlerine olan bağlılıkları açısından adaletin önemi oldukça fazladır. Bireyler kendileriyle aynı işi yaptıkları iş arkadaşlarıyla aynı muameleyi görmek ister. Böyle bir durumun tersi söz konusu olduğunda, çalışan motivasyonu etkilenmektedir ve aynı zaman da çalışanın kuruma olan güveni azalmaktadır (Colquitt vd., 2001: 387; Wang vd. 2015, 2).

İnsanlar aynı durumda olmadıkları, kendilerinin daha fazla çalıştıklarını hissettikleri ama çalışma arkadaşlarının onlar kadar çalışmadıklarını düşündükleri durumlarda da kuruma güven duymaktan vazgeçmektedirler. Bunun nedeni ise adil olmama durumunu hissetmeleridir. Örgüt içinde adalet duygusunun olmaması durumu, çalışanları etkilemekte ve onların verimliliğini düşürmektedir (McCleskey ve Berrios 2016, 356).

3.4. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramı incelenme başlanmasından bu yana oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Kurum içerisinde yer alan adalete ilişkin araştırmaların yapılması aslında bir yandan bu konunun daha sık gündeme gelmesini sağlamış ve gelişmesi için ortam hazırlamıştır. Literatürde yer alan kaynaklar incelendiği zaman üç adet örgütsel adaletin varlığından söz edilmektedir. Bunları aşağıda görmek mümkündür, sonraki başlıklar da ise daha detaylı olarak incelenmiştir (Güllüce vd. 2017, 42):

- Dağıtımsal Adalet
- İşlemsel Adalet
- Etkileşimsel Adalet

3.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adaletin diğer bir ismi olarak bölüşümsel adaleti söylemek mümkün olmaktadır. Dağıtımsal adaletin uygulanmasını sağlayan yöneticiler, performansa dayanan eşit bir biçimde ödül ve cezaları belirlemektedirler. Bu durum herkesin aynı ya da eşit ödül veya ceza almaması demek değildir. Daha fazla çalışanlar, örgütün gayelerine katkıları ya da örgüt gayelerinden uzak durmaları oranında ödüllendirme ya da cezalandırma uygulamasına maruz kalırlar. Dağıtımsal adalet, insanların din, dil, ırk gibi farklılıklarından dolayı farklı tavırlar görmelerinin önüne geçmek istemektedir. Bu kavramlar dağıtım kararından etkilenmekte olan personeller ile dağıtım kaynağı pozisyonunda olan yöneticiler arasındaki örgütsel işlemler uygulanırken bireylerin maruz kaldığı tutum ve hareketlerin özelliği olarak açıklanabilmektedir. Dağıtımsal adalet aslında adalet çıktılarının adil bir biçimde dağıtılıp, dağıtılmadığını belirlemektedir (İçerli 2010, 79).

Dağıtımsal adalet, oransal payları belli standartlarda, belli fonksiyonel kurullarla ve hükümlerle tanımlanmakta olan bireylere kaynakların pay edilmesidir. Kişiler kazandıkları neticeleri; prim, gelir, sosyal haklar, terfi vs., adaletli ya da adaletsiz olarak düşünebilmektedirler. Kendilerinin elde etmiş oldukları ve

karşılarındaki insanların elde etmiş olduklarını karşılaştırır ve kıyaslarlar. Bunun neticesinde ise kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilmektedirler. Bu fikir onların davranışlarını yansıtır ve bu belirgin biçimde dışarıdan gözlemlenebilir hale gelebilir. Dağıtımsal adalette önemli olan, kişilerin dağıtılan kaynaklardan en adil biçimde pay aldığı düşünmesi durumudur (Özdevecioğlu 2003, 78).

Dağıtımsal adalet ilkesi, kişilere ahlaki ve objektif olarak tanımlanmakta olan nicelikler temelinde hareket edilmesini gerektirmektedir. Bu ilkeye bakılarak, alakalı olan açılardan benzer olan bireylere benzer şekilde davranılmalı, farklı olan kişilere ise, onlar arasındaki farklar orantısı gözetilerek farklı şekillerde tavır takınılmalıdır. Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların dağıtılması esnasında sergilenen dürüstlük ve doğrulukla alakalıdır. Aynı zamanda dağıtımsal adalet ücret artışını, performans değerlendirmesini, ödüllendirmeye ve cezalandırmayı da kapsamaktadır. Bu açıdan dağıtımsal adalet personelin ait olduğu bizzat kendisinin katmış olduğu bir takım değerlere ilişkin olarak alması gerekli olan ideal ödül miktarını anlatmaktadır. Ücret, performans iletimi, çalışma şartları ve terfi ödül örnekleri olarak gösterilebilmektedir (Bal 2014,2).

3.4.2. İşlemsel Adalet

Örgütlerde adalet söz konusu olduğunda geleneksel yaklaşım, temel itibari ile neticelere veya dağıtımsal adalete yoğunlaşmaktadır. İşlemsel adalet kavramı literatürde günden güne daha fazla araştırılan bir konu olmaya başlamıştır. Eşitlik kuramı ve diğer dağıtımsal adalet modelleri adaletsizlik algılarına yönelik olarak açıklamaları yetersiz bulduklarından, incelemeciler işlemsel adalet konusuna eğilmeye başlamışlardır (Güllüce vd. 2017, 42).

Bahsi geçen çıktıların ne şekilde elde edildiği, hangi prosedürlerin uygulandığı ile alakalı olan işlemsel adalet kavramı, kurumlarda karar vermek için kullanılmakta olan prosedür ve politikalara yönelik olarak algılanmakta olan adalettir. İşlemsel adalet, kazanımların saptanmasında kullanılmakta olan metodlar ve süreçlerle alakalı adalet algısı olarak belirtilmektedir. İşlemsel adalet bir başka tanımda ise, dağıtım

kararlarının nasıl verildiği ve aynı şekilde nesnel ve öznel durumlarla alakalı olduğunu belirtmişlerdir (Ünlü vd., 2015, 141).

İşlemsel adalet kavramı; ücret, terfi, maddi imkânlar, çalışma koşulları ve performans değerlendirmesi gibi öğelerin saptanması ve ölçülebilmesinde kullanılan metod, prosedür ve stratejilerin adil olma seviyesi olarak belirlenmesi mümkündür. İşlemsel adalet kararları esnasında doğruluk ve dürüstlük oldukça önemli bir konumda bulunmaktadır. Bu adalet türünde terfiler ve ücret artışları da dikkate alınmakta ve önemsenmektedir (Turgut vd. 2015, 422).

İnsanlar karar alma sürecinin adil olmadığını düşünürse, çalışanlarına olan bağlılıkları düşmektedir. Hırsızlığa olan meyil artmakta, iş değiştirme arzusu daha güçlü olmakta ve aynı zamanda daha düşük verimlilik göstermektedirler. Bireyler kendilerine nasıl tavır takınıldığını önemsemektedirler ve bu işverenleri ile olan ilişkilerini düzen altına almaktadır.

İnsanlar, örgütlerinde işlemsel adaletsizlik hissederse, direkt bireyden ziyade direkt olarak örgüte karşı bir tavır alabilmektedirler. İşlemsel adaletin farklı boyutlarından söz etmek mümkün olmaktadır. Genellikle karar verilmeden önce prosedürler ve uygulamaların yapısal nitelikleri göz önüne alınarak ayrılmaktadır. Aynı zamanda karar alma esnasında kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli de önemli olmaktadır (Bal 2014,3).

Dağıtımsal adalet, çalışanların bazı davranışları sergilemeleri şartı ile belli ödüllere ulaşmalarını sağlamaktayken, işlemsel adalet daha çok çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan yöntemlerin var edilmesi sürecinin belirlenmesine katkı sağlamak istemeleridir.

3.4.3. Etkileşimsel Adalet

Kişiler yönüne odaklı, bilhassa kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi alakalı olan etkileşimsel adalet, her geçen gün daha fazla üstüne düşülen bir konu olmaya başlamıştır. Etkileşimsel adalet, personeller ile yöneticilerin

arasında var olan ilişkide adalet algılamasıdır ve örgütsel uygulamaların insani olan tarafıyla ilgilenmektedir (Özdevecioğlu 2003,79).

Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler yaşama uygulanırken, personellerin maruz kalmış oldukları kişiler arası uygulamaların niteliği ile ilişkili olarak ifade edilmektedir. Bu adalet çeşidi, dağıtım kararından etkilenmekte olanlar ve dağıtım kaynağı arasında yer alan nezaket, dürüstlük ve saygı unsurlarından oluşmaktadır. İnsanların sahip olduğu adalet algısını, bir prosedürün uygulanması sırasındaki kişiler arası ilişkilere de bağlı olduğunu söylemektedir ve bunu etkileşimsel adalet olarak tanımlamaktadırlar (Güllüce vd. 2017, 42).

Karar alındığı esnada bunun insanlara nasıl söylendiği ya da söyleneceği ile alakalı olan adalet algılamasıdır. Örgütlerde çalışmakta olan kişiler, yöneticilerinin kendilerine diğer çalışanlarla aynı şekilde iletişime geçmesini arzu ederler. Oluşturulan bu iletişim de adalet aranmaktadır. Bazı çalışanlarına daha saygılı ve bazı çalışanlarına daha saygısız davranışlar sergileyen yöneticiler ya da kaynak dağıtıcılar adil olarak düşünülemezler. Algılanan bireylerarası etkileşimsel adaletsizlik çalışanların yöneticilerine tepki göstermelerine yol açmaktadır (İçerli 2010, 86).

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin bir uzantısı şeklinde ama daha çok insani yönüyle ilgilenmektedir. Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması, değer vermesi ve sosyal açılarından saygılı davranması olarak düşünülebilmektedir (Bal 2014,3).

3.5. Örgütsel Adalet Teorileri

Adaletin ‘reaktif teorisi’, personellerin adil olmayan bir takım uygulamalardan kaçmalarını ya da kaçınma girişimleri olarak açıklanmaktadır. Bu tarzdaki teoriler, adaletsizliklere olan tepkileri konu almaktadır. Ancak ‘proaktif teoriler’, personellerin adalet için ortaya koymuş oldukları davranışları incelemektedir. Teoriler adil uygulamanın yapılması ile ilgili olan davranışları araştırmaktadır. Adaletle alakalı olan ‘süreç teorileri’ ise, ücret ve terfi gibi türlü kazanımların ne şekilde saptandığına dikkat çekmektedir. Bu tarzda ortaya çıkan bir yönelim, örgüt kararlarını verirken ve bu

kararları uygularken, kullanılmakta olan türlü kazanımların nasıl saptandığını belirlemektedir. Bunun yanı sıra 'içerik teorileri' de meydana gelen kazanımların dağılımında adil olma durumu ile alakadar olmaktadır (Greenberg 1987, 9).

Tablo 2. Adalet Teorileri

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik Süreç boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi

Kaynak: Greenberg 1987, 10

3.5.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Örgüt içerisinde bulunan kaynakların ve ödüllerin dağıtılması hususunda adil olmayan uygulamalara olan tepkilerinin kavram haline getirilmesi için uğraşılan teorilerdir. İnceleme yapan bilim insanları, insanların adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla tepki verdiklerini ve bu durumdan kaçmaya çalıştıklarını belirlemişlerdir. Kişilerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı oluşan tepkilerine odaklanmakta olan teoriler olarak reaktif teorileri açıklamak mümkün olmaktadır. Çalışanın yatırım/ödül oranı eğer diğer çalışanlarının yatırım/ödül oranıyla bağdaşıyorsa, o zaman çalışan adalet duygusunu hisseder. Bu iki oranın eşit olmaması durumunda ise, çalışanda adaletsizlik hissi oluşur. Bu aşamada bahsi geçen yatırım, çalışanın denetimi, kıdemi, bedensel ve zihinsel kabiliyeti, yaşı ve cinsiyeti, bilgi ve yetenekleri gibi verilerdir. Bu kısımda bahsi geçen diğer bir kavram olan ödül ise; ücret, haklar, statü, yetki ve takdir olarak açıklanabilmektedir (İçerli 2010, 71-72).

Kişilerin katkı ve kazanımlarının oranının dengeli olması, adalet duygusunun ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Örgütlerde personellerin eşit katkılar sağlaması diğer çalışanlara oranla daha çok ya da eksik ücretlendirildikleri, eşitliğin oluşmadığı durumlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ile alakalı birçok incelemede karşılaşılan bu durumlara açıklık getirilmek için birçok araştırma yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir (Arı vd. 2017, 44).

Adaletle ilişkin olarak eşitlik denklemi oluşturulmak istenirse, iki çalışanın da işin içine katılması gereklidir. Eşitlikte iki taraftan söz edilebilir; kişi ve diğer kişi olarak ayrılmaktadır.

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Yukarıda yer almakta olan denklem sistemi, eşitsizlik, adil olmayan bir durumu anlatmak için kullanılmakta ve taraflardan bir tanesi diğerine göre daha avantajlı durumda olduğunu belirtmektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda avantajlı elinde tutan kişi suçluluk duygusu hissederken, dezavantajlı konumda olan kişi kırgınlık hissi duymaktadır. Bu olumsuz yönlü duygular çalışanları diğer bireylerle olan ilişkilerinde meydana gelen eşitsizliği gidermeye yönelik davranışlara sürükleyecektir. İş verimliliğinin düşmesi gibi davranışsal bir takım tutumlar ve kazanımlara ilişkin algıların değişmesi gibi tutumsal ya da psikolojik bir takım tepkiler bunlara örnek olarak gösterilebilmektedir (Karaca 2016, 13).

3.5.2. Proaktif (Önlemse) İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve adil olmayan kazanımların dağıtılmasına ne şekilde tepki verdiklerini belirleyen reaktif teorinin tersine, çalışanların nasıl adil kazanım dağıtımlarını elde etmeye çalıştıklarını konu almaktadır. Bazı araştırmalarda, davranışsal olarak eşit ödül dağıtımının sağlanması için, başka bir deyişle yapılan katkılar ile ödüllerin orantılı olabilmesi için çaba harcadıkları varsayımının üstünde durulmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda da dağıtımı gerçekleştiren ücret, tefti gibi kazanımların hak etmiş olan çalışanlar arasında katkıları ile orantılı biçimde pay

edildiği fark edilmiştir. Örnek verilirse; kazanımların çalışanlara katkıları kadar dağıtılmadığı, aksine hak etmedikleri ya da daha fazlasını hak ettikleri halde herkese eşit oranda dağıtılması durumu söz konusu olsun. Eşitliğin böyle bariz biçimde çığnemesi durumunda bile kimi zaman adil olabileceği savı ortaya atılmıştır. Sıklıkla eşit bir ödüllendirme yapan bir yöneticinin bunu yaparak uzun vadede verimliliği arttırabileceği düşünülmektedir. Bu aşamada yönetici kararlarını, ödülün eşit dağıtılması ile daha yüksek bir motivasyon ve performans getireceği kanısına vardığı söylenmektedir (İçerli 2010, 74).

Dağıtım uygulamaları, eşit bir temele dayanan paylaşım ilkesinden yola çıkarak dört adet ilkeye dayandırılabilir. Bunlar; rekabet, eşitlik, eşit temelli paylaşım ilkesi ve Marksist adalet ilkesidir. Örnek verilirse yakın bir arkadaşın kazanımlarına ilişkin bir takım kararlar vermek durumunda olan bir kişi, onun gereksinimlerini önemseyerek Marksist adalet ilkesini temel almak isteyecektir (Arı vd. 2017, 44).

3.5.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Karar alma sürecinde var olan adillik konusuna odaklanan teoriler, meydana gelen kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile alakalı olan teorilerden, derin bir farklılık barındırmıyor gibi dursa da, süreç teorileri, daha farklı bir entelektüel gelenekten gelmekte ve bilhassa da hukuktan kaynaklanan bir yanı olduğu için farklı bir konumda yer almaktadır (Karaca 2016, 15).

Hukuk kuralları üstünde araştırmalar yapan incelemeciler, hukuki kararlara ulaşılmasında tercih edilen prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesinde büyük bir rol oynadığı kanısındadırlar. Yasal prosedürlerle alakalı olan bu tespitlerden baz alınarak yapılan araştırmalarda, tarafların arasında meydana gelen anlaşmazlıkların yok edilebilmesi için geliştirilmekte olan prosedürlere gösterilmekte olan tepkileri inceledikleri bir araştırma oluşturmuşlardır (Greenberg 1987, 14).

Hukuk alanında prosedürlerin adaletine ilişkin olarak üç taraf ve iki aşama bulunmaktadır. Anlaşmazlığa düşer taraf olarak, davalı ve davacı, aracı rolünde olan; yargıç ve delilerin ortaya koyulduğu 'süreç aşaması' ile anlaşmazlığın çözüm bulmasında delilerin kullanıldığı karar bölümüdür. Anlaşmazlıkta kullanılan delilerin seçilmesi ve derlenmesi kademesinin denetimini 'süreç kontrolü' biçiminde tanımlamak mümkündür. Bu kurama bakılarak hukuki olaylara yer alan hükümler pozitif ya da negatif olsun, kullanılan prosedürler süreç denetimini barındırdığı sürece alınan karar adil olarak düşünülmektedir (İçerli 2010, 77).

3.5.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Adil uygulamaların gerçeğe dönüştürülmesi için hangi prosedürün uygulanması gerektiği hususuna cevap aramaktadır. Anlaşmazlığın çözülmesi için kullanılmakta olan prosedürleri araştıran reaktif süreç teorilerinin tersine proaktif süreç teorileri daha çok dağıtım prosedürüne odaklanmıştır. Bu kuramlar ile kişilerin adaleti yakalamak için hangi süreci kullanması gerektiği hususunda fikir birliği oluşturulmaya çalışılmaktadır (Greenberg 1987, 12). Örgütsel adalet hususunda gerçekleştirilen araştırmalarda reaktif-içerik teorilerinden daha çok proaktif ve süreç merkezli teoriler benimsenmektedir. Araştırmacılar eşit paylaşımın oluşturulması için nasıl davrandıkları sorunun cevabını bulmak için uğraşmaktadırlar (Greenberg 1987, 15).

Dağıtıcıya adil bir uygulama ortaya koyabilme imkânı veren dağıtım prosedürlerinin tercih edilmesi oranı daha fazladır. Aslında, çalışanlar belli bir tip prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı biçimde değer verilen bir amaca ulaşmayı kolay hale getireceğini düşünmektedirler. Adil uygulamaların ortaya çıkarılmasını sağlayabilecek olan bu tür prosedürler için tanımlanmakta olan sekiz adet unsur bulunmaktadır (İçerli 2010, 78).

1. Bireylere haklarında karar alacak yöneticiyi seçme olanağı veren
2. Tutarlı kurallara yaslanmakta olan
3. Eksiksiz ve doğru bilgileri içeren
4. Karar verme gücünün yapısını belirleyen

5. Bireylerin önyargılara karşı koruma altına alabilen
6. Bireylere bilgi alabilme imkanı sunan
7. Prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılabilen
8. Kabul görmüş etik ve ahlaki kurallara uygun olan

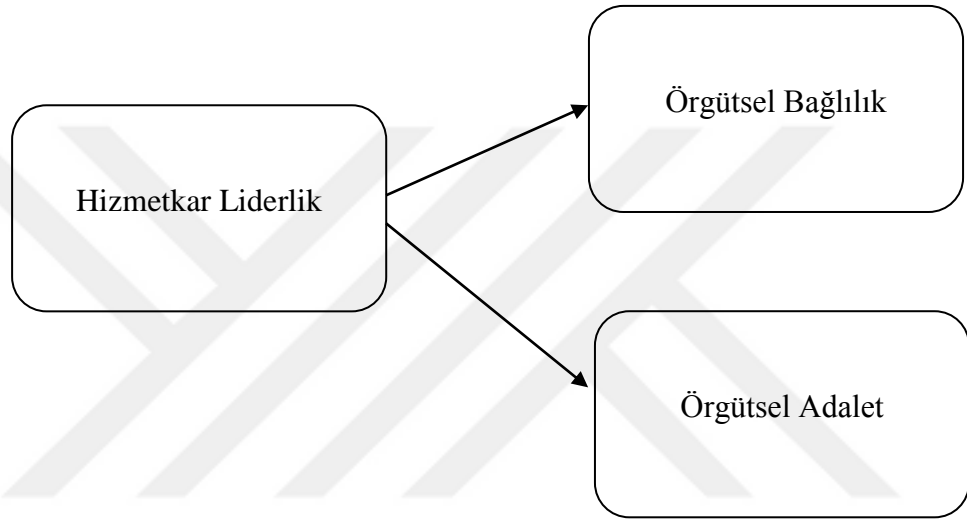


DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

4.2. Hipotezler

Araştırmanın modeli kapsamında hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Hizmetkar liderlik algısı örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkilidir.

H₁₁: Hizmetkar liderlik algısı duygusal bağlılık algısı üzerinde etkilidir.

H₁₂: Hizmetkar liderlik algısı devam bağlılığı algısı üzerinde etkilidir.

H₁₃: Hizmetkar liderlik algısı normatif bağlılık algısı üzerinde etkilidir.

H₂: Hizmetkar liderlik algısı örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

H₂₁: Hizmetkar liderlik algısı dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkilidir.

H₂₂: Hizmetkar liderlik algısı işlemsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

H₂₃: Hizmetkar liderlik algısı etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

Hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen literatürde birçok çalışma mevcuttur (Chinomona ve ark., 2013; Sokol, 2014; Goh ve Low, 2014; Muthia ve Krishnan, 2015; Bal Taştan ve Kalafatoğlu, 2015; Türkmen, 2016; Setyaningrum, 2017). Yapılan araştırmalarda hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif olarak belirlenmiştir.

Hizmetkar liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini inceleyen literatürde birçok çalışma mevcuttur (Ehrhart, 2004; Tan ve Tan, 2000; Avcı ve Turunç, 2012; Rezaei ve ark., 2012; Ateş, 2015). Yapılan araştırmalarda hizmetkar liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi pozitif olarak belirlenmiştir.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul İl'inde sigortacılık sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. KPMG (2019) verilerine göre Türkiye'de 2018 yılı sonu itibariyle sigorta şirketinde toplam çalışan sayısı 14 bin 62 kişidir. İstihdam verileri kapsamında İstanbul İl'inde çalışan sayısına ilişkin bir veri bulunmamaktadır. Araştırmada Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) hesaplamaları kapsamında 100 bin evren sayısı için %95 güven düzeyinde 384 katılımcıya ulaşılması gerektiği ifade edilmiştir. Bu doğrultuda en az 384 kişiye ulaşılması hedeflenmiş ve 410 katılımcıya ulaşılmıştır. Anketlerin toplanmasında Google Formlar aracılığıyla oluşturulan formlar online olarak dağıtılmıştır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları demografik özelliklere yönelik sorulardan, Hizmetkar Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği 'den meydana gelmektedir.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği: Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirliği ve geçerliliği Duyan ve Van Dierendonck (2014) tarafından test edilen, 8 boyut ve 30 sorudan oluşan Hizmetkar Liderlik Ölçeği Kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allenæ veæ Meyer'in(1991) üç boyutlu örgüte bağlılık modeli Wasti (2002: 550) tarafından geliştirilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Dilek Dürdane Atalay'ın da 2007 yılında ‘Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi’ isimli çalışmasında kullanılmıştır.

4.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

4.5.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

Tablo 3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Cesaret	Tevazu	Sorumlu Yöneticilik
İfade 1	,621					
İfade 2	,714					
İfade 3	,718					
İfade 4	,774					
İfade 5	,797					
İfade 6	,674					
İfade 7	,770					
İfade 11		,680				
İfade 12		,805				
İfade 13		,771				
İfade 14			,721			
İfade 15			,879			
İfade 16			,855			

İfade 17				,826		
İfade 18				,755		
İfade 23					,676	
İfade 24					,665	
İfade 25					,665	
İfade 26					,673	
İfade 27					,698	
İfade 29						0,769
İfade 30						0,776
Cronbach's Alpha	0,932	0,847	0,801	0,862	0,910	0,981
KMO: 0,918						
Bartlett's Test: p.0,000.						

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 30 maddelik ölçekte faktör yükü 0,50'nin altında olan 8,9,10,19,20,21,22 ve 28.soruların çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda hizmetkar liderlik ölçeği 6 alt boyutta incelenmiştir. KMO örneklem yeterliliği (0,918) ve Bartlett Küresellik Test (p=0,000) değerlerinin AFA için uygun olduğu tespit edilmiştir.

4.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İfade 1	,774		
İfade 2	,868		
İfade 3	,825		
İfade 4	,789		
İfade 5	,796		
İfade 6	,744		
İfade 7	,707		
İfade 8	,825		
İfade 9		,654	
İfade 10		,632	
İfade 11		,584	
İfade 12		,777	

İfade 13		,677	
İfade 14		,616	
İfade 15		,759	
İfade 17			,583
İfade 19			,581
İfade 20			,715
İfade 21			,776
Cronbach's Alpha	0,953	0,878	0,832
KMO: 0,932			
Bartlett's Test: p.0,000.			

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 22 maddelik ölçekte faktör yükü 0,50'nin altında olan 16,18 ve 22. soruların çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık ölçeği 3 alt boyutta incelenmiştir. KMO örneklem yeterliliği (0,932) ve Bartlett Küresellik Test (p=0,000) değerlerinin AFA için uygun olduğu tespit edilmiştir.

4.5.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

Tablo 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
İfade 1	,593		
İfade 2	,805		
İfade 3	,831		
İfade 4	,769		
İfade 5	,774		
İfade 6		,732	
İfade 7		,759	
İfade 8		,763	
İfade 9		,734	
İfade 10		,720	
İfade 12			,706
İfade 13			,714
İfade 14			,790

İfade 15			,702
İfade 16			,709
İfade 17			,571
İfade 18			,705
İfade 19			,728
İfade 20			,765
Cronbach's Alpha	0,880	0,914	0,938
KMO: 0,933 Bartlett's Test: p.0,000.			

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 20 maddelik ölçekte faktör yükü 0,50'nin altında olan 11. sorunun çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel adalet ölçeği 3 alt boyutta incelenmiştir. KMO örneklem yeterliliği (0,933) ve Bartlett Küresellik Test ($p=0,000$) değerlerinin AFA için uygun olduğu tespit edilmiştir.

4.6. Veri Analizi

Araştırmanın veri analizi SPSS 22 paket programında yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde öncelikle ölçeklere yönelik geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ve Cronbach's Alpha test sonuçlarına yer verilmiştir. Demografik özelliklere yönelik analizlerde frekans ve yüzde analizleri kullanılmıştır. Hipotez testlerinde ise regresyon analizleri kullanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

5.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde demografik özelliklere yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyete Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Kadın	243	59,3
Erkek	187	40,7
Toplam	410	100,0

Araştırmaya katılanların %59,3'ü kadın ve %40,7'si erkektir.

Tablo 7. Medeni Duruma Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Bekar	277	55,4
Evli	183	44,6
Toplam	410	100,0

Araştırmaya katılanların %55,4'ü bekar ve %44,6'sı evlidir.

Tablo 8. Yaşa Yönelik Bulgular

	Frekans	%
18-25	70	17,1
26-32	191	46,6
33-42	118	28,8
43-50	25	6,1
51 ve üzeri	6	1,5
Toplam	410	100,0

Katılımcıların %46,6'sı 26-32 yaş arasında ve %28,8'i 33-42 yaş arasındadır.

Tablo 9. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Ortaokul	6	1,5
Lise	40	9,8
Ön Lisans	91	22,2
Lisans	198	48,3
Lisansüstü	75	18,3
Toplam	410	100,0

Katılımcıların %48,3'ü lisans ve %22,2'si ön lisans mezunudur.

Tablo 10. Kıdem Durumuna Yönelik Bulgular

	Frekans	%
1 yıldan az	80	19,5
1-3 yıl	134	32,7
4-6 yıl	80	19,5
7-9 yıl	52	12,7
10 yıl ve üzeri	64	15,6
Toplam	410	100,0

Katılımcıların %32,7'si 1-3 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır.

5.2. Hizmetkar Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi

Tablo 11. Hizmetkar Liderlik Algısının Duygusal Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	8,314	1,807		4,600	,000
Güçlendirme	,118	,081	,098	1,457	,146
Hesap verebilirlik	,303	,180	,094	1,684	,093
Affetme	,201	,112	,080	1,796	,073
Cesaret	,437	,204	,114	2,144	,033
Tevazu	,445	,116	,264	3,822	,000
Sorumlu yöneticilik	,433	,202	,130	2,146	,032

R²: 0,591
F: 36,035; p:0,000

Hizmetkar liderlik algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Hizmetkar liderlik alt boyutlarından cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik algıları duygusal bağlılık algısını pozitif yönde etkilemektedir. R^2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının duygusal bağlılık algısını %59,1 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 12. Hizmetkar Liderlik Algısının Devam Bağlılığı Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	7,770	1,656		4,690	,000
Güçlendirme	,068	,074	,066	,912	,362
Hesap verebilirlik	-,031	,165	-,011	-,189	,850
Affetme	,440	,103	,206	4,292	,000
Cesaret	,489	,187	,151	2,614	,009
Tevazu	,175	,107	,123	1,645	,101
Sorumlu yöneticilik	,576	,185	,205	3,111	,002
R²: 0,489					
F: 21,147; p:0,000					

Hizmetkar liderlik algısının devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre affetme, cesaret, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Hizmetkar liderlik alt boyutlarından affetme, cesaret, sorumlu yöneticilik algıları devam bağlılığı algısını pozitif yönde etkilemektedir. R^2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının devam bağlılığı algısını %48,9 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 13. Hizmetkar Liderlik Algısının Normatif Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	2,700	,978		2,761	,006
Güçlendirme	,233	,044	,369	5,300	,000
Hesap verebilirlik	-,139	,097	-,082	-1,429	,154
Affetme	,307	,061	,234	5,073	,000
Cesaret	,015	,110	,007	,135	,892
Tevazu	,095	,063	,108	1,504	,133
Sorumlu yöneticilik	,263	,109	,152	2,407	,017
R²: 0,550 F: 29,157; p:0,000					

Hizmetkar liderlik algısının normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre güçlendirme, affetme, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme, affetme, sorumlu yöneticilik algıları normatif bağlılık algısını pozitif yönde etkilemektedir. R^2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının normatif bağlılık algısını %55 oranında açıkladığını göstermektedir.

5.3. Hizmetkar Liderlik Algısının Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Tablo 14. Hizmetkar Liderlik Algısının Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	5,763	1,303		4,422	,000
Güçlendirme	,223	,058	,271	3,806	,000
Hesap verebilirlik	-,284	,130	-,129	-2,192	,029
Affetme	,062	,081	,036	,770	,442
Cesaret	-,260	,147	-,100	-1,769	,078
Tevazu	,416	,084	,364	4,959	,000
Sorumlu yöneticilik	,160	,146	,071	1,102	,271

R²: 0,519
F: 24,757; p:0,000

Hizmetkar liderlik algısının dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre güçlendirme, hesap verebilirlik, tevazu alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme ve tevazu algıları dağıtımsal adalet algısını pozitif yönde etkilerken, hesap verebilirlik algısı negatif yönde etkilemektedir. R^2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının dağıtımsal adalet algısını %51,9 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 15. Hizmetkar Liderlik Algısının İşlemsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	3,637	,973		3,737	,000
Güçlendirme	,200	,044	,246	4,585	,000
Hesap verebilirlik	-,188	,097	-,086	-1,941	,053
Affetme	-,161	,060	-,095	-2,666	,008
Cesaret	-,328	,110	-,127	-2,987	,003
Tevazu	,467	,063	,412	7,456	,000
Sorumlu yöneticilik	,683	,109	,305	6,279	,000

R²: 0,765
F: 94,817; p:0,000

Hizmetkar liderlik algısının işlemsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre güçlendirme, affetme, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme, tevazu, sorumlu yöneticilik algıları işlemsel adalet algısını pozitif yönde etkilerken, affetme, cesaret algıları negatif yönde etkilemektedir. R² değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının işlemsel adalet algısını %76,5 oranında açıkladığını göstermektedir.

Tablo 16. Hizmetkar Liderlik Algısının Etkileşimsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
c	11,821	1,503		7,863	,000
Güçlendirme	,197	,067	,166	2,921	,004
Hesap verebilirlik	,087	,149	,027	,583	,560
Affetme	-,299	,093	-,121	-3,209	,001
Cesaret	,229	,170	,061	1,350	,178
Tevazu	,603	,097	,364	6,232	,000
Sorumlu yöneticilik	,625	,168	,191	3,724	,000
R²: 0,732					
F: 71,411; p:0,000					

Hizmetkar liderlik algısının etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre güçlendirme, affetme, tevazu, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme, tevazu, sorumlu yöneticilik algıları etkileşimsel adalet algısını pozitif yönde etkilerken, affetme algısı negatif yönde etkilemektedir. R^2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının etkileşimsel adalet algısını %73,2 oranında açıkladığını göstermektedir.

Araştırma hipotezleri aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur

Tablo 17. Hipotez Kontrol Tablosu

Hipotez	Red/Kabul Durumu	İlişki tespit edilen alt boyutlar	p
H ₁ : Hizmetkar liderlik algısı örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.		
H ₁₁ : Hizmetkar liderlik algısı duygusal bağlılık algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.	Cesaret Tevazu Sorumlu yöneticilik	p: 0,033 p: 0,000 p: 0,032
H ₁₂ : Hizmetkar liderlik algısı devam bağlılığı algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.	Affetme Cesaret Sorumlu yöneticilik	p: 0,000 p: 0,009 p: 0,002
H ₁₃ : Hizmetkar liderlik algısı normatif bağlılık algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.	Güçlendirme Affetme Sorumlu yöneticilik	p: 0,000 p: 0,000 p: 0,017
H ₂ : Hizmetkar liderlik algısı örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.		
H ₂₁ : Hizmetkar liderlik algısı dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.	Güçlendirme Hesap verebilirlik Tevazu	p: 0,000 p: 0,029 p: 0,000
H ₂₂ : Hizmetkar liderlik algısı işlemsel adalet algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.	Güçlendirme Affetme Cesaret Tevazu Sorumlu yöneticilik	p: 0,000 p: 0,008 p: 0,003 p: 0,000 p: 0,000
H ₂₃ : Hizmetkar liderlik algısı etkileşimsel adalet algısı üzerinde etkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.	Güçlendirme Affetme Tevazu Sorumlu yöneticilik	p: 0,004 p: 0,001 p: 0,000 p: 0,000

Araştırma sonucunda hizmetkar liderlik algısının örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı üzerinde kısmen etkili olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik algısı kısmen bazı alt boyutları kapsamında örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.



SONUÇ

Örgütlerin performansında ve başarısında liderlerin üstlenmiş oldukları rol ve sorumluluk önemlidir. Liderlerin çalışanları doğru şekilde yönlendirmesi ve organize etmesi, çalışanın örgüte yönelik bağlılığı açısından önemlidir. Hizmetkar liderler, çalışanları ile empati kuran ve çalışanları ile etkin iletişim halinde olan liderlerdir. Bu araştırmada hizmetkar liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmada anket formu kullanılarak hizmetkar liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılanların %59,3'ü kadın, %55,4'ü bekar, 46,6'sı 26-32 yaş arasında, %48,3'ü lisans mezunu, %32,7'si 1-3 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır.

Hizmetkar liderlik algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik alt boyutlarından cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik algıları duygusal bağlılık algısını pozitif yönde etkilemektedir. R2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının duygusal bağlılık algısını %59,1 oranında açıkladığını göstermektedir. Hizmetkar liderlerin cesaret, tevazu ve sorumlu yöneticilik davranışları, çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılık algılarını olumlu yönde desteklemektedir.

Hizmetkar liderlik algısının devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre affetme, cesaret, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik alt boyutlarından affetme, cesaret, sorumlu yöneticilik algıları devam bağlılığı algısını pozitif yönde etkilemektedir. R2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının devam bağlılığı algısını %48,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Hizmetkar liderlerin affetme, cesaret ve sorumlu yöneticilik davranışları, çalışanların örgüte yönelik devam bağlılığı algılarını olumlu yönde desteklemektedir.

Hizmetkar liderlik algısının normatif bağıllık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre güçlendirme, affetme, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme, affetme, sorumlu yöneticilik algıları normatif bağıllık algısını pozitif yönde etkilemektedir. R2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının normatif bağıllık algısını %55 oranında açıkladığını göstermektedir. Hizmetkar liderlerin güçlendirme, affetme, sorumlu yöneticilik davranışları, çalışanların örgüte yönelik normatif bağıllık algılarını olumlu yönde desteklemektedir.

Araştırmada hizmetkar liderlik algısının örgütsel bağıllık algısını kısmen olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla beraber hizmetkar liderlik alt boyutlarından sorumlu yöneticilik alt boyutunun, duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde olumlu yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum liderlerin genel olarak sorumlu yöneticilik davranışlarının, çalışanların örgüte yönelik bağıllık duygularının güçlendirilmesinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Hizmetkar liderlik algısının dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre güçlendirme, hesap verebilirlik, tevazu alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme ve tevazu algıları dağıtımsal adalet algısını pozitif yönde etkilerken, hesap verebilirlik algısı negatif yönde etkilemektedir. R2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının dağıtımsal adalet algısını %51,9 oranında açıkladığını göstermektedir.

Hizmetkar liderlik algısının işlemsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre güçlendirme, affetme, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme, tevazu, sorumlu yöneticilik algıları işlemsel adalet algısını pozitif yönde etkilerken, affetme, cesaret algıları negatif yönde etkilemektedir. R2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının işlemsel adalet algısını %76,5 oranında açıkladığını göstermektedir.

Hizmetkar liderlik algısının etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre güçlendirme, affetme, tevazu, sorumlu yöneticilik alt boyutlarını anlamlı

olarak etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme, tevazu, sorumlu yöneticilik algıları etkileşimsel adalet algısını pozitif yönde etkilerken, affetme algısı negatif yönde etkilemektedir. R2 değeri incelendiğinde ise hizmetkar liderlik algısının etkileşimsel adalet algısını %73,2 oranında açıkladığını göstermektedir.

Araştırmada hizmetkar liderlik algısının örgütsel adalet algısı üzerinde hem pozitif hem de negatif etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber tevazu algısının çalışanların genel olarak örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Hizmetkar liderlik alt boyutlarından güçlendirme, tevazu, sorumlu yöneticilik algılarının örgütsel adalet üzerinde pozitif etkisi olduğunu bununla beraber hesap verebilirlik, affetme ve cesaret algılarının negatif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, hizmetkar liderlik davranışının kısmen örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmişken, hizmetkar liderlik davranışının kısmen örgütsel adalet algısı üzerinde hem pozitif hem de negatif yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber tüm alt boyutlar değerlendirildiğinde özellikle sorumlu yöneticilik alt boyutunun hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlin sorumlu yöneticilik davranışları, çalışanların genel olarak örgüte yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde desteklemektedir.

Araştırma sonuçları kapsamında öneriler şu şekildedir:

Araştırmada hizmetkar liderlik algısının örgütsel bağlılık ve adalet kavramları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda örgütlerde liderlerin hizmetkar liderlik becerilerinin yükseltilmesine yönelik olarak hizmet içi eğitimler verilebilir.

Örgütlerde çalışan beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak liderler tarafından çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması ve ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi önerilebilir.

İleride yapılacak olan çalışmalara yönelik öneriler şu şekildedir:

- Farklı sektörlerde anket uygulaması yapılarak, farklı sektörlerde hizmetkar liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı karşılaştırılabilir.
- İleride yapılacak olan çalışmalarda görüşme formu ile veriler toplanarak nitel veri analizi ile çalışma desteklenebilir.



KAYNAKÇA

- Arı, M., Gülova, A. A., & Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 10(1):43-51.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Yönetim Ve Ekonomi. 15(2).
- Ateş, M. F. (2015). Hizmetkar liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(3), 75-95.
- Avcı, U., Ö. Turunç, (2012). “Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:4, S:2, 45-55.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.
- Bal Taştan, S. ve Kalafatoğlu, Y. (2015), “An Investigation of The Moderating Effect of Work Exhaustion of The Relationship Between Perceived Servant Leadership And Organizational Commitment”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 20(3), 307-328.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-9.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31(3), 300-326.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. Academy of management Journal, 35(1), 232-244.

- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Chinomona, R., Mashiloane, M., & Pooe, D. (2013). The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 405.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.
- Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Demirkol, A. (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (Özel Sayı: 1), 1-15.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 600-615.
- Dierendonck, D. V. and Nuijten, I. (2011), The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *J. Bus Psychol*, 26: 249-267.
- Dinçer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"*, 2(2), 2-18.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.

- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29).
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (32), 47-80.
- Duyan, E. C. (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Duyan, E. C., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. Sosyoloji Konferansları, (49).
- Ehrhart, M.G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level of organizational citizenship behavior". Per. Psychology, 57(L), 61-94.
- Eren, E. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 9.Baskı. Beta Yayınları.
- Eroğlu, H. ve Adıgüzel, O. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124.
- Ferch, S. R. (2003). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Goh, S. ve Low, B. (2014), "The Influence Of Servant Leadership Towards Organizational Commitment: The Mediating Role Of Trust In Leaders", International Journal Of Business And Management, 9(1), 17-25.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management review, 12(1), 9-22.

- Gül, İ., & Türkmen, F. (2016). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5515-5529.
- Güllüce, A. Ç. Bozkurt, Ö., Meriç, S., (2017). Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışlar İle İlişkisi: Otel Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 12(2):39-50.
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi. *Hiperlink Yayınları*.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2):1-23.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(1): 67-92.
- Karaca, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi İle Özel Hastane Karşılaştırması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi*.
- Kocher, M. G, Pogrebna, G. and Sutter, M. (2009). Other regarding preferences and leadership styles. *IZA Discussion Paper No.4080*.

- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 117-139.
- KPMG (2019). Sigortacılık Sektörel Bakış. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2019/05/sektorel-bakis-2019-sigortacilik.pdf>
- McCleskey, J. A., & Berrios, R. (2016). New directions in leadership: Emotional intelligence, leadership emergence, and perceived organizational justice. 2015-2016 OFFICERS President President-Elect Program Chair Program Chair-Elect, 349-478.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Musingudin, M., Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Of The Principals. *Ijer-Indonesian Journal Of Educational Review*, 4(2), 155-165.
- Muthia, A., & Krishnan, V. R. (2015). Servant leadership and commitment: Role of transformational leadership. *International Journal on Leadership*, 3(1), 9-20.
- Öymen, Ö. K. (2014). Beş Başlıkta Bir David Hume Özeti. *Gelecek Sayılar*, 89.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, (21).

- Page, D. & Wong, P.T.P. (2003). *Servant Leadership: An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile*. Trinity Western University, Servant Leadership Roundtable October, 1-13.
- Patterson, K. (2003), *Servant Leadership*, School of Leadership Studies Regent University
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Oxford University Press, England.
- Rezaei, M., S. Salehi, M. Shafiei, S. Sabet (2012). "Servant leadership and organizational trust: the mediating effect of the leader trust and organizational communication". *Emerging Markets Journal* Volume 2, 70-78.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York..
- Russell, R., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Setyaningrum, R. (2017), "Relationship Between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour And Customer Satisfaction", *European Research Studies Journal*, 20(3), 554-569.
- Sokol, S. (2014), "Servant Leadership And Employee Commitment To A Supervisor", *International Journal Of Leadership Studies*, 8(2), 88-104.
- Spears, L. C. (2005). *The Understanding And Practice Of Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable, The School Of Leadership Studies, Regent University
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.

- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Tan, H, C.S. Tan (2000). "Towards the differentiation of trust insupervisor and trust in organization", *Genetic, Social and Gen.Psy. Monographs*, 126:2, 241-260.
- Turgut, H., Tokmak, I., & Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Türkmen, F. (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünlü, Y. Hamedoğlu, M.A., Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2):140-157.
- Üresin, T. (2009). Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1-10.
- Winston, B. (2003). Extending Patterson's servant leadership model. Retrieved April, 12, 2008.

Yatkın, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(1), 126-147.

Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2016) Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. Yıldız Social Science Review, 2(2), 75-90.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

1. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

2. Yaşınız?

- a) 18 - 25 b) 26 - 32
c) 33 - 42 d) 43 - 50 e) 51 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

- a) Evli b) Bekar c) Diğer

4. Eğitim durumunuz?

- a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Ön Lisans e) Lisans f) Yüksek Lisans

5. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

- a) 1' den az b) 1 - 3
c) 4 - 6 d) 7 - 9 e) 10 ve üzeri

6. Hizmetkar Liderlik Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Yöneticilerim, işimi iyi yapmam için bana gereken bilgiyi verir.					
2- Yöneticilerim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.					
3- Yöneticilerim, kendimi daha fazla geliştirmeme yardım eder.					
4- Yöneticilerim, çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.					
5- Yöneticilerim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.					
6- Yöneticilerim, bir sorun karşısında bana sadece ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için imkân sunar.					
7- Yöneticilerim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.					

8- Yöneticilerim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.					
9- Yöneticilerim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.					
10- Yöneticilerim, bir iş arkadaşının başarısına, kendi başarısından daha çok sevinir.					
11- Yöneticilerim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.					
12- Yöneticilerim, beni performansımdan sorumlu tutar.					
13- Yöneticilerim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.					
14- Yöneticilerim, insanları işlerinde yaptıkları hatalarından dolayı eleştirir.					
15- Yöneticilerim, iş yerinde kendisini rahatsız edenlere karşı sert bir tavır sergiler.					
16- Yöneticilerim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.					
17- Yöneticilerim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.					
18- Yöneticilerim, risk alır ve kendisince yapılması gerekenleri yapar.					
19- Yöneticilerim, limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.					
20- Yöneticilerim, genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.					
21- Yöneticilerim, istenmeyen sonuçlar doğursa da, kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.					
22- Yöneticilerim, çalışanlarına gerçek hislerini gösterir.					
23- Yöneticilerim, eleştirilerden ders alır. (Öğreneceği şeyler olduğunu çıkarır)					
24- Yöneticilerim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.					
25- Yöneticilerim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.					
26- Yöneticilerim, kendi görüşünden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.					
27- Eğer insanlar eleştiri yaparsa, Yöneticilerim, bu eleştirilerden ders almaya çalışır.					
28- Yöneticilerim, bütünün iyi olmasına odaklanmanın önemine vurgu yapar.					
29- Yöneticilerim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.					
30- Yöneticilerim, işimizin sosyal sorumluluk yönüne vurgu yapar.					

7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
2 Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.					
3 Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
4 Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
5 Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6 Bu işletmedeki isimi kendi özel isim gibi hissediyorum.					
7 Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8 Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.					
9 İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.					
10 Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
11 Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12 Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.					
13 Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
14 Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
15 Başka işletmenin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.					
16 Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.					
17 Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
18 Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
19 Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
20 Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
21 Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
22 Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.					

8. Örgütsel Adalet Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1.Çalışma programın adildir.					
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır. ,					
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

ÖZGEÇMİŞ

28 Ekim 1994 tarihi, İstanbul ili Kadıköy ilçesi doğumluyum. Lise eğitimini Kadıköy Anadolu Ticaret Meslek Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünden mezun oldum. Anadolu Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümünü tamamladıktan sonra Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. 2013 yılında sağlık sektöründe başlamış olduğum çalışma hayatına, 2018 yılından itibaren sigorta sektöründe devam etmekteyim.

Özgenur TAŞ ÇOLAK