

## **HİZMETKÂR LİDERLİK TARZININ İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ\***

### **IMPACTS OF SERVANT LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT: MEDIATING EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE**

**Suat KIR**

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı  
(kirsuat@gmail.com)

ORCID ID: 0000-0001-6243-454X

**Ahu Tuğba KARABULUT**

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü  
(tkarabulut@ticaret.edu.tr)

ORCID ID: 0000-0001-6414-8029

#### **ÖZ**

Verimliliğin ve huzurun sürdürülebilir olduğu iş ortamları için hizmetkâr liderliğin etkin çözümlerden biri olduğu artık iş hayatındaki insanlarca da kabul edilmektedir. Dolayısıyla ilgili bilimsel çalışmaların da hızla arttığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyen yurtiçi her hangi çalışmanın bulunmadığı gözlemlenmiş, konu incelenmeye değer bulunmuştur. Çalışmanın amacı, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığa olan etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemektir. Hizmet sektöründeki yönetici olmayan çalışanlardan oluşan 389 katılımcıdan alınan verilerle 3 değişken arasındaki dolaylı ve doğrudan etkiler yapısal eşitlik modelinde aracı etki analiziyle incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre hizmetkâr liderliğin çalışanların işe adanmışlıklarını ve örgütsel adaleti anlamlı ve aynı zamanda pozitif yönde etkilediği, örgütsel adaletin işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin işe adanmışlıkla ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin tam aracı etkisinin bulunduğu ve hizmetkâr liderlik uygulamasının niteliğiyle işe adanmışlık davranışı arasındaki doğrudan ilişkinin algılanan örgütsel adalet aracılığıyla daha da iyi açıklanacağı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Adalet, İşe Adanmışlık, Hizmet Sektörü

#### **ABSTRACT**

The aim of the study is to determine the mediating role of perceived organizational justice in the impact of servant leadership on work engagement. The indirect and direct effects between the 3 variables were analyzed with the mediation effect analysis in the structural equation model with the data obtained from 389 participants, consisting of non-managers in the service sector. According to the findings of the research, it was observed that servant leadership significantly and positively affected employees' work engagement and organizational justice. It was concluded that organizational justice affected work engagement significantly and positively.

\* Bu makale, Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut'un danışmanlığında İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Suat Kır tarafından 2021 yılında tamamlanan "Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü" isimli doktora tezinden uyarlanmıştır.

Gönderim Tarihi: 15.06.2021

Kabul Tarihi: 27.07.2021

<http://dergipark.org.tr/esad>

ISSN:1306 - 2174

It has been determined that perceived organizational justice has a full mediating effect on the relationship of servant leadership with work engagement; the direct relationship between the quality of servant leadership practice and work engagement behavior will be explained better through perceived organizational justice.

**Keywords:** Servant Leadership, Organizational Justice, Work Engagement, Service Sector.

## 1. Giriş

Günümüzde örgütler için en önemli kıymet "insan"dır. Örgütlerde istihdam edilen bu kıymetin koordinasyonu için tercih edilen kurumsal liderlik tarzı kurumun başarısındaki en etkili unsurlardan biridir. Artık kibirli, kendini merkeze alan ve baskıcı yönetsel liderlik tarzları etkinliklerini yitirmişlerdir. Yeni liderlik tarzları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bahsi geçen liderlik tarzlarından biri de, kişilerin iş alanları ve gündelik hayatlarıyla ilgili amaçlarını ve görüşlerini değiştiren, insanı merkeze alan ve liderin izleyenlerine "öncelikle hizmet" etmesi görüşüyle yönetim gerçekleştirdiği "Hizmetkâr Liderlik" tarzıdır.

Kurumlar için yetenekli iş görenlerin kuruma dâhil edilmesi hedef olarak yeterli değildir. Bu hedefin yanında iş görenlerin adanmış çalışanlar olmalarını sağlamak, onları kalplerini ve akıllarını fethederek iş hayatlarının tümüne bu durumu yayabilmek önemlidir. Bir örgütsel davranış kavramı olan işe adanmışlık yönetim ve organizasyon literatürüne yakın zamanda giren bir kavramdır. Kavram organizasyonların hedeflerine başarı ile ulaşması hususu açısından önemlidir. İşe adanmışlığın değişken olarak bu çalışmada kullanılma nedeni ise hizmetkâr liderlik tarzının uygulanmasıyla ve örgütsel adaletin sağlanmasıyla, işe adanmışlık davranışının çalışanlarda meydana gelmesi veya gelmemesi durumlarını gözleme, belirtilen üç değişken arasındaki ilişkileri detaylı bir şekilde incelemektir.

Araştırmada, yurt içindeki ve yurt dışındaki akademik çalışmalarda bilinirliği artan, son dönemde oluşan yönetim sorunlarının bazılarında merhem olacağı düşünülen, eskimeyen bir liderlik tarzı olarak görülen hizmetkâr liderlik tarzının takipçilerin işe adanmışlıkları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu ilişkinin yanında algılanan örgütsel adaletin, liderlerin ortaya koydukları hizmetkâr liderlik tarzının takipçilerin işe adanmışlıklarına etkisinde aracılık rolünün bulunma durumu test edilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak, AT&T'de yöneticilik tecrübesi olan Robert Greenleaf tarafından, 1960-1970 yılları makale çalışmalarında liderin rolünün hizmetkârlık olması bakış açısı ile ele alınmıştır (Greenleaf, 1977: 1-28).

Greenleaf bu çalışmalarını Herman Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikâyesinden esinlenerek gerçekleştirmiştir (Spears, 1995: 162). Greenleaf, hizmetkâr liderliği bu eserden yola çıkarak sezgisel bir anlayışla kavramsallaştırmıştır. Eserde uzunca bir seyahate çıkan gangsterlerden bahsedilmektedir. Ana karakter olan Leo isimdeki kişi, hizmetkâr olarak ekip üyelerinin evdeki işlerini yapmaktadır. Seyahat esnasında Leo, ruh gücü ve manevi kuvveti ile onlara bir şekilde katlanmaktadır. Fakat ne zamanki Leo ortadan kaybolur, ekip parçalanır ve seyahat sone erer. Ekip Leo'nun olmadığı durumda birbiri ile uyum sağlayamaz, birbirleri

ile geçinip süreci yrtmezler. Leo'nun ekipten ayrılması ile birlikte zamanla ekip parçalara bölünür. Seneler sonra, anlatımı yapan kişi Leo'yu fark eder ve gerçekte onun seyahat esnasında ekibin başi olduğunun farkına varır. Greenleaf aslında ilk zamanlar "hizmetkâr-hizmeti" olduğu düşünülen Leo'nun gerçekte bu ekip için kıymetli bir lider olduğu düşüncesine varır. Greenleaf bahsi geçen eserden liderin rolü ile ilgili çok Őey öğrenmiştir ve sonuç olarak "hizmetkâr liderlik" kavramı öğrenilen bu bilgiden türetilmiştir (Greenleaf, 1977: 2).

Greenleaf'in bakış açısına göre hizmetkâr liderlik kavramının birçok faklı manası bulunmaktadır. Bunlardan ilki hizmetkâr lider ilk olarak "hizmet edendir" tanımıdır (Greenleaf, 1977: 6). İçgüdüsel olan hizmet etme duygusu insanı "ncelikle hizmet etme" eğilimine yönelir. Ayrıca bu insanlar takipçilerinin "en kıymetli" ihtiyaçlarını karşılama tutumu sergilerler. Bunun tersi olarak "ncelikle hizmet etme" eğiliminden ziyade "nce liderlik" etme sonrasında hizmet etme eğiliminde olan insanlar ne yaratılıştan gelen hislerini (içgüdülerini) dinlemektedirler ne de ahlak veya değer yargılarına göre (normatif) beklentilere uyum sağlayabilirler (Greenleaf, 1977: 2). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik için yaptığı bir tanımlama Őyledir; eğer kişi hizmetkâr ise, takipçi veya lider olması fark etmez, ilgili kişi her vakit dinliyordur, araştırıyordur ve "her Őeyin daha iyiye gideceğine" dair daima mit vardır (Greenleaf, 1977: 3).

Hizmetkâr liderliğin bileşenleri Greenleaf'in açıklamaları ve Spears'in çalışmalarına göre Őu şekilde listelenmiştir: "Empati", "Sorumlu yöneticilik", "Kavramsallaştırma", "ngrme", "Dinleme", "İkna", "Başkalarının, durumların ve kendinin farkında olma", "İnsanların gelişmesine sadakat", "Topluluk inşa etme" ve "İyileştirme" (Spears, 2002: 4-8).

1990'lardan bugüne hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili akademik araştırmalar artarak devam etmiştir. Çeşitli araştırmalarda tercih edilmiş olan güvenilirliği ve geçerliliği kabul edilmiş ölçeklerden Van Dierendonck ve Nujiten'in (2011) Hizmetkâr Liderlik leği bu araştırmada tercih edilmiştir. Araştırmada bu lek Duyan'ın (2012: 83) Türkiye'de yapılan araştırmalarda genellikle araştırmaya dâhil edilmeyen otantiklik boyutu da dâhil olmak üzere, doktora tez çalışmasında güvenilirliği ve geçerliliği onaylanarak kullandığı içerikle uygulanmıştır. Van Dierendonck ve Nujiten'in (2011: 251-252) Hizmetkâr Liderlik leğinde Őu boyutlar yer almaktadır (1) otantiklik, (2) affetme, (3) sorumlu yöneticilik, (4) güçlendirme, (5) tevazu, (6) hesap verebilirlik, (7) cesaret, (8) geride durma.

Otantiklik (authenticity, sahicilik): Doğallık ve gerçeklik üzerine inşa edilmiş olan bu kavram, bireylerin özel ve ortak alanlar içinde gerçek duygularını, kimliklerini ve hatta zayıflıklarını gösterebilmesi durumudur (Duyan, 2012: 85). Hizmetkâr liderler profesyonel bakış açısının da ötesine geçerek örgütte öncelikle kendi gerçek kişilikleriyle hareket ederler. Düşüncelerinde ve eylemlerinde gerçek manada doğruluk, tutarlılık vazgeçilmezleridir.

Affetme: Lidere bağlı örgüt yeleri genellikle lidere veya örgüte karşı birçok hata yapma potansiyeline sahip insanlardır. Hizmetkâr lider abartıya varmayacak şekilde, belirli kabul hudutları içinde yapılan hataları ve kusurları görmeyerek takip edenlerinin motivasyonlarının düşmemesini sağlar, onlara gelişimlerini sağlayabilmeleri için imknlar ve alanlar oluştırmaya çalışır (Hunter, 2004: 101-103).

Sorumlu Yöneticilik (Stewardship): Hizmetkâr liderler kendi Őahsi beklentilerinden ve çıkarlarından ziyade topluma ve örgütüne karşı sorumluluklarının olduğunun bilincinde, hadiselerle büyük resim üzerinden bakabilme kabiliyetine sahip kişilerdir (Türkmen, 2016: 39).

**Güçlendirme:** Takipçileri güçlendirmek ve geliştirmek anlamına gelir. İş görenlere ihtiyaçları olan otorite onlara verilen işler ve pozisyonlarla birlikte verilir, çalışanlar böylece güçlendirilebilir. Hizmetkâr liderler iş görenlerini karar alma süreçlerine dâhil olmaya teşvik eden kişilerdir. Hizmetkâr liderler, manen ve maddeten takipçilerini destekler, onların her an gelişmeleri ve aşama kaydetmeleri için tüm kaynaklarını kullanırlar (Brewer, 2010: 6; Blanchard, 2007: 117; Spears, 2004).

**Tevazu (Alçakgönüllülük):** Kibir insanları liderin etrafından uzaklaştırır. Liderlik gönüllü takipçiliği gerektirdiği için alçakgönüllülük şarttır. Diğer insanlara tepeden bakan veya böbürlenmiş insanlar gerçek bir lider olamazlar. Alçak gönüllü liderler kendi şahsiyetlerinin idrakinde olan, sade ve doğal davranışlar ortaya koyan kişilerdir (Hunter, 2004: 94-97).

**Hesap verebilirlik:** İş görenleri yaptıkları iş hakkında sorumlu tutarak onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlama halidir. Böylece iş görenler kendilerinden beklenenin ve icra etmeleri gerekenin ne olduğunu farkında olarak kurumlarına ve kendilerine faydalı şekilde çalışacaklardır (Van Dierendonck ve Nujiten, 2011: 251; Konczak et al., 2000: 301-313; Froiland et al., 1993; Conger, 1989).

**Cesaret:** Liderin kendisine yöneticisi tarafından herhangi bir destek verilme bile kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için risk alması ve gerekenleri yapması anlamına gelir (Van Dierendonck, D. ve Nujiten, 2011: 249-267).

**Geride durma:** Hizmetkâr lider takipçilerinin takdir edilmesini sağlar. Geride durma boyutuyla ifade edilmek istenen lider kişinin bir adım geride durarak takipçilerinin parlamasına ve yükselmesine izin vermesi halidir (Duyan, 2012: 84). Takipçilerini cesaretlendirmek ve onların umutlarını artırmak için ilham kaynağı olmak adına, hizmetkâr liderler kendi düşüncelerine göre hayat sürer, insanları gerçek anlamda sever ve destekler, bunun yanında olumlu şartları insanlar için ulaşılabilir hale getirirler (Kouzes and Posner, 2011: 170-171). Özet olarak hizmetkâr liderler için iş görenlerinin başarı göstermesi bir sevinç vesilesidir.

## 2.2. Örgütsel Adalet

Organizasyonlarda farklı boyutlardan oluşan ve bütünselliğin korunması konusunda elzem olan örgütsel adalet, çalışanların haklarının korunması, doğru iş yapma şekillerinin oluşturulması, kuruma olan manevi, zihni ve duygusal bağlılıklarının oluşturulması açılarından vazgeçilemez denilebilecek bir örgütsel davranış kavramıdır. Dolayısıyla organizasyonun yapısı, işleyişi, çalışanlara dönük tutum ve değerleri belirleyici bir şekilde ele alınıp değerlendirilmelidir.

Özkalıp ve Kirel'e (2001) göre adalet kavramı, diğer insanlara karşı hataları kabul etme, eşit davranma, fikirlerin uygun görülmesi durumunda konularla ilgili düşünce, inanç ve konum değiştirme, diğer kişilerin eksikliklerinden ya da hatalarından yararlanmama, yapılara bağlılık gösterme, tarafsız ve şeffaf olmaktır (Özkalıp ve Kirel, 2001: 584).

Adalet, hakları ve yasaları tespit etmek ve uygulamaktır. Kişilerin vakitlerinin önemli bir kısmını geçirdikleri iş ortamı, adalet konusu ile ilgili belki de en çok düşünüp değerlendirmeler yaptıkları en önemli ortamlardandır. İş görenler, örgütlerindeki sistemlerin, süreçlerin, sorumluluk yapısının ve ödül, ceza uygulamalarının, kendilerine uygulanan tutumların adil olup olmadığını değerlendirir, bu değerlendirmenin çıktısı olarak icra ettikleri iş ile ilgili davranışlarını şekillendirirler (Erer, 2014: 5).

Örgütsel adaletin konuları, insanların kendilerine dönük davranışlarda adaletli davranılıp davranılmadığını ölçmek için kullandıkları metotlar ve adaletin yapılan işle alakalı değişkenleri hangi şekillerde etkilediği gibi hususlardır. Karar alıcıların örgüt yapısını yönetirken sağlamaları gereken adaletin bazı boyutları bulunmaktadır. İş görenlerin işlerini gerçekleştirirken çok yönlü olarak örgütsel adaletin uygulamalarını görmesi, hissetmesi, bu hususta ahlaki ve duygusal açılardan beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Dolayısıyla karar alıcıların uygulama sırasında farklı boyutlardan meseleyi ele alması ve tüm ayrıntılarıyla örgütsel adaleti tesis etmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada iş görenlerin örgütsel adalet algı düzeylerini ölçmek adına Niehoff ve Moorman'ın (1993: 531-544) geliştirmiş olduğu "Örgütsel Adalet Ölçeği" (Organizational Justice Scale) olarak adlandırılan Dağıtımsal Adalet, Süreç Adaleti, Etkileşimsel Adalet isimlerinde 3 boyuttan ve bu boyutlara bağlı 20 sorudan oluşan ölçek tercih edilmiştir.

Dağıtımsal adalet: İş görenin işyerine sağladığı katkılar sonucu elde ettiği görev, ödül ve sorumluklarını diğer iş görenlerle karşılaştırması sonrası meydana gelen adaletle ilgili algı şeklinde tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990: 400). Organizasyon açısından her bir iş görenin kıymetinin eşit olduğu söylene de her birisinin payına düşen ödül aynı olmamaktadır. Buradaki hakikat çerçevesinde şekillenen dağıtımsal adalet karar alıcılar tarafından yapılan paylaşımın hangi miktarda ve kimlere yapılacağına odaklanır (Karaeminoğulları, 2006: 11).

Süreç Adaleti: İş görenlerin elde ettikleri çıktıları ve kaynakların dağıtımında işlenen süreçleri ne kadar adil algıladıklarına ilişkin değerlendirmelerdir (Crawshaw vd., 2013: 892; Thibaut and Walker, 1975) Bu sebepten süreç adaleti, yalnız örgütün faaliyetleriyle alakalı olmayıp, kariyer planlama ve performans değerlendirme hususları ile de iş görene hangi düzeyde adil tutum sergilendiğine dönük, iş görenin performans değerinin yükseltilmesi ve ödüllendirilmesi gibi hususlar açısından da kendilerini ilgilendirir (Uçar, 2016: 18-19). Süreç adaleti boyutu dağıtımsal adalet uygulamalarının sonuçlarına ek olarak, ödüllerin dağıtımı süreçlerinin de mühim olduğunun gözlemlenmesiyle ortaya çıkmıştır. Süreç adaletindeki "adilliliği", kullanılan metotlar, ölçütler ve uygulamalar esnasında yapılan hatalar tayin etmektedir. Mesela öğretmenlerin, not hesaplama işlemleri esnasında yaptıkları hatalar nedeniyle öğrencilerine düşük not vermeleri hususu uygulamalar esnasındaki hataya misal olarak belirtilebilir (Karadirek ve Genç, 2020: 85).

Etkileşim Adaleti: Bies ve Moag (1986) isimli araştırmacılar süreçler icra edilirken bireyler arasında meydana gelen davranışların kalitesine vurgu yaparak adalet konusundaki bir başka tür olan etkileşim adaleti kavramını ilk kez ifade etmişlerdir (Colquitt vd., 2001: 426-427). Etkileşim adaleti, iş süreçleri icra edilirken ki şahışlar arası diyaloga odaklanır. İş sahibinin veya işi yönetenlerin iş görenlere işi yöneltme usulü, hitap şekli ve tutumu türünden hususlar etkileşim adaletinin alanına giren konulardır. Etkileşim adaleti, doğruluk, saygı ve nezaket gibi organizasyonel süreçlerin insani kısmını vurgular. Etkileşim adaletinde en önemli konu, yöneticilerin karar almalarından çok ilgili kararları ifade ederken ortaya koydukları tavır ve iş görenlere hitap şekilleridir. Yöneticinin iş görenine dönük olarak ortaya koyduğu nezaket ve saygı etkileşim adaletinin düzeyini tayin eder. Kuşkusuz "yapar mısınız?", "yapar mısın?", "yapın" ve "yap" ifadeleri neredeyse aynı manaya gelseler de etkileşim adaleti bakışı açısından farkları net olarak görülmektedir. Yöneticiler iş görenlerine karşı dürüst ve duyarlı hareket etmelidir. Onları aşağılıyıcı ve kırııcı ifadeleri kullanmaktan kaçınmalıdır. Etkileşim adaletinde iş görenlerin örgüt hakkındaki düşüncelerinden ziyade süreçleri uygulayan veya talimatları dile getiren yöneticilere dönük düşünceleri etkilidir. Etkileşim adaletine uygun olmayan şekilde hareket edildiğinde, iş

görenin örgütün bütününden değil de ilgili yöneticinin şahsından memnun olmayacağı ifade edilmektedir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002; Masterson vd., 2000).

### 2.3. İşe Adanmışlık

Çalışanların işe adanmışlığı, liderlik tarzı, örgüt kültürü, kişi-iş uyumu ve özerklik gibi birçok farklı faktörden etkilenen örgütsel davranış konularından biridir. Aynı zamanda farklılaşan iş hayatı kültürü ve nesillerin değişimi ile insanlarda oluşan bakış açısı değişikliklerinden kaynaklı olarak gönüllülük, sosyal sorumluluk ve iş-hayat dengesi türünden konular çalışanların yaşamlarında önemli faktörler haline gelmişlerdir. Dolayısıyla çalışanların hali hazırdaki duygularına, ihtiyaçlarına ve bakış açılarına uygun şekilde kendilerinde işe adanmışlığın olmasını sağlayacak kurum kültürü ve yönetim tarzının oluşturulması örgütsel açıdan stratejik eylemler olarak görülmektedir.

İşe adanmışlık, pozitif örgütsel davranış çalışmaları bakımından büyük öneme sahip bir kavramdır. Bunun nedeni ise işe adanmışlık kavramının proaktif davranış, müşteri memnuniyeti, adapte olabilirlik, yaratıcılık, rol ve rol ötesi davranışlar türünden bir hayli olumlu çıktının ortaya çıkmasına sebep olmasıdır (Rothbard ve Patil, 2011: 17). İşe adanmışlık iş görenin işle alakalı pozitif duygulara sahip olmasının yanında, işi anlamlı görmesi ve işle alakalı iyimser beklentilere sahip olmasıdır (Attridge, 2009: 384; Nelson ve Simmons, 2003).

İşe adanmışlık ile ilgili literatürde ve popüler dergilerde pek çok çalışma yapılmıştır. Kavramla ilgili akademik çalışma olarak en önemli ve ilk çalışma Khan'ın çalışmasıdır. O, kişisel manada adanma kavramını, örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine tam anlamıyla bağlamaları veya vermeleri şeklinde tanımlamıştır (Kahn, 1990: 692). Khan'a (1990) göre, işe adanmışlık çalışanların rollerini ortaya koyarken duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak kendilerini göstermeleri ve bunun yanında kendilerini işlerine gerçek manada vermeleridir. Kişisel manada "işe adanmama" ise, bireylerin kendilerine tanımlanmış iş rollerinden kişisel olarak uzaklaşmaları anlamına gelmektedir. "Adanmama" durumunda bireyler rollerini gerçekleştirirken fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendilerini korumaya geçer ve asıl rollerini gerçekleştirme bakımından geride durmayı seçerler (Kahn, 1990: 694; Maslow, 1954; Alderfer, 1972). Akademik literatürde bulunan diğer tanımlamaların çoğu özellikle belirtmek gerekir ki, Khan'ın (1990) bahsi geçen adanmışlık tanımlamalarından yola çıkılarak hazırlanmıştır (Christian vd., 2011: 91).

Bilim adamlarının bir bölümü, işe adanmışlık kavramının, organizasyon üyelerinin örgütte kalma arzusu, örgüte olan duygusal bağlılığı ve örgütte daha verimli iş yapılabilmesi için kendi rollerinin de ötesinde davranışlar sergileyebilmesi potansiyeline sahip olunması şeklinde birkaç farklı tanımın olduğunu gözlemlemiştir.

Tüm bu tanımlara ek olarak işe adanmışlığın tutku, enerji, bağlılık, gayret, heves, ilgi ve kendini işe verme gibi birçok farklı anlamlara da geldiği belirtilmiştir (Bakker vd., 2011: 5; Ferguson and Carstairs, 2005: 5-12; Schaufeli ve Bakker, 2010: 20; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, ve Bakker, 2002: 7; Harter, Schmidt ve Keyes, 2003: 205). Başka bir deyişle, çalışanın adanması iş görenin kurumuna, iş arkadaşlarına, işin kendisine ya da yöneticisine karşı yüksek seviyede bir duygusal bağ ile bağlanması halidir (Christensen Hughes ve Rog, 2008: 749; Gibbons, 2006).

İşe adanmışlık, belirli bir süre sonra işe dair kaynakları, işi gerçek manada yapabilmeye inanmışlığı ve özgüveni de artırmaktadır (Llorens vd., 2007: 836; Schaufeli ve Bakker, 2004; Llorens et al., 2003). Bu kısma kadar bahsi geçen tanımlamalardan görüldüğü üzere işe adanmışlık, örgüt

üyelerinin kurumun amaçları ve değerlerini benimsemesi ve örgüt için ortaya konulan hedeflerin hayata geçmesi için kendilerinden beklenenin daha da üstünde bir çaba göstermeleri ve örgütte kalma hususunda meyillerinin olduğunu göstermeleri gereken tutum ve davranışlarıdır.

İşe adanmışlıkla ilgili birçok bilim adamı tarafından farklı boyutlar kullanılarak tanımlamalar yapılmış ve bu boyutlara göre ölççekler oluşturulup araştırmalar yapılmıştır. Çalışmada Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) kavramsal modelleme çalışması kullanılmış, geliştirdikleri ölççekle araştırma gerçekteştirilmiştir.

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) kavramsal modelleme çalışmasında işe adanmışlık kavramı adanmışlık, enerjiklik ve yoğunlaşma şeklinde üç ana boyutta incelenmiştir. Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) ortaya koyduğu bu model kullanılarak daha sonra birçok farklı ve yeni çalışmalar geliştirilmiştir (Turgut, 2011: 156-165).

Enerjiklik (Canlılık): İngilizce yazında “vigor” kelimesi ile ifade edilen “enerjiklik” kavramının dinçlik, canlılık gibi farklı adlarla da kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bilimsel araştırmalarda kavramın anlamı ile ilgili metinler incelendiğinde anlamını en net ifade edebilecek kelimenin “enerjiklik” ifadesi olduğu kanısına varılmıştır.

“Enerjiklik” yazında yüksek seviyede enerjiye sahip olmak, iş görürken yüksek çabayla, zihni açıdan rahat hissederek ve zor olay ve ortamlara karşı direnç göstererek çalışmak şeklinde ifade edilmektedir (Bakker vd., 2012: 556; May, Gilson, ve Harter, 2004).

Adanmışlık (Kendini Adama): İngilizce yazında “dedication” kelimesi ile ifade edilen “adanmışlık” kavramının kendini adama, adanma ve işe adanma gibi farklı adlarla da kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bilimsel araştırmalarda kavramın anlamı ile ilgili metinler incelendiğinde anlamını en net ifade edebilecek kelimenin Adanmışlık ifadesi olduğu kanısına varılmıştır.

Schaufeli ve arkadaşları (2006), ölççeği geliştirenler olarak özgün kaynaklarda “dedication” olarak ifade ettikleri kavramı, bireyin işini önemsemesi, işine kuvvetlice bağlanması, işini yaparken hissettiği ilham, heyecan, meydan okuma ve gurur duyguları şeklinde tanımlamışlardır (Schaufeli vd., 2006: 702).

Boyutlardan biri olan adanmışlık, ait olma hissini artırarak çalışanların daha da gönülden işlerini gerçekteştirmeleridir. Çalışanlar bu şekilde davranış sergilerken aynı zamanda örgütlerinin hem amaç hem de kurallarını daha da fazla benimsemektedirler. Bu durum onların sonuç olarak ortaya çıkan herhangi bir olumsuz durumda inisiyatif kullanabilmelerini sağlamaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

Yoğunlaşma (Absorption): Kahn’ın (1990, 1992) işe adanmışlıkla ilgili tanımlamasından yola çıkarak işe adanma “Bireylerin işleriyle alakalı faaliyetlerine tam olarak odaklandığı psikolojik durum” olarak tanımlanırken, yoğunlaşma ve dikkat kavramlarını işe adanmışlığın iki ana boyutu olarak belirtilmiştir. Açıklamalarında yoğunlaşma, işe tamamen dalıp gidecek seviyede çalışanın kendisini işe vermesi şeklinde tanımlanmıştır. Dikkat boyutu da çalışanın zihinsel açıdan işine odaklanması için ayırmış olduğu zaman şeklinde ifade edilmiştir. Schaufeli ve arkadaşlarının metinlerinde Rothbord’un ifade ettiği dikkat ve yoğunlaşma kavramları birleştirilerek işe adanmışlık kavramının alt boyutu olan yoğunlaşma boyutu altında tek bir kavram halinde karakterize edilmiştir (Rothbord, 2001: 656; Kahn, 1990; Goffman, 1961; Gardner et al., 1989; Schaufeli, vd., 2002).



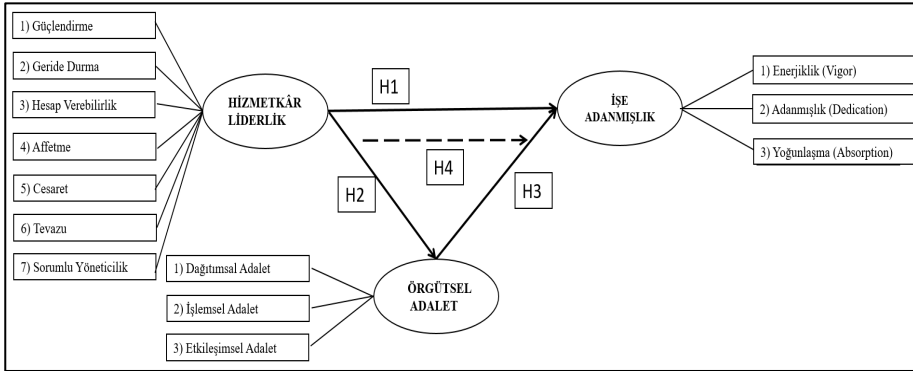
İngilizce metinlerde “absorption” kelimesi ile ifade edilen “yoğunlaşma” çalışanın işine tam manasıyla odaklanması olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifade ile yoğunlaşmış iş gören işine tam olarak “dalmış” halde çalışır. Öyle dalmış çalışır ki zamanın nasıl geçtiğini bile fark edemez ve çalışmayı bırakma hususunda zorlanır. Yoğunlaşmayı yaşayan kişi çalışırken tam anlamıyla konsantre olmuştur, tam dikkatle ve tümüyle açık bir zihinle çalışır, akıl ve beden tam koordinasyon durumundadır. Dolayısıyla iş gören içsel olarak keyif alma durumunu yaşar, iş görenin aklıdaki hali yoğunlaşma olarak ifade edilebilir (Schaufeli vd. 2002: 75; Csikszentmihalyi, 1990). Çalışanları zihni olarak konsantre halde tuttuğu için yoğunlaşma kendilerini etkilemektedir. Sadece bu nedenden dolayı işe adanmışlığın “motivasyon” kavramından ayrı bir kapsamı içerdiği ve farklı kavramlar olduğunun altı çizilmelidir (Schaufeli vd., 2002: 74).

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı hizmet sektöründe hizmetkâr liderlik tarzıyla işe adanmışlık ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü incelemektir. Çalışmayla hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık, örgütsel adalet değişkenleri üçü bir arada olmak üzere, hizmet sektörü kapsamında ülkemizde ilk defa araştırma konusu olmuştur. Araştırmada, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin gözlemlenmesinin yanında, algılanan örgütsel adaletin aracılık rolünün bulunurluğu incelenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırmanın Modeli.

#### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Hizmetkâr liderlik tarzı işe adanmışlığı etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Hizmetkâr liderlik tarzı algılanan örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Algılanan örgütsel adalet işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü bulunmaktadır.



### **3.4. Araştırmanın Örneklemi**

Bu araştırmanın ana kütlesi, hizmet sektöründe çalışan yönetici olmayan kişilerdir. Araştırmanın örneklemi hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin yönetici olmayan çalışanlarından meydana gelmektedir ve örneklemeden elde edilen sonuçlar ana kütleyle genellenmiştir. Hizmet sektörü şirketlerinin iş görenleri ana kütle olarak ele alınmış ve buna göre örneklemin büyüklüğü bilimsel ölçütlere uygun şekilde 389 kişi olmuştur. Vakit ve maliyet kısıtlarından dolayı, çalışmada örneklem yöntemi olarak sıkça tercih edilen yöntemlerden biri olan kolayda örnekleme yönteminin kullanımı uygun bulunmuştur.

### **3.5. Araştırmanın Analiz Yöntemleri**

Güvenilirlik ve geçerlilikleri daha önce gerçekleştirilen akademik çalışmalarda kanıtlanmış 5'li Likert türündeki ölçeklerin kullanıldığı anket formuyla elde edilen veriler, SPSS 23.0 istatistik yazılımı ile değerlendirilmiştir. Anket katılımcılarından elde edilen verilere frekans dağılım analizi, güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelinde aracı etki analizi gerçekleştirilmiştir.

### **3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Hizmetkâr liderlik için, geride durma, güçlendirme, affetme, cesaret, tevazu, hesap verebilirlik, sorumlu yöneticilik ve otantiklik boyutlarından oluşan, Van Dierendonck ve Nujiten (2011) tarafından geliştirilmiş olan hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Emin Cihan Duyan 30 ifade 8 boyuttan oluşan ölçek için gerekli olan izinleri Van Dierendonck'ten aldığını, ölçeğin çevirisini bir komisyona yaptırdığını ve Van Dierendonck'a kontrol ettirdiğini çalışmasında belirtmiştir (Duyan, 2012: 83-87).

İşe adanmışlık için, 17 soru ve 3 boyuttan meydana gelen Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES) tercih edilmiştir. Ölçek ilk meydana getirildiğinde 24 ifadeden oluşmaktaydı. Schaufeli ve arkadaşları sonraki çalışmalarında ölçeği sadeleştirilerek soru sayısını 17'ye indirmişlerdir. Ölçek geliştirilirken işe adanmışlığı etkileyen 3 ana boyut üzerinden hareket ederek ifadeler hazırlanmıştır. Boyutlar sırasıyla enerjiklik, adanmışlık ve yoğunlaşmadır. Ölçeğin dilimize tercümesi Turgut (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir (Turgut, 2011: 163).

Örgüt üyelerinin örgütsel adalet algılarının düzeyini ölçmek için Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği 20 ifade, 3 boyuttan (Dağıtımsal Adalet, Süreç Adaleti, Etkileşimsel Adalet) meydana gelen "Örgütsel Adalet Ölçeği" tercih edilmiştir. Ölçek yazında sıklıkla kullanılmakla ve çok sayıda atf almaktadır. Türkçeye çevirisi, güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları Yıldırım (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir (Yıldırım, 2007: 264-278). Araştırmanın anket soruları bu makaleden yararlanılarak ve sonrasında üzerinde düzenlemeler gerçekleştirilerek kullanılmıştır.

### **3.7. Araştırmanın Kısıtları**

Tercih edilen ölçeklerin çalışmanın amaçlarıyla uyumlu olduğu ve katılımcıların tüm ifadeleri okudukları ve anladıkları, herhangi bir baskı altında olmadan içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır. Çalışmada, İstanbul'da bulunan 389 yönetici olmayan hizmet sektörü çalışanına Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Adalet ve İşe Adanmışlık değişkenleri, her bir değişkenin boyutlarla ilişkileri hakkında sorular sorulmuştur. Yöneticilerin özellikle bu anketi doldurmamaları

sağlanmışır. Dolayısıyla yönetici olmayan çalışanların cevapları yönetici çalışanlarla karşılaştırılmamıştır. Üç değişkenin ilişkileri bu sınırlamalara uygun olarak değerlendirilmiştir. Çalışma, hizmet sektörü şirketlerindeki iş görenlerin hizmetkâr liderlik algılarını, örgütsel adalet algılarını ve işe adanmışlık seviyelerini ölçmektedir. Bu yönde, çalışma hizmet sektörü ile sınırlı olup, İstanbul'da gerçekleştirilmiştir, ulusal veya uluslararası değil yerel ve sektörelidir.

## 4. Analiz

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları bulunmaktadır. Gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına dayanarak, hipotezler değerlendirilmiştir.

### 4.1. Demografik Özelliklere Dair Frekans Dağılımı Analizi

**Tablo 1.** Ankete Katılanların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımı Analizi

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde (%)	İş Deneyimi	Frekans	Yüzde (%)
21-30	174	44,7	0-10 yıl	183	47,1
31-40	125	32,1	11-20 yıl	102	26,2
41-50	59	15,2	21 yıl ve daha fazla	102	26,2
51 ve üzeri	31	8	Ara toplam	387	99,5
<b>Toplam</b>	389	100	Cevap yok	2	0,5
Medeni Durumu	Frekans	Yüzde (%)	Toplam	389	100
Evli	198	50,9	Kurumdaki Görev Süresi	Frekans	Yüzde
Bekâr	185	47,6	0-10 yıl	303	77,9
Dul / Boşanmış	6	1,5	11-20 yıl	55	14,1
<b>Toplam</b>	389	100	21 yıl ve daha fazla	28	7,2
Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Ara toplam	386	99,2
Kadın	73	18,8	Cevap yok	3	0,8
Erkek	316	81,2	Toplam	389	100
<b>Toplam</b>	389	100	Kurumdaki Pozisyon	Frekans	Yüzde
Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)	Çalışan	389	100
Lise	300	77,2	Katılımcının Yöneticisinin Cinsiyeti	Frekans	Yüzde
Ön lisans	30	7,7	Kadın	53	13,6
Lisans	55	14,1	Erkek	336	86,4
Yüksek lisans	4	1	Toplam	389	100
<b>Toplam</b>	389	100			

Katılımcıların çoğu 21-30 yaş arasında, evli, erkek, lise mezunu, 10 yıla kadar iş deneyimi ve kurumda görev süresi olan, erkek yöneticiye bağlı çalışan kişilerdir.

## 4.2. Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analiz Sonuçları

Anket formunda, Hizmetkâr Liderlik değişkeni için sorulan 30 ifadenin katılımcılar için nasıl gruplandığını belirlemek önemlidir. Bu belirlemenin yapılabilmesi için Faktör Analizi metodunun kullanılması teorik olarak uygundur. Faktör analizi için ilgili veri setinin ne derecede uygun olduğunun değerlendirilmesi adına kısaltılmış adı KMO olan Bartlett ve Kaiser Meyer Olkin testi uygulanmış ve sonuçlar incelenmiştir. Tablo sayısının fazla olmasından dolayı ilk analiz makaleye yansıtılmamıştır. İlk analiz sonuçlarına göre s24, s25 ve s26 ifadelerinin analiz dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Bunun sonucunda tekrar edilen faktör analizi sonucunda kuramsal yapıya uyumlu sonuçlar alınmıştır. Üç ifadenin altında toplanmış olduğu Sorumlu Yöneticilik boyutu analiz dışı tutulduğunda, Bartlett küresellik testi anlamlı çıkmıştır ( $X^2= 5129,281$ ;  $p<0,05$ ). %90,9 değeri KMO için elde edilmiştir. "0.909>0.50" durumundan dolayı faktör analizi için veri setinin uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Belirlenen değişkenlerin analiz dışı bırakıldığı durumda hizmetkâr liderlik faktör analizine dair sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2.** Belirlenen Değişkenler Analiz Dışı Bırakıldığı Durumda Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları

		Faktör Yükleri						
		Güçlendirme	Tevazu	Otantiklik	Affetme	Geride Durma	Hesap Verebilirlik	Cesaret
S1	Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	0,810						
S2	Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	0,752						
S3	Yöneticim kendimi daha çok geliştirmeme yardım eder	0,744						
S4	Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	0,675						
S5	Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	0,581						
S7	Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	0,549						
S6	Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için olanak tanır	0,488						
S22	Yöneticim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.		0,750					
S21	Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder.		0,709					
S20	Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.		0,674					
S23	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.		0,648					
S19	Yöneticim, eleştirilerden ders alır.		0,494					

**Tablo 2.** Belirlenen Değişkenler Analiz Dışı Bırakıldığı Durumda Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

		Faktör Yükleri						
		Güçlendirme	Tevazu	Otantiklik	Affetme	Geride Durma	Hesap Verebilirlik	Cesaret
S29	Yöneticim, istenmeyen sonuçları olsa dahi duygularını ifade etmeye hazırdır.			0,707				
S28	Yöneticim etrafında olup bitenden etkilenir.			0,705				
S30	Yöneticim ekibine gerçek (samimi) duygularını gösterir.			0,660				
S27	Yöneticim güçlü ve zayıf yönleri konusunda açıktır.			0,621				
RS15	Yöneticim, iş yerinde kendisini rencide edenlere karşı sert bir tavır sergiler. (t)				0,877			
RS16	Yöneticim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker. (t)				0,846			
RS14	Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir. (t)				0,840			
S9	Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiç bir ödül ya da takdir beklemez.					0,764		
S8	Yöneticim, kendini arka planda tutar ve öv-güyü diğerlerinin (astlarının, çalışma arkadaşlarının) almasına izin verir.					0,675		
S10	Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.					0,565		
S12	Yöneticim beni, kendi performansından sorumlu tutar.						0,831	
S13	Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.						0,698	
S11	Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.						0,635	
S17	Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.							0,820
S18	Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.							0,733
	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>15,127</b>	<b>11,267</b>	<b>9,426</b>	<b>9,138</b>	<b>8,990</b>	<b>6,732</b>	<b>6,261</b>
	<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	<b>66,941</b>						

Toplamda 30 ifadeden meydana gelen hizmetkâr liderlik ölçeğinden 3 ifadenin analizin dışında tutulmasıyla tekrar edilen faktör analizi sonucuna göre ölçek 7 faktörle (boyut) açıklanabilmektedir. Bu boyutlar, bütün varyansın %66,9'unu açıklayabilmektedir. Bu duruma göre 27 ifadeden meydana gelen ölçeğin %66,9'unun bu 7 boyutla açıklanabileceği sonucuna

varılmıştır. Bu 7 boyutlu yapıda birbiriyile ilişkili soruların aynı boyut altında bir araya geldikleri ve bu durumunda teorik yapıya uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.** Belirlenen Değişkenler Analiz Dışı Bırakıldığı Durumda İşe Adanmışlık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör Yükleri		
		Yoğunlaşma	Enerjiklik	Adanmışlık
ia16	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	0,762		
ia15	Çalışırken işime gömülürüm.	0,750		
ia13	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	0,708		
ia17	Kendimi işimden koparmakta zorlanırım.	0,679		
ia14	Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.	0,655		
ia12	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.	0,554		
ia5	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.		0,787	
ia6	İş yerimde işler yolunda gitmediği zamanlarda bile her zaman azimle devam ederim.		0,696	
ia4	Tek seferde, çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim?		0,673	
ia1	İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissederim.		0,623	
ia3	Sabah kalktığımda kurumuma gitmeye istekli olurum.		0,557	
ia2	İşimi yaparken kendimi güçlü ve canlı hissederim.		0,527	
ia9	İşim bana ilham verir.			0,782
ia10	Yaptığım işle gurur duyuyorum.			0,741
ia8	İşim konusunda hevesliyim.			0,718
ia7	Yaptığım işi anlamlı ve amacıma uygun buluyorum.			0,566
	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>21,65</b>	<b>21,253</b>	<b>19,419</b>
	<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>		<b>62,322</b>	

İşe adanmışlık ölçeğine ait ilk analiz sonucunda ölçek sorularının hangi boyutta toplandığını belirlemek adına varimax yöntemiyle faktör yükleri tablosu oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına bakıldığında özdeğeri 1'den büyük 3 faktörün olduğu görülmüş ve üç faktörlü bu yapıda birbiriyile ilişkisi olan soruların aynı faktör (boyut) altında toplandığı dolayısıyla kuramsal yapıya uygunluğun olduğu belirlenmiştir. Sadece 'İşim gayret gerektirir' (ia11) ifadesinin yanlış bir alt boyutta çıktığı görülmüş. İlgili ifade analizin dışında tutularak faktör analizi tekrar edilmiştir. Tablo sayısının fazla olmasından dolayı ilk analiz makaleye yansıtılmamıştır. İfadelerden 'İşim gayret gerektirir' analizin dışında tutulduğunda, Bartlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ( $X^2= 3367,787$ ;  $p<0,05$ ). %92,4 değeri KMO için elde edilmiştir. "0,924>0.50" durumundan dolayı faktör analizi için veri setinin uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör analizi sonrası ortaya çıkan tabloda ve her bir boyutun bağlı olduğu değişken tek tek gözlemlendiğinde, teorik açıdan bu boyutlar birbirinden ayrılırken içlerindeki ifadeleri de ortak paydada birleştiren boyutların adları tabloda gösterilmiştir. Toplamda 16 ifadeden meydana gelen işe adanmışlık ölçeği, 3 faktör (boyut) ile açıklanabilmektedir. Bu boyutlar (faktörler), bütün varyansın %62.3'ünü açıklayabilmektedir.

**Tablo 4.** Belirlenen Değişkenler Analiz Dışı Bırakıldığı Durumda Örgütsel Adalet Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör Yükleri		
		Etkileşimsel Adalet	Süreç Adaleti	Dağıtım Adalet
öa19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana mantıklı açıklama yapar.	0,816		
öa20	Yöneticim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.	0,796		
öa18	Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	0,771		
öa17	Yöneticim, işimle ilgili karar hakkında bu kararların doğura-cağı sonuçları benimle tartışır.	0,694		
öa16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	0,617		
öa15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst davranır.	0,587		
öa10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı olarak uygulanır.		0,666	
öa8	Yöneticim, işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.		0,664	
öa9	Yöneticim, alınan kararları açıklar ve çalışanlar istediğinde ek bilgi verir.		0,649	
öa11	Çalışanlar, yöneticilerinin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst yönetim tarafından yeniden değerlendirilmesini isteyebilirler.		0,629	
öa7	Yöneticim, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerinin alındığından emin olur.		0,566	
öa6	İşe ilişkin kararlar yöneticim tarafından önyargısız şekilde alınmaktadır.		0,557	
öa2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.			0,840
öa1	Çalışma sürem adil dağıtılmıştır.			0,827
öa3	Üzerimdeki iş yükümün gayet adil olduğu düşünüyorum.			0,688
öa4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, burada elde ettiğim ödüller-ikramiyeler adildir.			0,683
öa5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.			0,579
	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>23,888</b>	<b>21,313</b>	<b>21,009</b>
	<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	<b>66,210</b>		

Anket formunda, Örgütsel Adalet Hizmetkâr Liderlik değişkeni için sorulan 20 ifadenin katılımcılar için nasıl gruplandığını belirlemek Açıklayıcı Faktör Analizi metodu kullanılmıştır. Öa12, öa13 ve öa14 soruları analizin dışında tutularak faktör analizi çalışması tekrar edilmiştir. Tablo sayısının fazla olmasından dolayı ilk analiz makaleye yansıtılmamıştır. Örgütsel adalet ölçeğine ait ilk analiz sonucunda ölçek sorularının hangi boyut altında toplandığını belirlemek adına varimax yöntemiyle faktör yükleri tablosu oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına bakıldığında özdeğeri 1'den büyük 3 faktörün olduğu görülmüş ve üç faktörlü bu yapıda birbiriyle ilişkisi olan soruların aynı faktör (boyut) altında toplandığı dolayısıyla kuramsal yapıya uygunluğun olduğu

belirlenmiştir. Analiz dışında tutulan ifadelerden sonra, toplam 17 ifadeden meydana gelen örgütsel adalet ölçęinin, üç faktörle (boyut) açıklanabildiği görülmüştür. Bu 3 faktör (boyut), bütün varyansın %66,2'sini açıklayabilmektedir.

### 43. Doğrulamalı Faktör Analizi

**Tablo 5.** HL'in İlk Modifikasyon Sonrası Elde Edilen Regresyon Ağırlıkları

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Standartlaştırılmış Estimate
S1	GÜÇLENDİRME	1				0,63
S2	GÜÇLENDİRME	1,35	0,09	15,81	***	0,7
S3	GÜÇLENDİRME	1,7	0,13	12,69	***	0,79
S4	GÜÇLENDİRME	1,62	0,13	12,79	***	0,77
S5	GÜÇLENDİRME	1,68	0,13	12,79	***	0,8
S6	GÜÇLENDİRME	1,44	0,13	11,14	***	0,65
S7	GÜÇLENDİRME	1,6	0,13	12	***	0,73
S8	GERİDE_DURMA	1				0,74
S9	GERİDE_DURMA	0,91	0,07	12,36	***	0,68
S10	GERİDE_DURMA	0,86	0,07	12,92	***	0,72
RS14	AFFETME	1				0,84
RS15	AFFETME	1,18	0,07	17,84	***	0,87
RS16	AFFETME	0,93	0,06	15,88	***	0,75
S17	CESARET	1				0,58
S18	CESARET	1,57	0,2	7,82	***	0,90
S19	TEVAZU	1				0,61
S20	TEVAZU	1,18	0,09	13,5	***	0,72
S21	TEVAZU	1,35	0,12	10,85	***	0,7
S22	TEVAZU	1,1	0,1	11,11	***	0,72
S23	TEVAZU	1,09	0,1	11,28	***	0,74
S27	OTANTİKLİK	1				0,78
S28	OTANTİKLİK	0,92	0,07	12,41	***	0,66
S29	OTANTİKLİK	0,87	0,07	12,4	***	0,67
S30	OTANTİKLİK	0,85	0,06	13,16	***	0,71
S11	H_VEREBİLİRLİK	1				0,50
S12	H_VEREBİLİRLİK	1,88	0,28	6,71	***	0,78
S13	H_VEREBİLİRLİK	1,36	0,2	6,76	***	0,53

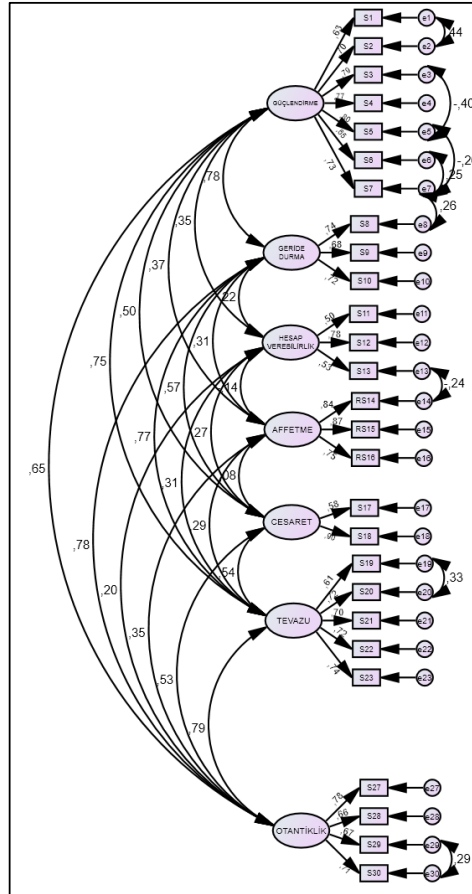
İlkanalizasyonunda modelde GFI, AGFI, NFI, CFI ve IFI gibi uyum ölçütleriyle değerlendirildiğinde kötü uyumun görünmesinden dolayı hizmetkâr liderlik ölçęinde DFA modeli için modifikasyon yapılması kararı verilmiştir. Tablo sayısının fazla olmasından dolayı modifikasyon öncesi ilk analiz makaleye yansıtılmamıştır. Tablo 5'te ilk modifikasyondan sonra ulaşılan maksimum olabilirlik tahmincisi kullanılarak hesaplanan yol katsayılarının değerleri bulunmaktadır. Sonuç olarak ulaşılan tüm katsayıların istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Model



için hesaplanan tüm yol katsayılarının standartlaştırılmış değerleri tablonun son sütununda standartlaştırılmış tahmin (estimate) başlığı altında bulunmaktadır. Değerlere bakıldığında, en düşük değerinde S11 (0,50) ve en yüksek değerinde S18 (0,90) maddesine ait olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 6.** Hizmetkâr Liderlik Modifikasyon Sonra Elde Edilen Uyum Ölçütleri

Model Uyum Ölçütleri	Model Uyum Ölçütü Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>CMIN/df</b>	2,05	$0 < \chi^2 < 2$	$2 < \chi^2 < 3$
<b>RMSEA</b>	0,05	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
<b>GFI</b>	0,90	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
<b>AGFI</b>	0,87	$0,90 \leq AGFI \leq 1,0$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
<b>NFI</b>	0,90	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
<b>CFI</b>	0,94	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$



**Şekil 2.** Hizmetkâr Liderlik Modifikasyon Sonrası DFA Şeması

Tablo 6'daki son modele ait uyum ölçütleri değerleri yer almaktadır. İyileştirmeler sonunda referans aralığı dışında kalan değerlerde iyileşmelerin olduğu izlenmiş, referans aralığı dışında kalan değerlerde istenilen düzeeye ulaşılmıştır. Modifikasyondan sonraki Tablo 6'da gösterilen Hizmetkâr Liderlik ölçęinin test sonuçlarında NFI (0,90), AGFI (0,87), GFI (0,90), CFI (0,94), CMIN/df (2,05), RMSEA (0,05) değerleri kabul edilir ve iyi uyum sınırlarında olduğundan dolayı DFA modelinin geçerli olduğu gözlenmiştir. DFA şeması Şekil 2'dedir.

**Tablo 7.** Örgütsel Adalet Ölçęinin Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları

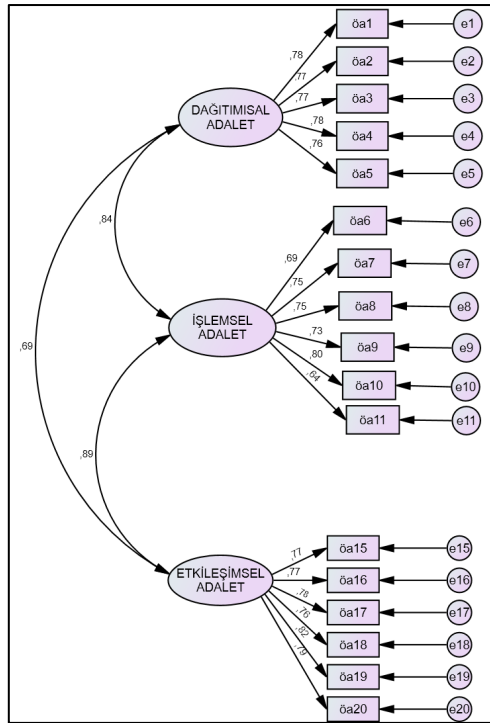
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Standartlaştırılmış Estimate
öa1	DAĞITIMISAL_ADALET	1				0,78
öa2	DAĞITIMISAL_ADALET	1,15	0,07	15,87	***	0,77
öa3	DAĞITIMISAL_ADALET	1,07	0,07	15,88	***	0,77
öa4	DAĞITIMISAL_ADALET	1,1	0,07	16,08	***	0,78
öa5	DAĞITIMISAL_ADALET	0,99	0,06	15,56	***	0,76
öa6	SÜREÇ_ADALETİ	1				0,69
öa7	SÜREÇ_ADALETİ	1,11	0,08	13,57	***	0,75
öa8	SÜREÇ_ADALETİ	1,01	0,07	13,64	***	0,75
öa9	SÜREÇ_ADALETİ	1	0,08	13,29	***	0,73
öa10	SÜREÇ_ADALETİ	1,05	0,07	14,44	***	0,80
öa11	SÜREÇ_ADALETİ	0,91	0,08	11,8	***	0,64
öa15	ETKİLEŞİMSEL_ADALET	1				0,77
öa16	ETKİLEŞİMSEL_ADALET	1,06	0,07	15,95	***	0,77
öa17	ETKİLEŞİMSEL_ADALET	1,07	0,07	15,99	***	0,78
öa18	ETKİLEŞİMSEL_ADALET	0,99	0,06	15,55	***	0,76
öa19	ETKİLEŞİMSEL_ADALET	1,08	0,06	17,06	***	0,82
öa20	ETKİLEŞİMSEL_ADALET	1,02	0,06	16,27	***	0,79

Tablo 7'de modifikasyondan sonra elde edilen maksimum olabilirlik tahmincisi kullanılarak hesaplanan yol katsayılarının değerleri yer almaktadır. Elde edilen katsayıların istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu gözlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Model için hesaplanan yol katsayılarının standartlaştırılmış değerleri tablonun son sütununda standartlaştırılmış tahmin başlığında yer almaktadır. İlgili değerler gözlemlendiğinde, en düşük değerin öa11 (0.64) maddesine ait olduğu ve en yüksek değerin öa19 (0.82) maddesine ait olduğu görölmektedir. Dağıtımsal adalet faktörüne ait standartlaştırılmış değerler 0.77-0.78 arasında bulunmaktadır. Süreç adaleti 0.69-0.80 arasında ve etkileşimsel adalet faktörü 0.76-0.82 arasında değerlerdedir. Faktörlerin birbirleriyle korelasyonları pozitifdir.

**Tablo 8.** Örgütsel Adalet Uyum ölçütleri

Model Uyum Ölçütleri	Model Uyum Ölçütü Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df	2,97	$0 < \chi^2 < 2$	$2 < \chi^2 < 3$
RMSEA	0,07	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
GFI	0,91	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,88	$0,90 \leq AGFI \leq 1,0$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	0,92	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	0,94	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$

Tablo 8'de AGFI, CFI, RMSEA, GFI, NFI ve CMIN/df uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir uyum veya iyi uyum aralıklarında buldukları gözlenmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinde doğrulayıcı faktör analizine dair modifikasyon yapılmaması kararı alınmıştır.

**Şekil 3.** Örgütsel Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi

**Tablo 9.** İA Ölçeğinin Modifikasyonlar Sonra Elde Edilen Regresyon Ağırlıkları

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Standartlaştırılmış Estimate
ia1	ENERJIKLIK	1				0,73
ia2	ENERJIKLIK	1,01	0,06	17,66	***	0,69
ia3	ENERJIKLIK	1,23	0,09	13,52	***	0,72
ia4	ENERJIKLIK	0,95	0,08	12,25	***	0,66
ia5	ENERJIKLIK	1,05	0,08	13,49	***	0,72
ia6	ENERJIKLIK	1,11	0,08	13,14	***	0,7
ia7	ADANMIŞLIK	1				0,8
ia8	ADANMIŞLIK	0,97	0,06	16,68	***	0,81
ia9	ADANMIŞLIK	0,98	0,07	14,78	***	0,73
ia10	ADANMIŞLIK	0,87	0,06	13,85	***	0,69
ia12	YOĞUNLAŞMA	1				0,69
ia13	YOĞUNLAŞMA	1,07	0,08	13,08	***	0,75
ia14	YOĞUNLAŞMA	1,16	0,09	13,04	***	0,75
ia15	YOĞUNLAŞMA	0,99	0,08	12,59	***	0,72
ia16	YOĞUNLAŞMA	0,91	0,07	12,25	***	0,7
ia17	YOĞUNLAŞMA	0,83	0,08	9,86	***	0,55

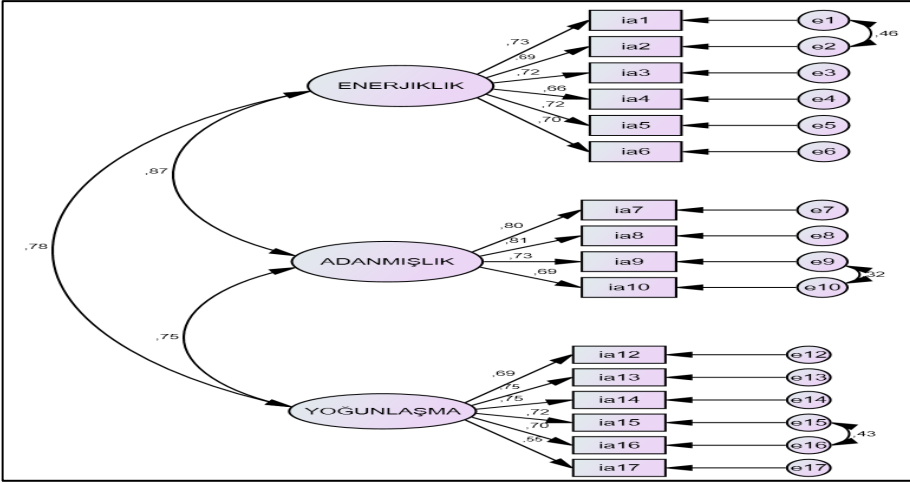
Birinci analizde CFI değeri hariç değerlerin referans sınırlarının dışında olduğu görülmüştür. İşe adanmışlık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine dair modifikasyonu gerçekleştirilmiştir. Tablo sayısı fazla olduğu için modifikasyon öncesi ilk analiz makalede yer almamıştır. Tablo 9'da modifikasyon sonrası bulunan maksimum olabilirlik tahmincisi kullanılarak hesaplanan yol katsayılarının değerleri sunulmaktadır. Tüm katsayıların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmektedir ( $p < 0,05$ ). Model için hesaplanan yol katsayılarının standartlaştırılmış değerleri tablonun son sütununda standartlaştırılmış tahmin başlığında yer almaktadır. En düşük değer in ia17 (0,55) maddesinin, en yüksek değer in ise ia8 (0,81) maddesinin olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 10.** İşe Adanmışlık Modifikasyon Sonra Elde Edilen Uyum Ölçütleri

Model Uyum Ölçütleri	Model Uyum Ölçütü Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df	2,63	$0 < \chi^2 < 2$	$2 < \chi^2 < 3$
RMSEA	0,06	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
GFI	0,93	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,90	$0,90 \leq AGFI \leq 1,0$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	0,92	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	0,95	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$

Tablo 10'da son kurulan modelin uyum iyiliği ölçütlerinin değerleri sunulmaktadır. İyileştirmeler sonrasında uyum ölçütleri referans değerlerinin içinde olduğu gözlenmektedir. Modifikasyon sonucunda uyum iyiliği istatistikleri istenilen düzeydedir. Geliştirilen ölçeğin

doğrulamalı faktör analizinin başarılı gerçekleştiği gözlenmektedir.



Şekil 4. İşe Adanmışlık Modifikasyon sonrası DFA şeması

#### 4.4. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri, Cronbach's Alpha ve Korelasyon Katsayıları

Tablo 11. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

	Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları (A)
	<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	<b>27</b>	<b>0,897</b>
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Güçlendirme	7	0,885
	Geride Durma	3	0,758
	Hesap Verebilirlik	3	0,608
	Affetme	3	0,859
	Cesaret	2	0,685
	Tevazu	5	0,829
	Otantiklik	4	0,812

Tablo 11'de hizmetkâr liderlik anketinin Güvenilirlik analizleri bulunmaktadır. Değişkenlerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik değişkeninin güvenilirliği  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında çıkmıştır ve geliştirilen ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. Tevazu, affetme, otantiklik ve güçlendirme faktörlerinin Güvenilirlik değerleri  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında olduğu için ilgili ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir. Geride durma, sorumlu yöneticilik, hesap verebilirlik ve cesaret faktörlerinin Güvenilirlik değerleri  $0,6 \leq \alpha \leq 0,79$  aralığında olduğu için ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 12.** İşe Adanmışlık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

	Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları (A)
<b>İşe Adanmışlık</b>		<b>16</b>	<b>0,927</b>
<b>İşe Adanmışlık</b>	Enerjiklik	6	0,859
	Adanmışlık	4	0,854
	Yoğunlaşma	6	0,853

Tablo 12'da işe adanmışlık ölçeğinin Güvenilirlik analizleri sunulmaktadır. İşe adanmışlık altındaki tüm boyutlar tek faktör altında toplandığında testin güvenilirliği  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında çıkmıştır ve geliştirilen ölçeğın yüksek güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. Adanmışlık, enerjiklik ve yoğunlaşma faktörlerinin Güvenilirlik değerleri  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında olduğu için ilgili ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 13.** Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

	Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları (A)
<b>Örgütsel Adalet</b>		<b>17</b>	<b>0,943</b>
<b>Örgütsel Adalet</b>	Dağıtımsal Adalet	5	0,881
	Süreç Adaleti	6	0,868
	Etkileşimsel Adalet	6	0,903

Tablo 13'te örgütsel adalet ölçeğinin Güvenilirlik analizleri sunulmaktadır. Örgütsel adalet değişkeninin testin güvenilirliği  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında çıkmıştır ve geliştirilen ölçeğın yüksek güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. Süreç adaleti, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet faktörlerinin Güvenilirlik değerleri  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında olduğu için ilgili ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 14.** Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach's Alpha ve Korelasyon Katsayıları

	N		Hizmetkâr Liderlik	İşe Adanmışlık	Örgütsel Adalet
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	389	r	(0,897)		
		p			
<b>İşe Adanmışlık</b>	389	r	0,767**	(0,927)	
		p	0,000		
<b>Örgütsel Adalet</b>	389	r	0,494**	0,667**	(0,943)
		p	0,000	0,000	

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

Hizmetkâr liderlik altındaki değişkenler tek faktör altında toplandığı zaman ölçeğin güvenirliliği Cronbach's Apha (0,897)  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında çıktığı için ilgili ölçek yüksek Güvenirliktedir.

İşe adanmışlık altındaki değişkenler tek faktör çatısı altında toplandığı zaman ölçeğin güvenirliliği Cronbach's Apha (0,927)  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında çıktığı için ilgili ölçek yüksek Güvenirliktedir.

Örgütsel adalet altındaki değişkenler tek faktör çatısı altında toplandığı zaman ölçeğin güvenirliliği Cronbach's Apha (0,943)  $0,8 \leq \alpha \leq 1,00$  aralığında çıktığı için ilgili ölçek yüksek Güvenirliktedir.

Hizmetkâr liderlik değişkeni ile işe adanmışlık değişkeni arasında yüksek derecede anlamlı bir ilişki bulunduğu (corr: 0,767), Hizmetkâr liderlik tarzıyla algılanan örgütsel adalet değişkeni arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu (corr:0,494) ifade edilebilir. Bunun yanında algılanan örgütsel adalet değişkeni ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu (corr: 0,667) ifade edilebilir.

#### 4.5. Aracı Değişken Analizi

Tüm aracı değişkenlerin koşullarının elde edilmesinden sonra YEM analizi uygulanarak değerlendirmeler yapılmıştır.

**Tablo 15.** Aracı Değişken Analizi Sonuçları

İlişki Açıklaması	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3
Hizmetkâr Liderlik-->İşe Adanmışlık	0,69**		0,23
Hizmetkâr Liderlik-->Örgütsel Adalet		0,81**	
Örgütsel Adalet-->İşe Adanmışlık			0,55**
R2	0,47	0,65	0,57
Model uyum iyiliği indeksleri	Chi-square /df(cmin/df)(4,08)** RMR(0,04)* RMSEA(0,09), CFI(0,94)** GFI(0,92)** AGFI(0,89)** NFI(0,92)**	Chi-square /df(cmin/df)(4,67)** RMR(0,03)* RMSEA(0,10), CFI(0,94)** GFI(0,93)** AGFI(0,88)**	Chi-square /df(cmin/df)(4,28)** RMR(0,03)* RMSEA(0,09), CFI(0,93)* GFI(0,91)* AGFI(0,86)* NFI(0,91)*
**p<0,01, *p<0,05			

Tablo 15'deki değerler incelenip Model 1'e bakıldığında bağımsız değişken olan hizmetkâr liderliğin bağımlı değişken olan işe adanmışlık üzerindeki etkisinin istatistiksel manada anlamlı olduğu söylenebilir ( $p<0,01$ ). Hizmetkâr liderlikle işe adanmışlık arasındaki model test sonuçlarına göreyse modelin uyum indeks değerlerinden RMSEA (0,09) kötü uyuma sahiptir. GFI (0,92), Chi-square/df(cmin/df) (4,08), CFI (0,94), AGFI (0,89), NFI (0,92) ve RMR (0,04) değerlerinin ise kabul edilir veya iyi uyum limitlerinde bulunmalarından sebeple modelin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.



Model 2'ye bakıldığında bağımsız olan hizmetkâr liderliğin aracı değişken olan örgütsel adalet üzerindeki etkisinin istatistiksel manada anlamlı olduğu söylenebilir ( $p < 0,01$ ). RMSEA (0,10) kötü uyuma sahiptir. Fakat GFI (0,93), Chi-square/df(cmin/df) (4,67), CFI (0,94), AGFI (0,88), RMR (0,03) ve NFI (0,92) değerlerinin kabul edilir veya iyi uyum sınırlarında olmalarından dolayı modelin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Model 3'e bakıldığında aracı değişken olan örgütsel adaletin bağımlı değişken olan işe adanmışlık üzerindeki etkisinin istatistiksel manada anlamlı olduğu söylenebilir ( $p < 0,01$ ). Hizmetkâr liderlikle işe adanmışlık arasındaki model test sonuçları incelendiğindeyse modelin uyum indeks değerlerinden RMSEA (0,09)'nın kötü uyuma sahip olduğu görülmektedir. GFI (0,91), Chi-square/df(cmin/df) (4,28), RMR (0,03), CFI (0,93), NFI (0,91) ve AGFI (0,86) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum limitleri içinde olmalarından dolayı modelin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 4.6. Yapısal Eşitli Modeli Analizi Sonuçları

**Tablo 16.** Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları

İlişki Açıklaması	Doğrudan Etki (B)	Doğrudan Standartize Etki (B)	P	R <sup>2</sup>	Dolaylı Etki (B)	Dolaylı Standardize Etki	Aracı Etki
Hizmetkâr Liderlik-->Örgütsel Adalet	0,88	0,81	$p < 0,01$	0,66	-	-	-
Örgütsel Adalet-->İşe Adanmışlık	0,48	0,55	$p < 0,01$		-	-	-
Hizmetkâr Liderlik-->İşe Adanmışlık	0,22	0,23	0,01	0,57	-	-	-
Indirect (Dolaylı) Etki Hizmetkâr Liderlik-->Örgütsel Adalet-->İşe Adanmışlık			$p < 0,01$		0,42	0,45	Tam

Denklem-1; Örgütsel Adalet =  $0,82 * \text{Hizmetkâr Liderlik}$ .

Denklemdaki katsayılar Tablo 16'da test edildiğinde Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet üzerindeki etkisinin istatistiksel manada anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,01$ ). Tablo 16'daki katsayılar incelendiğinde, hizmetkâr liderlikteki bir birimlik değişimin örgütsel adalet üzerinde 0.81 oranında değişime sebep olacağı ifade edilebilir. Yani hizmetkâr liderlikteki değişim örgütsel adalette %81 oranında bir artışa sebep olmaktadır. Bunun yanında,  $R^2=0,66$  olduğundan; hizmetkâr liderliğin örgütsel adanmışlığı %66 oranında açıkladığı ifade edilebilir. Regresyon modelinde bağımsız değişken hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken örgütsel adalettir. Tablodaki  $R^2$  değerine göre hizmetkâr liderlik, örgütsel adaletteki değişimin %66'sını açıklamaktadır.

Denklem-2; İşe Adanmışlık =  $0,55 * \text{Örgütsel Adalet}$ .

Denklemdaki katsayılar Tablo 16'da test edildiğinde, aracı değişken olan örgütsel adaletin, bağımlı değişken olan işe adanmışlığın üzerindeki etkisinin istatistiksel manada anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $p < 0,01$ ). Örgütsel adaletteki bir birimlik değişim işe adanmışlıkta 0.55 birim değişime sebep olacağı söylenebilir. Yani örgütsel adaletteki değişim işe adanmışlıkta %55

oranında bir artışa sebep olmaktadır. Katsayının pozitif olması, örgütsel adalet değişkeninin işe adanmışlık değişkenini pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir.

Tablo 15'teki analiz sonuçları incelendiğinde hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğine dair kurulan hipotezin kabul edilmiştir ( $\beta = 0,69$ ;  $p < .001$ ). Böylece H<sub>1</sub>: "Hizmetkâr liderlik tarzı işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir", hipotezi kabul edilmiştir. Yine bu tablodaki sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediğine dair kurulan hipotez kabul edilmiştir ( $\beta = 0,81$ ;  $p < .001$ ). Böylece H<sub>2</sub>: "Hizmetkâr liderlik tarzı algılanan örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir", hipotezi kabul edilmiştir. Tabloda yer alan bilgilere göre örgütsel adaletin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir ( $\beta = 0,55$ ;  $p < .001$ ). Bu sonuca göre H<sub>3</sub>: "Algılanan örgütsel adalet işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir", hipotezi kabul edilmiştir.

Tüm bu analizlerin sonucu olarak hizmetkâr liderlik ve aracı değişken olarak önerilen örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerinde direkt etkisi gözlemlenmektedir. Tablo 16'daki verilere göre, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık değişkeni üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir ( $p = 0,01$ ). Örgütsel adalet değişkeninin işe adanmışlık değişkeni üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,01$ ).

Hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkide dolaylı etkinin anlamlı olmasından dolayı örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki aracı etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,01$ ). Bu modelde hizmetkâr liderlikle işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olmamasından dolayı, örgütsel adalet değişkeninin tam aracı etkisinin olduğu görülmüştür. Yine tüm bu analiz ve bulgulara göre H<sub>4</sub>: "Hizmetkâr liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü bulunmaktadır", hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'dan anlaşılacağı üzere; algılanan örgütsel adaletin hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü bulunduğu görülmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 520). Hizmetkâr liderlikle örgütsel adalet ilişkisi üzerinde var olan katsayı "0,81" ile örgütsel adaletle işe adanmışlık ilişkisi üzerinde var olan katsayı "0,55" çarpıldığında bulunan sonuç dolaylı standardize etkinin "0,45" olduğunu göstermektedir. "0,45" değeri olarak bulunan bu sonuç ile eşit olan değer Tablo 16'da "dolaylı standardize B" değerinde de gözlemlenmektedir. Buradaki standardize edilmiş veriye göre hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığa etkisinde örgütsel adaletin "0,45" birimlik aracı bir etkiye sebep olduğu ifade edilebilir.

Böylelikle uygulanan hizmetkâr liderliğin işe adanmışlık davranışına etkisinde algılanan örgütsel adaletin tam aracılık etkisi bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla hizmet sektöründe çalışanların daha fazla işe adanmışlık davranışı sergileyebilmeleri için liderlerinin hizmetkâr liderlik yaklaşımıyla hareket etmeleri sonucunda örgüt içinde örgütsel adalet meydana gelmekte ve/ya güçlenmekte, bütün bu bahsi geçen pozitif etkilerin bir çıktısı olarak ise çalışanların işe adanmışlık davranışları artmaktadır.

**Tablo 17.** Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İlylikleri ölçütleri

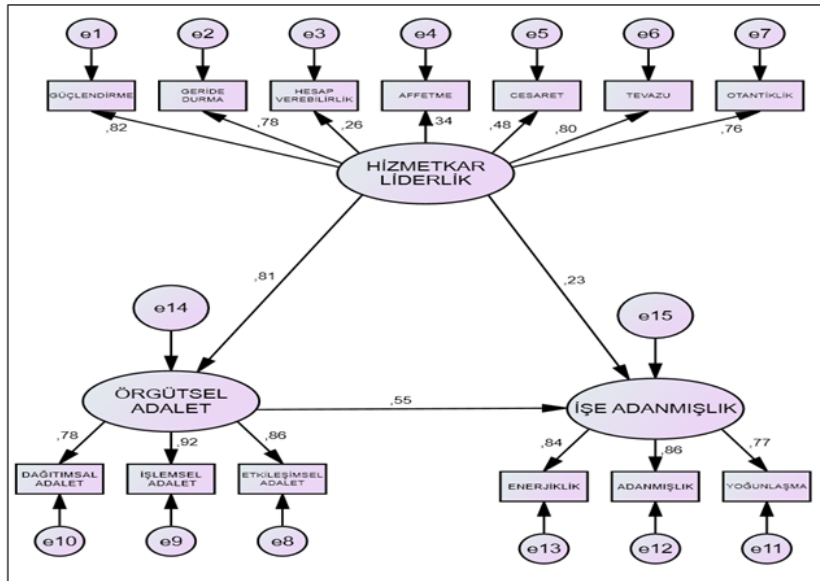
Model Uyum Ölçütleri	Model Uyum Ölçütü Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/df ( $\chi^2/df$ )	4,28**	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5
RMSEA	0,09	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
GFI	0,91**	$0,95 \leq GFI \leq 1,0$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,86**	$0,90 \leq GFI \leq 1,0$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
NFI	0,91**	$0,95 \leq NFI \leq 1,0$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	0,93**	$0,95 \leq CFI \leq 1,0$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
RMR	0,03*	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$

Tablo 17'deki model testinin uyum indekslerine dair değerlerden RMSEA'nın (0,09) kötü uyuma olduğu görölmektedir. Ayrıca GFI (0,91), RMR (0,03), CFI (0,93), NFI (0,91), Chi-square/df(cmin/df) (4,28) ve AGFI (0,86) değerlerinin kabul edilir ya da iyi uyum sınırlarında bulunmalarından dolayı modelin geçerli olduğu görölmektedir.

**Tablo 18.** Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Reddine Dair Tablo

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul	Red
H <sub>1</sub> : Hizmetkâr liderlik tarzı işe adanmışlığı etkilemektedir.	✓	
H <sub>2</sub> : Hizmetkâr liderlik tarzı algılanan örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H <sub>3</sub> : Algılanan örgütsel adalet işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H <sub>4</sub> : Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü bulunmaktadır.	✓	

Son olarak Yapısal eşitlik Modeli diyagramı Şekil 5'te gösterilmiştir.



**Şekil 5.** Yapısal Eşitlik Model Testi.

## 5. Sonuç

Bu çalışma, hizmetkâr liderlikle örgütsel adalet arasında, hizmetkâr liderlikle işe adanmışlık arasında ve örgütsel adalet ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin varlığını göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre, çalışmanın literatüre en önemli katkılarından biri, algılanan örgütsel adaletin hizmetkâr liderlikle işe adanmışlık arasındaki ilişkide anlamlı ve pozitif dolaylı ilişkiye sahip olması, böylece aracı etki ortaya koymasındır. Yani, hizmetkâr liderliğin işe adanmışlığı etkilediği, algılanan örgütsel adaletin çalışanların işe adanmışlık hissiyatını ve davranışını da artırdığı bilimsel bir araştırmayla ortaya konulmuştur. Çalışma bulgularına göre iş görenlerin işe adanmışlık tutumunun artması, yalnız hizmetkâr liderlik yaklaşımının benimsenmesi ve uygulamasıyla artmamaktadır, hizmetkâr liderliğin yanında iş görenlerin algıladıkları örgütsel adaletin artmasının da işe adanmışlığa daha fazla katkı sağladığı görülmüştür. Bu bağlamda, araştırmaya konu olan hizmet sektöründe yönetici olmayan iş görenlerin algıladığı örgütsel adaleti artırmak için hizmetkâr liderlik tarzının uygulanmasının doğru bir tercih olduğu görülmektedir. Bu vesileyle iş görenlerin işe adanmışlık derecesi daha da artacak ve daha iyi bir performans ortaya koyacaklardır. Liderlik konusuna görece yeni ve farklı bir bakış açısı getiren hizmetkâr liderlik tarzının boyutları olan güçlendirme, affetme, geride durma, tevazu, cesaret, hesap verebilirlik ve otantiklik gibi ilkelerin lider tarafından ortaya konulmasının kendisinin tüm takipçileri tarafından benimsenmesinde etkin davranışsal unsurlar oldukları bu çalışma sonrasında gözlemlenmiştir. Kurumlarda hizmetkâr liderlik bakış açısının özümsemesi için hizmet içi eğitimlerin organize edilmesinin lider ve lider adayları açısından faydalı olacağı özellikle ifade edilebilir. Bunların yanında hizmetkâr liderlik tarzının özümsemesi ve yaygınlaştırılması adına akademik yada akademik olmayan konferans, sempozyum ve paneller gibi programlarla lider ve lider adayları dışında her kademedeki iş görenlerin bilinçlendirilmesi yaklaşımın hayata geçirilmesi adına faydalı olacağı söylenebilir. Çalışma sonuçları, hizmetkâr liderliğin hizmet sektörü dışında diğer tüm sektörlerde de araştırılmaya değer, etkin bir liderlik tarzı olduğu düşüncesini uyandırmıştır. Bu sebeple, hizmetkâr liderlik tarzının kamu kurum ve kuruluşları ve özel sektör şirketleri tarafından liderlik tarzı olarak uygulanması ilgili örgütler için başarılı sonuçları beraberinde getireceği düşünülmektedir. Hizmetkâr liderlik tarzının algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisi, algılanan örgütsel adaletin işe adanmışlık üzerindeki etkisi ve algılanan örgütsel adaletin hizmetkâr liderlikle işe adanmışlık arasındaki aracılık rolüne dönük bu araştırma daha da derinlemesine şekilde bilgi verici çalışmalar yapılarak ilgili hususlar daha kapsamlı olarak incelenebilir. Hizmetkâr liderlik, işe adanmışlık ve örgütsel adalet değişkenleri ve araştırmacılar tarafından ilişkili oldukları düşünülen diğer davranışsal değişkenler arasındaki muhtemel ilişkilerin araştırılması, bu araştırmanın diğer sektörlere genişletilmesi, gelecekte yapılacak araştırmalar için tavsiye edilmektedir.

### Etik Beyanı

Bu makalede hiçbir insan çalışması sunulmamıştır.

### Yazar Katkıları

Yazarlar bu çalışmaya katkıları olduğunu beyan etmişler ve yayın için onaylamışlardır.

### Çıkar çatışması

Yazarlar, araştırmanın potansiyel bir çıkar çatışması olarak yorumlanabilecek ticari veya finansal ilişkilerin yokluğunda yürütüldüğünü beyan etmektedirler.

## **Kaynaklar**

- ALDERFER, C. P. (1972), *Existence, Relatedness, And Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press.
- ATTRIDGE, M. (2009), *Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature*, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24 (4), 383-398.
- BAKKER, A. B., ALBRECHT, S. L. ve LEITER, M. P. (2010), *Key questions regarding work engagement*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. ve TEN BRUMMELHUIS, L. L. (2012), *Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness*, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 555-564.
- BLANCHARD, K. (2007), *Leading at a Higher Level: Blanchard on How to be a High Performing Leader*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- BREWER, C. (2010), *Servant leadership: A review of literature*, *Online Journal of Workforce Education and Development*, 4 (2), 1-8.
- CHRISTENSEN HUGHES, J. ve ROG, E. (2008) *Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743-757.
- CHRISTIAN, M. S., GARZA, A. S. ve SLAUGHTER, J. E. (2011), *Work engagement: A quantitative review and test of its relation with task and contextual performance*, *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. ve NG, K. Y. (2001), *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- CONGER, J. A. (1989), *The Jossey-Bass Management Series. The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- CRAWSHAW, J.P., CROPANZANO, R., BELL, C. M. ve NADISIC, T. (2013), *Organisational justice: New insights from behavioural ethic*, *Human Relations*, 66 (7), 885-904.
- CROPANZANO R., PREHAR, C. A. ve CHEN P. Y. (2002), *Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice*, *Article in Group ve Organization Management*, 324-351.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, *Journal of Leisure Research*, 24(1), 93-94
- DUYAN E. C. (2012), *Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.
- ERER, B. (2014), *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Hemşirelere yönelik bir araştırma*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- FERGUSON, A. ve CARSTAIRS, J. (2005), *Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences?*, Paper presented at the Annual Industrial/Organisational Psychology Conference, Australia, Australian Psychological Society, 1-3 July 2005, 1-17.
- FROILAND, P., GORDON, J., ve PICARD, M. (1993), *In search of accountability*, *Training*, 30, 59.
- GARDNER, D. G., R. B. DUNHAM, L. L. CUMMINGS, ve J. L. PIERCE. (1989), *Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 62: 61-77.
- GIBBONS, J. (2006), *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*, New York: Conference Board.
- GOFFMAN, E. (1961), *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- GREENBERG, J. (1990), *Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow*, *Journal of Management*, 16

(2), 399-432.

- GREENLEAF, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness* (3rd Ed), New York: Paulist Press.
- HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L., ve KEYES, C. L. M. (2003), Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies, In C. L. M. Keyes ve J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (p. 205-224).
- HUNTER, J. C. (2004), *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*, New York: Crown Business.
- KAHN, W. A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- KARADİREK, G. ve Genç, K. Y. (2020), *Örgüt Kültürü*, Ankara: Astana Yayınları.
- KARAEMİNOĞULLARI, A. (2006), Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı.
- KONCZAK, L. J., STELLY, D. J., ve TRUSTY, M. L. (2000), Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument, *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313.
- KOUZES J. M. ve POSNER, B. Z. (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, San Francisco: Jossey-Bass.
- LLORENS, S., GARCÍ'A, M., SALANOVA, M., ve CIFRE, E. (2003), Burnout and Engagement as antecedents of self-efficacy in secondary teachers: a longitudinal study, Paper presented to 11th European Congress on work and Organizational Psychology, Lisbon.
- LLORENS, S., SCHAUFELI, W., BAKKER, A. ve SALANOVA, M. (2007), Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?, *Computers In Human Behavior*, 23, 825-841.
- MASLOW, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, New York, NY: Harper ve Row Publishers.
- MASTERSON, S., LEWIS, K., GOLDMAN, B. M. ve TAYLOR, M. S. (2000), Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.
- MAY, D. R., GILSON, R. L., ve HARTER, L. M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- SIMMONS, B. L., NELSON, D. L., ve QUICK, J. C. (2003), Health for the hopeful: A study of attachment behavior in home health care nurses, *International Journal of Stress Management*, 10(4), 361-375.
- NIEHOFF, B. P. ve MOORMAN, R. H. (1993), Justice as mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ROTHBARD, N. P. ve SHEFALI V. P. (2011), *Being there: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship*, Oxford Handbooks Online, 1-25.
- ROTHBARD, N. P. (2001), Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles, *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655-684.
- SCHAUFELI, W. B., ve BAKKER, A. B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B. ve SALANOVA, M. (2006), The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- SCHAUFELI, W. B., ve BAKKER, A. B. (2010), Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to

- the concept, In A. B. Bakker (Ed.) ve M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 10–24), Psychology Press.
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA, V. ve BAKKER, A. B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach*, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- SPEARS, L. C. (1995), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf’s Theory of Servant-Leadership Influenced Today’s Top Management Thinkers*, New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- SPEARS, L. C. (2002), *Introduction: Tracing the Past, Present and Future of Servant-Leadership*, Ed. L. C. Spears ve M. Lawrence (pp. 4-8), New York: John Wiley and Sons, Inc.
- SPEARS, L. C. (2004), *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- THIBAUT, J.W. ve WALKER, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- TÜRKMEN, F. (2016), *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi (Sinop ili örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- TURGUT, T. (2011), *Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri*, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- UÇAR, P. (2016), *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- VAN DIERENDONCK, D. ve NUJITEN, I. (2011), *The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure*, *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 249-267.
- VAN SCOTTER, J. R. ve MOTOWİDLO, S. J. (1996), *Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance*, *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525-531.
- YILDIRIM, F. (2007), *İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi*, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- YILMAZ, V. ve DALBUDAK, Z. İ. (2018), *Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletme üzerine bir uygulama*, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2), 517-534.