T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

BÜLENT AKYÜZ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR

GEBZE

2012

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

BÜLENT AKYÜZ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR

GEBZE

2012

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..14.12.2012..... tarih ve 2012/39..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 20.../12/2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Bülent AKYÜZ'ün tez çalışması "Hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma" İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR

ÜYE : PROF. DR. HALİT KESKİN

ÜYE : DOÇ. DR. HALUK TANRIVERDİ

ÜYE : DOÇ. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

ÜYE : DOÇ. DR. RAMAZAN KAYNAK

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YAZAR ADI : BÜLENT AKYÜZ

Günümüzün hızla değişen rekabetçi çevresinde örgütlerin ayakları üzerine sağlam basarak uzun soluklu başarılı performans sergilemelerinde ve kaynaklarını etkili ve optimum kullanmalarında, hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık kavramları son zamanlarda örgüt yönetimi alanında önemli bir yer tutarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, toplumsal değişime yön veren, hammaddesi, girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinin işlevi ve onların bu hedeflerini gerçekleştirmede en önemli mihenk taşı olan öğretmenlerin algılamaları ve davranış biçimleri önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılında Marmara Bölgesi'nin İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki özel liselerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 10 okuldan 400 öğretmene yüz yüze görüşme ve elektronik posta yoluyla uygulanan ve literatürde geçerliği ile birlikte güvenirliği sağlanmış ölçeklerden oluşan anketlerden % 75'lik geri dönüş oranıyla veriler elde edilmiştir.

Toplanan verilerin çözümlenmesinde, keşifsel faktör analizi, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.00 programı, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli için Lisrel 8.51 programları kullanılmıştır. Bulgular sonucunda örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışına hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde ara değişken etkisi gösterdiği ortaya çıkmıştır.

SUMMARY

TITLE OF THESIS : THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND PERFORMANCE: A RESEARCH ON THE EDUCATION SECTOR

AUTHOR NAME : BÜLENT AKYÜZ

In Today's rapidly changing competitive social environment, pressing firmly on the ground, at the long-term succesful performance of organizations and in using resources effectively and in an optimum way, notions of servant leadership, organizational justice and organizational citizenship have recently attracted attention, holding an important place in the field of organizational management. In this context, teachers' perceptions and kinds of their behaviors who lead to social change, the most important cornerstones at function of educational organizations whose stuff and input and output are human beings and at the achieving these goals are important.

The purpose of this study is to clarify the relationships between the variables of organizational citizenship behaviors of servant leadership behaviors of the principals at whom the teachers at private schools see and the effect on their performance, identifying by the means of the perception of organizational justice.

The population of the the study consists of the teachers working at private schools in İstanbul, Kocaeli and Sakarya of Marmara Region at 2011-2012 academic year. The data was obtained with 75% of the return rate of face to face interview with the 400 teachers from 10 schools selected by the random sample method and applied via e-mail and the questionnaires which are formed by the scales provided validity and reliability in the literature.

At the analyses of the data collected, analysis of exploratory factor, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.00 program, analysis of confirmatory factor and for structural equation model 8:51 LISREL programs are used. As a result of the findings, it is revealed that organizational justice shows mediator effect on servant leadership behaviors in its relation with both employee performance and organizational citizenship behavior.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında bana yön veren ve çalışmanın her aşamasında yardımlarını ve sabrını esirgemeyen tez danışmanım sayın Doç Dr. Cemal Zehir hocama, tezin oluşmasında değerli görüşleri ile katkı sağlayan ve araştırma sürecinde her türlü prosedürel kolaylığı sağlayan sayın Prof. Dr. Halit Keskin hocama; görüş ve önerileri ile çalışmanın tamamlanmasına katkıda bulundukları için sayın Doç. Dr. Haluk Tanrıverdi, sayın Prof. Dr. Ali Ekber Akgün, sayın Doç. Dr. Salih Zeki İmamoğlu, sayın Doç. Dr. Ramazan Kaynak, sayın Doç. Dr. Hakan Kitapçı ve sayın Doç. Dr. Nihat Kaya hocalarıma; çalışmanın analiz bölümünün büyük bir özveriyle yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen sayın Dr. Gülden Turhan hocama, doktora eğitimimin en başından beri teknik desteğini esirgemeyen değerli dostum Eyüp Çelebi'ye, anketimizi doldurarak çalışmamıza katkıda bulunan tüm mesai arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Özel teşekkürlerime gelince; bu stresli zamanımda benden manevi desteğini hiç esirgemeyen başta çok kıymetli babam merhum Ahmet Akyüz ve annem Saniye Akyüz, kayınpederim Hüseyin Yaman, kayınvalidem Fatma Yaman, kardeşim Gürkan Akyüz ve kayınbiraderlerim Fatih Yaman, Ercan Yaman ve yengem Gülcan Yaman'a; sevgili bacanağım Rıdvan Badanka ve eşi ablam Ümmü Gülsüm Badanka'ya ve tabii ki, şartlar ne olursa olsun her an yanımda olan, her durumda gösterdiği anlayışlı ve cesaretlendirici yaklaşımlarıyla zorluklara karşı dayanma gücümü arttıran biricik eşim Ayşe Nur Akyüz'e ve bu süreçte kimi zaman ilgi ve sevgiden mahrum bıraktığım canım kızlarım Mesude Zülal Akyüz ve Safiye Hilal Akyüz'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET IV

SUMMARY V

TEŞEKKÜR VI

İÇİNDEKİLER DİZİNİ VII

KISALTMALAR DİZİNİ X

ŞEKİLLER DİZİNİ XI

TABLOLAR DİZİNİ XII

1. GİRİŞ 1

1.1. Problem Tanımlama 1

1.2. Araştırmanın Önemi 3

1.3. Araştırmanın İçerik Planı 7

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI 8

2.1. Lider ve Yönetici 8

2.1.1.Eğitim Yönetimi ve Liderlik 12

2.1.2. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü 14

2.1.3. Öğretimsel Liderlik 16

2.2. Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları 19

2.2.1.Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim 28

2.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Bazı Yakın Liderlik Teorileriyle Karşılaştırması 29

2.3. Örgütsel Adalet 34

2.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı 34

2.3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları 36

2.3.2.1. Dağıtımsal Adalet 37

2.3.2.2. İşlemsel Adalet 40

2.3.2.3. Etkileşimsel Adalet 43

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 46

2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı 46

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 50

2.4.2.1. Diğergamlık 52

2.4.2.2. Vicdanlılık 53
2.4.2.3. Centilmenlik 55
2.4.2.4. Nezaket 56
2.4.2.5. Sivil Erdem 58
2.5. Çalışan Performansı 60
3. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER 66
3.1. Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi 67
3.2. Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi 70
3.3. Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi 71
3.4. Örgütsel Adaletin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi 72
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 74
4.1. Araştırma Evreni 74
4.2. Veri Toplama 74
4.3. Ölçekler 75
4.4. Örneklem Profilini Tanımlayan İstatistikler 76
5. VERİ ANALİZİ ve SONUÇLAR 82
5.1. Yapısal Eşitlik Modelleri 82
5. 2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 88
5.2.1.Hizmetkâr Liderlik Davranışları Kavramı için Doğrulayıcı Faktör Analizi 88
5.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı için Doğrulayıcı Faktör Analizi 91
5.2.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramı için Doğrulayıcı Faktör Analizi 94
5.2.4. Çalışan Performansı için Keşifsel Faktör Analizi 97
5.2.5. Ölçüm modeli: Hizmetkâr Liderlik Davranışları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışan Performansı 98
5.3. Korelasyon Analizi ve sonuçlar 101
5.4. Hipotez testleri ve sonuçlar 101
6. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER 107

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi 107
6.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar için Öneriler 112
KAYNAKLAR 116
ÖZGEÇMİŞ 143
EKLER 144
Ek 1- Anket Formu Örneği 144

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
ark:	Arkadaşları
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
et al.	Ve diğerleri (and the others)
HL	Hizmetkâr Liderlik
KFA	Keşifsel Faktör Analizi
ÖA	Örgütsel Adalet
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
pp.	Pages (Sayfalar)
s:	Sayfa
s.a.s.	sallallahü aleyhi ve sellem
T.d.k.	Türk Dil Kurumu
vd:	Ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
3.1. Araştırma modeli	66
5.2.1.1. Ölçüm modeli 1- Hizmetkâr Liderlik Davranışı ve Boyutları	89
5.2.2.1. Ölçüm modeli 2- Örgütsel adalet kavramı ve boyutları	92
5.2.3.1. Ölçüm modeli 3-Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Boyutları	95
5.2.5.1. Hizmetkâr Liderlik Davranışları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışan Performansı için Doğrulayıcı Faktör Analizi	98
5.4.1. Yapısal Eşitlik Modeli: Örgütsel Adaletin Ara Değişken Etkisi	102

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo **Sayfa**

4.4.1. Farklı yerleşim yerlerinde bulunan okullardaki ankete katılan öğretmen sayısına göre frekans ve yüzde değerleri 77
4.4.2. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri 77
4.4.3. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri 78
4.4.4. Öğretmenlerin medeni hal değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri 78
4.4.5. Öğretmenlerin eğitim seviyesine göre frekans ve yüzde değerleri 79
4.4.6. Öğretmenlerin toplam çalışma yılına göre frekans ve yüzde değerleri 79
4.4.7. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalıştığı yıla göre frekans ve yüzde değerleri 80
4.4.8. Okul müdürünün yaş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri 80
4.4.9. Okul müdürün bulunduğu okuldaki çalışma yılı değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri 81
5.1.1. Uyum İyiliği İndeksleri 86
5.2.1.1. Hizmetkâr liderlik davranışları kavramı için güvenilirlik ve geçerlilik parametreleri 90
5.2.2.1. Örgütsel adalet kavramı için güvenilirlik ve geçerlilik parametreleri 93
5.2.3.1. Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı için güvenilirlik ve geçerlilik parametreleri 96
5.2.4.1. Çalışan performansı kavramı için güvenilirlik ve geçerlilik parametreleri 97
5.2.5.1. Genel Ölçüm Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi 99
5.3.1. Kavramlar arası korelasyonlar ve tanımlayıcı parametreler 101
5.4.1. Hipotez Testi Sonuçları 104

1. GİRİŞ

1.1. Problem Tanımlama

İnsan, doğası itibarıyla sosyal bir varlıktır. Sosyal varlıklar hayatlarını sürdürebilmek için iş bölümüne ve rollerin paylaşımına ihtiyaç duyarlar. İş bölümlerinin ve rollerin nasıl paylaşılacağını, bir başka deyişle, nasıl bir toplum yapısı içinde bu rollerin yerine getirileceğini toplumun her seviyesinde liderler belirler. Yönetici, başında bulunduğu kurumun işlerinin doğru yapılıp yapılmadığından sorumlu iken, ilgili kurumun lideri o kurumun var oluş maksadına uygun olarak olayların akışını ve küresel çaptaki gelişmeleri dikkate alarak, kurumu geleceğe taşıyacak vizyon, strateji ve hedefleri belirleyen ve doğru işlerin yapılmasını sağlayan kişidir.

Liderlik ve yöneticilik literatüründe gitgide artan bir eğilim de 21. yüzyılda klasik ve modern liderlik tanımlarının değiştiği görüşüdür. Bunlardan, Mary Uhl Bien ve arkadaşları (2007), klasik ve modern liderlik tanımlarının içerik olarak başarılı olamadığını ve post endüstriyel bir yöneticilik modeli için yeni arayışların gerekliliğini belirtmişlerdir. "Karmaşıklığın Yönetimi Teorisi"ni (Complexity Leadership Theory) oluşturarak, geçen yüzyılın yöneticilik modellerinin tepeden yönetilen bürokratik paradigmaların ürünleri olup, o dönemdeki üretim toplumu için geçerli olduğunu, ama zamanımızın bilgi çağındaki yöneticilik modelinin açık bir sistem içinde yer alan, birbiri ile etkileşim içinde olarak birçok gücün biraraya gelmesi ile ortaya çıktığını savunmuşlardır. Yöneticiler, sahip oldukları yetki ve gücü paylaşarak, çalışanlar ile sürekli bir iletişim ve etkileşim içinde, bilgi paylaşımı ve dağılımını sağlamalı, değişime açık, esnek ve kolay uyum sağlayabilen iş gücü geliştirmelidirler (Uhl- Bien ve ark., 2007).

Bugün klasik, otoriter, baskıcı ve dediğim dedik tarzında güç kullanılarak ve insanların başında Demoklesin kılıcını sallayarak onları yönetme veya sosyal düzeni devam ettirmeye yönelik idarecilik ve liderlik, çağ dışı kalarak anlamını yitirmiş olup bütün dünyada yeni liderlik modelleri geliştirilmiştir. Çünkü bütün araştırmalar göstermektedir ki, klasik yöneticilik anlayışını kullanan yönetici ve liderler,

sorumluluğu altındaki bireylerin kalbine, zihnine ve ruhuna hitap edememektedir. Maaş karşılığı satın alabildiği ve kontrol edebildiği şey, ancak çalışanların bedenlerine ait iş gücü ve zamanlarıdır.

21. yüzyılda çalışanlarının gönüllerini, kalplerini ve üretkenliklerini de kuruma taşıyabilen şirketler ve kurumlar ayakta kalacaktır. Bütün dünya genelinde insanlar ve toplumlar birbirlerinin ihtiyaçlarını samimi bir şekilde karşılayabilecekleri ve birbirlerine değer verecekleri, birbirlerini yargılama ve yok etme yerine birbirlerine empati duyacakları, kılık, kıyafet, ırk ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin insanca muamele görecekleri, bununla birlikte kendi kişisel kapasitelerini geliştirebilecekleri, çalışanların ve müşterilerin adil bir şekilde ilgi ve destek gördükleri bir toplum modelini arzulamaktadırlar.

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

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

Ayrıca, toplumdaki azınlığın değil, çoğunluğun ihtiyaçlarına öncelik veren, hassas ve bu ihtiyaçları karşılayan liderler özlenmektedir. Böyle bir toplum modelini gerçekleştirecek insanlar, toplumun yöneticileri değil, onlar arasından veya halkın arasından çıkan liderlerdir. Acaba böyle bir liderlik nasıl bir model üzerine oturtulmalıdır ve bu liderlerin kişilik özellikleri neler olmalıdır sorusuna cevap

arayışları devam ederken l970'li yıllarda Robert Greenleaf tarafından geliştirilen "hizmetkâr liderlik" kavramı ve modeli oldukça ön plana çıkmış bulunmaktadır.

Aslında yüzyıllar önce Peygamberimiz (s.a.s.) tarafından çerçevesi çizilen "Liderler kavimlerinin hizmetkârlarıdır" hadisinin sırrı ortaya çıkmakta ve bugün Batı toplumlarında hayata taşınmaya çalışılmaktadır. Bundan başka takım çalışmasına önem veren liderlik, toplumun katılımını ve isteklerini dikkate alarak kararların alındığı dönüştürücü liderlik, ahlaki değerlerle uyuşan ve insanlara daha fazla değer veren etik merkezli liderlik, bu yeni arayışlardan birkaçıdır.

Bu araştırmanın amacı özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri teorik olarak ortaya koymaktır. Bunu gerçekleştirmek için, birçok ulusal ve uluslararası kitap, makale ve tez incelenerek literatür araştırması yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bireylerin ihtiyaçlarının doyurulduğu zaman çok daha etkili şekilde eylemde bulundukları düşüncesine dayalı olarak ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımı (Stone and Patterson, 2005)'na göre hizmetkâr liderler çalışanlar üzerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir, bu yüzden örgütten çok çalışanlarla ilgilenirler. Hizmetkâr liderlik; liderin bencil olmadan insanların iyiliğine yönelik önderlik etmenin yerleştiği bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır (Drury, 2004).

Yukl (2002)'e göre hizmetkâr liderler, insanları dinlerler, onları över, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgili olduklarını ileri sürerler. Hizmetkâr liderlik, çalışan odaklı olduğu için insanlarla sürekli ilgilenmeyi gerektirir (Letting, 2004). Çalışanlara hizmet etmeye odaklanan hizmetkâr liderin davranışları çalışanları güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirmedir (Stone and Patterson, 2005).

Hizmetkâr liderler, insanları geliştirir ve onlara çalışmaları ve yetişmeleri için yardım ederler (Farling, Stone, Winston, 1999). Hizmetkâr liderlik, liderlerden çalışanlara hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler (Koshal, 2005). Bu yüzden hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran özellik hizmet yönelimli olma tutumudur.

Hizmetkâr liderler makam ve kişisel güce dayalı olarak değil, hizmet etme isteğine dayalı olarak çalışmaya ve önderlik etmeye güdülenirler (Miears, 2004). Hizmet etme felsefesi bencilliğin ötesinde açık bir iletişim kurarak takım çalışması ve işbirliği atmosferini geliştirerek, çalışanlarla ortak çalışmalar yapmayı sağlar (Taylor, 2002).

Hizmetkâr liderlik bireyleri etkiler ve bireysel bencillik ve ihtiyaçların ötesinde bireye bakmayıgerektirir. Bu açıdan da hizmetkâr liderlik, temel işlevi insanların geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılabilme özelliği gösteren bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir.

Hardin (2003)'in belirttiği gibi, hizmetkâr liderlikte yüksek bireysel büyüme arzusu ve okulu geliştirme, örgüt içindeki bütün diğer ihtiyaçların üzerinde öncelikli olarak yer alır. Bencilliğin kabul edildiği bir çevreden daha çok insanların vermek için gönüllü olduğu bir çevre oluşturarak, öğretim gününün çoğunun önemsiz şeylerle geçirilmesine engel olunur ve daha çok istenilen eğitimsel ve öğretimsel konular ile uğraşmaya yönelik olarak çaba gösterilir.

Litaretür çalışmalarının sonuçları dikkatlice analiz edildiğinde, hizmetkâr liderliğin eğitim liderleri için etkili bir liderlik stili olduğu ve örgütsel kültür, okul etkililiği ve öğrenci başarısıyla olumlu şekilde ilişkili olduğu açıkça görülmüştür (Herndon, 2007; Lambert, 2004; Stephen, 2007; Taylor-Gillham, 1998). Bu sonuçlara dayalı olarak, hizmetkâr liderliğin okul müdürlerinin okulları yönetirken tercih etmeleri gereken bir liderlik yaklaşımı olduğu ifade edilebilir.

Hizmetkâr liderliğin sergilendiği bir çevrede lider, örgütün vizyonunu tanımlamada önemli bir role sahiptir; ancak, bu girişimde liderin başarısı büyük

oranda takipçisinin işbirliğini ve desteğini sağlamaya bağlıdır. Başarılı olmak için, liderler örgütün vizyonunu çalışanlardan istenen geribildirimlere göre yeniden değerlendirmede esnekliğe sahip olmak zorundadır (Fate, 2003, s.33).

Lider, bir vizyonu gören, vizyona yönelik eylemde bulunan ve sürekli değişimi gerçekleştirmeye katkı sağlamak için çalışanları harekete geçiren kişidir. Vizyon, istenilen gelecek gerçeğini kavramsallaştırma yeteneğidir (Laub, 2004). Bu anlamda modern okul yöneticilerinin yüzleştiği politik, pedagojik ve teknolojik değişimler, onların üretken olmalarını ve gelecekte olacakları kestirebilme becerilerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle geleceğin okul yöneticileri vizyoner olmalıdırlar (White, 2002, s.9). Ayrıca eğitim kaynakları için gittikçe artan rekabet ve yükselen beklentiler, eğitim öncüleri olarak yöneticilerin ilerlemeci ve yenilikçi olmalarını gerektirecektir (Milligan, 2003).

Bir okul yöneticisinin rolü olarak ve okul yönetiminin çalışmasının temelinde hizmet etme - fikirlere, inançlara, öğretmenlere, öğrenci ve ailelerine - vardır. Diğerlerine hizmet etme önemli olmasına rağmen, çok önemli olan şey uzlaşmış bir toplum olarak okulun şekillenmesine yardım eden fikirler ve değerlere hizmet etmektir (Walker, 2003).

Hizmetkâr liderlik kavramı, insanları yöneten kişilerin rollerinde köklü değişiklikleri mecburi kılan yeni bir liderlik modelidir. Özellikle her bir kurum içinde çalışan idareci ve yönetici konumundaki kişiler, kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladığında ve bu rolü benimsediklerinde, iş yerinde insanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları daha insan odaklı olacak ve o kurumdan hizmet alan müşteriler de daha çok memnun kalacaklardır. Bunun farkında olan müessese ve şirketler, sistemlerini ve yönetim anlayışlarını çalışanlarının şahsi, mesleki ve ruhi gelişimlerini geliştirecek şekilde değiştireceklerdir.

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanların, kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair inançlarını ifade etmektedir (Greenberg, 1996). Kavramla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel adalet değişkeninin öncülleri niteliğinde olan birçok değişkenden etkilendiği; birçok değişkeni de etkilediği görülmektedir.

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını "biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı" olarak tanımlanmıştır. Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg and Baron, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, öncül nitelikte birçok değişkenden etkilenirken; örgütlerin verimli ve etkili olmasını sağlayacak birçok değişkeni de etkilemektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişki örgütsel çıktıların niteliğinde önemli değişmeler oluşturabilmektedir. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel çıktıya en yakın değişkenlerden biri olması, bu değişkenler arasındaki etkileşimi daha önemli hale getirmektedir.

Eğitim sistemimiz ve onun yapı taşları olan okullar bir taraftan dünya ile bütünleşirken, bir taraftan da Avrupa Birliği eğitim sistemleri ile uyum sağlama sürecini yaşamaktadır. Buna bağlı yenileşmelerin ve gelişmelerin sağlanması örgütsel güveni zorunlu kılmakta; eğitim sisteminin belirlenen hedeflere ulaşması için eğitimcilerin kendinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmesini gerektirmektedir.

Ülkemizdeki okullarda yaşanan sorunların temelinde büyük ölçüde örgütsel adalet düzeyinin düşüklüğü ve okuldaki eğitimcilerin örgütsel vatandaşlık davranışının yeterince gösterilmemesi yatmaktadır. Bununla birlikte öğrenci sayısının giderek artmasına bağlı olarak öğretmen başına düşen öğrenci sayısındaki artış, toplumsal beklentilerin giderek artması, okullardaki teknolojik yetersizlikler, öğretmenlerin ücretlerini yetersiz algılaması vb gibi yetersizlik ve olumsuzluklar öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Bütün bu olumsuzluklar öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arttırılarak aşılabilir.

Birçok araştırmacı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olmasının örgütsel verimi ve etkinliğini arttırdığını ileri sürmektedir (Cohen and Vigoda, 2000; Podsakoff et al., 2000). Eğitim çalışanlarının, kendilerini güvende

hissettikleri adil bir okul beklentisi karşılandığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve performanslarında bir artış beklenmektedir.

Eğitim örgütlerinin kendine özgü yanlarından bir diğeri de girdi ve çıktısının insan olması (Aydın, 1994) itibarıyla, insanla uğraşmak ve ona şekil vermek oldukça zordur. Dolayısıyla, öğretmenin gelişimi için yönlendirilmesi ve desteklenmesi ise performans değerlendirmeyi de kapsayan performans yönetimiyle mümkün olabilecektir. Ancak bu şekilde, öğretmenlerin performansları yönetilerek en üst düzeyde performans göstermeleri sağlanabilecektir.

Bu tez çalışması, özel okullar ekseninde, ulusal ve uluslararası düzeyde ilk olarak araştırılacağından dolayı, gerek ülkemizin eğitim ve öğretim sistemi için, gerekse de örgütsel liderlik ve davranış literatürüne kazandıracağı farklı bakış açılarından dolayı önemli katkılar sağlayacaktır.

1.3. Araştırmanın İçerik Planı

Çalışmanın birinci bölümünde, problem tanımlama, araştırmanın önemi, araştırmadan beklenen potansiyel faydalar ve kurumların bu araştırmadan sağlayacakları kazanımlar açıklanmaktadır. İkinci bölümde ayrıntılı literatür taraması yapılıp kavramlar açıklanırken, üçüncü bölümde araştırma modeli ve araştırma hipotezleri oluşturularak, yapılar arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde araştırma yönteminden bahsedilirken; araştırma evreni, veri toplama şekilleri, ölçekler ve örneklem profilini tanımlayan istatistikler hakkında bilgi verilmektedir.

Beşinci bölümde, veri analizi ve hipotez testinin sonuçları açıklanırken, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş, modeldeki veriler kullanılarak her bir değişken için yapısal eşitlik modeli geliştirilmiş, keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, nihayet, ölçüm modeli test edilerek, korelasyon ve hipotez sonuçları sunulmuştur. Altıncı bölümde ise, sonuçlar değerlendirilerek, araştırmanın öneminin bir özeti çıkartılmış olup, araştırmanın sınırlandırmaları, ileri araştırmalara yönelik öneri ve tavsiyelere ve uygulama alanlarına değinilmiştir.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1. Lider ve Yönetici

İnsan, liderlik olmadan yalnızca ıssız bir adada tek başına yaşayabilir. İki kişi olursa ve uyumlularsa, büyük ihtimalle idare ederler; hatta gelişme bile gösterebilirler. Eğer, üç veye daha fazla insan varsa, mutlaka birinin liderliğe soyunması gerekir; aksi halde karmaşa çıkar (Bennis, 1999).

Sözlük anlamı ile lider, belirli bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir. (Webster, II, 1994). Lider, bireyler ve gruplar vasıtasıyla, belirli bir zaman periyodunda, belirli çevre ve şartlar altında, organizasyondaki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek, birey ve grubun amaçlarını gerçekleştirmek için uğraş veren kişidir (Cole, 1993).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren kişidir (Eren, 2008).

Lider, kendi karakterini, kuvvetli ve zayıf yönlerini, bilgi ve becerilerini çok iyi bilmeli, farkında olmalı, aynı zamanda astlarının yapısını (duygularını, ihtiyaçlarını, bilgi ve becerilerini), onları nasıl yönlendirebileceğini de bilmelidir (Ergezen, 2008).

Lider, öngörü ve geleceği tahmin, olayları içselleştirme, kendi insani değerleri ile yüz yüze gelme, evrensel insani değerlere duyarlılık gibi ruhsal gelişim boyutunda da farklılığını yansıtır (Fındıkçı, 2009). Liderliğin temel malzemeleri, vizyonun rehberliği, tutku, bütünlük, merak ve meydan okumadır (Bennis, 1999).

Liderlikle ilgili en belirgin özelliklerden birisi liderliğin özünde insan ve insan ilişkileri bulunmasıdır. Liderin gruptan gelmesi, örgüt amaçlarını

gerçekleştirmek için insan kaynağını etkileme süreci içinde olması, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin dışında izleyenlerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olması vb. özellikler liderliğin özünde insan merkezli bir uygulamanın olduğunu göstermektedir (Akgün, 2001: 15).

Çağdaş liderlik insanları ortak amaçlar karşısında birleştirme ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli şekilde harekete geçme yetkisi vermedir. Aynı oranda iyi bir diğer tanım hokey devi Wayne Gretzky'nin o ünlü sözünde gizlidir: 'Ben topun olduğu yere değil topun olacağı yere giderim.' Ama Bennis'in son zamanlarda işaret ettiği gibi, 'sorun sadece geleceği yorumlamak ve planlamak veya topun olacağı yeri bilmek değildir, insanlar için bir anlam ve manası olan değerler oluşturmaktır (Luthans, 2002, s.576).

Liderlik, belli koşullar altındaki bir grup insanın organizasyon hedeflerine ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik etme, ortak hedeflere yönlendirme ve deneyimlerini aktarma sürecidir (Werner, 2003).

Daniel Goleman (2005), 'Yeni Liderler' adlı kitabında liderlik yeterliliklerini şöyle gruplandırıyor;

- Özbilinç: Duygusal bilinç, isabetli öz değerlendirme ve özgüven
- Özyönetim: Özdenetim, saydamlık, uyumluluk, başarma dürtüsü, inisiyatif ve iyimserlik
- Sosyal bilinç: Empati, organizasyonel bilinç ve hizmet
- İlişki yönetimi: İlham verme, etkileme, başkalarını geliştirme, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, ekip çalışması ve işbirliği.

Liderlik, liderin izleyicilerle ya da yönettiği grupla olan ilişkilerindeki takındığı tutumlardır. (Eren, 2006) Liderlik, kişilerin gönüllü katılımları yoluyla istenilen sonuçların elde edilmesidir (Campbell and Samiec, 2006).

Liderlik, bir topluluğu herhangi bir eylem akışına uyması için etkileme sanatı, onları kontrol altında tutma, yönetip yönlendirme ve içlerinden en iyisini seçme kabiliyetidir (Adair, 2009).

Liderler yüzyıllardır incelenmektedir; bu araştırma sonuçlarında bir liderde bulunması gereken genel ve ortak özellikleri Adair (2009) 17 özellik altında toplamıştır. Bunlar;

1. Karar verme becerisi
2. Enerji
3. Mizah duygusu
4. Adalet duygusu
5. Kararlılık
6. Örnek olma
7. Fiziksel düzgünlük
8. Onurlu komuta
9. Hakkaniyet
10. Görev duygusu
11. Kriz anlarında sükûneti koruma
12. Güven verme
13. Sorumluluğu kabullenme
14. İnsani vasıflar
15. İnisiyatif kullanma
16. Kararlı cesaret
17. Coşku

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte eşdeğer sözcükler değildir. Lider, başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon yükleyen yani yol gösteren rehberdir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Eraslan, 2004).

Luthans (2002), yönetici ve lider arasındaki farkları şöyle karşılaştırmıştır:

Yönetici Özellikleri	**Lider Özellikleri**
Yönetir	Üretir
Kopya	Orijinal
Korur	Geliştirir
Sistemler ve yapıya odaklanır	İnsanlara odaklanır
Kontrole dayanır	Güvene dayanır
Kısa menzilli görüş	Uzun vadeli perspektif
Nasıl ve ne zaman diye sorar	Ne ve neden diye sorar
Gözü kar hanesindedir	Gözü ufuktadır
Taklit eder	Orijinalini oluşturur
Statükoyu kabul eder	Statükoyu zorlar
Klasik iyi askerdir	Kendisidir
İşleri doğru yapar	Doğru işi yapar

Yöneticilik, başarı merdivenini tırmanma becerisiyken, liderlik, merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını belirlemektir (Covey, 2010).

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

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

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

2.1.1. Eğitim Yönetimi ve Liderlik

Eğitim yönetimi, belirlenen eğitim politikaları doğrultusunda eğitim örgütlerinin işlerliğini sürdürmekle ilgilenir. Eğitim yönetimindeki amaç, bireyler arası ilişkileri sosyal ve düşünsel olarak birbirine bağlayarak etkili öğretimi sağlamaktır (Prawat, 1993).

Eğitim yönetimi, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili bir şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinliklerdir (Erdoğan, 2004 s.81).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 2000, s.29).

Toplumsal değişmeleri ve ihtiyaçları karşılayabilmek için, yönetim takımıyla çalışarak uyumu sağlayan, okul için olumlu bir iklim oluşturan, her seviyede yetki dağıtımına giden, yeni projeler ve eğitim fırsatları oluşturan müdürler başarılı okulların anahtar kişileri konumundadırlar. Bu nedenle eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmek için yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur (Açıkalın, 1994).

Okul müdürleri, yönettikleri eğitim kurumlarının niteliğini etkileyebilecek konumda işgörenlerdir. Okul yönetiminin başlıca öğesi olan okul yöneticilerinin, okul-çevre, toplum değişkenlerine göre okulu şekillendirmesi ve işgörenleri eşgüdümleyerek, onları okulun değişen amaçları doğrultusunda güdülemesi gerekmektedir. Böyle bir sorumluluğu yüklenecek ve okulu etkili kılacak bir okul

yöneticisinin, yönetim mesleğinde iyi yetişmesinin yanı sıra etkili bir lider olması da gerekmektedir (Arın, 2006: 3).

Dolayısıyla, okul yöneticisinin okul düzenini korumak adına yaptığı yönetsel işler haricinde okulu geliştirecek ve yenileyecek davranış modelleri ve mesleki donanımı da kullanması gerekmektedir. Bu anlamda okul yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması, okulu yenileme sürecinde önemli bir adım olarak görülebilir. Eğitim örgütlerinin etkili ve yeterli olarak varlığını devam ettirmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi, başlı başına bir yönetim, başka bir ifade ile liderlik sorunu olarak görmek olanaklıdır (Çelik, 2003).

Okullardaki yöneticilerin bu görevi sadece öğretmenlik mesleğinin bir uzantısı olarak görmemeleri ve bunun ayrı bir yeterlilik gerektirdiğini düşünmeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin yöneticiliği uzmanlaşma olarak görüp donanımlarını arttırmaya dönük çalışmalar yapması, onları yeterli öğretmenden yeterli yönetici konumuna getirebilir. Örgüt yapısının temel öğeleri, insan ilişkilerinin değişik biçimleri, lider davranışının özellikleri, akılcı karar sürecinin aşamaları, kamu ekonomisinin incelikleri ve alanlarındaki yeterlilikler, eğitim ve okul yöneticisinde aranan nitelikler olmaya başlamıştır (Bursalıoğlu, 1994). Bu noktada, etkili bir okul yöneticiliğine giden yolun, liderlik görevlerini üstlenmekle ilgili olduğu düşünülebilir.

Lunenburg ve Ornstein'e göre (1996), yöneticilik istenilen sonuçları elde etmek amacıyla örgütün yapısını şekillendirme süreci olarak tanımlanırken, liderlik çalışanları örgüte bağlama ve bir vizyon etrafında toplama süreci olarak tanımlanabilir. Bu anlamda yöneticilik, liderliğin önünde bir engel teşkil etmese de örgütteki her lider yönetici, her yönetici de lider değildir.

Eğitim liderliği, içinde bulunduğu güç çevresi ve bürokratik ortamdan ayrı düşünülemez. Özellikle eğitimde, bu güç ve ortam çok karmaşık öğelerden meydana gelir. Eğitim lideri, formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden yararlanmak yoluyla durumunu güçlendirebilir. Okul yöneticisi, lider imajına girebilmek ve girdikten sonra orada kalabilmek için, öğretmen ve öğrenci gruplarından ve

liderlerinden yararlanabilir. Örgüt ortamında liderliği kolaylaştıran etkenlerden biri makamdır. Bu etken hiyerarşik rol ve statüden başka, bilgi edinme ve yararlanma olanaklarını da çoğaltır; böylece liderin grup içi ve dışı etkileri artmış olur. Ancak bu tarz bir liderliği zorlaştıran en olumsuz etken hiyerarşidir. Bir yöneticinin hem astlarına lider, hem üstlerine bağımlı kalabilmesi için, her iki grubun yararları bütünleşmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002:205).

Ayrıca, okul yöneticisi, liderden önce üsttür. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, zor olmakla beraber bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleyebilecek kadar örgüte bağlı ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulda uyumlu insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava oluşturabilmesidir. Liderlik bir grup eylemidir, makam olarak üstlük ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsar. Bu nedenle, okul yöneticisi üstünden çok grubuna dönük çalışırsa, grup üyelerinin liderlik imajına yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 2002: 209).

2.1.2. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü

Yakın zamanlarda eğitim yöneticisi, okul yöneticisi ya da okul müdürü yerine, 1980'li yıllardan itibaren okul lideri, eğitim lideri, program lideri, öğretim lideri ifadeleri daha çok tercih edilmektedir. Çünkü okul müdürlerinden, yöneticilikten daha çok liderlik yapmaları, özellikle de programın yönetimi ve öğretme-öğrenme sürecinde liderlik davranışları göstermeleri, öğretmenler ve öğrenciler için bir başöğretmen rolü oynamaları beklenmektedir (Şişman, 2002:139).

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, okulda otoriteyi temsil eden kişi olarak görülür. Modern tartışmalarda ise, okul müdürleri bir yönetici olmaktan ziyade bir eğitim ve öğretim lideri konumundadırlar. Yapılan araştırmalarda etkili okulların yöneticilerinin etkili olmayan okulların yöneticilerinden farklı birtakım liderlik özelliklerine veya davranışlarına sahip oldukları görülmüştür. Aynı zamanda, okul yöneticisinin liderliği, etkili okulların diğer boyutlarının (okul iklimi, okul kültürü,

okul-çevre ilişkileri, vb.) ve özelliklerinin temel belirleyicisi haline gelmiştir (Şişman, 2002:137).

Liderlik, grup tarafından seçilen kişiye yine grup tarafından verilen bir niteliktir. Hâlbuki atama yoluyla gelen üst (okul müdürü), gruptan çok kendi üstlerine dönük çalışmak durumunda kalmaktadır. Bu bakımdan, üstlük ve liderlik birbirine aykırıdır, birleştirilmesi ise çok zordur. Liderin başlıca görevleri, örgüt amaçlarını saptamak, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek yapı ve havayı vermek, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamak ve örgüt içindeki çatışmaları çözmektir. Bu görevlerden birini yerine getiremeyen lider, grubun gözünde sorumsuz ve başarısız bir duruma düşecektir (Bursalıoğlu, 2002:206).

Gerçek liderlik, problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmekle olur. Gerçek liderliği sağlayacak olanaklar, yasaların ve emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar üyelerine de dönük olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002:209).

Okul yaşamında ve okulla ilgili süreçlerde değerlerin ve sembollerin önemli bir yeri vardır. Bunlar okuldaki eylem ve faaliyetlere yol gösterir. İnsanlar, tercihlerini ve eylemlerini sahip oldukları değerlere göre gerçekleştirirler. Değerlerden bağımsız bir yönetim ve yönetici düşünülemez. Okul yöneticisi okulla ilgili temel değerleri temsil eden bir model olmak durumundadır. Araştırmalar, okul kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değişmesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir (Şişman, 2002:151).

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki vesorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil, kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Bir okul yöneticisinin öğretim liderliği yapabilmesi için yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına

devretmesi, okuldaki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirmesi gerekir (Erdoğan, 2004, s.90).

Okul yöneticisinin gerektiğinde kullanabileceği birçok güç vardır (Başaran, 2000, s.65). Bunlar:

1. Yasal güç: Bir yöneticiye yasayla verilmiş yönetme gücüdür. Bu gücün içeriğini, örgüte ilişkin işleri yapma ve yaptırma hakkı oluşturur.

2. Makam gücü: Bir yöneticinin, okulun bir makamında bulunmasından dolayı, astlarını etkileme gücüdür. Makama bağlı alt güçler de vardır. Bunlar; ödül gücü, ceza gücü, bilinti gücü, kaynak kullanma gücü, geleceği denetleme gücüdür.

3. Uzmanlık gücü: Alanında ve yönetimde uzman olan bir okul yöneticisi bilgisi ve tutumuyla yönetsel bir güç elde eder.

4. Kişisel güç: Astların yöneticiye karşı beğeni ve sevgilerinin derecesi yükseldikçe, yöneticinin etkisini benimsemeleri artar ve ona kendilerini yönetmesi için güç verirler.

2.1.3. Öğretimsel Liderlik

Öğretim liderliğinin doğuşu yaklaşık 30 yıl öncesine dayanmaktadır. 1920'lerden 1960'lı yıllara kadar okul müdürleri, yönetici müdürler olarak görev yapmışlardır. Bu zaman süresince kendi konumlarını korumakla ilgilenen müdürler, yerini değişen eğitim programlarına ayak uyduran ve buna göre okul içi süreçlerde değişimler yapan müdürlere bırakmaya başlamışlardır. 1960'lı ve 1970'li yıllarda, değişimleri yapan müdürler ve yapmayan müdürler olarak farklılıklar ortaya çıkmaya başlamıştır.

Buna ek olarak, müdürlerin uygulamaları, okulun başarısı ya da başarısızlığı ile anılmaya başlanmıştır. Öğretmen yardımı almaksızın belirlenen eğitim programlarını uygulayan ve bunu bir araç değil amaç olarak gören okul müdürlerinin uygulamalarının, değişimin gerçekleşmesinde yetersiz olduğu düşünülmeye

başlanmıştır. Bundan sonra da, okul müdürlerinin program yöneticisi rollerinin yerine öğretimsel liderlik rollerinin olması gerekliliği doğmuştur.

1980'li yıllardaki bu dönüm noktası, müdürlerin daha etkin şekilde okulun öğretimsel programıyla ilgilenmeleri ve müdürlerin çalışanlara veöğrencilerin başarılarına yoğunlaşmaları gerekliliğini ortaya koymuştur (Hallinger, 1992).

Öğretimsel liderlik için öncelikle iyi bir yöneticilik gerekir. Ancak yöneticilik formasyonu ne kadar yeterli olursa olsun okulda görev yapan bir yöneticinin öncelikli olarak "öğretim lideri" olması gerekir. Aksi takdirde başarısız olur. Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışlarını dört şekilde sınıflayabiliriz (Çelik, 2003, s.46-51).

1. Kaynak sağlayıcısı: Okul yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir. Okulu amacına ulaştırmak için gerekli olan her türlü kaynağı bulur ve sağlar. Öğretmenlerin işlerini en iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlayabilmek için gerekli çalışmaları yapar.

2. Öğretimsel kaynak: Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Okul yöneticisi, sınıftaki öğrenme ortamını doğrudan geliştirmeye çalışarak görevini yerine getirir. Bu doğrultuda yönetici, öğretmenlerle iletişim kurarak onların yeni öğretim materyallerini ve öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar.

3. İletişimci: Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Okulun vizyonunu, programını herkesin anlamasını sağlayarak, yani okulda bulunan öğretim kadrosu arasındaki iletişimi güçlendirerek yerine getirir.

4. Görünür kişi: Okul yöneticisi, öğretimsel lider olarak sınıf ortamında, koridorlarda, bölüm toplantılarında bulunmalı, öğretmenlerle ve öğrencilerle sohbetler yapmalıdır. Okulun her yerinde kendisini hissettirmeli ve okulun sahip olduğu değerleri sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirmelidir.

Öğretimsel liderlikle ilgili yüzden fazla araştırma içerisinde yer almış, Hallinger tarafından 1982 yılında geliştirilmiş olan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranış boyutlarının değerlendirmesini içeren çalışma öğretim liderliği konusu üzerine geliştirilmiş ilk çalışmadır (İnandı ve Özkan, 2006).

Öğretimsel lider olan okul müdürlerinin uygulamaları gereken bu davranış boyutları;

(1) Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
(2) Okul amaçlarına kendini adama,
(3) Okul amaçlarını başarmak için kaynakları toplama ve seferber etme,
(4) Öğretmen, öğrenci, veli ve toplumun yüksek beklentilerini karşılayacak olumlu bir okul iklimi oluşturma,
(5) Okulun öğretim politikasını geliştirme,
(6) Okul başarısını arttırmak için öğrenci ilerleme durumunu ve öğretmen etkililiğini izleme,
(7) Okulun akademik amaçlarına bağlı olduğunu gösterme ve uzun vadeli açık okul amaçları belirleme ve uygulama,
(8) Okulun karar verme sürecinde, grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini etkin olarak alma,
(9) Materyal ve zaman gibi kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanma, personel gelişimini sağlayarak akademik amaçlara daha etkin ulaşmayı sağlama,
(10) Zamanın kıt kaynak olduğunun farkına varma, öğretim sürecini kesintiye uğratacak etmenleri en aza indirmek için disiplin ve düzen oluşturmadır.

Okullar, yapısal olarak birbiriyle aynı amaçlara sahip, merkezi sistemle yönetilen kurumlardır. Dolayısıyla onları birbirinden ayıran en önemli farklardan biri, çalıştırdıkları işgörenler ve onları örgüt bilincine kavuşturacak okul müdürleridir. Okul müdürünün öğretimsel liderlik davranışları, okul örgütünün iki temel ögesini – öğrenme iklimi ve öğretimsel örgütlenmeyi- etkilemektedir (Lahui-Ako, 2001).

Okul müdürlerinin öncelikli hedefi, tüm maddi ve insani kaynakları kullanarak öğrencilerin akademik başarılarını yükseltmek yani öğretimsel etkililiği arttırmaktır. Bu anlamda, okul müdürleri öğretme-öğrenme ortamlarını uygun şekilde düzenlemeye önem vermelidir (Şirin, 2003). Bu yüzden okul müdürlerinin en önemli görevlerinden biri de, öğretim liderliği görevidir (Shahid et al., 2001).

Okul müdürlerinin öğretim liderliği, öğretmenlikten yöneticiliğe geçiş sırasında liderlik niteliklerini en fazla kullanacakları liderlik tiplerinden biridir. Çünkü bu liderlik tipinde, öğretmenlerin de öncelikli konusu, eşdeyişle öğretim esastır. Okulun temel hedefi öğrencilerin eğitimsel gereksinimlerini karşılamaktır; öğretim lideri olarak okul müdürleri de bu anlayışı güçlendirmelidirler (Chell, 2003).

Öğretim liderliği ile okul etkililiği sıkı şekilde birbirine bağlıdır. Okul etkililiği çerçevesinde yapılan araştırmalar, müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını ortaya koyan çalışmalardır. Okul müdürleri öğretimsel lider olarak becerilerini kullanarak öğretmen ve öğrenciler üzerinde farklılık oluşturabilmektedirler (Wildy and Dimmock, 1993; Rowan, 1995; Newbold, 1999).

Pansiri'nin (2004), ilköğretim okullarında uygulanan öğretimsel liderliğin etkililiğini ortaya koymak amacıyla yürüttüğü, toplam 815 öğrenci, müdür ve öğretmenden oluşan çalışmasında, liderlik becerileri, öğretimsel etkinliklerin koordinasyonu, eğitim programının yönetimi ve öğrenen kalitesi temel konular olarak belirlenmiştir.

Sonuçlara göre, okul yönetim takımının, çalışanlar arası iletişimi güçlendirme, okulun öğretimsel gelişim etkinliklerine velilerin katılımını sağlama, eğitim programları yönetimi için gereken yenilikleri sağlama konusunda öğretim liderliği becerilerinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

2.2. Hizmetkâr Liderlik

Son yıllarda, liderliğin etik tarzları üzerine artan bir ilgi oluştu (Avolio and Gardner, 2005; Brown and Trevino, 2006; Northouse, 2001; van Knippenberg, De Cremer and

Van Knippenberg, 2007). Bunlardan biri de, lideri takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamada "hizmetkâr" olarak gören hizmetkâr liderliktir (Grahm, 1991; Greenleaf, 1970, 1977). Matteson and Irving (2006), hizmetkâr liderlerin özellikle kişisel çıkarlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını görmeye odaklandığını belirtmişlerdir. Bu özelliği onun dönüştürücü liderlik (Bass, 1985) gibi etik değerlere önem veren diğer liderlik modellerinden de ayrılmasında önemli bir etkendir (Grahm, 1991).

Hizmetkâr liderlik kavramı yeni olmadığı gibi, yüzyıllardır bütün kültürlerde uygulanan temel ve hiç bitmeyen prensiplerden oluşur (Sendjaya and Sarros, 2002; Spears, 1996). Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak, Herman Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" kitabına itibar ederek "Hizmetkâr olarak lider" adlı eserinde tanıtmıştır. Büyük lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayarak, birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Bunlar; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma kabiliyeti, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) kurmadır.

Hizmetkâr liderliğin diğer savunucuları (Farling, 1999; Kiechel, 1992; Laub, 1999; McGee-Cooper and Trammell, 2002; Moon, 1999; Pollard, 1996; Rardin, 2001; Rinehart, 1998; Russell, 2001), bu özelliklerin farklı kombinasyonlarını tanımlamışlardır.

Spears (1995, 1998), Greenleaf'in eserlerinden 10 hizmetkâr lider özelliğini süzüp listelemiştir. Contee-Borders (2003) ta bunu vaka çalışmasıyla onaylamıştır. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallıştırma, önsezi, yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve ortaklık (takım) kurmadır (Beck, 2010; McDougle, 2009; Omoh, 2007).

1. Dinleme: Örgütün tamamının veya örgüt içindeki kişilerin ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için onlarla iletişim kurulur, içtenlikle ve saygıyla dinlenir. Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar alma yeteneklerine göre değerlendirilir. Hizmetkâr lider, diğerlerini samimane ve isteyerek dinleme becerisi çok güçlü ve içten olan kişidir. Özellikle, başında bulunduğu grup ve topluluğun isteklerini belirlemeye ve onu çok açık ve net bir şekilde tanımlamaya karşı istekli olmalıdır. Dinleme, takipçisinin içindeki hisleri ve arzuları, bir başka deyişle, beden, ruh ve aklının birlikte söylediği mesajı anlamayı gerektirir.

2- Empati: Hizmetkâr liderler diğer insanlarla empati kurarlar. Diğer insanların özel kabiliyetlerini fark edip onlara sahip çıkarak toplumun hizmetine sunarlar. Birlikte çalıştıkları insanların iyi niyetli olduklarını düşünür, davranışları ve performansları kabul edilemez olsa bile onları reddetmezler.

3- İyileştirme: İnsanları iyileştirmeyi öğrenme, dönüşüm ve entegrasyon için güçlü bir kuvvettir. Hizmetkâr liderlerin önemli bir üstün tarafı da kendilerini ve diğer insanları iyileştirme potansiyelleridir. Çünkü günümüzde birçok insan hissiyat olarak incinmiş, ruhları ve kalpleri kırılmış bir hayat sürdürmektedir. Hizmetkâr liderler, bu insanlarla bire-bir temasa geçerek, onların kalplerini ve ruhlarını ortak şeyleri paylaşarak ve daha yüce bir şey etrafında bütünleştirerek iyileştirirler.

4- Farkındalık: Genel olarak kendinin ve takipçilerinin farkında olmak, hizmetkâr lideri daha da güçlü kılar. Bir kimse farkı fark etmeyi öğrenmişse, etiksel konuları anlaması ve meseleleri daha geniş perspektiften ve bütüncül bir tarzda ele alması kolaylaşır.

5- İkna etme gücü: Hizmetkâr liderler, karar verirken sahip olduğu makamın otoritesini kullanmak yerine, o kararla alakalı insanları ikna etme metodunu kullanırlar. Zorlama yerine çalışanların akıl ve kalplerine hitap ederek işleri yaptırırlar. Sonuç olarak, gruplar kendi aralarında ortak akıl, değer ve tutum üretebilme kapasitesine kavuşurlar.

6- Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, kabiliyetlerini, hayal dünyalarını dolduracak şekilde geliştirirler. Problemleri kavramlar haline sokan liderler, sorunlara bu perspektiften bakarak, günlük realitelerin ötesine geçerek daha geniş bir açıdan düşünme ve derinlemesine yaklaşma imkânına sahiptirler.

7- Önsezi: İleride olması muhtemel hadiseleri önceden görebilme kabiliyeti, sezgiyle bağlantılı bir yetenek olup, hizmetkâr liderin geçmişten ve bugünün realitelerinden dersler alıp, bugün aldığı kararların gelecekteki olası sonuçlarını anlamada kullanır.

8- Yöneticilik (Güvenilirlik): Bir şeyi bir başkası için güvenilir ve emin şekilde saklamak ve başkalarının ihtiyaçlarını öncelikle gidermede önemli bir ahlaki

davranıştır. Toplumun refahı için kurum ve müesseseleri var oluş gayesi etrafında işleterek, müesseseleri korumak anlamına da gelir.

9- İnsanların gelişimine bağlılık: Hizmetkâr liderler, takipçilerin, çalıştıkları kuruma yaptıkları katkının ötesinde özel bir değere sahip olduklarına inanırlar. Bundan dolayı her hizmetkâr lider, her ferdin büyüyüp gelişmesine özel gayret sarf eder ve fertlerin şahsi, mesleki ve ruhi gelişimlerini tamamlamaları için sahip olduğu bütün gücü kullanma konusunda mesul olduğunun şuurundadır. Bu hedefle alakalı, çalışanların şahsi ve mesleki gelişimleri için özel fonlar oluşturur ve bunları kullanmaları için teşvik eder. Karar alma mekanizmalarına katılmaları konusunda onları teşvik eder.

10- Ortaklık (takım) kurma: İnsan hayatını birinci derecede şekillendiren faktörlerin başında insanın informal eğitimi gelir. İnformal eğitim, okul veya iş dışında edinilen aile, küçük arkadaş toplulukları ve çevreden öğrenilen ve kazanılan şeylerdir. Bunun farkında olan hizmetkâr lider, sorumluluğu altındaki insanların kendilerini daha sağlıklı, bilgili ve serbest kılacak topluluklar oluşturmalarını ve boş zamanlarını buralarda geçirmelerini temin etmeye çalışır. Bunu yerine getirmek için, mesai dışında sosyal faaliyetler tertipler.

Russell ve Stone (2002), bunlardan 9 işlevsel özellik sınıflandırmıştır. Bunlar; vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, diğerlerini takdir ve güçlendirmedir. Bunlara eşlik eden diğer özellikler; iletişim, güvenilirlik, liyakat, yöneticilik, ileri görüşlülük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve vekâlettir.

Laub (1999), 6 hizmetkâr liderlik özelliği tanımlamıştır:

1) **İnsanlara değer verme** (herkesi ayrı ayrı dinleme, öncelikle diğerlerinin ihtiyaçlarını görme, insanlara inanma);
2) **İnsanları geliştirme** (öğrenmelerine imkânlar sağlama, uygun davranışlarla örnek olma, cesaretlendirme yoluyla güçlendirme);
3) **Topluluk, ortaklık (community) oluşturma** (güçlü ilişkiler ve işbirliği kurma);

4) **Doğruluk, güvenilirlik (authenticity) sergileme** (dürüstlük ve güven, açık sözlülük (openness), sorumluluk, denetime açık olma (accountability) ve diğerlerinden öğrenme isteği);
5) **Liderlik tesis etme** (geleceği öngörme, inisiyatif alma ve hedefleri netleştirme);
6) **Liderliği paylaşma** (ortak vizyon oluşturma, karar alma gücünü paylaşma ve örgütün tüm seviyelerinde yetki ve imtiyazı paylaşma).

Taylor (2002), hizmetkâr liderliğin üç temel faydası olduğunu belirtir; birincisi, örgütte liderlik yeteneklerine sahip olan çalışanların liderlik yapabilmelerine olanak sağlar. İkincisi, bütün yetenekli bireyler bürokratik kontrol tarafından artık engellenmeyecekleri için üretime güdülenebileceklerdir. Üçüncüsü, örgütün değer kültürü, bencilikten çok grubun başarısına vurgu yapan açık liderlik olduğu için çalışanlar çok daha verimli bir takım çalışması yapabilirler.

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin ölçülmesi üzerinde çalışma yapanlardan biri olan Page ve Wong (2000), hizmetkâr liderliğin ölçümünde kullanılan kavramsal bir çatı oluşturmuştur. Bu çatı şu unsurlardan oluşmaktadır (Page and Wong, 2000; Wong and Page, 2003):

1. Kişilik-yönelimli olma (Lider nasıl bir insandır?): Hizmet edebilme tutumunu geliştirme ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken kişilik özellikleri güvenilir olma, alçakgönüllülük ve hizmet etmedir.

2. İnsan-yönelimli (Liderin diğerleri ile ilişkileri nasıldır?): İnsan kaynaklarının gelişmesi ile ilgilidir. Liderin insanlarla ilişkileri ve onun başkalarını geliştirmek için adanmışlığına odaklanmadır. Liderin sahip olması gereken özellikler başkalarını destekleme, güçlendirme ve geliştirmedir.

3. Görev-yönelimli (Lider ne yapar?): Başarı ve verimliliğe ulaşma ile ilgilidir. Başarılı olabilmek için gerekli olan liderin görev ve becerilerinin neler olması gerektiği üzerindedurulmaktadır. Liderin sahip olması gereken özellikler vizyon belirleyebilme, hedef oluşturma ve liderlik yapmadır.

4. Süreç-yönelimli (lider örgütsel süreci nasıl etkiler?): Örgütün etkililiği ile ilgilidir. Açık sistem, verimlilik ve esneklik geliştirmek ve biçimlendirmek için liderin yeteneğine odaklanmadır. Liderin sahip olması gereken özellikler biçimlendirme, takım kurma ve karar vermeyi paylaşmadır.

Ayrıca, Dennis ve Bocernea (2005), hizmetkâr liderlik boyutlarını sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güvenilirlik olarak açıklamıştır.

1. Güçlendirme: Güçlendirme diğerlerine yetki vermedir (Patterson, 2003). Hizmetkâr lider için ise güçlendirme etkili dinleme, insanlara önemli olduklarını hissettirme, takım çalışmasına vurgu yapma ve sevgi ve eşitliğe değer vermeyi kapsar (Russell and Stone, 2002). Russell (2001) güçlendirmeyi, hizmetkâr liderlerin yetkin olabilmeleri için güçlerini paylaşmaları olarak tanımlamıştır. Bu yüzden, güçlendirme, mükemmel liderlik ve özellikle hizmetkâr liderlikte merkezi unsur olmuştur (Nelson, 2003; Patterson, 2003).

2. Alçakgönüllülük: Sandage ve Wines (2001)'e göre alçakgönüllülük, birini başarısı ve yetenekleri yönünde koruma becerisidir. Bu açıdan alçakgönüllülük kendine odaklanmadan çok diğerlerine odaklanma fikrini içerir. Alçakgönüllülükte insanlar kendilerinin sahip olduğu değere aşırı şekilde değer vermezler. Diğer bir deyişle, hizmetkâr liderler kendi başarılarına dikkat etmezler, daha çok diğerlerine dikkat ederler (Dennis, 2004). Hizmetkâr lider gönüllü bir dinleyici olma, hizmet etmek için kendini sorumlu hissetme ve eleştirileri açık şekilde kabul etme ve çok daha etkili şekilde hizmet etmek için fırsatları kullanır (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler kibirli değildir ve onların alçakgönüllülüğü örgütte saygı ve takdir etme duygusunu geliştirir ve hizmetkâr liderler çalışanların kendilerini yüceltmeleriyle ilgilenmezler (Nelson, 2003).

3. Sevgi: Hizmetkâr lider takipçi ilişkisinin köşetaşı sevgidir (Patterson, 2003). Dennis (2004) bu sevgiyi birinin ihtiyaçları, istekleri ve arzularını bir bütün olarak her bir bireyi liderlerin görmesi ve algılaması olarak tanımlamıştır. Bir lider sevgiyi çalışanları için hem fedakârlık yaparak hem de alçakgönüllü davranışlar göstererek sergiler; yani hizmetkâr lider doğru nedenlerle doğru şeyleri yapandır (Nelson, 2003; Patterson, 2003). Hizmetkâr liderlikle uyumlu sevgi, takipçilerin yetenekleri ve

becerilerini öğrenmede liderlerin istekli olmalarını gerektirir. Bu sevgi gösterildiği için, hizmetkâr liderler cesareti ve ümit duygusunu takipçilere aşılayabilir (Patterson, 2003). Lider için sevgi, değer bilmeyi, şefkati, bağışlama ve sevecenliği besleyen duygularla liderlik etmeyle sergilenir (Gunn, 2002).

4. Güvenilirlik: Güvenilirlik, yeterlilik ve dürüstlük bakımından takım üyelerine olan güven ve itimat olarak tanımlanmıştır (Patterson, 2003). Güvenilirlik, etik, değer, moral, doğruluk ve dürüstlük yönlerinin birleştirilmesidir (Russell ve Stone, 2002). Patterson (2003)'e göre etkili liderlikte güvenilirlik doğru söyleme, sözünü tutma, doğruluk ve bireylere saygı gösterme gibi dört değere dayalıdır. Güvenilirlik ve dürüstlük işbirlikçi ve kolektif olarak çalışmanın olduğu açık bir çevre oluşturur ve kişilerarası ve örgütsel uyumu oluşturmak için gereklidir (Russell, 2001; Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler güvenilirliği oluşturur ve güvenilirliğin örgüt içerisinde olmasını sağlarlar. Hizmetkâr liderler söyledikleri şeyi yaparlar. Bu nedenle güvenilirlik, hizmetkâr liderliğin temel bir özelliğidir (Russell, 2001).

5. Vizyon: Hizmetkâr liderlik teorisinde vizyon, liderin ileriye bakmasına ve kişiyi değerli bir birey olarak görmeye, her bir bireyin gelecekteki durumuna inanmaya ve bu duruma ulaşmada her birine yardım etmeyi isteme anlamına gelir. Bu, lidere örgütlerin verimliliği için fırsat ve avantaj sağlar. Hizmetkâr liderlikte vizyon, örgütte geleceğe odaklanma atmosferini geliştirmek için gereklidir (Wis, 2002). Vizyoner liderin rolü, soru sorma, dinleme ve duymadır (Nelson, 2003). Vizyoner duyguya sahip bir hizmetkâr lider; takipçilerin potansiyelinin farkına varma ve takipçilere yardım edebilmeye değer verir (Wis, 2002). Bu süreç her bir kişinin eşsiz yeteneklerini görmeyi içerir ve bu vizyon gelecek için bir planı şekillendiren liderin kararlarını etkilemeye ek olarak lidere yardım eder (Patterson, 2003).

Bunlara, Barbuto ve Wheeler (2006), tevazu, ilişkisel güç, hizmet-odaklılık, takipçilerin gelişimi, takipçi özerkliğinin teşvik edilmesi, diğergamlık, duygusal iyileştirme, inandırıcı olma, bilgelik ve örgütsel yönetim özelliklerini eklemiştir.

Takım yaklaşımında kullanılan destekleyici liderlik perspektifinden baktığımızda, çalışanların gelişimi için daha uygun çevre oluşturmak, onların mutluluğuna odaklanmak ve işyeriyle birlikte tüm toplumda değişimi yakalamak

için, hizmetkâr liderlik davranışları çok önemlidir (Laub, 1999). Bu yeni yaklaşım, ortak karar alma, takım çalışması, etkili ve destekleyici davranış kombinasyonlarıyla, örgüt kalitesini geliştirmeyi ve çalışanların bireysel gelişimini arttırmayı amaçlar (Spears, 1995). Bu yeni liderlik anlayışı, egoizm ve kendini beğenmişliğin yerine diğerlerine hizmet etmeyi temel alan farklı bir vizyonu yüceltir (Taylor, 2002).

Hizmetkâr liderlerin meziyetleri, yüksek ahlak veya umumiyetle nezaket ve kişinin ahlak erdemleri olarak tanımlanır (Dennis and Bocarnea, 2005). Hizmetkâr liderler, vizyon oluşturur, takipçilerinin güvenini ve itimatını kazanır ve diğerleri üzerinde etkiye sahip olur (Farling, 1999). Mevkisel ve bireysel güce sahip olsalar da, hizmet arzusu, aksiyon motivasyonunda can damarını oluşturur (Miears, 2004). Hizmetkâr liderlikte, kişisel ilerleme ve okul gelişimine destek olmadaki yüksek tutku, örgüt içindeki diğer tüm ihtiyaçların önünde tutularak, arzulanan eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için gönülden çalışılır (Hardin, 2003).

Blanchard ve Hodges'a (2003) göre takipçilerinin gelişimine öncelik veren hizmetkâr lider, bulunduğu pozisyonda geçici olduğunu bilmekte, görevi kendisinden sonra özveriyle yönetmesi için yerine gelecek lideri yetiştirmeye çalışmaktadır (Akiş, 2004, s.39). Hizmetkâr lider, varlıklar âleminde en başta kendisi ile olan büyük savaşını kazanmış, kendi benliğinin koyu bir hizmetçisi olmaktan kurtulmuş, kendisini çevresine adamış, bir taşın üzerine bir taş koyma sevdasına kapılmış bir insandır (Çelik, 2010, s. 5).

Dürüstlük ve bütünlük gibi kişisel liderlik değerleri kişiler arası güvenin ve örgütsel güvenin oluşturulmasında birincil rol oynamaktadır. Başkalarına değer verdiğini gösteren liderler izleyicileri için koşulsuz sevgi göstermektedirler. Bazı liderler ilişki tarzlarına empati, sabır ve teşvik öğelerini de dahil etmektedirler. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi de güven duyulan bir ortamdan ortaya çıkmaktadır (Russell, 2001; Akt. Çevik ve Kozak, 2010, s. 82).

Dünyada yürütülen faaliyetlere baktığımızda, 20. yüzyıl Batı toplumlarında “hizmetkâr liderlik” kavramı, enstitü ve bir eğitim kurumu olarak ilk defa 1964 yılında “Uygulamalı Etik” olarak kuruldu. O günden beri büyüyerek gelişen bu

uluslararası merkez, Amerika Birleşik Devletleri'nin Indiana eyaletinde Indianapolis şehrinde "Servant-Leadership - Robert K. Greenleaf Center" olarak hizmet vermektedir. Merkez her yıl "Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı" tertiplemekte olup, insanları ve kurumları bu yeni liderlik anlayışı ile tanıştırmak için çeşitli uygulamalı kurslar, seminerler ve toplantılar düzenlemektedir. Merkez bugüne kadar hizmetkâr liderlik üzerine yazılmış, birçok kitap, bröşür, göze ve kulağa hitap eden dökümanlar yayınlamıştır.

Hizmetkâr liderlik, Amerika'nın en başarılı şirketlerinde savunulmuş ve uygulanmıştır (Levering ve Moskowitz, 2000). Mesela, Southwest Airlines, TD Industries ve Synovus şirketleri, Fortune's 2000-2005 yılları arasında "Top 100 Best Companies to Work for in America" ve "Top Ten Employers" kategorilerinde yer alarak, hizmetkâr liderliğe örnek şirketler olarak rapor edilmişlerdir.

Hizmetkâr lider; ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adayan, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere sözde özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu bir gönül insanıdır (Fındıkçı, 2009, s. 373-374).

Liderin hizmetkâr bir rol alabilmesi için öncelikle bencilliğini aşması gerekmektedir (Vinod and Sudhakar, 2011). Hizmetkâr liderlik bireysel bencillik ve isteklerin ötesinde örgüt üyelerinin gelişimi ve ihtiyaçlarına yönelmeyi gerektirir. Bu açıdan hizmetkâr liderliğin eğitim kurumlarında kullanılması daha işlevsel olacaktır. İnsanların kişisel isteklerini karşılama yerine karşısındakine verme anlayışında olması okul içinde gereksiz işlere zaman harcanmasına engel olacağı gibi insanlar kendilerini eğitim işlerine adayacak ve böylece daha yararlı işlev üstleneceklerdir (Cerit, 2008). Özsaygısı olanlar için hizmetkâr liderlik çok kolaydır. İnsanlara verilen

şans birçok sorunu ortadan kaldırır. Onları dinlemek, fikirlerini öğrenmek özsaygıyı güçlendirirken, eleştiri ve yargılama özsaygıyı aşındırır (Vinod and Sudhakar, 2011)

Özetle, yukarıda bahsedilen literatür taraması sonucunda, Öner (2008) tarafından Page ve Wong (2000), Barbuto ve Wheeler (2002) ve Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilmiş olan hizmetkar liderlik ölçeklerinin derlenmesi sonucunda ortaya çıkarılan ve ilişkisel, katılımcılık, diğergamlık ve güçlendiricilik gibi 4 temel faktör ile tanımlanmış hizmetkar liderlik ölçeği, eğitim kurumlarına uyarlanarak araştırmamıza kaynaklık etmiştir.

.

2.2.1. Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim

Hizmetkâr liderlik bireyleri etkiler ve bireysel bencillik ve ihtiyaçların ötesinde bireye bakmayı gerektirir. Bu açıdan da hizmetkâr liderlik, temel işlevi insanların geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının yönetiminde kullanılabilme özelliği gösteren bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir.

Hizmetkâr liderler, insanları geliştirir ve onlara çalışmaları ve yetişmeleri için yardım ederler (Farling, Stone, Winston, 1999). Hizmetkâr liderlik, liderlerden çalışanlara hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler (Koshal, 2005).

Bu yüzden hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran özellik hizmet yönelimli olma tutumudur. Hizmetkâr liderler makam ve kişisel güce dayalı olarak değil, hizmet etme isteğine dayalı olarak çalışmaya ve önderlik etmeye güdülenirler (Miears, 2004). Hizmet etme felsefesi bencilliğin ötesinde açık bir iletişim kurarak takım çalışması ve işbirliği atmosferini geliştirerek, çalışanlarla ortak çalışmalar yapmayı sağlar (Taylor, 2002).

Hardin (2003)'in belirttiği gibi, hizmetkâr liderlikte yüksek bireysel büyüme arzusu ve okulu geliştirme örgüt içindeki bütün diğer ihtiyaçların üzerinde öncelikli

olarak yer alır. Bencilliğin kabul edildiği bir çevreden daha çok insanların vermek için gönüllü olduğu bir çevre oluşturarak, öğretim gününün çoğunun önemsiz şeylerle geçirilmesine engel olunur ve daha çok istenilen eğitimsel konular ile uğraşmaya yönelik olarak çaba gösterilir.

Bir okul yöneticisinin rolü olarak ve okul yönetiminin çalışmasının temelinde hizmet etme-fikirlere, inançlara, öğretmenlere, öğrenci ve ailelerine- vardır. Diğerlerine hizmet etme önemli olmasına rağmen, çok önemli olan şey uzlaşmış bir toplum olarak okulun şekillenmesine yardım eden fikirler ve değerlere hizmet etmektir (Walker, 2003).

2.2.2. Hizmetkâr Liderliğin Bazı Yakın Liderlik Teorileriyle Karşılaştırması

Hizmetkâr liderlik teorisinin diğer liderlik teorilerinden çok farklı yönlerinin yanında oldukça benzer yönleri de bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik, diğer önemli liderlik teorileri olan dönüştürücü, karizmatik ve lider-üye-etkileşimli (LMX) liderlikle kavramsal örtüşme gösterse de, takipçilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına özel olarak odaklanıp, büyümesi, gelişimi ve yetiştirilmesine yardımcı olmayı (Grahm, 1991; Greenleaf, 1970, 1977) öne çıkarmasıyla, diğer liderlik yapılarından farklılık gösterir (Barbuto and Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004; Grahm, 1991; Matteson and Irving, 2006).

Bu fark ve benzerlikler aşağıda incelenmektedir:

Hizmetkâr Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik

Hizmetkâr liderlik, dönüştürücü liderliğin bir formu olarak hem örgütü hem de çalışanları geliştirmeyi esas alır. Bass (2000), dönüştürücü liderliğin hizmetkâr liderlik ile olan ilişkisini kıyaslarken; vizyon, etki, itimat, güven, saygı, modelleme, risk alıp yetkilendirme ve hizmet etme özelliklerini ortak olarak ele almakta, çalışanlara değer verme, takdir etme, onlara mentörlük edip gelişip

güçlendirilmelerini sağlamayı da ortak hedefler olarak görmektedir. Hizmetkâr lider özelliğine sahip liderin diğergamlığa dayalı hizmet etme güdüsü, dönüştürücü liderliğin sosyalleşmiş etki özelliğine benzemektedir ve bu noktada etik karizmatik (Howell and Avolio, 1992), ve otantik dönüştürücü liderler (Bass and Steidlmeier, 1999), hizmetkâr liderler ile ortak bir özellik paylaşmaktadır.

Graham (1991), hizmetkâr liderlik ile dönüştürücü liderlik arasındaki farkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir: Hizmetkâr liderler,

1- Örgütü yalnızca hedeflerine ulaştırmakla sorumlu değil, aynı zamanda takipçilerin kişisel gelişimlerine ve örgütte söz sahibi olan diğer çalışanlara karşı da sorumludurlar.

2- Ahlaki prensiplere uygun olarak takipçilerinin esenlikleri için hizmet verirler. Takipçilere verilen hizmet, örgütün veya yöneticilerin hedeflerine ulaşmak amacıyla değil, takipçilerin gelişimini sağlamak için yapılmaktadır.

3- Tüm takipçilere aynı düzeyde eşit davranarak ve ahlaki prensiplere ters düşmeyerek, takipçiler arasında farklı tutum ve davranışlarda bulunmazlar.

4- Etik sorumluluğun gereği olarak, takipçilerine saygılı davranır ve onların ihtiyaçlarına karşı hassastırlar (Beauchamp and Bowie, 1998). Hizmetkâr liderliğin, dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ve ilham verme boyutları ile benzerlik gösterdiği ifade edilmekle birlikte, hizmetkâr liderlerin, örgütsel hedeflere uzun vadede, çalışanın gelişim ve duygusal esenliğini sağlayıp amaç birlikteliği oluşturularak ulaşılabileceğine inanmaları, öncelikle asıl amaçları örgütsel performans olan dönüştürücü liderlerin oluşturacağı performanstan daha üstün bir verim ve performans sağlamalarına yol açar.

Greenleaf (1977), liderliğin ahlaki boyutunu amaca hizmet eden pratik ve faydacılık amaçların üzerinde tutmuştur. Bass (1996) ise, dönüştürücü liderlerin çalışanlarının çıkarlarını ahlaki veya amaca hizmet eden pratik amaçlar doğrultusunda örgüt için feda etmeleri gerektiğini savunmuştur. Bundan hareketle, hizmetkâr liderlik, ahlaki erdemlilik (Hurtsthouse, 1999) ve adalet (Rest and

Narvaez, 1994) kavramları ile ilişkili olup dönüştürücü liderlerle karşılaştırıldığında daha etik bir anlayışa sahiptir.

Bunlara ek olarak, hizmetkâr liderler dönüşümsel liderlerden daha fazla takipçilerin duygusal mutluluğuna odaklanırlar (Smith, Montagne ve Kuzmenko, 2004). Smith et al. (2004), hizmetkâr ve dönüşümsel liderin motivasyonel dayanaklarının farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dönüşümsel lider örgütsel başarıyla çok daha fazla motive olurken, hizmetkâr lider fedakârlığa ve eşitlikçilik duygusuna atıfta bulunur. Bununla birlikte, hizmetkâr liderlik, açık şekilde örgütsel başarıdan daha çok çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır. Buna karşın dönüşümsel liderlikte takipçileri geliştirme önemsiz değildir, fakat bütünüyle örgütsel başarıyla bağlantılı olmak zorundadır (Smith et al., 2004).

Hizmetkâr liderin başlıca odaklandığı nokta takipçileriyle olan ilişkisi ve onlara karşı sorumlulukları olduğu için (Lubin, 2001), takipçilerine karşı gösterilen bireysel ilgi ve takdir öne çıkarılarak, hizmetkâr liderliğin etki gücünün kaynağı takipçilere verilen hizmetle gerçekleşir (Russell and Stone, 2002). John Humphreys (2005) yaptığı çalışma ile dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik teorilerinin ortama bağlı, durumsal özelliklerini incelemiş ve hizmetkâr liderliğin, dönüştürücü liderliğe oranla, durağan ortamlara daha uygun olup, dinamik ortamlarda daha az başarılı olacağını savunmuştur.

Takipçilere gösterilen vekilharçlık ve hizmet, çalışanı alçakgönüllü bir yolla etkileme yöntemidir. Hizmetkâr liderlerin, hizmet etme yoluyla takipçilerini etkileme yöntemi, karşılıklılık prensibi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Cialdini (2001), bu karşılıklılığı olumlu olarak değerlendirerek, liderin takipçilerine verdiği hizmetin karşılığın kendine dönmesi olarak değil, diğer takipçilere yönlendirilmesi şeklinde beklediğini belirtmektedir. Bu sayede, bu deneyim sürecinde takipçiler birbirleri için bir öğrenme ortamı oluşturmaktadırlar (Stone, Russell and Patterson, 2004).

Yukarıda değinilen özelliklere ek olarak, dönüştürücü liderler, kişisel güç olarak karizmatik kabiliyetlerine güvenip (Bass, 1960), çalışanları etkileme yöntemi olarak karizmalarını kullanarak örgüt hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Patterson (2003) ise, dönüştürücü liderliğin alçakgönüllülük, diğergamlık ve

çalışanlar için sevgi ve vizyondan yoksun olduğu görüşü doğrultusunda hizmetkâr liderliği, dönüştürücü liderliğin bir devamı olarak değerlendirmiştir.

Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik

Etik kavramı, liderler için temel özellik olarak karşımıza çıkmakta ve liderlerin ahlaki tutum ve davranışlarının işletmelerin sağlıklı olmasında oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Sarros, Cooper and Hartican, 2006). Cuilla (1998, s.15) liderliği, güven, sorumluluk, bağlılık ve ortak vizyona dayalı, insanlararası karmaşık bir ahlaki ilişki olarak tanımlamıştır.

Valesquez (1992), ahlaklı insanın cesur, cömert, dürüst ve sosyal olup, öz-kontrol ve adalet meziyetlerine sahip olduğunu ortaya koyarken, bu çerçevede, etik değerlerin liderlik alanına uygulanırken, liderlerin içtenlik, alçakgönüllülük, doğruluk, azim ve sadakat özelliklerini göstermeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Etik liderliğin gelişimine baktığımızda, Heifetz, Burns ve Greenleaf ’in büyük katkılarını görürüz. Bu üç araştırmacının ortak noktası takipçilere, etik olarak ilgi gösterme, yani takipçilerin ihtiyaçlarına önem vererek, lider ve takipçi ilişkisinin gelişmesini sağlamaktır.

Ronald Heifetz (1994)’e göre, etik liderlerin görevi, güven ve empatiye dayalı olarak bireye emniyet hissi vererek takipçisi için destekleyici ortamlar oluşturma, çatışmaları giderme konularında onlara yardımcı olmaktır. Burns (1978) de, dönüştürücü liderlerin takipçilerine çelişen değer yargıları içeren çatışmalarda yardımcı olmaları gerekliliğini irdelemişlerdir.

May ve arkadaşları (2004)’ nın aktardığı üzere, liderin davranış tutarlılığı, takipçisini güçlendirmesi, takipçisine ilişkisel ilgisi, takpçisiyle gücü paylaşması, kontrol delegasyonu ve açık, doğru, bilgilendirici iletişiminin takpçiler tarafından güvenilir lider algısı oluşturduğunu belirtmişlerdir. Takipçiler, bu tür liderlerle psikolojik olarak güven ve emniyet duygusu yaşadıklarından işlerine daha bağlıdırlar (Deci and Ryan, 1985).

Hizmetkâr liderliği etik kavramıyla ilişkilendiren araştırmacılar, söylemlerini erdem ve ahlak temelli teoriler ile şekillendirmişlerdir. Ahlaki değer ve normları inceleyen etik kuramında, liderlerin davranışlarını ve karakter meziyetlerini inceleyen iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Northouse, 2004).

Bunlardan teolojik teoriler lider davranışlarının sonuçlarının arzulanılır olmasına vurgu yaparken, Cropanzano ve arkadaşları (2004)'nın savunduğu deontolojik yaklaşım ise, liderlerin davranışlarını, sonuçlarından bağımsız, görev açısından uygunluk olarak, yapılması gerekli olanın yapılması şeklinde ortaya koymuştur. Buradaki karar kriterleri, liderin kendi için en iyi kararı vermesi, çoğunluk için en iyi kararı vermesi ve kendini düşünmeksizin herkesin çıkarlarını gözetecek davranışta bulunmasıdır (Avolio and Locke, 2002) .

Bu yaklaşımlar, liderlerin davranışlarını ahlaki standartlara uygun olarak hayatın içinde tatbik edilmesi olarak değerlendirirken, diğer bazı teoriler ise liderlerin karakter meziyetlerine odaklanmaktadırlar. Ahlaki kavramlar ve erdem temelleri üzerine kurulmuş hizmetkâr liderlik, liderliği doğuştan sahip olunan bir meziyet olarak değil, öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir teori olarak değerlendirmektedir (Northouse, 2004).

Dennis Russel (2004)'ın belirttiği gibi, diğergamlık üzerine inşa edilmiş olan hizmetkâr liderlik davranışları, kişisel çıkar gütmeksizin çalışanın ihtiyaç, çıkar ve esenliği düşünülerek yapıldığı için, ahlaki nitelik taşımaktadır (Beauchamp and Bowie, 1998; Bowie, 2000).

Diğer tarafta, etik liderliğin temeli olan güven, başkalarına karşı yardımseverlik ve çalışan davranışlarının söylemlerine uygun olarak, tutarlılık göstermedir (Butler, 1991). Etik liderler, takipçilerin güvenlerini kazanmak için, onların karar verme mekanizmalarına katılımlarını sağlarlar ve onları verilen kararlar hakkında bilgilendirirler.

Etik bir perspektif olan diğergamlık, belirtildiği gibi hizmet etme prensibinin bir ifadesi olup, işyerinde mentörlük, güçlendirme, ekip çalışması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Kanungo and

Conger, 1993). Hizmetkâr liderler, etik kurallara uygun olarak çalışma ortamında adalet kavramını önemserler ve kararlarını adil bir uygulama ile verirler. Liderlerin, çalışanlara karşı saygılı ve adil davranmaları etik bir sorumluluktur. Örneğin, örgütsel adaletin boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet (Bies and Moag, 1986) müdürün çalışanına gösterdiği ilgi ve saygılı iletişimi yansıtır ve çalışan performans ve iş tatminini etkilemektedir (Yukl, 2005).

2.3. Örgütsel Adalet

2.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet, sözlük anlamı olarak, yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması (T.d.k., 2012), hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi, hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi olarak açıklanmaktadır (Vikipedia, 2012).

Adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yapıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır (Özalp ve Kırel, 2005).

Adalet, bireysel düzeyde bireylerin kontrol, kabul edilme, saygı, özdeğer ve özbenlik gibi farklı ihtiyaçlarına hizmet etmektir (Tajfel ve Turner, 1979). Adalet, hem bireysel, hem de sosyal olarak yapılandırılmış, bireyin inanç ve etik tutumu ile şekillenen bir kavramdır (Caldwell et al., 2001).

Adalet, doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası adaleti; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, olarak: "Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal,

ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır." şeklinde tanımlamaktadır (Töremen ve Tan 2010: 58-70).

Farklı disiplinlerden hemen herkesin ilgi odağı haline gelen örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli, Adams (1965)'ın Hakkaniyet Teorisi'ne dayanmaktadır. Adams teorisini, örgüt çalışanlarının kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerde çalışanların elde ettikleri kazanımlarla karşılaştıracakları varsayımına dayandırmıştır (Demirel ve Seçkin, 2001: 99-119). İşgören bu karşılaştırma sonucunda işletmesi, yöneticileri ve işiyle ilgili kendi anlayışına göre tutumlar geliştirir. Bu tutumların temelinde, örgütün genel uygulamaları ve sistemiyle ilgili olarak bireyin kurguladığı adalet algılamaları vardır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bu bağlamda örgütsel adaleti, işgörenlerin örgüt tarafından yapılan muamelelerin doğruluğu ile ilgili algıları olarak tanımlamak mümkündür (Campbell and Finch 2004: 179).

Örgütsel adalet kavramını ilk defa literatüre kazandıran Greenberg (1987), örgütsel adaleti çalışanların örgütsel olayları, uygulamaları ve kuralları adalet ilkesine göre ele alarak, bireylerin örgütsel görev ve rollerinin açık ve ima edilen özelliklerine dayanan algısı olarak ifade etmiştir. Çalışanların kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzeyi olarak ifade edilen örgütsel adalet algısı, çalışan seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar elde etme vasıtasyla şekillenir (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet, çalışma ortamında adil davranılıp davranılmadığına çalışanların nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991). Örgütsel adalet, bir örgüt içindeki çalışanların, yönetim ve sistem tarafından adil ve etik olarak davranılmasına ilişkin algılar bütünüdür (Cropanzano, 1993).

Örgütsel adalet, çalışanları adalet dengesini kurmak için güdüleyen bir mekanizma gibi işler ve işlemsel adalet boyutu vasıtasıyla, çalışanları şirketiçi şiddet içeren yıkıcı davranışlardan örgütsel vatandaşlık gibi yapıcı davranışlara yöneltir (Folger and Cropanzano, 1998).

Örgütsel adalet, örgüt içindeki ücretlendirme, ödüllendirme, karar verme süreç ve işleyiş mekanizmaları, çalışanlara gösterilen tutum, davranış, iletişim ve ast-üst ilişkilerini kapsayan tüm uygulamalar neticesinde çalışanlarda oluşan adalet veya adaletsizlik algısı ile çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirilen iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık, performans, devamsızlık, işten ayrılma ve etik olmayan olumsuz davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Colquitt and Greenberg, 2003).

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarıdır (Polat, 2007).

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel ve iş tatminleri ve de örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Töremen ve Tan, 2010: 58-70).

2.3.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansıması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990; Byrne and Cropanzano, 2001).

Greenberg (1990) örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir.

Farklı bir ifadeyle dağıtımsal adalet, çalışanların kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Folger and Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). İşlemsel adalet, bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder (Folger and Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Çalışanların, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır (Scandura, 1999). Bu boyutun temelinde Tihibaut ve Walker, (1975) tarafından ortaya konan, bireylerin bir sonuca ulaşmada kullanılan prosesin adil olduğuna inanmaları durumunda olumsuz sonuçlar aldıklarında bile sonucu daha olumlu değerlendirdikleri bulgusu esas alınmıştır (Dae-seok, 2004). Etkileşimsel adalet ise, çalışanların, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içerir (Bies and Shapiro, 1987, 2001).

Yapılan bazı araştırma sonuçlarında örgütsel adalet, örgütteki dağıtıma karşı adalet algısının olumlu veya olumsuz etkilenmesine göre dağıtımsal adalet, örgütsel uygulamalarda kullanılan işlemler yoluyla adalet algısını etkileyen işlemsel adalet ve bu örgütsel uygulamaları gerçekleştiren otorite ve şahısların sergilediği davranışlar ve yaptıkları açıklamalar yoluyla da etkileşimsel adalet olarak tasnif edilmiştir (Cohen-Charash and Spector, 2001). Bazı araştırmacılar ise örgütsel adaleti, ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalet olmak üzere iki boyut olarak ele almıştır (Pillai et al., 1999).

2.3.2.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, bir örgüt ya da çalışanın ürettiği gerçek değer ile hak ettiği değeri kıyaslamasıyla oluşan adalet algısıdır (Fraizer, 1983).

Örgütsel açıdan dağıtımsal adalet, maaş, ödüller, personel sosyal yardımları ve maaş zamları gibi sonuçların dağıtımındaki adillik anlamına gelmektedir. Dağıtımsal adaletle ilgili araştırmaların birçoğu, Adams (1965) tarafından gerçekleştirilmiş olan Hakkaniyet Teorisi temel alınarak gerçekleştirilmiş ve Eşitlik Teorisi olarak adlandırılmıştır. Dağıtımsal adaletin ikinci boyutu ise, Leventhal'in çalışmalarından hareketle Adalet Yargı Modeli olarak ifade edilmiştir (Graham, 2009). Bu model, adaletin yalnızca kazanımlardaki eşitliğe bağlı olmadığını söyler

ve adalet algılarını belirlemede eşitlik, hakkaniyet, ihtiyaç gibi farklı kuralların rollerini inceler (Çakmak, 2005: 22-23).

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtımsal adalet, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır. Paylaşılanlar ya da alınanlar, elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir (Cohen, 1987).

Dağıtımsal adalet, bir çalışana verilen maaş ve terfi gibi sonuçların adilliğiyle ilgilenir (Moorman, 1991). Farklı bir ifadeyle dağıtımsal adalet, çalışanların kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Folger and Cropanzano, 1998; Moorman, 1991; Seibert, Kraimer and Liden, 2001).

Dağıtımsal adalet literatürde ortaya çıkan ilk adalet boyutlarından biridir. Örgütlerde dağıtımsal adalet, eşitlik kuramı, göreceli yoksunluk kuramı ve dağıtımsal adalet kuramı olmak üzere daha genel birsosyal hareketten ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990a).

Bu üç kuramdan eşitlik kuramı dagıtımsal adaleti daha çok açıklamaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001). Adams'ın Eşitlik Kuramının dayanak noktası, insanların adil olarak davranılma istekleridir. Kurama göre, eşitlik kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır (Griffin and Moorhead, 1986).

Adams, incelemelerinde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür (Eren, 2000).

Adams, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Bir kazanımın adil olup olmadığının bir kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle

(eğitim, deneyim, zekâ) kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın bir başkasınınkiyle karşılaştırılması yoluyla anlaşılabileceğini söylemiştir (Colquitt et al., 2001).

Eşitlik Kuramı, insanların yaptıkları katkılara (örgüte katkıları) eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama dayanarak, bir kişi örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, daha yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler (Robinson, 2004; akt. Eker, 2006).

Göreceli yokluk (relativedeprivation) kuramı, Festinger (1954)'in sosyal karşılaştırma işlemlerini temel alarak, çalışanların adalet dağılımı ile ilgili tepkilerini, elde edilen sonuçların mutlak değerlerinden çok, kendilerine referans alıp, kıyasladıkları diğer çalışanların elde ettikleri sonuçların karşılaştırılması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Servis ve hizmetlerin dağılımındaki tatmin ve tatminsizlik, çalışanların elde ettikleri ile hak ettiklerini düşündüklerinin kıyaslanmasının neticesi ile bağlantılıdır (Tyler et al., 1997, akt. Colquitt, Greenberg and Zapata-Phelan, 2006).

Dağıtım adaleti kuramına göre ise, örgütsel adalet kavramının dağıtım boyutunda, sosyal ilişkilerde karşılıklı değişim ön plana çıkarılarak, çalışanlar, birbirleri ile oluşturdukları sosyal ilişkilerde aralarında geçen karşılıklı değişim ilişkisinin hesabını tutar ve bu hesap gelecekteki sosyal ilişkiler için bir beklentiye yol açar. Bu ilişki içinde yapılan yatırımlar karşılığında elde edilen kazanç düşük algılandığında, bu adaletsizlik algısı çalışanda öfke, tam tersi durumda ise suçluluk duygusu oluşturur (Homans, 1961).

Çalışanlar, adil dağıtımı değerlendirirken, ölçüt olarak değişik referanslar alabilirler ancak en önemli referans sosyal karşılaştırmalardır (Folger ve Cropanzano, 1998). Mesela, çalışan girdi ve çıktı ilişkisinde bir adaletsizlik algılarsa, olumsuz duygu ve tutumlar sergileyebilir (Elovainio, Kivimaki and Vahtera, 2002). Karşılıklı sosyal değişimle açıklanmaya çalışılan örgütsel adalet kavramının, yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olan sosyal ilişkileri de ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Cropanzano, Prehar, Chen, 2002).

Bununla birlikte örgütün çalışanlarına sağladığı kazanımlar hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik değer taşımaktadır. İnsanların ücrete neden değer verdikleri üzerine yapılan araştırmaya göre ücret, sosyal statü elde etme, kendinde güven duygusu oluşturma ve konfor anlamına geldiği için değerlidir. Kişiler kendi kazanım ve katkıları arasındaki oranı başkalarınınki ile karşılaştırırlar. Oranlar arasında denge olduğunu gördüklerinde eşitliğin sağlandığına inanırlar. Eşitsizlik olduğuna inandıkları takdirde ise, eşitliği sağlamaya çalışırlar. Bunu ya gayretlerini azaltarak ya da karşılaştırma yaptıkları çalışanı değiştirerek yapmaya çalışırlar (Beugre, 2002).

Çalışanın performansının düşmesine (Greenberg, 1988), vazgeçme davranışına girmesine (Pfeffer and Davis-Blake, 1992), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer ve Langton, 1993), iş kalitesini azaltmasına (Cowherd and Levino, 1992), hırsızlığa (Greenberg, 1990) ve strese (Zohar, 1995) neden olabilir.

2.3.2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet kavramı ilk olarak Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında ortaya atılmıştır (Yıldırım, 2003:256). Laboratuar araştırmalarında taraflara süreç kontrolü (söz hakkı) sağlanan kararların, süreç kontrolü sağlanmayan kararlara göre daha adil olarak algılandığı ve daha kolay kabul edildiğini bulmuşlardır (Greenberg, 1990).

Adil olmayan işlemler, çalışanlarca adil algılanacak kazanımlara neden olamamaktadırlar. İşlemsel adalet, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşuludur. Leventhal ve çalışma arkadaşları Dağıtım Tercihi Kuramında (1980), adalete ulaşmak için insanların kullanacağı işlemlerin ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır.

Örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar; tutarlılık, ön yargılı olmamak, doğruluk, düzeltebilme, temsilcilik ve etiktir. Eğer bir çalışan, karar verme mekanizmasında sesini duyurma ve görüşlerini ifade edebilme hakkına sahipse, görüş ve duygularını ifade etme

hakkına saygı gösteriliyorsa, yönetimin kararlarını tutarlı, hata durumunda düzeltilebilir, önyargılardan uzak tarafsız, ahlak ve dürüstlük prensiplerine uygun ve herkesi kapsar nitelikte algılıyorsa, yüksek işlemsel adalet algısı oluşmuştur (Leventhal, 1980).

İşlemsel adalet aşağıdaki davranışlardan etkilenmektedir (Greenberg, 1987):

1) Karar sürecine çalışanların etkisi ya da katılım düzeyi,

2) Karar sürecinde çalışanlara saygı gösterilmesi,

3)Kararların işkriterlerine göre verilmesi,

4) Geri bildirimin zamanında ve diğer çalışanların da görebileceği bir biçimde verilmesi (örnegin bir çalışan ödüllendirilirken tüm çalışanların ödülü görmesi ya da çalışanların iş planlarının özel günler-bayram, tatil vb. düşünülerek yapılması).

İşlemsel adalet kavramı daha sonra, Folger ve GreenbergİN çalışmalarıyla da, örgüt ortamında ele alınmıştır (Folger and Cropanzano, 1998). İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan işlemlerin yani dağıtım sürecinin adilliğidir (Folger and Cropanzano, 1998; Moorman, 1991; Erdogan, Kraimer and Liden, 2001).

İşlemsel adalet, var olan karar mekanizmalarının, kural ve uygulamaların adil olarak çalışıp çalışmadığı ile ilgilidir (Tyler and Bies, 1990; Brockner and Wiesenfeld, 1996). Dogru yöntem ve rehberler aracılıgı ile gerçekleştirilen dağıtımın kararlarından etkilenme derecesidir (Niehoff and Moorman, 1993).

İşlemsel adalet, ödül ya da cezaya karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklerin adil uygulandığı algısıdır. Adaleti dağıtma yönteminin adil olduğu algısı içinde olan çalışanlar, ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedirler (Folger and Konovskv, 1989; Greenberg, 1987; Cropanzano and Folger, 1989).

Başka bir ifadeyle, çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar

alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Folger, 1987; Konovsky, 2000).

Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Lambert, 2003:157; akt: Eker, 2006: 18).

Yapılan araştırmalardaki bulgular, çalışanların adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman işlemsel adalete karşı daha fazla duyarlı olmaya başladıklarını (Ambrose, 2000: 29; akt: Eker, 2006: 19), çalışanların izlenen işlemleri adil olarak algıladıkları zaman ise kazanımların adaletsizliğiyle daha az ilgilendiklerini göstermiştir (Cropanzano and Folger, 1989; Kolger and Martin,1986; Greenberg, 1987; akt: Barling and Philips, 1993; 199; akt: Eker, 2006: 19).

Dağıtımsal ve işlemsel adaletin arasındaki farklılıkları incelediğimizde, dağıtımsal adaleti örgütsel bağlılık iş tatminini, ücret tatmini gibi kişiye has sonuçlara işaret ederken, işlemsel adaletin, karar verme sürecinin yapısal özelliklerini yani çalışanların karar mekanizmasında sahip oldukları hakları, değerlendirme kriterlerinin uygunluğunu ve karar vermede kullanılan bilgilerin doğruluğunu öne çıkardığı görülmektedir (Witt et al., 2001).

Dağıtımsal adaletin kısa vadeli karşılıklı ekonomik değişim değerleri üzerine kurulu kişisel çıktılarının tersine işlemsel adalet algısı karşılıklı sosyal değişim teorisinin sembolik, ilişkisel boyutuna odaklıdır ve güvene dayalı uzun vadeli adalet algısı oluşturmaktadır. Bu noktadaişlemsel adalet algısı, çalışanlarınduygusal olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak çalışma motivasyonlarını yükseltmektedir (Cremer, Dijke and Bos, 2006).

Çalışanlar, yönetimin kararları adil yöntemlerle verdiğine inandığı takdirde, örgüte bağlılıkları artar, yöneticilerine daha fazla güvenirler, onlardan daha fazla memnun olurlar, daha az işten ayrılma niyeti, daha fazla iş tatmini ve performans gösterirler (Franz, 2004:12; akt: Eker, 2006:19).

Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan işlemsel adalet, örgüt içinde kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Böylece örgütlerdeki adalete ilişkin, dağıtımsal adalet yönelimi örneğin işgörenlerin ödeme/ücret kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işlemsel adalet yönelimi ise işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 71-91).

İşlemsel adalet dağıtımsal adalete göre örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve verimlilik ile daha fazla ilişkilidir. İş tatmini ile ise, her iki boyut benzer şekilde ilişkilidir (Viswesvaran and Ones, 2002: 193; akt: Eker, 2006: 20). Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Mossholder, Bennett ve Martin (1998) yaptıkları araştırmalarda, işlemsel adaletin çalışanların işteki davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Yang et al., 2004:1; akt: Eker, 2006:22). Ayrıca, işlemsel adaletin, meta-analitik olarak, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve işe bağlılık davranışları ile ilişkili olduğu da saptanmıştır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, 2001).

2.3.2.3. Etkileşimsel Adalet

İlk defa Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılan etkileşimsel adalet kavramı, çalışanların kendilerine adil davranıldığını yeterince hissedebilmeleri için kişilerarası ilişkilerin niteliği şeklinde tanımlanmıştır. Etkileşimsel adalet, prosedürlerin yürütülmesinde yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst olmalarını, değer vermelerini, saygı duymalarını ve çalışanları bilgilendirmelerini ifade eder (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Etkileşimsel adalet, örgütsel işlemler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışlar ve kişilerin karar verme süreçlerinde kullanılan işlemlerde gördükleri muameleyle ilgilenmektedir. Dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi, kişilerarası davranışlar, biçimsel işlemlere oranla daha önemli kriterlerdir (Bies, 1987).

Etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel adalet algısıyla ilintili olarak, ücret ve ödüllendirme hakkındaki kararların verilmesinde uygulanan işleyiş mekanizmaları sürecinde, yönetim ve yöneticilerin çalışanlara, saygı ve nezaket ile davranmalarının, kurulan iletişim ve gösterilen tutum ve davranışların niteliği ile ilgili algısıdır ve bu yönüyle işlemsel adaletin tamamlayıcısıdır (Greenberg, 1990). Etkileşimsel adalet, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Barling and Michelle, 1993: 649-656).

Etkileşimsel adalet, yöneticilerin biçimsel işlemleri kabul ettirmesi ve uygulaması sırasında sergilediği davranışların ne kadar adil olduğuna işaret etmektedir (Niehoff and Moorman, 1993). İlk başlarda işlemsel adaletin bir parçası olarak ele alınırken, bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanan etkileşimsel adalet, ahlaki ve etik değerler üzerine inşa edilmesi gereken kişilerarası tutum ve davranışlarve örgüt içindeki adaleti etkileyen önemli bir unsurdur. Bir yandan işlemsel adaletin uygulanmasını sağlayan yapısal temelleri sosyal açıdan desteklerken, diğer yandan dağıtımsal adaletin ödüllendirme mekanizmalarını var olan ekonomik düzene ekleyerek, her iki adalet türünü bütünleştirmektedir (Folger and Cropanzano, 1998).

Etkileşimsel adalet iki boyutta ele alınmaktadır. Birincisi, kişiler arası duyarlılık, ikincisi ise, açıklamalar ya da sosyal sorumluluk boyutudur. Bunlardan ilki, karar alıcıların, karardan etkilenen kişilere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği kişilere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir. Kişiler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedir. Örneğin, bir çalışan avans talebinin reddedilmesini, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığında adil bir karar olarak algılayabilmektedir (Bies and Shapiro, 1987; Shapiro et al., 1994).

Greenberg (1993) etkileşimsel adaleti kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyuta ayırmıştır (Robinson, 2004). Kişiler arası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (amir/amirlerin) çalışanlarına ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiğidir (Colquitt et al., 2001).

Kişiler arası davranışlar çalışanların adalet algılarını etkiler. Yönetimin, çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermesi gerekmektedir (Fearne et al., 2004:6; akt: Eker, 2006:23).

Örneğin, Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yetkililerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır. Folger, çalışanların zararın ve kararı verenin uygunsuz davranışının şiddetine göre, uygun olmayan bir kazanıma o derecede olumsuz tepkiler gösterdiklerini belirtmiştir. Çalışanın uygunsuz davranışa gösterdiği olumsuz tepki kişiler arası adalet ile ilişkilidir (Goldman, 2003:708; akt: Eker, 2006: 24). Belirli bir biçimde, işlemsel adalet örgütsel destek algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilerken, kişiler arası ve bilgisel adalet lider ve çalışan arasındaki adalet algılayışını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir (Colquitt et al., 2001:427; akt: Eker, 2006:24).

Bilgisel adalet; işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımı hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır (Colquitt et al., 2001). İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtır. Kullanılan işlemler süresince bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir (Viswesvaran and Ones, 2002:194; akt: Eker, 2006: 24).

Bir iş için reddedilmek gibi olumsuz olaylarda, daha fazla bilginin sağlanması sürecin adil olarak algılanma olasılığını artırır (Robinson, 2004: 12; akt: Eker, 2006: 24). Bu düşünce kişilerin olayların kontrolüne duyduğu gereksinime dayandırılabilir. Çalışanların ücret doyumlarını artırmak için, örgütlerin para harcamaları değil, süreçleri daha iyi açıklamaları gerekir (Loma, 2004: 10; akt: Eker, 2006: 24).

Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlarla ilgili verilen karar süreçlerinde onlara gösterdikleri saygılı tavır ve davranışlar ile ilgili olduğu için, çalışanların üstleri ve iş ortamları ile ilgili tepkilerini ortaya koyan en etkili göstergedir. Bundan hareketle etkileşimsel adalet, yöneticiye ve yönetime güven ve yöneticiden memnuniyet davranışlarını etkilemektedir (Ambrose and Schminke, 2003; Cohen-Charash and Spector, 2001; Pillai, Schriescheim and Williams, 1999). Buna bağlı olarak, etkileşimsel adalet kavramı, örgütsel vatandaşlık (Moorman, 1991), çalışan-

yönetici ilişkileri ve iş performansı ile ilişkilendirilmektedir (Cropanzano, Prehar and Chen, 2002).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

ÖVD'nin temel çıkış noktasında; nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi "herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı" inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olacağı düşünülmüştür. Bu yaklaşıma dayalı olarak, ÖVD, bir kişinin bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır (Aslan, 2009).

ÖVD bir kavram olarak ilk kez 1982 yılında Dennis W. Organ'ın Thomas S. Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim konferansında sunduğu bildiri ve yine 1983 yılında C.A. Smith'le yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede ortaya atılmıştır (Özler, 2010).

ÖVD kavramının temelleri, Chester Bamard (1938)'de ifade ettiği işbirliğine isteklilik kavramı ile Katz ve Kahn (1966)'ın çalışmalarında tanımladıkları rol performansı ve yenilikçi ve spontane davranış kavramları arasındaki ayırımlarına dayanmaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000). İşbirliğine isteklilik, örgütsel sistemde, çalışanlar için doğrudan tanımlanmamış davranışları ifade ederken, yenilikçi ve spontane davranış, yardım etme ve işbirliği yapma davranışlarına işaret etmiştir. Rol performansı ise, çalışanın, örgütteki statü sınırları içerisinde, neyi yapabileceği veya yapamayacağı şeklinde belirlenmiş olan davranışlarının toplamıdır (Bozkurt, 2010).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı olarak tanımlanmıştır. Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg and Baron, 2000).

Biçimsel rol davranışı, iş ve yönetim için kabul edilen ve yapılması beklenen davranışlardır. Biçimsel rol davranışı, formal örgütlerdeki yapıların, sistemlerin, politikaların, kuralların ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması ile ilgili davranışları kapsamaktadır (Organ, 1988). Biçimsel rol davranışı, örgütteki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmıştır ve çalışanlar yerine getirmeleri gereken bu davranışlarda başarılı olmazlarsa, örgütün vereceği ödülleri alamayacaklar, belki de işlerini kaybedeceklerdir (Kidwell, Mossholder and Bennett, 1997).

Örgütlerde, çalışanların gösterdikleri biçimsel olmayan davranışlar farklı isimlerle ele alınmaktadır. Bu biçimsel olmayan davranışlardan prososyal örgütsel davranışı (Brief and Motowidlo, 1986;George, 1991), örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988, 1990; Graham, 1991; Schnake, 1991), İyi Asker Sendromu (Bateman ve Organ, 1983), fazladan rol davranışı (extra role behavior) (Van Dyne and Lepine, 1998) ve bağlamsal performans (Motowidlo and Borman, 2000), son dönemde literatürde sıkça kullanılan kavramlar olarak göze çarpmaktadır.

Brief ve Motowidlo (1986)'ya göre, prososyal örgütsel davranışlar çalışanların örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde bulundukları birey, grup ve örgütün huzurunu sağlama ve onları korumaya yönelik yardımlaşma, paylaşma, işbirliği kurmaya gönüllü olma davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranışlarının alt oluşumu olarak ele alınmaktadır (Smith et al., 1983; Bolon, 1997).

Bateman ve Organ (1983), Katz ve Kahn (1966) tarafından geliştirilmiş olan rol ötesi davranış kavramından yararlanarak, örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamışlardır. Litertürde en kabul görmüş tanımlama Organ (1988, 1990)

tarafından yapılmıştır. Ona göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan, tam olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır.

Çalışanların örgütlerine yönelik olarak gönüllü, proaktif ve emirlere dayanmayan genel eğilimi açık ve olumlu doğal davranışlardır (Hunt, 1999). George (1992)' a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı rol kapsamı içinde olmayan ya da rol kapsamının üzerinde niteliğe sahiptir ve örgütün formal ödül sistemi içerisinde yer almayan davranışlardır. Birey, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir.

Organ (1988)' a göre örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarında üç özellik dikkat çekmektedir:

1- Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesi kişinin takdirindedir ve gösterildiğinde ödüllendirilmez, gösterilmediğinde ise cezalandırılmaz.

2- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş tanımı içerisinde doğrudan veya dolaylı olarak yer almaz.

3- Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışını göstermek için eğitim almazlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir bütün olarak örgütün işlevselliğini artırır.

Organ ve Ryan (1995)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, bir bireyin sosyal durumuna ya da kişiligine bağlı olarak, örgüte veya işyerindeki özel bir bireye yardımcı olma gönüllülüğünün bir sonucudur. Gönüllülük kavramı ile bu tür bir davranışın bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir (Organ, 1988, 1990).

Genel olarak bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte, yönetime, gruba ya da bir bireye yardımcı olabilecek olumlu davranışları içermektedir (Brief and Motowidlo, 1986).

Örgütün gelişmesi için iş arkadaşlarıyla birlikte orijinal fikirler ortaya atmak, örgüte daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve örgütün dış

çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlamak (Katz and Kahn, 1966), herhangi bir nedenle görevi başında bulunmayan iş arkadaşlarının işlerini devam ettirmek, iş arkadaşlarının sorumluluğunda olan işlerde ona yardımcı olmak, işyerinin temiz kalmasına özen göstermek, iş arkadaşlarına işle ilgili gerekli araç gereç ve materyal konusunda yardımcı olmak, dakiklik, diğer çalışanlara yardım etmek, yapılması zorunlu olmayan işler için gönüllü olmak, örgütün düzenlediği sosyal etkinliklere katılmak ve zamanı boşa harcamamak gibi formal iş tanımlarında tanımlanmamış, fakat örgüt tarafından arzu edilen olumlu davranışları kapsar (Bateman and Organ, 1983; Smith et al., 1983; Organ, 1988; Pond et al.,1997, Yorges, 1999; Eastman, 1994).

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer çalışanların hatalarını bulmak, olumsuz yöndeki duygularını açıklamak, önemsiz sorunlar hakkında konuşmak, diğer çalışanlarla tartışmak gibi bir kişinin yapmaya hakkı bulunmasına rağmen yapmaktan kaçındığı davranışlardır (Bateman and Organ, 1983; Organ 1988,1990; Bishop et al., 2000).

Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve hüner geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma (Turnipseed and Murkison, 1996), gönüllü olarak örgüte yeni katılanlara yardım etme, diğer çalışanların haklarını yememe, ilave mola vermeme, örgüt toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma (Kidwell et al., 1997) gibi konuları da içermektedir.

Literatüre bakıldığında, ÖVD'nin sosyal değişim teorisi (social-exchange theory), karşılıklılık normu (norm of reciprocity) ve lider-üye etkileşimi teorisi (leader-membcr exchange theory) gibi farklı teorilerden etkilendiği ve bunlar tarafından şekillendirildiği görülmektedir (Bozkurt, 2010). Blau (1964) tarafından geliştirilmiş sosyal değişim teorisi bireylerin sonucunda elde etmeyi umdukları kazançlarla güdülenerek sergiledikleri gönüllü davranışları ve elde edilen kazançların sürekliliğini sağlamak için bu kazançlara karşılık verme ihtiyacını içerirken (Özdemir, 2005; Vigado-Gadol, 2006), karşılıklılık normunda, bireylerin borçluluk hisleri ve geri ödeme duygularının, değişim ilişkisini sürekli kılması ve tarafların hissettikleri bağlılığın artması söz konusudur (Bozkurt, 2010). Lider-üye etkileşim

teorisi ise, yöneticinin astlarının her birisiyle düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru artan etkileşim geliştirmesi neticesinde, iş tatmini, örgüte bağlılık, iş performansı ve iş gören devir hızındaki etki ile ilgilidir (Özutku ve ark., 2008).

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmalar 1980'li yıllara rastlamaktadır (Bateman and Organ, 1983; Smith et al., 1983). Daha sonraki yıllarda yapılan bazı araştırmaların (Podsakoff, Williams, 1986; Puffer, 1987) Organ'ın 1988 yılında yayımladığı "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" adlı eserine kaynaklık ettiği görülmektedir.

Bateman ve Organ (1983)'ın geliştirdikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışı ölçeğini, Smith, 16 önermelik bir ölçeğe dönüştürmüş ve bu yeni ölçek Smith ve diğerlerinin (1983) çalışmalarında kullanılmıştır. Organ, yaptığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, vatandaşlık davranışının farklı şekillerde ortaya çıktığını ifade etmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını boyutlarına ayırarak açıklamaya çalışmıştır.

Williams ve Anderson (1991, akt. Özler, 2010) , örgütsel vatandaşlığın beş boyutundan söz etmektedir. Bunlar; kişiler arası yardım, bireysel girişim, sadık propagandacılık, kişisel gayret (çalışkanlık), rol yapmama (samimi davranma) davranışları olarak tanımlanmaktadır.

Graham (1991), Örgütsel vatandaşlık davranışının 3 boyutundan bahsetmektedir. Bu boyutlar; uyum, sadakat ve katılımdır. Uyum, sorumluluk sahibi vatandaşların akılcı yasal otoriteyi tanıması ve uymasıdır. Sadakat, bireylerin topluluklarını korumak ve ilerletmek için fazladan çaba harcamasıdır. Katılım ise, örgütü etkileyecek yayınlar konusunda bilgi edinme, topluluğun kendini kontrol etmesine katkıda bulunma ve diğer çalışanları da örgütleri için yararlı davranmaları doğrultusunda teşvik etme gibi davranışları içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olmak üzere üç boyutta tanımlanmaktadır (Van Dyne et al., 1994):

1) Örgütsel İtaat: Gereksinimlerin, akılcıkuralların, yönetimlerin örgütsel yapı düzeninin kabulünü, iş tanımları ve çalışan siyasetini yansıtmaktadır. İtaat, hizmette ve görev tamamlamada dakiklik, kurallar ve emirlere saygı duyma şeklinde görülmektedir.

2) Örgütsel Sadakat*:* Örgütün liderine ve örgütün bütününe, iş gruplarına ve bölümlere bağlılık olarak tanımlanır. Örgütü tehlikelere karşı savunma, örgütün iyi ün sağlaması için katkıda bulunmak, diğer çalışanlarla işbirliği yapmak ve örgütü olumlu tanıtıcı davranışları kapsar.

3*)* Örgütsel Katılım: Örgütsel ilişkinin ahlakın ideal standartlarıyla rehberliği, çalışanların kişişel bilgi edinmelerini sürdürmeyi sağlama ve yönetimin bilgi ve becerilerini güncellemesi ile ilgilidir. Gerekmeyen toplantılara katılma, diğer çalışanlarla bilgilerini ve yeni düşüncelerini paylaşma davranışlarını içermektedir. Katılımın üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar: toplumsal, destekleyici ve işlevsel katılım boyutlarıdır (Van Dyne et al., 1994).

Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının boyutları üzerinde fikir birliğine varılamadığı ve farklı çalışmalarda (George and Brief, 1992; Moorman and Blakely, 1995; Podsakoff and MacKenzie, 1994; Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 1990; Smith et al., 1983), 30'un üzerinde vatandaşlık boyutu tanımlandıgı görülmektedir.

Podsakoff et al. (1996; 2000), literatürü tarayarak, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını 7 temel başlık altında toplamışlardır. Bunlar; yardım davranışı, gönüllük ve centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel kabullenme, bireysel inisiyatif, örgütün gelişimine destek verme ve bireysel gelişimdir.

Organ (1988)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışı beş öğe olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997; Farh et al., 2001). Pek çok araştırma (Chattopadhyay, 1999; Deluga, 1994; Moorman, 1991, 1993; Niehoff and Moorman, 1993; Tansky, 1993; Witt, 1991) Organ’ın yapmış olduğu sınıflamayı benimsenmesi nedeniyle bu

çalışmada da Organ (1988)'ın tanımladığı örgütsel vatandaşlık boyutları kullanılmıştır. Bunlar: diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemdir.

2.4.2.1. Diğergamlık

Literatürde genel olarak yardımlaşma davranışı olarak nitelendirilmiştir. Bu boyutu bazıları özgecilik (Smith ve diğer., 1983; Organ, 1988, 1990), kişiler arası yardımlaşma (Graham, 1989; Moorman and Blakely, 1995; Van Scotter and Motowildlo, 1996), iş arkadaşlarına yardım (George and Brief, 1992; George and Jones, 1997), iş arkadaşlarıyla yardımlaşma ve işbirliği (Borman and Motowildlo, 1993, 1997; Gürbüz, 2006) olarak isimlendirilmiştir.

Diğergamlık, çalışanların örgütleriyle ilgili görevlerde veya sorunlarda diğer çalışanlara yardım etmeye yönelik sergiledikleri doğrudan ve dolaylı tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988). Bu tür davranışların en karakteristik yanını "yardımseverlik" oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılmaktadır.

Diğergamlık boyutu tamamen gönüllülüğe dayalı olarak, bir çalışanın diğer bir çalışana olağan dışı şartlar altında bile olsa, onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olmasını içermektedir (Organ, 1988: Organ, 1990; Podsakoff, 2000). Bu boyuta örnek olarak işe yeni başlayanların işe uyum sağlamasına yardımcı olmak, iş yükü ağır olan insanlara yardım etmek, işle ilgili sorunlarında diğer insanlara yardım etmek, yeni alınan malzemelerin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi vermek, birikmiş işlerini yetiştirmelerinde çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, çalışma arkadaşının ihtiyaç duyduğu ve sağlayamadığı malzemeleri getirmek şeklindeki davranışlar verilebilir (Podsakoff et al., 2000; Sezgin, 2005).

Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgişayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir çalışanın bu davranışları diğergamlığa örnek olarak gösterilebilir. Diğergamlık davranışı

sadece iş arkadaşlarına değil; aynı zamanda müşterilere, satıcılara veya tedarikçilere de gösterilebilmektedir. Yardım etmeye neden olan davranışın doğrudan örgütü ilgilendiren ve örgütle ilgili bir konu olmaması bu tür davranışların diğergamlık boyutunda ele alınmasında en önemli nedendir (Bolat ve Bolat, 2008, s.78-79; Organ, 1988: 1990; Podsakoff, 2000, s. 516).

Yukarıdaki tanımlamalar ve örnekler incelendiginde, diğergamlıkta, örgütün etkililiğini arttırma potansiyeli açıkça fark edilebilmektedir. Diğergamlık davranışı, örgütteki iş grupları içinde işbirliğini gönüllü olarak desteklemektedir. Böylece, örgüt içi ilişkilerde sürtüşmeler, gerginlikler daha az yaşanmaktadır ve bu durum örgütsel etkililiği dolaylı da olsa olumlu biçimde etkilemektedir (Titrek ve ark., 2009, s.91).

Ayrıca bu davranışlar, kıt kaynakların örgütsel varlığın korunması ve sürdürmesini zorlaştıran sorunların çözümüne aktarılmasına değil de daha çok üretim amaçları için kullanılmasına olanak tanımaktadır (Bolino, 1999; Organ, 1988; Tumipseed and Murkison, 1996). Ayrıca diğergamlık, üretim kalitesini arttıran etkinlikler olarak da tanımlanmaktadır (Organ, 1988; akt. Özler, 2010).

2.4.2.2. Vicdanlılık

Bu boyutu bazı araştırmacılar vicdanlılık (Organ, 1988, 1990) olarak ele alırken, bazıları ise, kişişel gayret ve bireysel girişimcilik (Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995), iş kutsiyeti (Van Scotter and Motowildlo, 1996), yapıcı tavsiyelerde bulunma (George and Brief ,1992; George and Jones, 1997), sebat, gayret ve görevin gerektirdiği gönüllülük (Borman and Motowildlo, 1993, 1997), çalışkanlık (Graham, 1991; Moorman and Blakely, 1995), yapıcı önerilerde bulunma (George, 1992), tutkuyla devam etme ve görevle ilgili yapılması gerekenleri yapmada gönüllü olma (Borman and Motowidloi, 1993, 1997), işte sorumluluk alma (Morrison and Phelps, 1999) ve işe kendini adama (Van Scotter and Motowidlo, 1996) olarak da isimlendirmektedir. Bu bir anlamda çalışanın, örgütün kural, düzenleme ve süreçlerini içselleştirmesi ve kabul etmesinin göstergesidir (Meydan ve ark., 2011).

Yüksek görev bilinci veya bilinçlilik şeklinde de Türkçe'ye çevrilen vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve en düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri; örgüte katılım, iş zamanını kullanımı, kurallara uyma olarak tanımlanmaktadır. İşe devam, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suistimal etmeden kullanma, görev teslim tarihlerine ve kurallara uyma gibi davranışları içermektedir (Organ, 1988). Bir başka örnekte fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında fazladan çalışma olabilir (Schnake, Dumler and Cochran, 1993; Bozkurt, 2010).

Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma vicdanlılık boyutunda yer alan ÖVD'na örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006, s.56). Vicdanlılık, bir çalışanın biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenin daha üzerine çıkması şeklinde düşünülmektedir (Çetin ve ark., 2003, s.42).

Bu davranışların sonucu olarak çalışan kendisinden beklenen minimum rol davranışından daha fazlasını gerçekleştirmiş olur. Bu davranışlar esasen çalışanın kendi kendisini disipline ederek gösterebileceği davranışlardır (Titrek ve ark., 2009, s.92). Vicdanlılık, çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Bolat ve ark.,2009, s.218-219).

Vicdanlılık boyutunun örgütsel etkililiğe katkısı oldukça fazladır. Ayrıca örgütün planlama, sorun çözme ve üreticilik gibi süreçlerini güçlendirmektedir. Devamsızlık sorunu göz önüne alındığında örgütteki devamsızlık oranının düşürülmesi, , mesai saatleri içerisindeki devamsızlık nedeniyle oluşan kayıpların azalması ve üretimde sürekliliğin sağlanması örgütün etkililiğini arttıracaktır. Vicdanlılık davranışı ile yalnızca mevcut kaynaklar daha etkili kullanılmakla

kalmayıp, aynı zamanda örgütün girdi maliyetleri azaltılarak üretimin veya yatırımların gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Organ, 1988).

Diğergamlık boyutunda bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurken; vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar. Vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda diğergamlık davranışı sergilemelerini beklemek doğru olmayacaktır. Çünkü, örgüt içinde diğergam davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını açığa çıkarmamaktadır. Vicdanlılık boyutu ile diğergamlık boyutu birbirine benzemekte ve hatta bazı araştırmacılar tarafından tek boyut olarak ele alınmaktadır. Bu benzerliğin sebebi, her iki boyutun da yardımseverlik temeline dayanmasıdır (İşbaşı, 2000:27).

2.4.2.3. Centilmenlik

Bu boyut Organ (1988, 1990a, 1990b) tarafından centilmenlik olarak ele alınırken; Borman ve Motowidlo (1993, 1997) tarafından, arkadaşlarıyla yardımlaşma ve işbirliği davranışı içerisinde ele alınmıştır.

Literatürde, sportmenlik ve gönüllülük olarak da adlandırılan centilmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, önemsiz sorunlardan dolayı şikayette bulunmamalarını, iş arkadaşlarına saygılı olmayı ve olumsuzluklara rağmen örgüte ilişkin olumlu düşünmelerini ifade etmektedir (Organ, 1988, 1990a; Podsakoff et al., 2000; Gürbüz, 2006).

Centilmenlik, aynı zamanda örgütün ününü ve itibarını grup dışındaki kimselere karşı savunmayı da kapsamaktadır (Netemeyer , Boles, Mc Kee and Mc Murran, 1997).

Sorunları büyütmeme, işle ilgili konularda yakınmama, suçlamama, örgütsel sorunlara tahammül etme ve sorunlu dönemlerde arkadaşları ile ilişkilerinde gerginliğe, tartışmaya yol açmayacak şekilde davranma ve onlara saygılı olma

davranışları, centilmenliğe örnek olarak gösterilebilir (Bolat ve ark., 2009, 218 ; Organ, 1988, Organ, 1990; Podsakoff et al., 2000).

Ayrıca, çalışanların örgütlerini korumada istekli olması, çevrelerine örgütleri ile ilgili iyi haberler vermesi, yanlış anlamaları düzeltme isteği, centilmenliğe verilebilecek diğer örneklerdir. Centilmenlik, şartlar, çalışanların istediği gibi gelişmediğinde ve başkaları düşüncelerine katılmadığında, alınganlık göstermeme davranışlarını içermektedir (Podsakoff et al., 2000 s. 518).

Centilmenlik davranışlarının yoğun biçimde sergilendiği örgütlerde kaynaklar, yoğun bir şekilde planlama, problem çözme, örgütsel analiz vb. etkinliklere aktarılır ve böylece örgütsel verimlilik te artar (Organ, 1988).

Centilmenlik davranışı sayesinde yöneticiler çalışanların işbirliği yapmasını sağlamak için, daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Böylece bir çalışanın yönetici olmaksızın diğer çalışanlarla daha verimli çalışması sağlanacaktır. Diğer taraftan centilmenliğin eksikliği halinde, grubun örgüte karşı hissettiği sadakat duygusu azalacak ve örgüt iklimini olumsuz etkileyerek, çalışanların verimli çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir (Podsakoff and MacKenzie, 1994).

Centilmenlik boyutu ile; örgüt içerisinde daha huzurlu ve barışçıl bir iş ortamının oluşturulmasını sağlamak, çatışmaları ve anlaşmazlıkları en az düzeye indirgemek mümkün olabilmektedir (Özler, 2010). Bu davranışların sergilenebilmesi için örgüte bağlılık önemlidir. Aynı zamanda kişinin olumlu yaklaşımı da esastır. ÖVD'nın gösterilmesinde örgütsel karakteristikler yanında kişinin karakteristik özellikleri de pozitif bir ilişkiye sahiptir. Özellikle Centilmenlik boyutunda bu pozitif ilişki ön plana çıkmaktadır (Titrek ve ark., 2009: 92-93).

2.4.2.4. Nezaket

Örgüt içerisinde yerine getirdikleri işlerden dolayı çalışanın sürekli birbirleriyle etkileşim halinde bulunması, yaptıkları iş veya aldıkları kararlardan sürekli olarak birbirlerini haberdar etmeleri şeklindeki olumlu davranışları ifade etmektedir. Diğer bir ifadeye göre, bir problemin önlenmesinde başka birine yardım

etme şeklinde jest niteliğindeki tüm davranışları içermektedir. Herhangi bir olaydan etkilenecek olan kişileri önceden korumaya çalışmak, iş programı hakkında önceden dikkat edilmesi gerekenleri bilmesini sağlamak, bu tür davranışa örnek olarak verilebilir (Podsakoff et al., 2000).

Nezaket, bireyin kendi kararlarından ve hareketlerinden etkilenebilecek kişilerle iletişim halinde bulunmasını ifade eder. Gelecekte olası sorunları tahmin edip sorun çıkmadan önce diğerlerini bilgilendirme ve bu tehdit edici etkinliklere karşı iş arkadaşlarını uyarmaktır. Çalışanların örgüt içinde düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışması, bazı bilgileri önceden haberdar etmesi ve zaman zaman hatırlatması, yeni bilgi aktarması, arkadaşlarına danışması örnek davranış özellikleridir. Nezakete dayalı bilgilendirme, daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak ya da problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisindedir (Gürbüz, 2006; Organ, 1988, 1990; Podsakoff et al., 2000).

Nezaket, örgütteki çalışanların iş yükümlülüklerinden dolayı sürekli etkileşim içinde olmalarını, birbirlerini işlerinden ve kararlarından sürekli olarak haberdar etmelerini kapsayan olumlu davranışları ifade etmektedir. Örneğin, yeni bir durumda gönüllü olarak bir çalışanın bir karar alırken bu karardan ileride etkilenecegini düşündüğü arkadaşlarının fikirlerini alması, aldığı kararları iş arkadaşlarına sunması nezaket boyutuna örnektir (Organ, 1988, 1990).

Nezaket, duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişim içinde bulunularak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını, dolayısıyla işlerin yürümesini kolaylaştırır (Organ, 1990a). Nezaketen bilgilendirme, problemleri önceden yatıştırıcı bir adım atmayı ya da problemi önceden önlemek için birine yardım etmeyi içeren davranış şeklidir (Çetin ve ark.,2003, s.42).

Diğer taraftan nezaket, çalışanların zamanlarını boşa geçirmekten kaçınmalarını sağlamaktadır. Böylece çalışanların bu tür davranışları, yöneticileriyle aralarındaki yararlı olacak zamanların arttırılmasını sağlayabilir ve gelecekte

verimliliğin artması gibi çalışan ve yönetim planlarının başarılmasına yardımcı olabilir (Organ, 1988, s.12).

Özet olarak nezaket, çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte, işle ilgili problemlerin oluşmasını önlemek amacıyla gerçekleştirdikleri isteğe bağlı davranışlarıdır (Bolat ve ark.,2009, s.218-219; Bozkurt, 2010). Nezaket boyutu ile çalışanlar arasındaki bilgi alışverişi güçlenmekte ve bilgi örgüt içerisindeki herkesle etkili bir şekilde paylaşılabilmektedir (Özler, 2010).

Nezaket ve diğergamlık boyutları benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark ise, diğergamlık boyutunun sorun ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları, nezaket boyutunun ise sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir. Nezaket, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir. İşindeki uzmanlığı ve sorumluluk duygusu yüksek kişilerin bu tür davranışları göstermesi daha olasıdır. Çünkü kişinin hem oluşabilecek problemleri öngörebilecek bir bilgisi olmalıdır hem de bu problemleri önlemeye yönelik sorumluluk hissediyor olması gerekir (Titrek ve ark., 2009: 92).

2.4.2.5. Sivil Erdem

Organ'ın (1988, 1990a, 1990b) sivil erdem olarak adlandırdığı bu boyut Türkçe kaynaklarda erdemli olmak, örgütsel erdem, örgütsel gelişmeye destek vermek olarak yer almaktadır**.** Bu boyut Graham (1991) tarafından örgütsel katılım ve George ve Brief (1992) tarafından da örgütü koruma olarak adlandırılmaktadır (Podsakoff et al., 2000 s. 525).

Sivil Erdem, bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Kişisel olarak büyük maliyeti olsa da, yönetime katılma konusundaki isteklilik (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejisiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme vb.), örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek (örgütün içinde yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri takip etme), örgüt

için en iyiyi yapmaya çalışmak (yangın tehlikesini ya da şüpheli durumları rapor etme, kapıları kilitleme vb.) gibi davranışlar bu boyut kapsamındadır (Bolat ve Bolat, 2008, s.78-79).

Erdemlilik, örgüte karşı bir bütün olarak bağlılığı veya üst seviyede ilgi göstermeyi ifade eder. Erdemlilik boyutunda çalışanlardan toplantılara katılımı, örgüt politikalarına ilgi duyması, örgüt stratejileri konusunda fikir sunması, örgütsel değişmelere ayak uydurması, örgütü için olası tehlikelere karşı çevreyi izlemesi, işyerindeki şüpheli etkinlikleri rapor etmesi, olası tehlikelere karşı hazırlıklı olması beklenmektedir (Graham; 1991; George and Jones, 1997; Sezgin, 2005).

Örgütsel erdem davranışı, örgüt içerisinde olup bitenler, yeni gelişmeler, iş yöntemleri, örgüt politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirip, toplantılarda fikirlerini dürüstlükle ifade etme gibi davranışlar sergileyerek örgütün politik yaşamına sorumlu ve yapıcı bir birey olarak katılmayı ifade eder (Gürbüz, 2006; Organ, 1988; Podsakoff and MacKenzie, 1994).

Örgütsel erdem davranışında bireysel inisiyatif söz konusudur ve çalışanların örgütleriyle ilgili konularda sorumluluk alarak örgütsel toplantılarda düzenli olarak yer almak, tartışmalara aktif olarak katılmak, gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, örgütteki değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde etkin rol almak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmaya çalışmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Organ, 1988, 1990; Schnake ve ark., 1993; Podsakoff and MacKenzie 1994; Podsakoff et al., 2000).

Sivil erdem, yöneticiye ve örgüte önemli bir dışsal bilgi, örgütsel destek, açıkça konuşma ve birim işlevlerini geliştirme gibi yapıcı önerilerde bulunduğu için gerek yöneticinin, gerekse örgütün performansını artırabilir (Podsakoff and MacKenzie, 1994).

Sivil Erdem davranışı, otoriter yönetimin hüküm sürdüğü ve kararların yönetim tarafından alındığı örgütlerde uygulama alanı bulmakta zorlanmaktadır.

Hatta bu tip örgütlerde, yöneticiler çalışanların bu tip davranışlarını, işlerine karışılması olarak kabul etmekte ve izin vermemektedirler (Mackenzie and Podsakoff, 1998, s. 125). Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır (Titrek ve ark.,2009, s. 93).

2.5. Çalışan Performansı

Performans Kavramı

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş, 1999'dan akt.; Earged, 2006, s.1).

Oğuz (2006, s.2) performansı, çalışanların kurumun belirlediği farklı hedeflere ne biçimde ve hangi düzeyde katkıda bulundukları şeklinde tanımlamıştır. Akal'a (2003, s.1) göre ise, performans bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, iş başarım düzeyi ya da edim olarak da tanımlanabilir.

Bir başka kaynakta ise performans kavramı, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Performans, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğu ifade edilmektedir (Argon ve Eren, 2004, s.224).

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu

kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız ve ark., 2008, s. 240).

İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır. Bu düzey, ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenir. İşletme gibi karmaşık bir yapı taşıyan sistemlerde bu değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Klasik ölçüm sistemlerinin dayandığı verimlilik, karlılık, maliyet oranları artık yeni performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir ve geliştirilecektir. Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile ifade edilebilir (Akal, 2003, s.1).

Performans değerlendirme, çalışmalardaki başarı düzeyini belirleme amacıyla belirli kriterlere göre çeşitli puanlama ve derecelendirme verilerek yapılan işlemler bütünü olarak tanımlanır. Bir başka deyişle, işteki verimliliğin ölçülmesidir (Oğuz, 2006, s.2). Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Kişi mevcut eksikliklerini görüp, kendini yenilemeye ve yeni atılımlar yapmaya yönelir. Tek tek kişilerin performanslarının iyileştirilmesi de bir bütün olarak kurumun etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunur (Earged, 2006, s.13).

Öğretmen performansının değerlendirilmesi, öğrencilerin başarılarını değerlendirme ile sınırlı değildir. Meslektaşların değerlendirmesi, meslektaşlar arasında tartışmalar, bireysel değerlendirme, yeni öğretim stratejilerini kullanma, değerlendirme sürecinde diğer kaynakları kullanma olarak ele alınabilir (Cemaloğlu, 2002).

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte performans yönetimi, çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmalarının sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002'den akt.; Earged, 2006, s.1).

Performans yönetimi, örgütler tarafından değişik amaçlar için kullanılır. Bazı örgütler, performans yönetimini, çalışanlarının gelişimi için, bazıları çalışanlarının ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanlarının performanslarını belirlemek için işe koşmaktadır. Bu nedenle, performans yönetimi kavramının tanımlanması ve süreçlerinin belirlenmesinin oldukça zor olduğu ileri sürülebilir. Tüm bu zorluklara rağmen, performans yönetiminin belirli bir tanımının yapılması ve performans yönetiminin süreçlerinin belirlenmesi gerekir. Performans yönetiminin amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Bolton, 1997, s.247'den akt. Cemaloğlu, 2002).

Öğretmen Performansı

Örgütün varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve bu konuda gösterdiği performans, öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir. Yani okulun verimliliği ve etkililiği öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların performansına bağlıdır. Örgütsel amaçlara ulaşma derecesi ile okul çalışanlarının gösterdikleri performans arasında bir koşutluk vardır (Earged, 2006, s.35).

Ortaöğretimin işlevlerinde başarılı ya da başarısız olması toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel hayatını da etkiler. Dershanelerin, devlet okullarının ve özel okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır.

Eğitim-öğretim etkinlikleri okul ortamında gerçekleşir. Bu yapıyı amaçlı etkinliklerle işletecek olan da insan gücü öğesidir. Eğitim örgütlerinde insan, örgütlerin hem amacı, hem de aracı durumundadır. Çünkü insan gücünü hayata hazırlamak amaçlarına yine insan çabasıyla ulaşılmaktadır (Can, 1997'den akt.; Can, 2004, s.116). Bu çabanın verimliliği ve kalitesi, amaçların gerçekleşme düzeyini yükseltmektedir. Öğretmenin kendisinden beklenenleri üst düzeyde yapması, yüksek performans göstermesi onu etkili yapmaktadır. Etkili öğretmen, hem birlikte olduğu

öğretmen grubuna karşı hem de öğrencilerine karşı duyarlı olmaya ve onların duygu ve gereksinimleriyle ilgilenmeye çalışır, insanları doğru anlama yönünde çaba gösterir.

Özellikle öğrencilerinin bireysel farklılıklarını, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel düzeylerini öğrenerek buna uygun öğrenme yaşantılarını düzenler. Etkili öğretmen, öğrencilerin eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine olanak sağlar ve performanslarını arttırabilecek düşünce ve davranışlarının oluşumunu özendirir (Can, 2004, s.116).

Etkili öğretmen, temel değerleri hedef kitlelere, öğrencilere benimseterek örnek davranış seti oluşturur. İnsanla, eğitim, öğretimle ilgili oluşmuş temel düşünce tutum ve davranışları yerleştirmeye, geliştirmeye ve benimsetmeye çalışır. Böylece değerlerinin farkında, bunları özümsemiş, bunu diğer toplumsal değerlerle karşılaştırarak, etkileşerek geliştirmeye çalışan kimlikli dinamik bir toplumunun oluşmasına katkılar getirir. Etkili öğretmen, kişilerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir. Yirmi birinci yüzyılın öğretmeni, sürekli kendini geliştirerek, öğrenmeyi ve öğrenciyi merkeze alarak etkili öğretmen davranışları ortaya koyabileceğinin bilincindedir. Kendini geliştiren öğretmen, etkililik davranışlarını sınıf yönetiminde ve okul ortamında kullanabileceğinin farkındadır.

Etkili öğretmen, kendi yetersizliklerinin farkına varmaya çalışır, gelişimi isteğe bağlı bir süreç değil olağan ve zorunlu bir süreçolarak algılar, “yaşam boyu öğrenme ve gelişme” felsefesine sahiptir. Kendini geliştiren öğretmenin gösterdiği etkili öğretmenlik davranışları aynı zamanda lider olarak öğretmenlik davranışlarını da ortaya koymaktadır. Bu yönüyle öğretmen, sınıfındaki tüm öğrencilerin öğrenmesini ve geliştirilmesini amaçlayan, vizyonunu öğrencileriyle paylaşarak, öğrencilerin istendik davranışlarını destekleyen, özendiren, ödüllendiren, güvenen ve güvenilen bir sınıf lideridir.

Özetle etkili bir lider olarak öğretmen, sınıftaki bütün öğrencilerin fakında olup, tüm öğrencilerin gelişimine ve bireysel farklılıklarına uygun öğrenme yaşantıları düzenleme sorumluluğuna sahiptir (Can, 2004, s.116).

Eğitim örgütleri gibi, çıktı olarak kişileri değiştiren ya da onlarla ilgilenen örgütler göz önünde bulundurulduğunda, büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş kişilere gereksinim vardır. Faaliyet alanı, insanın yetiştirilmesi ve dönüştürülmesi olan okulların etkili işleyişi için, okulda bulunan üyelerin çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar (Katz and Kahn, 1977, 378-408'den akt. Terzi ve Kurt, 2005, s.3).

Öğretmen Performansını Etkileyen Faktörler

Performansı etkileyen pek çok etken mevcuttur. Yönetici ile olan iletişim, çevrenin fiziksel durumu, kişilerin yaş, cinsiyet, yetenek ve beklenti gibi özellikleri de performansı etkilemektedir. Ayrıca eğitimde kullanılacak teknik ve görsel kaynakların eksikliği, okulun, sınıfın sıcaklığı, konumu, çevreden gelen uyarıcı ve dikkat çekici sesler de performans düşüklüğüne sebep olabilir. Çalışma ve beklentileri, günlük, haftalık, aylık ve üç aylık dönemlerde planlamamış olmak, öğretmenlere yönelik belirli aralıklarla ölçme-değerlendirme yapmamak, sonuçları eğitimcilerle paylaşmamak, hizmet içi eğitim, yükselme, ödüllendirmeyi önemsememek de performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Oğuz, 2006, s.2).

Ash'a (1992) göre, eğitim yönetimi ile ilgili yazılarda öğretmenin performansının, yalnız bireysel ihtiyaçlarla değil aynı zamanda okul örgütünün formal ve informal özelliğine bağlı olduğu görülür (Taşan, 2005, s.67).

Peterson (1991, s.1-2) öğretmenlerin içinde olup, plânlamadığı ve karara katılmadığı eğitimin başarısız olacağını belirtmektedir. Okula dayalı yönetimin pek çok yararından birinin de karara katılmanın, personel moralini ve iletişimini artıracağı, doğrudan öğretmen performansını etkileyeceğidir (Güçlü, 2000)

Şişman'dan (2002, s.97,98) aktarılana göre, etkili öğrenmeyi engelleyen okuldaki çalışma koşullarının ve öğrencilere sağlanan öğrenme fırsatlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, yetersiz öğretim materyali, sınıfların

kalabalık oluşu, öğrencilerdeki motivasyon eksikliği, öğretmenin iş yükünün fazlalığıgibi faktörler bunlar arasında sayılabilir.

Kişinin göreviyle ilgili eğitim almamış olması, görevin yapılışını engeller, edim düzeyini ve niteliğini düşürür, kararların doğruluğunu azaltır. Bu bir yönetim görevi ise, oluşan sıkıntılar alt birimlere yansır, zararlar genişler, büyür. Yetersiz yönetici görevini ya kötü veya geç yapar, ya da hiç yapmaz (Başar 2001, s.336).

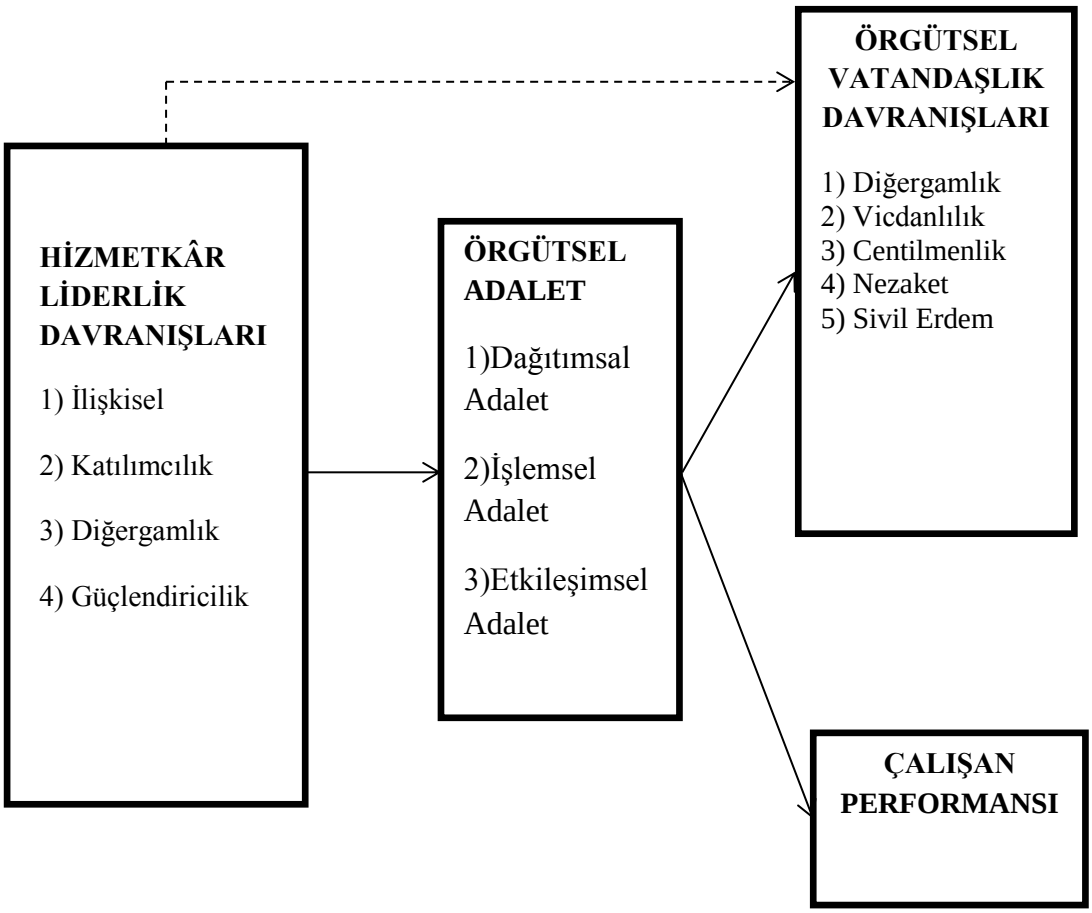
Böyle bir okul yöneticisinin okulunda oluşan sıkıntılar öğretmene, öğrenciye ve dolayısıyla eğitim öğretim niteliğine yansıyacaktır. Okulda alınacak yanlış bir karar, öğretmenin performansını, öğrencinin öğrenme düzeyini ve dolaylı olarak tüm toplumu olumsuz yönde etkileyecektir (Balcı, 2012)

Yapılan araştırmalar, gürültünün performans üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrencilerde dikkat dağınıklığı, solunumda hızlanma, anlama güçlüğü, yorgunluk, solunumda hızlanma, isteksizlik ve ani refleksler görülebiliyor. Sınıftaki gürültü öğrencilerle öğretmen arasında ve öğrencilerin kendi aralarında iletişim kurmasını engelliyor. Hem öğretmen, hem de öğrencilerde derse karşı ilgisizlik, aşırı sinirlilik, sabırsızlık, stres gibi psikolojik etkiler ortaya çıkıyor. Aşırı gürültüde geçici işitme bozuklukları oluşabiliyor (Bilal, 2007).

Çalışmamızda ilgili literatür taranarak oluşturulan Çalışan Performansı ölçeğinde, çalışanların memnuniyetleri, devamsızlık oranları, moral düzeyleri, görevlerini tam zamanlı tamamlayıp tamamlamadıkları, iş hedeflerine ulaştıklarını düşünüp düşünmedikleri, sundukları hizmet kalitesinin standartlara fazlasıyla uygun olduğunu nasıl değerlendikleri ve işletmelerinde bir sorun gündeme geldiğinde bu sorunlara en hızlı şekilde çözüm ürettiklerini düşünüp düşünmedikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştımanın amacını gerçekleştirmek üzere literatürde yer alan ampirik bulgular ile tutarlı olarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modeldeki etkileri temsil eden hipotezlere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

Araştırmanın Hipotezleri

H1: Hizmetkâr liderlik davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ilişkisinde Örgütsel Adalet kısmi ara değişken etkisi göstermektedir.
H1/2a: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Adalet üzerinde pozitif yönde etkilidir.
H1b: Örgütsel Adalet Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde pozitif yönde etkilidir.
H1c: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde pozitif yönde etkilidir.

H2: Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çalışan Performansı ilişkisinde Örgütsel Adalet tam ara değişken etkisi göstermektedir.
H1/2a: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Adalet üzerinde pozitif yönde etkilidir.
H2b: Örgütsel Adalet Çalışan Performansı üzerinde pozitif yönde etkilidir.
H2c: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Çalışan Performansı üzerinde etkili değildir.

3.1.Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi

Bireyler her gün kurumlar tarafından verilen kararlara reaksiyon gösterir. Bireyin bu kararları adil veya haksız olarak algılaması bireyin daha sonraki durum ve davranışını etkiler. Örgütsel adalet etik, din, tarafsızlık, eşitlik veya kanuna göre tanımlanabilen ahlaki olarak doğru olan eylem veya karar fikrine dayanır. İnsanlar doğal olarak gündelik yaşamlarındaki adillikle ilgili durum ve olaylara hassasiyet gösterir (Gopanzano, 2009).

Kişisel Çıkar Modeli (Self-interest) (Thibaut and Walker, 1975) ve Grup Değeri ve İlişkili Modeller (Lind and Tyler, 1988; 1992), adalet modelini oluşturan

iki önemli modeldir. Bu 2 model de, adil davranışın çalışanları etkilemede çok önemli bir faktör olduğuna odaklanır.Psikoloji literatüründe Adaletin Çoklu İhtiyaç Modeli (MNM; Cropanzano et al., 2001); bireylerin temel insani ihtiyaçları üzerinde pozitif etkide bulunduğu için, adaletin kişilerarası ilişkilerde önemli bir bölümü oluşturduğuna işaret eder (Cropanzano et al., 2001). İlişkisel perspektif açısından MNM ayrıca, kişiler arasında güçlü bağlar oluşturmada, işbirliğini teşvik etmede ve bireyin aidiyet ihtiyacını karşılamada yardımcı olur (Cropanzano and Byrne, 2000).

Çalışanların örgüt içinde yöneticiler ve diğer çalışanlar ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya önem verip, örgütün yöneticilerinin adil ve yansız karar verme mekanizmaları kullanarak zaman içinde tüm çalışanların ait oldukları grubun kazançlı çıkacakları inancına dayanan bu model, bireylerin, işlemsel adalete sahip olan diğer bireylerle etkileşimleri sayesinde sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşıladıklarına olan inançlarına dayanmaktadır. Bu inanç, sembolik, sosyal veya psikolojik kaygılardan doğan öz güven ve aidiyet ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Folger and Cropanzano, 1998).

Araştırmacılar, grup değerleri modelini, işlem adaleti ile çalışan davranış ve tutumları arasındaki nedensellik ilişkisini açıklamak için kullanmaktadırlar (Lind, 1992). Grup değerleri modeli işlemsel adalet algısını, bireyin kendini grubun değer verilen bir üyesi olarak görmesi yolu ile sağlarken; Lind ve Van den Bos' un heuristik adalet modeli ise, adil işlem algısı aracılığı ile çalışan-amir güven ilişkisini oluşturarak, çalışanların suistimal ve sömürülme duygularını ortadan kaldırıp, haklarına saygı gösterildiği varsayımı üzerine kurulmuştur (Lind, 2001; Folger ve Konovsky, 1989). Bu yolla, çalışanların örgüte karşı olumlu iş tutum ve davranışları sergilemeleri sağlanmış olmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994).

Bununla birlikte, sosyal psikoloji literatüründe, ihtiyaç-temelli motivasyona etkide bulunan bir diğer teori de özerklik (SDT, self-determination) teorisidir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar, doğuştan gelen ve hâlihazırdaki dürüstlük ve huzurun psikolojik gelişimini sağlayan başlıca gıdalardır (SDT; Deci and Ryan, 1985). Özerklik (bireyin onu etkileyen kararların belirli seviyede kontrolünde olduğundan emin olması, Thibaut and Walker, 1975), yeterlik (bireyin, kişisel gelişim, beceri ve başarısında, özgüven, pozitif özsaygı ve itibara sahip olması, Ryan and Deci, 2000)

ve ilgililik (bireyin diğerleriyle etkileşimde bulunması, yakın hissetmesi ve onlardan iyi muamele görerek aidiyet duyması (Lind and Tyler, 1988; 1992), SDT modelinin merkezinde yer alan ihtiyaçlardır.

Hizmetkâr liderliğin temeli olan hizmet etmek prensibi, yöneticilere çalışanlara karşı sorumluluk misyonu yüklerken, onları aklen ve ruhen sağlıklı kılmak, duygusal olarak iyi hissetmelerini sağlamak, oluşturulacak iş ortamı ile potansiyellerini ortaya çıkarmak önemlidir (Greenleaf, 1977; Cunnigham, 2002; Riverstone, 2004). Bu hizmet ancak işletmede örgütsel adalet oluşturularak sağlanabileceği için hizmetkâr liderlik ile örgütsel adaletin yakın ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Ehrhart (2002), çalışmasında hizmetkâr liderliğin, örgütsel adalet iklimi üzerine etkisini incelemiş, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki pozitif ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının önceli olduğunu ispatlamıştır.

Hizmetkâr liderler, ikna kabiliyeti yüksek, eleştirilere açık, yargılamadan dinlemeyi bilen, açık iletişime yatkın, saygılı, adil ve dürüst olma özellikleriyle özdeşleşmektedir. Bu tür liderler, yapılan hatalar için sorumluluk alarak, birlik ve beraberlik oluşturmak için çalışanları tutarlı bir şekilde takdir edip, geribildirim, fikir ve güç paylaşımında bulunurlar. Etik değerlere önem vererek, ahlaklı ve güvenilir olmaları da diğer özellikleridir (DePree, 2002). Bu nedenle, varolan sosyal adaletsizlikleri sorgular ve örgütlerin kaynaklarını en uygun şekilde kullanarak ulaşılan performansın, hem örgüte hem de topluma hizmet vermesini sağlar ve örgütte dağıtımsal adalet algısı oluşturmak için gerekli zemini hazırlar.

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

Hizmetkâr liderlik, erdemlilik (Hurtsthouse, 1999) ve adalet (Rest and Narvaez, 1994) kavramları ile ilişkili olduğundan, hizmetkâr liderler sahip oldukları etik sorumluluk doğrultusunda çalışanlarına saygılı davranır ve onların ihtiyaçlarına

karşı duyarlıdır (Beauchamp and Bowie, 1998). Belirtilen bu özellik hizmetkâr liderlerin etkileşimsel adalet algısını sağlamadaki rolünü göstermektedir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel çıktıları arasındaki ilişki önemli sayıda araştırmacı tarafından ortaya konulmuş ve teyit edilmiştir (Cerit 2010; Fuller 2006; Polat 2009). Yine 1990'lar dan beri, hizmetkâr liderlik konusundaki çalışmalarda Farling et al. (1999); Laub (1999); Russell, Stone (2002); Page, Wong (2000); Senjaya, Sarros (2002), güven geniş manada adalete atfedilen önemli bir değişken olarak ileri sürülmektedir (Joseph, Winston 2005). Bunlara ilave olarak, bazı akademisyenler algılanan liderlik davranışlarının çalışanın adalet algısını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Cobb, Frey 1996; Ehrhart 2004; Keller, Dansereau 1995; Mansour, Cole, Scott, 1998; Öner 2008).

3.2. Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olunup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar örgütteki süreç ve mekanizmalar, görev ve ödüllerin dağıtımı ve kendilerine adil muamele yapılıp yapılmadığı konularında yargıya varırlar ve bunun sonucunda örgüte ve işlerine karşı tutum geliştirirler (Greenberg, 1990: 399). Yapılan bazı araştırmalar, örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte bağlılığını, iş ve ücret tatminini, geri çekilme davranışını, örgütsel özdeşleşmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güveni etkilediğini ortaya koymaktadır (Ambrose, 2002; Cohen-Charash and Spector, 2001; Viswesvaran and Ones, 2002; Lee, 2001; Zhang, 2006).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının, meslektaş yardımı, personele nazik davranışlar ve etkin bir şekilde organizasyonun etkililiğini arttıracak örgüt dışındaki kişilere yönelik adil ve gönüllü eylemleri ifade ettiğini göstermiştir. Bunun yanında bazı çalışmalar organizasyonda adaletin işleyiş biçiminin önemli bir rol oynadığını göstermiş (Yaghobi et al. 2010) ve örgütsel vatandaşlık davranışında artışa neden olduğunu ortaya koymuştur (Abili et al. 2009).

1990'lar ve 2000'lerin boyunca yapılan çalışmaların araştırma sonuçları adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki güçlü ilişkiyi doğrulamıştır (Bihn et al. 2005; Cohen - Charash, Spector 2001; Guangling 2011; Goudarzvand - Chegini 2009; Lara, Espino 2007; Moorman 1991; Nadiri 2010; Organ, Moorman 1993; Organ, Ryan 1995; Podsakoff et al. 1996; Steve, Wongtze 2002). Bazı araştırmacılar adalet algıların iş tatminine göre örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi bir öncülü olduğunu ileri sürmüştür (Farh et al. 1990; Moorman 1991; Organ, Moorman 1993). Moorman (1991) etkileşimsel adaletin en iyi belirleyiciyi olduğunu ileri sürerken, diğerleri işlemsel adaletin dağıtımsal adaletden daha iyi bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Konovsky, Pugh 1994).

Genel olarak, örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir öncülü olarak yer almıştır (Moorman et al. 1993; Podskoff et al. 1996) ve lider üye ilişkileri ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ara değişken olmuştur (Bhal 2006). Literatürle uyumlu olarak bu çalışmada, çalışanların yöneticilerini adil olarak algıladığı zaman örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye eğilimli olabilecekleri hipotezi savunulmuştur.

3.3. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi

Greenleaf (1970) hizmetkâr liderliği, insanlara hizmet etmeyi ön planda tutarak, daha sonra bu hizmeti takipçilerine ve kurumlara yaymayı hedefleyen diğergamlık felsefesi olarak tanımlar. Hizmetkâr liderlik, işbirliği, güven, önsezi, etkili dinleme ve güçlendirme ve yetkinin etik kullanımını teşvik eder. De Sousa and Van Dierendonck (2010), hizmetkâr liderliğin çalışan merkezli ve geliştirmeye odaklı yaklaşımından dolayı özellikle öğrenen örgütler için etkili olabileceğini ileri sürmüştür. Hizmetkâr lider, yönetmek ve yönlendirmekten önce hizmet etme arzusu ile güdülendiğinden; neticesinde, hizmet verme isteğini aşılayarak, çalışanı potansiyelinin en üst seviyesine çıkararak yapabileceğinin en iyisini sergilemeye yönlendirir (McCrimmon, 2010).

Ehrhart (1998), literatüre bağlı olarak, hizmetkâr liderlik kavramının 7 temel kategoriden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu liderlik davranışları; çalışanlarla ilişki ortamı oluşturma, onları güçlendirme, gelişip başarılı olmalarını sağlama, çalışanları ön plana koyma, etik ve ahlaklı olma, şirket dışında toplum için bir değer ve sorumluluk oluşturma ve vizyona yönelik kavramsal düşünebilme yeteneklerine sahip olmaktır. Ehrhart, bir diğer çalışmasında ise (2002), hizmetkâr liderliğin, örgütsel adalet iklimi üzerine etkisini incelemiş, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki bulmuş ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğunu kanıtlamıştır.

Bunlara ek olarak, yapılan diğer araştırma bulgularına göre, hizmetkar liderlikle çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur (Liden et al., 2008; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010; Vondey, 2010). Fakat bu olumlu sonuçların yanında, Bambale (2008); Bowie and Werhane (2005) ve McCrimmon (2010) gibi araştırmacılar da, kısmi ara değişken etkisinin olabileceğini vurgulamışlardır.

3.4. Örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkisi

Adalet algılarının performans gibi örgütsel tavır ve davranışları geliştirebileceği fikri, Cohen-Charash and Spector, (2001) ve Colquitt et al., (2001) tarafından ortaya atılmıştır. Çalışanlar kendilerine haksız muamelede bulunulduğu hissine kapıldıklarında, tavır ve davranışlarını değiştirerek, daha az üretkenlik gösterme veya hiç üretken olmama inancında birleşmeye başlarlar (Greenberg, 1990). Adams'ın eşitlik teorisine göre (1965), dıştan gelen faktörlerden etkilenen insan motivasyonu, dağıtımsal adalet ve performans arasında pozitif ilişkiye sebep olabilir (Pierce and Gardner, 2002). Diğer bir deyişle örgütsel adalet, çalışanların hep birlikte ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayan, onları bir arada tutan sakız gibidir. (Cropanzano et al., 2007). Bu açıdan bakıldığında, Williams (1999) ve Moon et al. (2008) gibi bazı araştırmacılar, hem görevsel hem de durumsal performansın dağıtımsal adalet algılarından olumlu şekilde etkilendikleri sonucuna varmışlardır.

Aryee et al. (2004); Uen, Chien (2004); Williams (1999) gibi araştırmacılar, işlemsel adalet algıları ve iş performansı arasında pozitif ilişkinin varlığını desteklerken, diğerleri (Konovsky, Pugh 1994; Konovsky, Organ 1996; Moon et al. 2008;Uen, Chien 2004), deneysel olarak durumsal performansın çeşitli biçimlerinde işlemsel adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair kanıtlar ileri sürmüşlerdir. Aryee et al. (2004), Lam et al. (2002) ve Suliman (2007) gibi bazı araştırmacılar da, belirli bir işle ilgili rol-reçete davranışlarını yansıtan, görev performansı üzerindeki adalet etkilerini ortaya çıkarmışlardır. Biz de bu çalışmamızda, algılanan örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki etkisini bulmaya çalıştık.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılında Marmara Bölgesi'ndeki özel liselerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi için, İstanbul'un Anadolu ve Avrupa yakasında, Kocaeli ve Sakarya illerindeki özel liselerde görev yapmakta olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 400 öğretmene ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizleri arasında keşifsel faktör analizleri ve Cronbach'ın alfa değeri hesabı için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.00 programı kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli için Lisrel 8.51 programı kullanılmıştır.

4.2. Veri Toplama

Araştırma verileri anket tekniğiyle elde edilmiştir. Literatürde yer alan ve bu konuda geçerliği ile birlikte güvenirliği sağlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Eğitim kurumlarına göre uyarlanan anket soruları, araştırma sürecinde yüz yüze görüşme ve elektronik posta gönderme yöntemleriyle toplanmıştır.

Örnekleme yöntemi, bir bütünün kendi içinden seçilmiş parçalarıyla temsil edilmesidir. Bu araştırmada örnekleme yöntemlerinden en çok kullanılan tesadüfi (random) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 25. 10. 2011 tarihli Milli Eğitim İstatistikleri (Meis) 2010-2011 Kitapçığı ve Özel Öğretim Kurumları Modülü'nden elde edilen bilgiler neticesinde, Marmara bölgesindeki mevcut 114 okulun listesi oluşturulmuş ve aralarından tesadüfi olarak 10 okul belirlenmiştir. 457 çalışanı olduğu belirlenen bu okullarda ulaşılan kişi sayısı 400 olarak saptanmıştır. Fazla sayıda yanıtlanmamış soruların bulunduğu anketler elimine edildikten sonra,

kullanılabilir 300 anketten elde edilen veriler analizlere dâhil edilmiştir. Buna göre geri dönüş oranı % 75 olarak hesaplanmıştır.

4.3. Ölçekler

Araştırma kavramlarının ölçümünde kullanılan Likert tipli veri toplama aracında maddeler: "(1)Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum" arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Bu araştırmada, daha önce Öner (2008) tarafından 56 maddede ve dört boyutta (ilişkisel, katılımcılık, diğergamlık, güçlendiricilik) geliştirilmiş ve ticari işletmelere 7'li skalayla uygulanmış hizmetkâr liderlik ölçeği eğitim kurumlarına uyarlanarak 5'li skalayla uygulanmıştır.

Önceki çalışmalarda bu ölçek geliştirilirken, geçerliği ve güvenirliği kanıtlanmış 3 farklı hizmetkâr liderlik (E.Barbuto ve Jr.W.Wheeler, Page Wong, Rob Dennis) ölçeği bir araya getirilmiş ve toplam 104 maddelik ölçek Marmara ve İstanbul Üniversitelerinden konunun uzmanları tarafından 60 çalışanla pilot uygulaması yapılarak 56 madde olarak son halini almıştır. Daha önceki araştırmacıların uygulamaları neticesinde son halini alan 56 maddelik hizmetkâr liderlik ölçeği bu çalışmaya dâhil edilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Öğretmenlerin müdürlerine ilişkin adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 19 maddeli ve 3 boyutlu (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) örgütsel adalet ölçeği ile ölçülmüştür. Polat (2007) tarafından okullara uyarlanıp ve kullanılan bu ölçek aynı şekilde bu araştırmaya dâhil edilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna (diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem) dayalı olarak hazırlanıp, daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirileren 20 maddeli örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ölçülmüştür. Polat (2007) tarafından okullara uyarlanıp kullanılan bu ölçek aynı şekilde bu araştırmaya dâhil edilmiştir.

Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan performansı, Fuentes, Saez, Montes (2004) ve Rahman-Bullock (2004) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, ayrıca Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından ticari işletmelere uygulanan 6 maddeli 5'li Likert Tipi çalışan performansı ölçeği ile eğitim kurumlarına uyarlanarak ölçülmüştür.

4.4. Örneklem Profilini Tanımlayan İstatistikler

Araştırma örneklem birimleri öğretmen sayısı, yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi ve çalışma yılı gibi birçok özelliği bakımından aşağıda verilen tablolar yardımı ile gösterilerek açıklanmıştır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere toplam 10 farklı okuldaki öğretmenlerle iletişime geçilmiştir. Farklı yerleşim yerlerindeki okullarda anketi yanıtlayan öğretmen sayısına ait istatistiki sonuçlar Tablo 4.4.1. aracılığıyla sunulmuştur. Toplamda elde edilen 300 sağlıklı anket için, bir okulda en az 25 ve en çok 35 öğretmen ile iletişimde bulunulmuştur.

Tablo 4.4.1. Farklı yerleşim yerlerinde bulunan okullardaki ankete katılan öğretmen sayısına göre frekans ve yüzde değerleri

Okul kodu (Yerleşim yeri)	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Okul 1 (Sakarya)	30	10.0
Okul 2 (Sakarya)	30	10.0
Okul 3 (İzmit)	30	10.0
Okul 4 (Gebze)	35	11.7
Okul 5 (Darıca)	35	11.7
Okul 6 (Anadolu yakası)	30	10.0
Okul 7 (Anadolu yakası)	30	10.0
Okul 8 (Avrupa yakası)	25	8.3
Okul 9 (Avrupa yakası)	30	10.0
Okul 10 (Avrupa yakası)	25	8.3

Araştırmaya katılan öğretmenler yaş seviyeleri bakımından 6 şekilde gruplandırılarak tasnif edilmiştir. En düşük 21 ve en yüksek 51 olmak üzere, örneklemin yaş ortalaması yaklaşık 33,5 yaş seviyesine karşılık gelirken yaş değişkeni için standart sapma değeri 5.77 olarak bulunmuştur. Yaş frekansının en yüksek olduğu aralıkları incelendiğinde 26 ile 40 yaş aralığından öğretmenlerin dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4.2. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Yaş aralığı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
21-25	26	8.6
26-30	76	25.4
31-35	87	29
36-40	81	27
41-45	24	8
46-51	6	2

Ortalama	33.45
Standart sapma	5.77

Örneklemi oluşturan öğretmenler arasında % 35,3'lük dilime karşılık gelen 106 kişinin kadın olduğu ve % 64,7'lik dilimin ise 194 kişiye karşılık gelen erkek öğretmenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ankete katılım oranlarına bakıldığında erkek ve kadın öğretmenler arasında belirgin bir fark oluşması bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.4.3. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Kadın	106	35.3
Erkek	194	64.7

Medeni hal değişkenine göre yapılan değerlendirmede, örneklemi olşturan öğretmenlerden 239 (% 79,7) kişi evli iken 61 (% 20,3) kişi bekâr olarak raporlanmıştır.

Tablo 4.4.4. Öğretmenlerin medeni hal değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Medeni hali	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Evli	239	79.7
Bekâr	61	20.3

Aşağıdaki Tablo 4.4.5'te rapor edilen değerlere göre % 85,7'si yani 257 kişi lisans eğitim seviyesinde iken, % 14,3'ü yani 43 kişi yüksek lisans eğitimi almıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler eğitim seviyeleri bakımından ele alındığında, ağırlıklı olarak lisans eğitim düzeyinde oldukları görülmektedir.

Tablo 4.4.5. Öğretmenlerin eğitim seviyesine göre frekans ve yüzde değerleri

Eğitim seviyesi	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Lisans	257	85.7
Yüksek lisans	43	14.3

Öğretmenler toplam çalışma yılı bakımından incelendiğinde, Tablo 4.4.6'da gösterildiği gibi, 1-5 yıl aralığında 60, 6-10 yıl aralığında 75, 11-15 yıl aralığında 95, 16-20 yıl aralığında 54, 21-25 yıl aralığında 14 ve son olarak 26-30 yıl aralığında 2 öğretmenin çalışma yılı dağılım göstermektedir. Çalışma yılı bakımından 11-15 aralığında daha fazla yığılımın olduğu gözlenmiştir. 26-30 yılllık çalışma süresi bakımından sadece 2 öğretmen olduğu anlaşılmıştır. Ortalama çalışma yılı 11 yıl iken standart sapması 6 yıl olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.4.6. Öğretmenlerin toplam çalışma yılına göre frekans ve yüzde değerleri

Toplam çalışma yılı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1-5	60	20
6-10	75	25
11-15	95	31.7
16-20	54	18
21-25	14	4.7
26-30	2	.6
Ortalama	11 yıl	
Standart sapma	Yaklaşık 6 yıl	

Anketin dağıtım noktaları olarak belirlenen okullarda öğretmenlerin ne kadar süre ile çalıştığı sorulduğunda, 1 ile 10 yıl arasında dağılım gösteren çalışma yılı için ortalama 5 yıl süreyle ilgili okulda çalıştıkları tespit edilmiştir (standart sapması = 2,5).

Tablo 4.4.7. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalıştığı yıla göre frekans ve yüzde değerleri

Çalışma yılı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1.00	17	5.7
2.00	24	8.0
3.00	37	12.3
4.00	53	17.7
5.00	48	16.0
6.00	33	11.0
7.00	30	10.0
8.00	28	9.3
9.00	17	5.7
10.00	13	4.3
Ortalama	5 yıl	
Standart sapma	Yaklaşık 2,5 yıl	

Tablo 4.4.8. incelendiğinde, yaş ortalaması 44 olan okul müdürlerinin yaşları uç noktaları 39 ve 50 olan aralıkta dağılım gösterdiği görülmektedir. Frekans yüzdesinin en fazla olduğu noktada %21'lik dilimi 45 yaş grubuna karşılık gelmektedir.

Tablo 4.4.8. Okul müdürünün yaş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Yaş	**Frekans**	**Yüzde (%)**
39.00	1	.3
40.00	34	11.3
41.00	57	19.0
42.00	27	9.0
43.00	13	4.3
44.00	31	10.3
45.00	63	21.0
46.00	15	5.0

48.00	23	7.7
49.00	15	5.0
50.00	21	7.0
Ortalama	44	
Standart sapma	3	

Okul müdürünün bulunduğu okuldaki çalışma yılı için frekans ve yüzde değerlerinin verildiği Tablo 4.4.9. gösteriyor ki, 1 ile 7 yıl arasında çalışmmış bulunmaktadırlar. Bu aralıkta dağılım gösteren çalışma yılı için en fazla yüzdelik dilimi 6 yıllık çalışma süresi için % 28,3 olarak saptanmıştır.

Tablo 4.4.9. Okul müdürün bulunduğu okuldaki çalışma yılı değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Çalışma yılı	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1.00	17	5.7
2.00	25	8.3
3.00	42	14.0
4.00	64	21.3
5.00	66	22.0
6.00	85	28.3
7.00	1	.3
Ortalama (yıl)	4.3	
Standart sapma (yıl)	1.5	

5. VERİ ANALİZİ ve BULGULAR

5.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Bu araştırmada, verilerin analizi için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli ekonomistler, eğitim araştırmacıları ve pazarlama araştırmacıları gibi sosyal bilim alanında faaliyet bulunan bilim adamları tarafından kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin birleşiminden meydana gelen yeni ve çok kuvvetli bir analiz tekniğidir. Yapısal Eşitlik Modeli, istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili hipotezlerin içindeki değişkenlerin sebep-sonuç ilişkisini açıklayabilen ve teorik modellerin bir bütün olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir. Yapısal Eşitlik Modeli, araştırma öncesi oluşturulan ve değişkenler arası ilişkileri tanımlayan teorik modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasını sağlamaktadır (Yu, 2004).

Yapısal Eşitlik Modeli, birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup, araştırma modellerinin test edilmesinde kullanılmaktadır. İlgi alanı gizil değişkenler tarafından temsil edilen teorik yapılardır. Temel olarak faktör analizi ve regresyon analizinin birleşimidir. Teorik yapıya göre oluşturulan tahmini kovaryans matrisinin gözlenen verilerin kovaryans matrisine uygunluğunu irdelemektedir. Diğer çok değişkenli istatistik yöntemleri keşfedici özellik taşırken, Yapısal Eşitlik Modeli doğrulayıcı bir yapı arz etmektedir. Bu durum, hipotez testlerinde Yapısal Eşitlik Modelinin üstün tarafını ortaya koymaktadır. Bunu yanı sıra, diğer çok değişkenli istatistik türleri ölçüm hatalarını tayin edemez ve bunu düzeltemezken, Yapısal Eşitlik Modeli hemen hemen bütün ölçüm parametrelerini işleme dâhil etmektedir (Anderson, 2004).

Yapısal Eşitlik Modelinde, önceden belirlenen teorik modelin araştırma sonrasında elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenmektedir. Uyum iyiliği testleri modelin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararının verildiği aşamadır. Eğer modelin tamamı uyum iyiliği testleri sonucunda reddedilirse, model içindeki katsayıların veya parametrelerin bir önemi kalmamakta ve bunlar değerlendirilmemektedir. Çünkü katsayıların yorumlanabilmesi için

modelin tamamının kabul edilmesi gerekmektedir. Uyum iyiliği indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksinde belirli bazı kritik limit değerleri vardır. Ama bunlar kesin olmayıp birer kabullenmedir. Yeni gelişmekte olan alanlarda oluşturulan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik limitlerin altında kalması normaldir. Çok fazla sayıda uyum iyiliği indeksleri olmakla birlikte uygulamada bunların bir kısmı kullanılmaktadır (Garson, 2004).

Aşağıda, literatürde sıkça kullanılan uyum iyiliği indeksleri ile ilgili bilgi verilmiştir:

Ki Kare (Chi Square), orijinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test etmektedir. Yapısal Eşitlik Modeli'ndeki Ki Kare testinin sonuçları normal Ki Kare testindeki gibi yorumlanmamaktadır. Ki Kare testi normal kullanılışında gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasındaki farklılığı test etmektedir. H_0 hipotezinin (gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasında anlamlı bir farklılık yoktur) reddedilmesi. H_1 hipotezinin (gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasında anlamlı bir farklılık vardır) kabul edilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla Ki Kare değerinin anlamlı çıkması ve değerinin büyük olması istenmektedir. Diğer taraftan, Yapısal Eşitlik Modeli'nde gözlenen verilerle varsayılan veriler arasındaki uyum araştırılırken, arada anlamlı bir farklılığın olmaması gerekmektedir. Ancak bu şekilde model verilere uygun ve doğrulanabilir olmaktadır. Dolayısıyla Yapısal Eşitlik Modelinde H_0 hipotezinin kabul edilmesi istenmektedir. Bu nedenle Ki Kare değerinin anlamsız ve küçük bir değer olması arzulanmaktadır.

Ki Kare değerinin anlamsız ve küçük çıkması modelin kabul edildiği anlamına gelmemekte, diğer bazı uyum iyiliği testlerinin de uygulanması gerekmektedir. Ayrıca Ki Kare değerinin anlamlı ve yüksek çıkması da modelin reddedildiği manasına gelmemektedir. Çünkü bunun muhtemel nedeni örneklem hacminin küçük olmasıdır. Yapısal Eşitlik Modeli uygulamalarında örneklem hacminin en az 200–500 arasında olması istenmektedir (Şimşek, 2007).

GFI (Goodness of Fit Index) (Uyum İyiliği İndeksi), gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını varsayılan modelin ne oranda açıkladığını

göstermektedir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI değerinin 0.90'ı aşması kabul edilebilir bir modele işaret etmektedir. Ancak örneklem hacmine duyarlı olmaması, bundan dolayı örneklem hacmi arttıkça daha yüksek değerler alması bu uyum iyiliği indeksinin dezavantajıdır. Bu yanlış bir modelin kabul edilmesine veya doğru bir modelin örneklem hacminin düşük olmasından dolayı reddedilmesine sebep olabilmektedir (Mels, 2004).

CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi), aynı zamanda "Bentler Comparative Fit Index" olarak da bilinmektedir. Mevcut modelin uyumu ile değişkenler arasındaki ilişkileri yok sayan H_0 modelinin uyumunu karşılaştırmaktadır. Bir başka deyişle, model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile H_0 modelinin kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI. 0–1 arasında değişen değerler almaktadır. 1 değerine yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını göstermekte ve daha yüksek CFI değerine sahip modelin daha iyi uyuma sahip olduğunu vurgulamaktadır. CFI değeri NFI değerine benzemektedir. Aralarındaki fark ise, CFI değerinin örneklem hacmini ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate almasıdır. CFI değerinin kabul edilebilmesi için 0.95 değerinin üzerinde olması gerekmektedir (Demerouti, 2004).

IFI (Incremental Fit Index) (Arttırmalı Uyum İyiliği İndeksi), DELTA 2 olarak da bilinmektedir. Bazı koşullarda 1 değerinin üzerinde bir değer almakta ve bu durumda 1 değerine eşitlenmektedir. Genel olarak 0.95 değerinin üstünde olması istenmektedir. Hem örneklem büyüklüğünü, hem de modeldeki karmaşıklığı dikkate alan bir uyum iyiliği indeksidir.

NFI (Normed Fit Index) (Normlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi), H_0 modelinin uygunluğu ile karşılaştırıldığında, varsayılan modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını göstermektedir. 0–1 arasında bir değer almaktadır. Bulunan değerin 0.90 değerinin üzerinde olması gerekmektedir. 1 değerine ne kadar yaklaşırsa model o kadar fazla uyum iyiliğine sahiptir. NFI indeksinin dezavantajı örneklem büyüklüğüne duyarlı olmasıdır. Örneklem büyüklüğü arttıkça NFI değeri de artmakta ve bu durum yanlış bir modelin kabul edilmesine sebep olabilmektedir.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) değerinin, modelin uygun olabilmesi için. 0.05 veya daha düşük bir değer alması gerekmektedir. RMSEA değeri 0.05 ile 0.08 arası bir değer alan modelin uyumu yeterlidir; RMSEA değeri 0.10 ve daha üstünde ise modelin uygunluğu zayıftır. Sonradan geliştirilmiş olan uyum iyiliği indeksleri içinde hem yorumlama kolaylığı ve güven aralığı sağlama hem de örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından özel bir öneme sahiptir (Kelloway, 1998).

RMR (Root Mean Square Residual) (Artık Değerlerin Ortalama Karekökü), literatürde sıklıkla kullanılmaktadır. Hu ve Bentler (1999) yapmış oldukları çalışma sonrasında bu uyum iyiliği indeksinin oldukça iyi sonuçlar verdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar 1. ve 2. tip hatadan kaçınmak için, RMR (ya da RMSEA) ile birlikte bağımsız modelle karşılaştırmaya dayalı indekslerden birisinin (NFI, GFI vb.) kullanılmasını tavsiye etmektedirler (Şimşek, 2007).

Aşağıdaki tabloda uyum iyiliği indekslerinin iyi uyum veya kabul edilebilir uyum için hangi değerleri alması gerektiği belirtilmiştir:

Tablo 5.1.1. Uyum İyiliği İndeksleri (Schermelleh-Engel et al., 2003)

Uyum İyiliği İndeksleri	Kısaltmalar	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
Ki kare değeri	$\chi 2$	$0 \leq \chi 2 \leq 2df$	$2df \leq \chi 2 \leq 3df$
Ki kare / serbestlik derecesi	$\chi 2/ df$	$0 \leq \chi 2/df \leq 2$	$2 \leq \chi 2/df \leq 3$
Anlamlılık düzeyi	P	$0.05 \leq P \leq 1.00$	$0.01 \leq P \leq 0.05$
Yaklaşım hatalarının ortalama karekökü	RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
Artık değerlerin ortalama karekökü	RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.08$
Uyum iyiliği indeksi	GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi	AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
Normlaştırılmış uyum iyiliği indeksi	NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
Normlaştırılmamış uyum iyiliği indeksi	NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
Karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi	CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
Arttırmalı uyum iyiliği indeksi	IFI	$0.97 \leq IFI \leq 1.00$	$0.95 \leq IFI \leq 0.97$

Yapısal Eşitlik Modeli uygulanırken, öncelikle modelin tamamının uygunluğunu gösteren uyum iyiliği testlerinin irdelenmesi gerekmektedir. Eğer modelin uyum iyiliği indeksleri belirli kritik değerlerin altında ise, modelde bazı değişiklikler (modifikasyon) yapılmaktadır. Uyum iyiliği indeksleri kritik değerleri aşan model bir sonraki aşamaya geçmektedir. Bu aşamada yapısal geçerliliğin tespiti için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde model içinde kullanılan yapıların doğruluk oranı araştırılmaktadır. Yani her yapıya ait ilgili değişkenlerin gerçekten bağlı oldukları yapıyı açıklayıp açıklamadığı ölçülmektedir. DFA sonucunda faktörlere ait olan değişkenlerin standardize faktör yüklerinin 0.70'den yüksek bir değer alması tercih edilmekte, 0.40 değerinin altındaki standardize faktör yükleri tercih edilmemektedir. T değerlerinin de 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir.

Modelin yapısal geçerliliğinin analizi için, modeli oluşturan faktörlerin bileşik güvenilirlik katsayıları (CR) ve açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) hesaplanmaktadır. Yakınsaklık geçerliliğin sağlanması için; faktörlerin açıklanan ortalama varyans değerlerinin 0.50 değerinin üzerinde ve bileşik güvenilirlik katsayılarının 0.70 değerinin üzerinde olması gerekmektedir. CR değerlerin 0.50 değerinin üzerinde olması, faktörlerin içsel tutarlılığının yüksek olduğuna; AVE değerlerinin 0.50 değerinin üzerinde olması ise, faktörlerle ilişkili olan değişkenler tarafından yeterli düzeyde varyans açıklandığına işaret etmektedir. Ayrışma geçerliliğin sağlanması için ise; faktörlerin açıklanan tahmin değerlerinin faktörler arası maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ daha büyük olması istenmektedir (Anderson ve Gerbing. 1988; Fornell ve Larcker. 1981; Hair ve ark.. 1998). Eğer hem yakınsaklık hem de ayrışma geçerliliği kriterleri sağlanıyor ise, modelin yapısal olarak geçerli olduğuna karar verilmektedir.

Bu çalışmada, gerekli modifikasyonların yapılabilmesi için, önce modeli oluşturan faktörler için DFA uygulanmıştır. Bu analizler doğrultusunda; faktör yükleri 0.40 değerinin altında olan değişkenlerin modelden elimine edilmesine ve birbiriyle bağlantılı olduğu tespit edilen bazı değişkenlerin hata kovaryanslarının serbest bırakılmasına karar verilmiştir. Daha sonra ise, revize edilen modelin uyum iyiliği ve yapısal geçerliliği analiz edilmiştir.

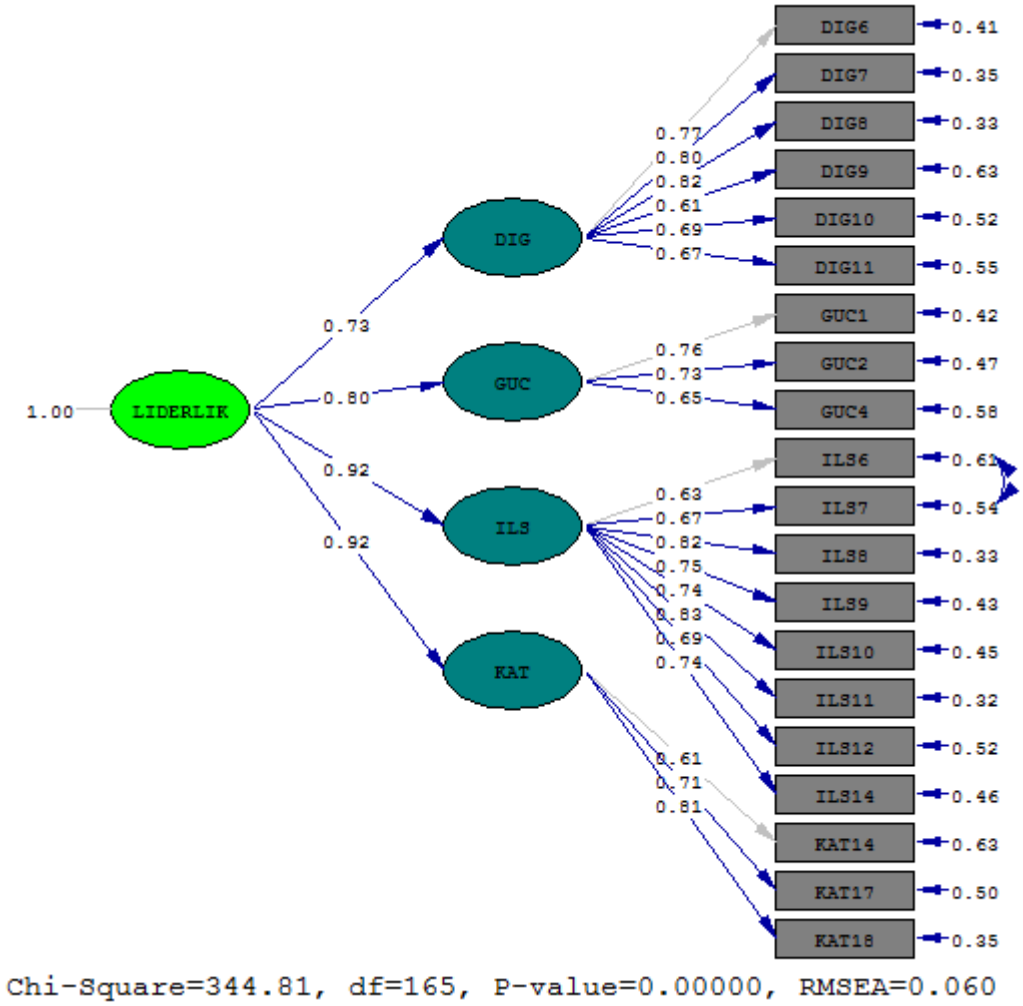
5.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Modeldeki çok boyutlu kavramlara (hizmetkâr liderlik davranışı, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları) doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmadan önce keşifsel faktör analizleri (KFA) uygulanarak problemli sorular elimine edilmiştir. Çok boyutlu kavramlar için bir boyuta ait olan sorular beklenin aksine diğer kavrama yükleniyorsa bu sorular (item) problemli olarak görülür. Söz konusu bazı soruların problemli görülmesine neden olan diğer bir unsur ise kendi faktörüne olan yüklenme katsayısının (faktör yükünün) oldukça düşük olmasıdır. Bu çalışmada, .60'ın altında faktör yükü olan değişkenler yüklenme katsayısı düşük olarak kabul edilmiştir ve bu sorular KFA sürecinde elimine edilmiştir. Ayrıca modeldeki tek boyutlu Performans kavramının geçerliliği KFA ile sınanırken, Cronbach Alfa değerine göre güvenirliği test edilmiştir.

5.2.1. Hizmetkâr Liderlik Davranışları Kavramı için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Öncelikle "Hizmetkâr Liderlik Davranışları" (LIDERLIK) kavramı için uygulanan KFA'inde, Diğergamlık (DIG) boyutunu ölçen 11 sorudan 5'i, Güçlendiricilik (GUC) boyutu için kullanılan 13 sorunun 10 tanesi, İlişkisel (ILS) adlı boyutu ölçen 14 sorudan 6'sı ve Katılımıclık (KAT) adlı boyutu ölçen 18 tane soru içerisinden 15 tanesi elimine edilmiştir. Daha sonra LIDERLIK kavramına ait ölçüm modeli için (Bkz. Şekil 5.2.1.1.), uygulanan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, standardize değerlerin (faktör yüklerinin) hepsinin 0.60 değerinin üzerinde yer aldığı tespit edilmiştir.

DFA sürecinde LIDERLIK kavramına ait ILS boyutunun ILS6 ile ILS7 arasındaki eror varyansı serbest bırakılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri de yeterli iyi uyuma işaret etmektedir [$\chi 2$/ df = 344.81/165 = 2.01; p = 0.00; RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.06; GFI (Goodness of Fit Index) = 0.90; CFI (Comparative Fit Index) = 0.94, NFI (Normed Fit Index) = 0.89, IFI (Incremental Fit Index) = 0.94, SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) = 0.057]. Ki-kare değeri örneklem sayısına karşı aşırı duyarlılık gösterdiği için anlamlı olarak sonuçlanmış olması olağandır.



Şekil 5.2.1.1. Ölçüm modeli 1- Hizmetkâr Liderlik Davranışı ve Boyutları

Kısaltmalar:

LIDERLIK: Hizmetkâr Liderlik Davranışları

DIG : Diğergamlık

GUC : Güçlendiricilik

ILS : İlişkisel

KAT : Katılımcılık

Tablo 5.2.1.1. Hizmetkâr liderlik davranışları kavramı için güvenilirlik ve geçerlilik parametreleri

HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI	STANDARDİZE EDİLMİŞ TAHMİNİ FAKTÖR YÜKLERİ (λ)	CRONBACH ALFA	AVE	$(r_{max})^2$	CR
1) İLİŞKİSEL (ILS)	.92	.91	.54	.49	.90
ILS6	.63				
ILS7	.67				
ILS8	.82				
ILS9	.75				
ILS10	.74				
ILS11	.83				
ILS12	.69				
ILS14	.74				
2) KATILIMCILIK (KAT)	.92	.74	.51	.49	.84
KAT14	.61				
KAT17	.71				
KAT18	.81				
3) DİĞERGAMLIK (DIG)	.73	.87	.53	.37	.92
DIG6	.77				
DIG7	.80				
DIG8	.82				
DIG9	.61				
DIG10	.69				
DIG11	.67				
4) GÜÇLENDİRİCİLİK (GUC)	.80	.75	.51	.37	.84
GUC1	.76				
GUC2	.73				
GUC4	.65				

Chi-Square/df=344.81/165=2.01, p-value=0.00

FİT INDEX

Comparative Fit Index (CFI) = 0.94

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90

Incremental Fit Index (IFI) = 0.94

Normed Fit Index (NFI) = 0.89

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.060

Standardized Root Mean Square Residual(SRMR)= 0.057

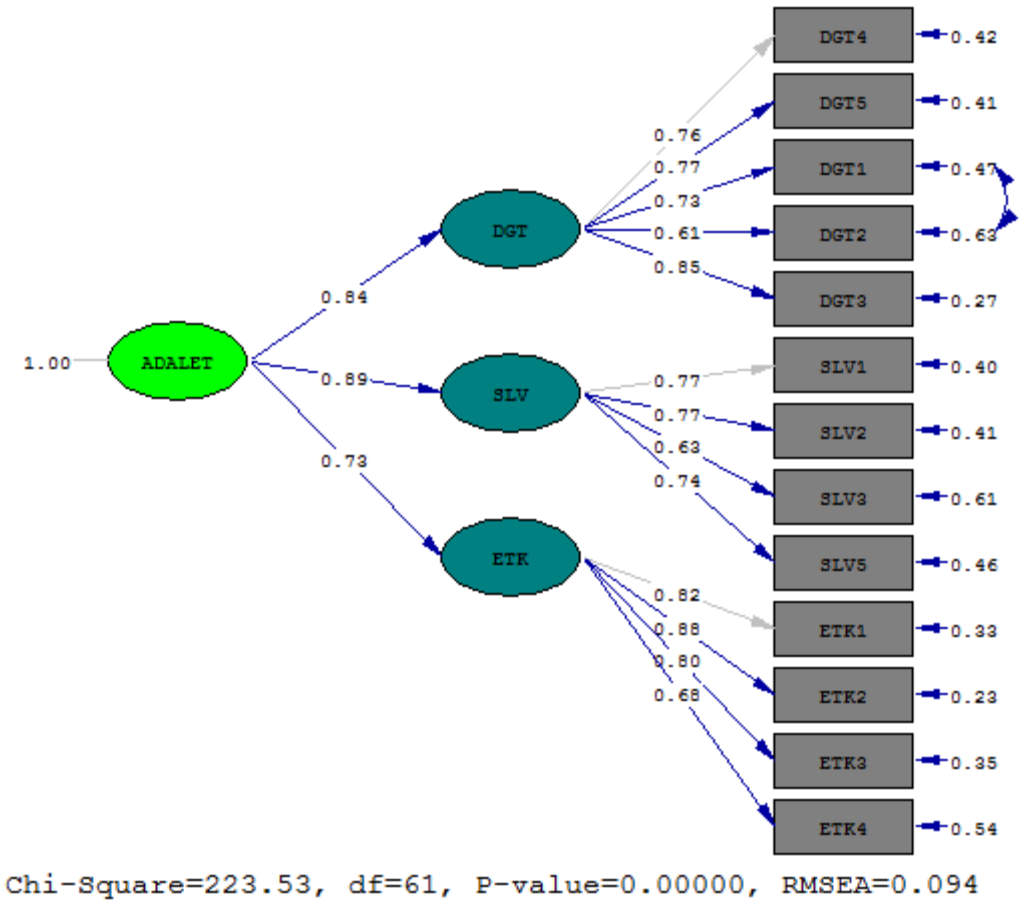
AVE=ORTALAMA AÇIKLANAN VARYANS

CR=BİLEŞİK GÜVENİRLİK

Yukarıdaki tablo 5.2.1.1.'de görüldüğü üzere, "Hizmetkâr Liderlik Davranışları" faktörünü oluşturan boyutları ölçen soruların hepsinin bileşik güvenilirlik değerleri (CR=composite reliability) 0.70 değerinin üzerindedir. Açıklanan ortalama varyans değerleri de (AVE=Average Variance Extracted) tüm faktörler için kritik değer olan 0.50 değerinin üzerindedir. Buna göre yakınsaklık geçerliliği kriterleri sağlanmaktadır. Ait oldukları boyutları yüksek oranda açıklayan gözlenen değişkenlerin, hesaplanan Cronbach alfa değeri .70 üzerinde olduğu için birbirleri ile tutarlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Sonraki aşamada, bu faktörün yapısal geçerliliği ile ilgili tam bir karar verebilmek için bu faktörü oluşturan boyutların ayrışma geçerliliği tespit edilmiştir. Bütün boyutların açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE), boyutlar arasındaki maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ büyük olduğu için ayrışma geçerliliği kriteri de tüm faktörler için sağlanmaktadır. Hem yakınsaklık hem de ayrışma geçerliliği kriterleri sağlandığından, Hizmetkâr Liderlik Davranışları faktörü yapısal olarak geçerlidir.

5.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Öncelikle ÖRGÜTSEL ADALET (ADALET) kavramı için uygulanan KFA'inde, DAĞITIMSAL ADALET (DGT) boyutunu ölçen 6 sorudan 1'i, İŞLEMSEL ADALET (SLV) boyutu için kullanılan 9 sorunun 5 tanesi elimine edilmiştir. Daha sonra ADALET kavramına ait ölçüm modeli için (Bkz. 5.2.2.1.) uygulanan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, standardize değerlerin (faktör yüklerinin) hepsinin 0.60 değerinin üzerinde yer aldığı tespit edilmiştir. DFA sürecinde ADALET kavramına ait DGT boyutunun DGT1 ile DGT2 arasındaki eror varyansı serbest bırakılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri de yeterli iyi uyuma işaret etmektedir: [$\chi 2/df = 223.53/61 = 3.66$; $p = 0.00$; RMSEA = 0.094; GFI = 0.90; CFI = 0.91, NFI = 0.89, IFI = 0.92, SRMR = 0.066]. Ki-kare değeri örneklem sayısına karşı aşırı duyarlılık gösterdiği için anlamlı olarak sonuçlanmış olması olağandır.



Şekil 5.2.2.1. Ölçüm modeli 2- Örgütsel adalet kavramı ve boyutları

Kısaltmalar:

ADALET: Örgütsel Adalet

DGT: Dağıtımsal Adalet

SLV: İşlemsel Adalet

ETK: Etkileşimsel Adalet

Tablo 5.2.2.1. Örgütsel adalet kavramı için güvenilirlik ve geçerlilik parametreleri

	ÖRGÜTSEL ADALET	STANDARDİZE EDİLMİŞ TAHMİNİ FAKTÖR YÜKLERİ (λ)	CRONBACH ALFA	AVE	$(r_{max})^2$	CR
1)	DAĞITIMSAL ADALET (DGT)	.84	.87	.56	.39	.91
	DGT1	.73				
	DGT2	.61				
	DGT3	.85				
	DGT4	.76				
	DGT5	.77				
2)	İŞLEMSEL ADALET (SLV)	.89	.81	.53	.39	.89
	SLV1	.77				
	SLV2	.77				
	SLV3	.63				
	SLV5	.74				
3)	ETKİLEŞİMSEL ADALET (ETK)	.73	.87	.64	.35	.92
	ETK1	.82				
	ETK2	.88				
	ETK3	.80				
	ETK4	.68				

Chi-Square/df=223.53/61= 3.66 p-value=0.00
FİT INDEX
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90
Incremental Fit Index (IFI) = 0.92
Normed Fit Index (NFI) = 0.89
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.094
Standardized Root Mean Square Residual(SRMR)= 0.066

AVE=ORTALAMA AÇIKLANAN VARYANS
CR=BİLEŞİK GÜVENİRLİK

Yukarıdaki tablo 5.2.2.1.'de görüldüğü üzere, Adalet faktörünü oluşturan boyutları ölçen soruların hepsinin bileşik güvenilirlik değerleri (CR=composite reliability) 0.70 değerinin üzerindedir. Açıklanan ortalama varyans değerleri de (AVE=Average Variance Extracted) tüm faktörler için kritik değer olan 0.50

değerinin üzerindedir. Buna göre yakınsaklık geçerliliği kriterleri sağlanmaktadır. Ait oldukları boyutları yüksek oranda açıklayan gözlenen değişkenlerin, hesaplanan Cronbach alfa değeri .70 üzerinde olduğu için birbirleri ile tutarlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Sonraki aşamada, bu faktörün yapısal geçerliliği ile ilgili tam bir karar verebilmek için bu faktörü oluşturan boyutların ayrışma geçerliliği tespit edilmiştir. Bütün boyutların açıklanan ortalama varyans değerlerinin (AVE), boyutlar arasındaki maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ büyük olduğu için ayrışma geçerliliği kriteri de tüm faktörler için sağlanmaktadır. Hem yakınsaklık hem de ayrışma geçerliliği kriterleri sağlandığından, Adalet faktörü yapısal olarak geçerlidir.

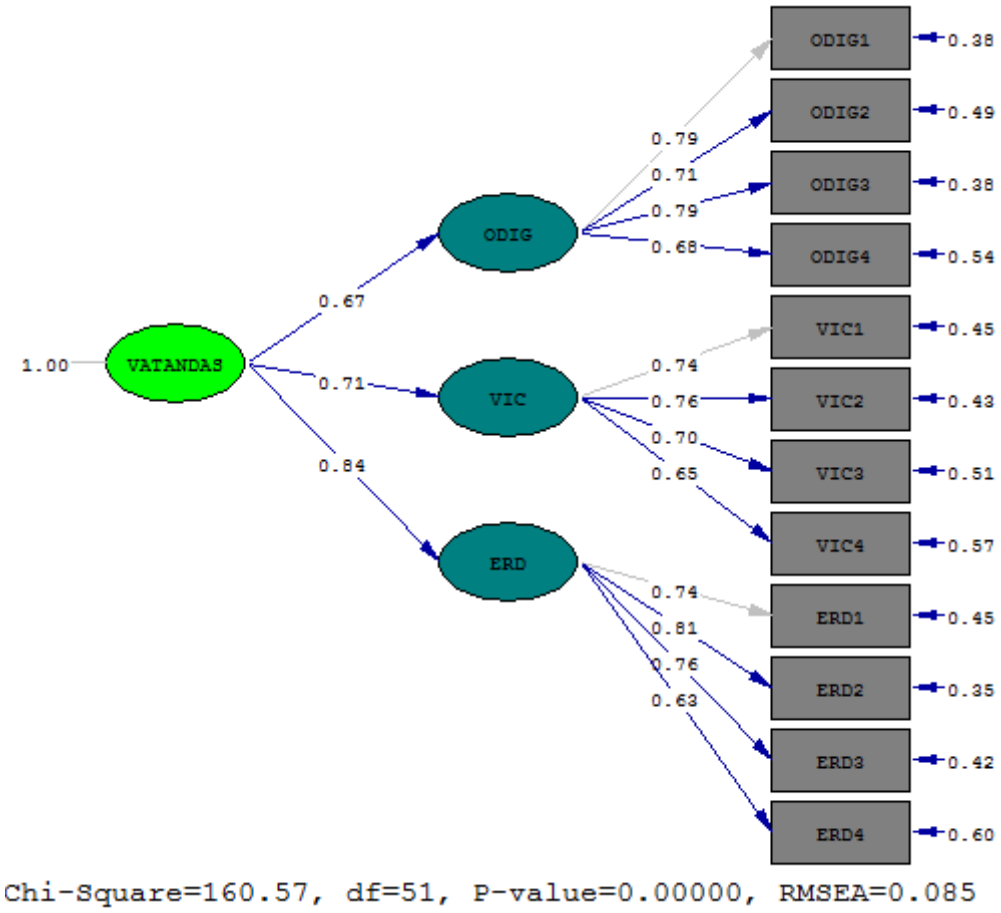
5.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramı için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (VATANDAS) kavramı için literatür çalışmaları sonucunda 5 boyutlu bir kavram olarak ölçülmüştür. Öncelikle uygulanan KFA sonucu problemli sorular ortaya çıkmamıştır. Ancak DFA sürecinde ayrışma geçerliliği için problem oluşturan CENTİLMENLİK (CENT) adlı boyutun elimine edilmesi gerekmiştir.

Burada ilave olarak şunu açıklamak gerekir ki, 5.2.5.1. nolu "Ölçüm modeli: Hizmetkâr Liderlik Davranışları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışan Performansı" başlığı altında incelenen ölçüm modeli sonuçlarına göre ayrıca VATANDAS kavramına ait NEZAKET (NZK) boyutunun elimine edilmesi gerektiği için bu bölümde de analizler NZK boyutu olmadan yapılan sonuçlara dayanmaktadır.

Buna göre VATANDAS faktörü diğergamlık (ODIG), vicdanlılık (VIC) ve sivil erdem (ERD) 'den oluşan 3 boyutlu bir kavram olarak ileriki analizlerde modele dâhil edilmiştir. İki boyutun elimine edilmesi sonrasında burada gerçekleştirilen DFA sonuçlarına göre, VATANDAS kavramına ait ölçüm modeli için (Bkz. Şekil 5.2.3.1.) uygulanan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, standardize

değerlerin (faktör yüklerinin) hepsinin 0.60 değerinin üzerinde yer aldığı tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksleri de yeterli iyi uyuma işaret etmektedir: [χ2/df=160.57/51= 3.15; p=0.00; RMSEA=0.085; GFI=0.92; CFI=0.93, NFI=0.91, IFI=0.93, SRMR=0.051]. Ki-kare değeri örneklem sayısına karşı aşırı duyarlılık gösterdiği için anlamlı olarak sonuçlanmış olması olağandır.



Şekil 5.2.3.1. Ölçüm modeli 3-Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Boyutları

Kısaltmalar:

VATANDAS: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

ODIG : Diğergamlık

VIC : Vicdanlılık

ERD : Sivil Erdem

Tablo 5.2.3.1. Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı için güvenilirlik ve geçerlilik parametreleri

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	STANDARDİZE EDİLMİŞ TAHMİNİ FAKTÖR YÜKLERİ (λ)	CRONBACH ALFA	AVE	$(r_{max})^2$	CR
1. DİĞERGAMLIK (ODIG)		.67	.82	.55	.23	.89
ODIG1	.79				
ODIG2	.71				
ODIG3	.79				
ODIG4	.68				
2. VİCDANLILIK (VIC)		.71	.80	.51	.25	.88
VIC1	.74				
VIC2	.76				
VIC3	.7				
VIC4	.65				
3. SİVİL ERDEM (ERD)		.84	.82	.54	.25	.89
ERD1	.74				
ERD2	.81				
ERD3	.76				
ERD4	.63				

Chi-Square/df=160.57/51= 3.15, p-value=0.00

FİT İNDEX

Comparative Fit Index (CFI) = 0.93

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92

Incremental Fit Index (IFI) = 0.93

Normed Fit Index (NNFI) = 0.91

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.085

Standardized Root Mean Square Residual(SRMR)= 0.051

AVE = Ortalama Açıklanan Varyans

CR = Bileşik Güvenirlik

Yukarıdaki tablo 5.2.3.1.'de görüldüğü üzere, VATANDAS faktörünü oluşturan boyutları ölçen soruların hepsinin bileşik güvenilirlik değerleri (CR=composite reliability) 0.70 değerinin üzerindedir. Açıklanan ortalama varyans değerlerinin de (AVE = Average Variance Extracted) tüm faktörler için kritik değer

olan 0.50 değerinin üzerindedir. Buna göre yakınsaklık geçerliliği kriterleri sağlanmaktadır. Ait oldukları boyutları yüksek oranda açıklayan gözlenen değişkenlerin, hesaplanan Cronbach alfa değeri .70 üzerinde olduğu için birbirleri ile tutarlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Sonraki aşamada, bu faktörün yapısal geçerliliği ile ilgili tam bir karar verebilmek için bu faktörü oluşturan boyutların ayrışma geçerliliği tespit edilmiştir. Bütün boyutların açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE), boyutlar arasındaki maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ büyük olduğu için ayrışma geçerliliği kriteri de tüm faktörler için sağlanmaktadır. Hem yakınsaklık hem de ayrışma geçerliliği kriterleri sağlandığından, VATANDAS faktörü yapısal olarak geçerlidir.

5.2.4. Çalışan Performansı için Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

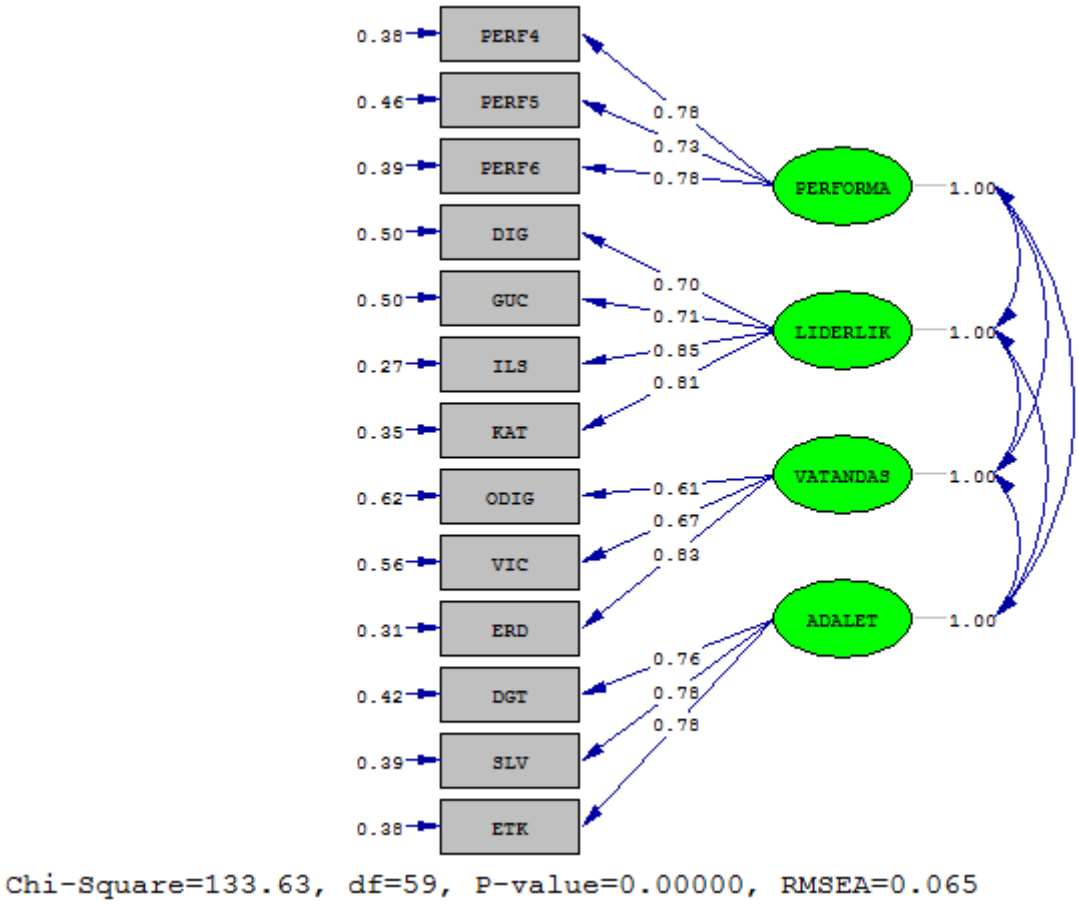
Çalışan Performansı (PERFORMA) kavramının ölçümünde kullanılan 6 sorudan 3'ü, uygulanan KFA sonucu bir başka faktör yüklenmesi nedeniyle elimine edilmiştir. Tablo 5.2.4.1.'de görüldüğü üzere, kalan 3 soru faktörüne yüksek katsayı ile yüklenmektedir ve faktörde açıklanan toplam varyans 66.80 olarak bulunmuştur. Buna göre ilgili soruların PERFORMA faktörünü geçerli bir şekilde ölçtüğü gözlenmiştir. Sorular arasındaki tutarlılığın bir ölçüsü olarak Cronbach alfa değeri .75 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.2.4.1. Çalışan performansı kavramı için güvenilirlik ve geçerlilik parametreleri

ÇALIŞAN PERFORMANSI	Faktör yükleri	Cronbach Alfa
PERF4	.819	.75
PERF5	.817	
PERF6	.816	
Açıklanan toplam varyans(%)	66.80	

ÇIKARIM YÖNTEMİ: Temel Bileşenler Analizi.

5.2.5. Hizmetkâr Liderlik Davranışları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışan Performansı için Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 5.2.5.1. Hizmetkâr Liderlik Davranışları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışan Performansı için Doğrulayıcı Faktör Analizi

<u>Kısaltmalar:</u>

PERFORMA : Çalışan Performansı

LIDERLIK : Hizmetkâr Liderlik Davranışları

VATANDAS: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

ADALET : Örgütsel Adalet

Çok boyutlu kavramların her biri DFA ile test edilerek gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra (soruların elimine edilmesi ve/veya bazı boyutların modelden çıkarılması) hepsi birlikte KFA ve birinci düzey DFA'ne tabi tutulmuştur. Bu süreçte, her bir kavramın ilgili boyutu için kullanılan soruların ortalaması alınarak analizlere dâhil edilmiştir. Ortalaması alınan boyutları ile birlikte kavramlar bir çerçevede tutulup geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmasında, öncelikle KFA sonrasında DFA ile problemli boyut ya da kavram olup olmadığı araştırılmıştır. Bu süreçte, ayrışma geçerliliği bakımından problem doğurduğu için VATANDAS kavramına ait Nezaket isimli boyut modelden çıkarılmıştır.

Tablo 5.2.5.1. Genel Ölçüm Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi

ÖLÇÜM MODELİNDEKİ KAVRAMLAR	STANDARDİZE EDİLMİŞ TAHMİNİ FAKTÖR YÜKLERİ (λ)	CRONBACH ALFA	AVE	$(r_{max})^2$	CR
1. ÇALIŞAN PERFORMANSI (PERF)		.75	.58	.18	.88
PERF4	.78				
PERF5	.73				
PERF6	.78				
2. HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI		.85	.59	.43	.91
İLİŞKİSEL (ILS)	.85				
KATILIMCILIK (KAT)	.81				
DİĞERGAMLIK (DIG)	.70				
GÜÇLENDİRİCİLİK (GUC)	.71				
3. ÖRGÜTSEL ADALET		.82	.50	.43	.89
DAĞITIMSAL ADALET (DGT)	.76				
İŞLEMSEL ADALET (SLV)	.78				
ETKİLEŞİMSEL ADALET (ETK)	.78				
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI		.72	.60	.23	.83
DİĞERGAMLIK (ODIG)	.61				
VİCDANLILIK (VIC)	.67				
SİVİL ERDEM (ERD)	.83				

Chi-Square/df=133.63/59=2.26 . p-value=0.00
FİT İNDEX
Comparative Fit Index (CFI) = 0.95
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
Incremental Fit Index (IFI) = 0.95
Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.065
Standardized Root Mean Square Residual(SRMR)= 0.044

AVE = Ortalama Açıklanan Varyans

CR = Bileşik Güvenirlik

Yukarıdaki tablo 5.2.5.1.'de görüldüğü üzere, ölçüm modelinde her bir faktörü oluşturan boyutların hepsinin bileşik güvenilirlik değerleri (CR) 0.70 değerinin üzerindedir. Açıklanan ortalama varyans değerlerinin de (AVE) tümü kritik değer olan 0.50 değerinin üzerindedir. Buna göre yakınsaklık geçerliliği kriterleri sağlanmaktadır. Ait oldukları boyutları yüksek oranda açıklayan gözlenen değişkenlerin, hesaplanan Cronbach alfa değeri .70 üzerinde olduğu için birbirleri ile tutarlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Sonraki aşamada, bu faktörün yapısal geçerliliği ile ilgili tam bir karar verebilmek için bu faktörü oluşturan boyutların ayrışma geçerliliği tespit edilmiştir. Bütün boyutların açıklanan ortalama varyans değerlerinin, boyutlar arasındaki maksimum korelasyon değerlerinin karelerinden $(r_{max})^2$ büyük olmalarından dolayı, ayrışma geçerliliği kriterleri de sağlanmaktadır. Hem yakınsaklık hem de ayrışma geçerliliği kriterlerinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

5.3. Korelasyon Analizi ve Sonuçlar

Aşağıdaki Tablo 5.3.1. incelendiğnde, kavramlar arası ortalama değerlerin 3.68 ile 4.13 arasında değer aralığıyla oldukça iyi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, standart sapma parametrelerinin .41 ile .64 aralığında kalarak kritik değer olan 1'in altında kalması, ölçekleri değerlendirenlerin arasında büyük varyansların olmadığını göstermektedir. Ayrıca, kavramlar arası korelasyon parametrelerinin .231 ile .658 aralığında çıkması, 0.01 seviyesinde kavramlar arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğunun önemli bir göstergesidir.

Tablo 5.3.1. Kavramlar arası korelasyonlar ve tanımlayıcı parametreler

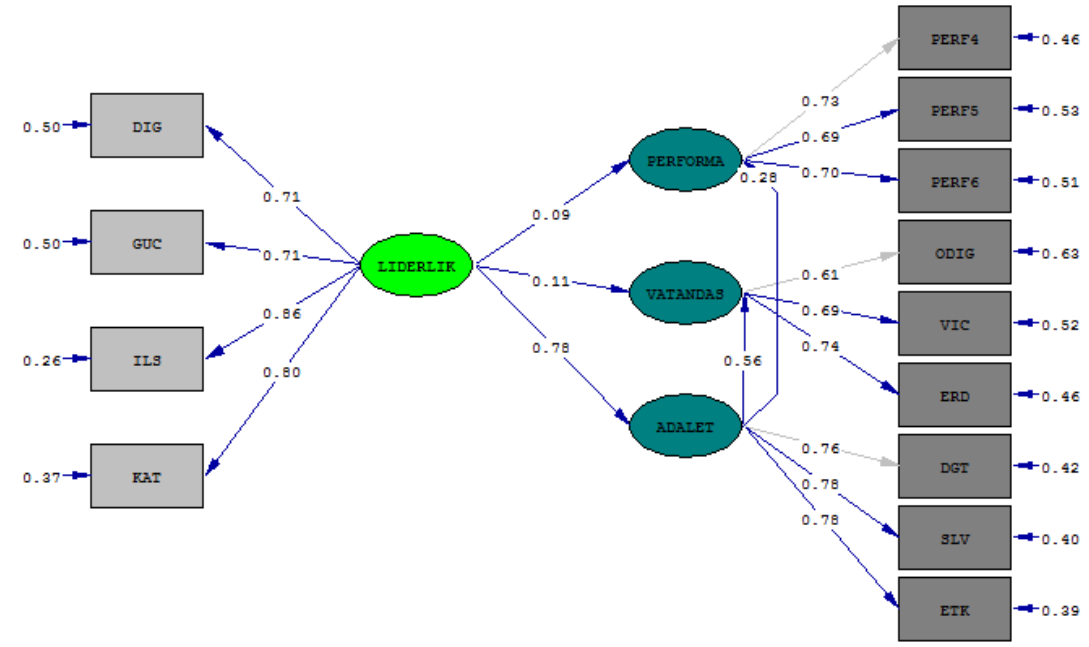
			Korelasyonlar			
	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1.ÇALIŞAN PERFORMANSI	3.94	.62	1			
2.HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI	3.73	.59	.247**	1		
3.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	4.18	.41	.426**	.445**	1	
4.ÖRGÜTSEL ADALET	3.68	.64	.231**	.658**	.485**	1

** Pearson Korelasyonu 0.01 seviyesinde anlamlı (çift-taraflı) (N:örneklem sayısı=300)

5.4. Hipotez Testleri ve Sonuçlar

Hipotezlerle öngürülen ilişkileri test etmek amacı ile Hizmetkâr Liderlik Davranışları, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışan Performansı faktörleri boyutları ve bu boyutlara ilişkin gözlenen değişkenler, her bir boyutu ölçümünde kullanılan sorularla birlikte ele alınarak oluşturulan tam yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. İlk olarak, modelin standardize değerleri (faktör yükleri) incelenmiştir. Faktör yüklerinin 0.40 değerinin altında olmaları tercih edilmez (Nunnaly, 1978). Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, bütün boyutların ve

gözlenen değişkenlerin faktör yükleri kritik alt limit olan 0.40 değerinin oldukça üzerindedir.



Şekil 5.4.1. Yapısal Eşitlik Modeli: Örgütsel Adaletin Ara Değişken Etkisi

Not: Örgütsel Adalet, hem Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ilişkisinde hem de Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Çalışan Performansı ilişkisinde tam ara değişken rolündedir.

Kısaltmalar:

LIDERLIK: Hizmetkâr Liderlik Davranışları

PERFORMA: Çalışan Performansı

VATANDAS: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

ADALET: Örgütsel Adalet

DIG: Diğergamlık

GUC: Güçlendiricilik

ILS: İlişkisel

KAT: Katılımcılık

DGT: Dağıtımsal Adalet

SLV: İşlemsel Adalet

ETK: Etkileşimsel Adalet

ODIG: Diğergamlık

VIC: Vicdanlılık

ERD: Sivil Erdem

PERF: Çalışan Performansının Gözlemlenen Değişkeni

Aşağıdaki tablo 5.4.1.'de, modelin uyum iyiliği indeksleri görülmektedir. Ki kare değerinin serbestlik derecesine olan oranının (Chi-Square/df=118.21/60=1.97) 2'den küçük olması iyi uyuma işaret etmektedir. P değerinin anlamlı olması ise kabul edilebilir. Çünkü örneklem hacminin 200'den büyük olduğu çoğu modelde ki kare değeri küçük çıksa bile P değeri anlamlı çıkmaktadır (Şimşek, 2007).

GFI ve NFI değerleri kritik değer olan 0.90 değerinin üzerinde olması, CFI ve IFI değerleri ise kritik değer olan .95 değerinin üzerinde olması ve RMSEA ve SRMR değerlerinin .08 kritik değerin altında olması kabul edilebilir uyum iyiliğine işaret etmektedir. Uyum iyiliği indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde, modelin uyum iyiliğine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5.4.1. Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	Standardize edilmiş parametre tahmini	T-değeri	Hipotez testi sonucu
H12a: Hizmetkâr liderlik davranışları -> Örgütsel adalet	.78***	11.25	Kabul edilmiştir
H1b: Örgütsel adalet -> Örgütsel vatandaşlık davranışları	.56***	4.12	Kabul edilmiştir
H1c: Hizmetkâr liderlik davranışları -> Örgütsel vatandaşlık davranışları	.11	.92	Red edilmiştir
H1: Hizmetkâr liderlik davranışları ve Örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde Örgütsel adalet kısmi ara değişken etkisi göstermektedir.	H12a. H1b. H1c hipotez sonuçlarına göre H1 hipotezi ret edilmiştir. Çünkü Hizmetkâr liderlik davranışları ve Örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde Örgütsel adalet kısmi ara değişken değil, tam ara değişken etkisi göstermektedir		
H2b: Örgütsel adalet -> Çalışan performansı	.28**	2.03	Kabul edilmiştir
H2c: Hizmetkâr liderlik davranışları -> Çalışan performansı	.09	.71	Red edilmiştir
Hizmetkâr liderlik davranışları ve Çalışan Performansı ilişkisinde Örgütsel adalet tam ara değişken etkisi göstermektedir.	H12a. H2b. H2c hipotez sonuçlarına göre H2 hipotezi kabul edilmiştir		
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS			
Örgütsel Adalet İçin	.37		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İçin	.40		
Çalışan Performansı İçin	.09		

Anlamlılık seviyesi:
t-değeri 1.282'den büyükse *: p< .10.
t-değeri 1.645'ten büyükse **:p<.05.
t-değeri 2.326'ten büyükse ***:p<.01

Chi-Square/df = 118.21/60 = 1.97 , p-değeri = 0.00
UYUM İNDEKSİ
Comparative Fit Index (CFI) = 0.96
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
Incremental Fit Index (IFI) = 0.96
Normed Fit Index (NFI) = 0.95
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.057
Standardized Root Mean Square Residual(SRMR) = 0.067

Yukarıdaki tabloda ayrıca çalışmanın hipotez testleri sonuçları görülmektedir. İlk olarak H1 hipotezi nin kabul edilip edilmediğini belirlemek için alt hipotezleri olan H12a, H1b ve H1c hipotez sonuçları değerlendirildi. H12a hipotezi ile öngörüldüğü gibi, Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet üzerinde pozitif yönde etkili olduğu bulunmuştur (.78***, t-value = 11.25. p<.01.). H1b hipotezinde öne sürülen Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucu doğrulanmıştır (.56***, t-value = 4.12. p<.01). H1c hipotezi ile önerilen Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde pozitif yönde etkilidir önermesi red edilmiştir (t-value: .92).

Bu üç alt hipotezlere ilişkin sonuçlar esas alındığında, Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ilişkisinde Örgütsel Adalet kısmi ara değişken etkisi göstermektedir önermesinin sahibi H1 hipotezi red edilmiştir. H12a ve H1b hipotezindeki önermelerin doğruluğu ile beraber, H1c'de hipotez edilenin aksine hipotezinde öne sürülen Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde beklenin aksine etkili değildir. Öyle olunca, bu üç hipotezin sonucu aslında Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık davranışları ilişkisinde Örgütsel Adalet kısmi ara değişken değil, tam ara değişken etkisinde olduğunu göstermektedir.

İkinci olarak, H2 hipotezinin kabul edilip edilmediğini belirlemek için alt hipotezleri olan H12a, H2b ve H2c hipotez sonuçları değerlendirildi. H12a hipotezinin kabul edildiği yukarıda açıklanmıştı. H2b hipotezine gelince, tahmin edilen Örgütsel Adalet Çalışan Performansı üzerinde pozitif yönde etkilidir hipotezi

doğrulanmıştır (.28**.t-value: 2.03. p<.05). H2c hipotezi ile öngörüldüğü gibi Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan Performansı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür (t-değeri=.71). Bu üç hipotezin sonucuna göre H2'de verildiği gibi Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Çalışan Performansı ilişkisinde Örgütsel Adalet tam ara değişken etkisi göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Analizlerin genel sonuçlarına bakıldığında örgütsel adaletin ara değişken etkisi doğrulanmıştır (t-değeri > 1.282, p < 0.10 düzeyinde düşük anlamlı; t-değeri > 1.645, p < 0.05 düzeyinde orta derecede anlamlı ve t-değeri > 2.326, p < 0.01 düzeyinde yüksek anlamlı (Harnett and Murphy, 1985).

6. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu betimsel çalışmada, yapılan analizler sonucunda, örgütsel adaletin sadece hizmetkâr liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında değil aynı zamanda hizmetkâr liderlik davranışı ve çalışan performansı arasında ara değişken rolü oynadığı ortaya konulmuştur. Çalışmada, Öner (2008) tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik davranışlarının ilişkisel, katılımcılık, diğergamlık ve güçlendiricilik boyutlarını, eğitim kurumlarına uyarlayarak hizmetkar liderlik davranışlarını açıklamaya çalıştık. Hizmetkâr Liderlik Davranışları kavramı için uygulanan KFA'inde, Diğergamlık (DIG) boyutunu ölçen 11 sorudan 5'i, Güçlendiricilik (GUC) boyutu için kullanılan 13 sorunun 10 tanesi, İlişkisel (ILS) adlı boyutu ölçen 14 sorudan 6'sı ve Katılımıclık (KAT) adlı boyutu ölçen 18 tane sorusu içerisinden 15 tanesi elimine edilmiştir. Bunun sebebi olarak, anketi cevaplayan öğretmenlerin bu soruları birbirine benzer algılayarak değerlendirmiş olabilecekleri söylenebilir.

Çalışmada ayrıca Moorman (1991) tarafından kavramsallaştırılan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaleti içeren ve yaygın olarak kabul edilen örgütsel adaletin üç boyutlu tipolojisine yer verdik. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmede, Organ (1988) tarafından tanımlanan beş boyutu kullanırken (fedakarlık, dürüstlük, sportmenlik, nezaket, sivil erdem), çalışmamızda çalışan performansını ölçmede 3 maddeden oluşan ve Fuentes, Saez, Montes (2004) ve Rahman-Bullock (2004) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan çalışan performansı ölçeğini kullandık.

Literatür çalışmaları sonucunda 5 boyutlu bir kavram olarak ölçülen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (VATANDAS) için, öncelikle uygulanan KFA sonucu problemli sorular ortaya çıkmamıştır. Ancak DFA sürecinde ayrışma geçerliliği için

problem oluşturan Centilmenlik (CENT) adlı boyutun elimine edilmesi gerekmiştir. Buna neden olarak Vicdanlılık boyutu ile Centilmenlik boyutlarının birbirine benzer olması gösterilebilir. Literatürü incelediğimizde, bu iki boyutun bazı araştırmacılar tarafından Vicdanlılık altında tek boyut olarak ele alınmaktadır. Bu benzerliğin sebebi, her iki boyutun da yardımseverlik temeline dayanmasıdır (İşbaşı, 2000:27).

Buna ilave olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları kavramına ait NEZAKET (NZK) boyutu, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elimine edilmiştir. Bunun sebebi olarak; Nezaket ve Diğergamlık boyutlarının benzerlik göstermesi söylenebilir. Literatürde belirtildiği üzere, aralarındaki farklılık, diğergamlık boyutunun sorun ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları, nezaket boyutunun ise sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir. Nezaket, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir (Titrek ve ark.,2009:92).

Araştırmamızın birinci önemli bulgusu, hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adaletle pozitif ilişkili olduğudur. Hizmetkâr liderlik Greenleaf (1970) tarafından, insanlara hizmet etmeyi ön planda tutarak, daha sonra bu hizmeti takipçilerine ve kurumlara yaymayı hedefleyen diğergamlık felsefesi olarak tanımlanır. Matteson ve Irving (2006) ise, hizmetkâr liderlerin özellikle kişisel çıkarlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını görmeye odaklandığını belirtmişlerdir. Örgütsel adalet, çalışma ortamında adil davranılıp davranılmadığına çalışanların nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991). Örgütsel adalet, bir örgüt içindeki çalışanların, yönetim ve sistem tarafından adil ve etik olarak davranılmasına ilişkin algılar bütünüdür (Cropanzano, 1993). Bizim sonuçlarımızla tutarlı olarak, bazı akademisyenler algılanan hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Cobb, Frey 1996; Ehrhart 2004; Keller, Dansereau 1995; Mansour, Cole, Scott 1998; Oner 2008).

Araştırmanın ikinci önemli sonucu, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğudur. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık

davranışı kavramını, biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı olarak tanımlarken, Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg ve Baron, 2000).

Son 30 yıl boyunca yapılan araştırma sonuçları, adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir ilişkinin olduğunu doğrulamıştır (Bihn et al. 2005; Cohen-Charash, Spector 2001;Guangling 2011; Goudarzv - Chegini 2009; Lara, Espinol 2007; Moorman 1991; Nadiri 2010; Organ, Moorman 1993; Organ, Ryan 1995; Podsakoff et al. 2000; Steve, Wongtze 2002). Bunun yanında, bazı çalışmalar adalet süreçlerinin organizasyonda önemli bir rol oynadığını (Yaghobi et al. 2010) ve organizasyondaki örgütsel vatandaşlık davranışında artışa yol açtığını göstermiştir (Abili et al., 2009).

Araştırmanın üçüncü önemli sonucu, örgütsel adaletin çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi olduğudur. Oğuz (2006, s.2) performansı, çalışanların kurumun belirlediği farklı hedeflere ne biçimde ve hangi düzeyde katkıda bulundukları şeklinde tanımlamıştır. Akal'a (2003, s.1) göre ise, performans bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, iş başarım düzeyi ya da edim olarak da tanımlarken; bir başka kaynakta ise performans kavramı, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Argon ve Eren, 2004, s.224).

Adalet algıları, performans gibi örgütle ilişkili tavır ve davranışları geliştirebilir (Cohen, Charash, Spector, 2001; Colquitt et al. 2001). Çalışanlar adil olmayan bir şekilde muameleye maruz kaldıklarını hissttiğinde, davranışlarını ve tavırlarını, daha az üretken veya tam tersi olarak, eşitliği yeniden sağlamaya dönük ayarlamaya çalışabilirler (Greenberg 1990; Williams 1999; Moon et al. 2008). Bu bağlamda örgütsel adaletin çalışan performansıyla yakın ilişkili olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmamızın dördüncü önemli bulgusu, doğrulayıcı faktör analizlerinde ve yapısal eşitlik modelinde örgütsel adalet ara değişken olarak hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye katıldığında, korelasyon analizleri sonucu bulunan hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki anlamlı yüksek ilişkinin tamamen ortadan kalktığı görülmüştür. Ehrhart (2002), hizmetkâr liderliğin, örgütsel adalet iklimi üzerine etkisini incelemiş, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki bulmuş ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğunu kanıtlamıştır.

Buna ek olarak, yapılan bazı araştırma bulgularında, hizmetkar liderlikle çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunurken (Ehrhart 2004; Liden et al., 2008; Neubert, et al., 2008; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010; Vondey, 2010), Bambale (2008); Bowie and Werhane (2005) ve McCrimmon (2010) gibi araştırmacılar da, kısmi ara değişken etkisinin olabileceğini vurgulamışlardır. Sonuç olarak, bu çalışmada ortaya çıkan bulguların kuramsal görüşten farklı olarak ortaya çıkmasından dolayı, literatüre kayda değer açılımlar sağlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan ve astlarının maksimum potansiyel göstererek optimal yönetimsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır (Greenleaf, 1977). Laub (1999) ve Parolini (2005)' e göre, hizmet etmeye odaklı bir kültür oluşturabilen kuruluşlar, hem işgücünün hem de liderliğin yetilerini maksimum seviyeye çıkaracaklardır. Hizmetkar liderliğin diğergamlık özelliği, çalışanların yüksek performans göstermesinde önemli etkiye sahiptir (McCrimon, 2010; Pekerti ve Sendjaya, 2010 ve Van Knippenberg 2005).

Araştırmamızın beşinci ve son önemli bulgusunda ise; yukarıda bahsedilen literatürden farklı olarak, uygulanan doğrulayıcı faktör analizlerinde ve yapısal eşitlik modelinde, örgütsel adalet ara değişken olarak hizmetkar liderlik davranışları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye katıldığında, korelasyon analizleri sonucu bulunan hizmetkar liderlik davranışları ile çalışan performansı arasındaki anlamlı yüksek ilişkinin tamamen ortadan kalktığı görülmüştür. Bu çerçevede, literatürde üç boyut olarak tartışılan örgütsel adalet ölçeğinin, batıda geliştirilmiş olması ve

Türkiye'deki uygulamasının kültürel ve eğitim örgütlerine özgü sebeplerden dolayı farklılık gösterebileceği sonucuna dikkat çekmesi açısından anlamlıdır.

Sonuç olarak, ilişkili olduğu ve etkilediği olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlar nedeniyle hizmetkâr liderlik, okullar ve diğer örgütler açısından gerekli ve teşvik edilmesi gereken bir liderlik stilidir. Liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarının eğitim yoluyla kazandırılabileceğini göstermektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin eğitimi açısından ve dolayısıyla öğretmenlerin göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans açısından oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Öğretmenler ile okul müdürü arasındaki ilişkinin niteliği, yani sevgi ve saygı temelli bir ilişkinin kurulması, öğretmenlerin okula ve arkadaşlarına yönelik güçlü aidiyet duyguları beslemesini geliştirmekte, bağlılıkları ve gerekenden fazlasını yapabilme yönündeki fedakârlık niyetlerini arttırarak, biçimsel olmayan karşılıkları, bir diğer deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını etkilemektedir.

Okulların Türk eğitim sisteminden kaynaklanan merkeziyetçi yapısı, öğretmen sayısının çokluğu okul müdürlerinin öğretmenlere bireysel ilgi gösterebilmesini, onlara bireysel anlamda destek olabilmesini zorlaştırmaktadır.

Zamanının büyük bölümünü idari görevleri yerine getirmekle, gerekli yazışmaları yapmak ve evrakları hazırlamakla geçiren okul müdürleri öğretmenlere ayıracak, ilgi göstererek onları yönlendirip yetiştirecek zaman bulmakta zorlanabilmektedir. Bu noktada, okul müdürünün hizmetkâr liderliği sonucunda gelişen nitelikli müdür-öğretmen ilişkisi, öğretmenlerin birbirine yardım, birbiri için sorun çıkarmama, kaynakları paylaşma, çatışma çözümünde aktif rol alma, okul için geliştirici faaliyetlere katılma ve şikâyet etmeden olayların olumlu taraflarına odaklanma gibi olumlu davranışlar geliştirmesini sağlayacaktır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderliği içselleştirmiş okul müdürleri ile çalışmak, müdür-öğretmen ilişkisini olumlu ve nitelikli bir sürece dönüştürecek ve bu nitelikli süreç öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışında artışa neden olacaktır.

Bunlara ek olarak örgütsel vatandaşlık davranışını okullar açısından önemli kılan diğer bir boyut da, öğretmenlerin öğrencilere yönelik ekstra rol davranışlarıdır. Öğretmenin rol tanımında yer almayan ancak öğretmenlerin büyük bir bölümü tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen bu ekstra rol davranışlarının öğrenci başarısında ve öğrencilerin okula, öğrenmeye ilişkin tutumlarında olumlu birtakım kazanımlara sebep olacağı açıktır.

Örneğin, öğretmenlerin ders dışında zaman ayırarak öğrenme zorluğu çeken öğrencilere ek ders ve etüt yapması, öğrencilere farklı kaynaklar sağlaması, sınıfın yararına olacak gezi, piknik gibi birtakım sosyal faaliyetler düzenlemesi, velilerle daha sıkı ilişkiler kurmada ve öğrenciyi daha iyi tanımada etkisi olan aile ve ev ziyaretlerinde bulunması, öğretmenin resmi olarak yapmak zorunda olmadığı ancak yapıldığında öğrencilerin gelişimi açısından çok yararlı faaliyetlerdir.

6.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Çalışmalar için Öneriler

Bu araştırma ile ortaya çıkarılan sonuçlardan yararlanırken, sağlıklı değerlendirmelerde bulunabilmek için araştırma kısıtlarını da dikkate almak gerekmektedir. İlk olarak, ilişkileri daha iyi anlayabilmek için araştırma evreninin alanı genişletilerek, örneklem boyutu ve sayısı arttırılmalıdır. Bunun için, araştırmaya Marmara Bölgesi dışındaki farklı bölgelerden daha fazla okulun ve öğretmenin dahil edilmesi iyi olurdu. Aynı zamanda araştırma kapsamında sadece özel liseler ele alındığından, örnekleme devlet okullarının yanısıra ilköğretim ve yüksek öğretim düzeyinden öğretmenlerin eklenmesi, farklı kıyaslamaları gerçekleştirme imkanı sağlayabilir.

Bunların yanında, bu çalışma sadece eğitim kurumlarına uygulandığından, kar amacı güden ve gütmeyen işletmeler, sağlık ve güvenlik gibi farklı sektörlerden katılım sağlanarak araştırma genişletilip, sonuçların genellenilebilirliğini arttırmak mümkün olabilir. Ayrıca, ileride yapılacak araştırmalarda, örgütsel kavramlar açısından, örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışan performansı çıktılarından

farklı olarak, doğrudan hizmetkâr liderlikle bağlantılı olan örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve örgütsel kimlik gibi kavramların ele alınması gerekmektedir. Son kısıt olarak, performans değerlendirmesinde, firma performansı, iş performansı, yenilik performansı ve genel performans ölçekleri kullanılarak, ilişkiler farklı açılardan tartışılabilir.

Araştırma bulguları neticesinde uygulamaya dönük çıkarımlara ulaşabiliriz. Okul müdürleri için öğretmen performansını hangi faktörlerin etkilediği önemli olduğu kadar, hangi stratejileri takip edecekleri ve performansı maksimum düzeye çıkarmak için ne yapmaları gerektiği de önemlidir. Dolayısıyla, okul müdürleri, öğretmenlerin performans seviyelerine etki eden bu değişkenlerin farkında olarak, performans seviyelerini geliştirmek için gerekli önlemleri alabilirler. Bununla bağlantılı olarak, gelecek çalışmalarda okul ortamındaki hizmetkar liderlikle öğretimsel liderliğin karşılaştırıldığı çalışmalar öğretmen performansı açısından faydalı olabilir.

Buna ek olarak, kültürümüzün taşıdığı geleneksel aile yapımızdan kaynaklanan kolektivist değerlere önem veren paternalist liderlik anlayışıyla batı dünyasının bireyselci tutumundan sıyrılarak insanı ve ahlaki değerleri temel alan hizmetkar liderliğin birlikte ele alınacağı araştırmalar, okul liderliği noktasında farklı bakış açıları geliştirilmesine ışık tutacaktır.

Okul müdür ve müdür yardımcısı yetiştirme programlarında hizmetkâr liderliğe geniş bir biçimde yer verilmeli ve katılımcılara hizmetkâr liderlik davranışları kazandırılmaya çalışılmalıdır.

Hizmetkâr liderlik modelinin öncelikle uygulanması gereken sahalar, aile, okul, mahalli yönetimler, hastaneler, dini hizmet veren kurumlar v.b.dir. Öncelikli amaç bunun her türlü kurum ve sosyal oluşum seviyesinde bir model ve yeni bir paradigma olarak benimsenmesini sağlamak olmalıdır. Ayrıca bütün bu kurumların misyonu içinde bu hizmetkâr liderlik felsefesi yer almalıdır.

Hizmetkâr liderlikle ilgili bir diğer uygulama alanı ise üniversitelerin liderlik ve yönetim derslerinin verildiği bölümleridir. Üniversitelerde ders olarak okutulması,

araştırmalar yapılması ve makalelerin yazılması teşvik edilmelidir. Kamu ve özel sektör kurumlarında yönetime talip olan kişiler bu kurslardan geçirilmelidir. Yine benzer şekilde eğitim ve danışmanlık şirketleri tarafından verilen liderlik ve yöneticilik kurslarında hizmetkâr liderlik modeli ele alınıp tanıtılmalıdır. Özellikle sürekli kalite çemberlerinin uygulanmakta olduğu şirketlerde bu liderlik modeli oldukça yardımcı bir yaklaşım olacaktır.

Diğer alanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklı olarak özellikle öğretmenlere özgü örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımlanması ve bu davranışların okullar bağlamında araştırılması önemli bir gerekliliktir. Bunu sağlama adına, ögretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmek için duyarlılık egitimi verilmesi, okul ortamında sosyal sorumluluk verilmesi de onların vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimini arttıracaktır. Ayrıca, bu bağlamda okul yöneticilerine bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların öneminin kavranması açısından oldukça önem arzetmektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırmak için okul yöneticilerine şunlar önerilebilir:

1) Okul yöneticilerinin yöneticilik davranışı yerine, liderlik, özellikle hizmetkâr liderlik davranışı göstererek öğretmenlerde eşitlik algısını yükseltmesi,

2) Okul yöneticilerinin eğitim sistemi ve okulla ilgili kurallara sadık kalarak keyfi uygulamalardan kaçınması ve bu kuralları herkese eşit uygulaması,

3) Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül, ek ders ücreti alınacak derslerin dagılımı, ders dışı görevler ve ceza dağıtımı gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranması,

4) Okul müdürlerinin işbirliği ve paylaşıma önem vermesi,

5) Okul yöneticilerinin olumlu açık bir örgüt kültürü tesis ederek etkili ve açık iletişim sistemi kurması ve bu süreçte örnek model olması,

6) Okul müdürlerinin ögretmenler üzerindeki gözetimi azaltarak güçlendirmesi, özerkleştirmesi,

7) Okuldaki herkesin okulun misyonu, vizyonu ve ana değerleriyle ilgili etkinlik ve tartışmalara katılması,

8) Okul yöneticilerinin öğretmenlere önemli olduklarını hissettirmesi,

9) Okul yöneticilerine öğretmenlerin ulaşabilir olması,

10) Okul yöneticilerinin öğretmenleri karar verme sürecine katması,

11) Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olması ve öğretmenleri eleştiriye özendirmesi,

KAYNAKLAR

Abili, K.H., Shateri, K., Yozbashi, A., Faraji-DehSorkhi, H. (2009), Organizational citizenship behavior: Characteristics, dimensions and outcomes, 1st National Conference of Management of Organizational Citizenship Behavior.

Açıkalın, A. (1998), Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınevi, Ankara.

Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange, In L.Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, 2: 267-299, New York, Academic Press.

Akal, Z. (2003), Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Akgün, N. (2001), İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akiş, Toduk, Y. (2004), Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul.

Ambrose, M. L. & Arnaud, A. (2005), Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence and overall justice, In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), The handbook of organizational justice, pp. 59 – 84, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Ambrose, M.L. & Schminke, M. (2006), An examination of overall justice, Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX

Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988), Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, Psychological Bulletin, 103, 411–423.

Argon, T. ve Eren, A. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara.

Arın, A. (2006), Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi,

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Arslantaş, C.C., Dursun, M. (2008), Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), s. 111-127.

Aryee, S., Chen, Z.X., Budhwar, P.S. (2004), Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 94: 1-14.

Aslan, Ş. (2009), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt.6 Sayı. M, s.256-275.

Avolio, J.B. & Locke, E.E. (2002), Contrasting different philosophies of leader motivation, Altruism versus egoism, The Leadership Quarterly, 13, pp.169-191.

Avolio, B. J. & Gardner, W.L. (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, Leadership Quarterly, 16, pp. 315 – 338.

Aydın, M. (1994), Eğitim yönetimi, Ankara, Hatipoğlu Yayınları.

Badaracco, J. (2002), Leading quietly, Cambridge, MA, Harvard Business Review School.

Bambale, A.J., Shamsudin, F.M., Subramaniam, C. (2011), Stimulating Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1: Special Issue.

Bandura, A. (1997), Self-efficacy: The Exercise of Control, New York, W.H Freeman and Company.

Barbuto, J. and Wheeler, D. (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Group and Organization Management, 31(3): 300–326.

Barling, J. and Michelle, P. (1993), Interactional Formal and Distributive Justice in the Workplace, An Exploratory Study, The Journal of Psychology, 127 (6), 649-656.

Baron, J. (2000), Thinking and Deciding, 3th. Ed., Cambridge University Press.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51, pp. 1173-1182.

Bass, B.M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press.

Bass, B.M. (1988), Transformational Leadership, London, Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.M. (1990), Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial implications, 3rd. Edition, New York, The Free Press.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA, Sage.

Bass, B.M. (1996), A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999), Ethics, character and authentic transformational leadership, Leadership Quarterly, 10, pp. 181-218.

Bass, B. (2000), The future of leadership in learning organizations, Journal of Leadership Studies, 7, 3, pp.18-40.

Başaran, İ.E. (2000), Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul, Umut Yayınları, Ankara.

Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, 26(4): 587-595.

Beauchamp, T.L. & Bowie, N.E. (1998), Ethical theory and business, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, In Peter G.Northouse, Leadership Theory and Practice, 2nd ed., Sage Publications.

Beck, D. (2010), Antecents of servant leadership: A mixed methods study, Yayınlanmamış doktora tezi, University of Nebraska, Lincoln.

Beer, M. (1999), Leading learning and learning to lead. In J. Conger, G. Spreitzer & E.Lawler (Eds.). The leader's change handbook, pp.127-161, San Francisco: Jossey-Bass.

Bennis, W. (1989), Why Leaders can not lead: The Unconscious Conspiracy Continues, San Franisco, Jossey- Bass, pp.15.

Beugre, C.D. (1998), Managing Fairness in Organizations, in Primeaux, Patrick et al. Journal of Business Ethics, Dordrecht, 46, 2, 187.

Bies, R. (2001), Interactional in justice: The sacred and the profane, In J.Greenberg & R. Cronpanzano (Eds.), Advances in organizational justice: pp. 89-118, Stanford, CA, Stanford University Press.

Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness, In R. J. Lewicki. B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations, 1, pp. 43-55, Greenwich, CT, JAI Press.

Blau, P. (1964), Exchange and Power in Social Life, New York, Wiley, s.88-97.

Bolat, İ. ve Bolat, T. (2008), Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.11, Sayı.19, ss.75-94.

Bolino, M.C. (1999), Citizenship and Impresion Management: Good Soldiers or Good Actors?, Academy of Management Review, 24, pp. 82-98.

Bolon, D.S. (1997), Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment, Hospital & Health Services Administration, 42, (2): 221-241.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997), Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, Human Performance. 10: 99-109.

Bowie, N. (2000), A Kantian theory of leadership. The Leadership and Organizational Development Journal, 21. 4, pp. 185-193.

Bozkurt, S. (2010), İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors, Academy of Management Review, 11: 710-725.

Burns, J.M. (1978), Leadership, New York. Harper & Row.

Burns, M.B. & R.W.C. (2001), Organizational Citizenship Behavior in the IS Context: A Research Agenda, http://hsb.baylor.edu/ ramsower/ acis/ papers/ burns.html.

Bursalıoğlu, Z. (2000), Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara, Pegem Publication.

Byrne, Z.S., Hochwarter, W.A. (2008), Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism, Journal of Managerial Psychology, 23(1) : 54-72.

Caldwell, C., Campbell, J. & Parks, C.D. (2001), Trustworthiness and Justice: An integrative perspective, Paper presented at the eighth annual conference on ethics in business, Chicago, IL.

Campbell, D.M.H. (1998), The principal's role in changing school culture and implementing school-wide title I reform, South Carolina State University, The Dean of Education, Yayımlanmamıs Doktora Tezi.

Campbell, L. and Finch, E. (2004), Customer Satisfaction And Organizational Justice, Facilities 22 (7/8): 178-189.

Can, N. (2004), Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, s.103-119.

Cemaloğlu, N. (2007), Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerine etkisi, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, (2), 165-194.

Cerit, Y. (2008), İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (55), 547-570.

Chell, J. (2003), Introducing Principals to the Roles of Instructional Leadership. A summary of a master project.

Cialdini, R. (2001), Influence: Science and Practice, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.

Cobb, A. T., Frey, F. (1996), The effects of leader fairness and pay outcomes on superior/subordinate relations, Journal of Applied Social Psychology, 26: 1401-1426.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001), The role of justice in organizations, A meta- analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 278-321.

Colquitt, J.A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, Journal of Applied Psychology, 86, 3, pp. 386-400.

Colquitt, J.A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C.P. (2006), What is Organizational Justice? A historical overview, Handbook of Organizational Justice.

Colquitt, J. (2007), Personal communication on sense of coherence as a moderator in organizational justice research, jason.colquitt@cba.ufl.edu.

Covey, S.R. (1998), Servant leadership from the inside out, In Spears, L.C. (Ed.), Insights on Leadership, Stewardship, Spirit and Servant Leadership, John Wiley & Sons, New York, NY, pp.11-18.

Cowherd, D.M. & Levine, D.I. (1992), Product quality and pay equity between lower level employees and top management, An investigation of distributive justice theory, Administrative Science Quarterly, 37.

Cremer, D.D., Van Dijke, M. and Bos, A.E.R. (2006), Leader's procedural justice affecting identification and trust, Leadership and Organization Development Journal, 27, 7, pp. 554-565.

Crippen, C. (2005), The democratic school: First to serve then to lead, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 47 (5).

Cropanzano, R., Prehar, C.A. & Chen, P.Y. (2002), Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice, Group and Organization Management, 27, pp. 324–351.

Cropanzano, R., Goldman, B. & Folger, R. (2004), Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness, Journal of Organizational Behavior, 24(8):10- 19.

Cunningham, R. (2002), Servant Leadership: An Introduction, Public Voices, 5. 1-7.

Çakmak, K.Ö. (2005), Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çelik, İ. (2010), Hizmetkâr Liderlik ve Atatürk'ün Hizmetkâr Lider Yönleri, Eskişehir Osmaıgazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek lisans Dönem Projesi, Eskişehir.

Çetin, M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003), Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı .17, s. 39-54.

Çevik, S. ve Kozak, A.M. (2010), Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik, 11. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, Detay Yayıncılık, Ankara.

Dae-Seok, K. (2004), The Impact Of Organizational Justice And Leader-Member Exchange Quality on Motivation To Participate in Training: Centered On The Mediating Effect Of Employees Perceived Benefits Of Training.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York: Plenium Press.

De Cremer, D. & Blader, S. (2006), Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures, European Journal of Social Psychology, 36, pp. 211 – 228.

Deluga, R.J. (1998), Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings, Group and Organization Management, 23(2), pp.189-217.

Demirel, Y., Seçkin, Z. (2001), Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Bilig, Sayı. 56: 99- 119.

Dennis, S.R. & Winston, B.E. (2003), A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument, Leadership and Organization Development Journal, 24, 8, 455-459.

Dennis, R.S. (2004), Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument, Dissertation Abstracts International, 65(5): 313-354.

Dennis, R.S. and Bocernea, M. (2005), Development of the Servant Leadership, an Assessment Instrument, Leadership and Organization Development Journal, 26(8): 600–615.

DePree, M. (2002), Servant leadership: Three things necessary, In L. &. L. Spears, M.(Ed.), Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century, pp. 89- 100, New York, John Wiley & Sons Inc.

Drury, S. (2004), Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment, Dissertation Abstracts International, 65 (9): 314-324.

Ehrhart, M.G. (2002), Servant leadership and justice climate: Antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychologists, Toronto, Ontoria, Canada.

Ehrhart, M.G. (2004), Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, Personnel Psychology, 57, pp. 61 – 94.

Eker, G. (2006), Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elovainio, M. & Kiwimaki, M. & Vahtera, J. (2002), Organizational justice, Evidence of a new psychosocial predictor of health, American Journal of Public Health, 92, pp. 105-108.

Erdoğan, B., Liden, R.C. & Kraimer, M.L. (2006), Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture, Academy of Management Journal, 49, pp. 395- 406.

Eren, E. (2008), Yönetim ve Organizasyon, (8. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.

Fairholm, G.W. (1997), Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace, Westport, CT, Praeger Publishers.

Farling, M.L., Stone, A.G., Winston, B.E. (1999), Servant leadership: Setting the stage for emprical research, The Journal of Leadership Studies, 6, ½, 49-72.

Fındıkçı, İ. (2009), Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul.

Folger R. & Bies. (1989), Managerial responsibilities and procedural justice, Responsibilities and Rights Journal, 2, pp. 79-89.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998), Organizational justice and human resources management, Thousand Oaks, CA, Sage.

Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, Academy of Management Journal, 32, pp. 115-130.

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable vari-ables and measurement error, Journal of Marketing Research, 18, pp. 39–50.

Fuentes, M., Saez, C.A., Montes, F.J.L. (2004), The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance, Omega, The Int. Journal of Management Science, 32(6): 425 – 442.

Gopanzano, R.E., Stein, J.H. (2009), Organizational Justice and Behavioral Ethics, Promises, Prospects, Business Ethics Quarterly, 19: 193-233.

Garson, D. (2004), Structural Equation Modeling, http://www2.chass.ncsu.edu.

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

Graham, H.E. (2009), Organizational Justice And Stress: An Investigation of the Justice Salience Hierarchy Using The Four-Factor Model.

Greenberg, J. (1986), Determinants of perceived fairness of performance evaluations, Journal of Applied Psychology, 72, pp. 55-61.

Greenberg, J. (1987), A taxonomy of organizational justice theories, Academy of Management Review, 12, pp. 9-22.

Greenberg, J. (1988), Equity and workplace status: A field experiment, Journal of Applied Psychology, 73, pp. 606-613.

Greenberg, J. (1990a), Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow, Journal of Management, 16, pp. 399-432.

Greenberg, J. (1990b), Employee theft as a response to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts, Journal of Applied Psychology, 75, pp. 561-568.

Greenberg, J. (1993), Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54, pp. 81-103.

Greenberg, J. (2001), Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges, The International Journal of Conflict Management, 12, 4, pp. 365-375.

Greenberg, J. (2002), Who stole the money and when? Individual and situational determinants of employee theft, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, pp. 251-272.

Greenberg, J. (2004), Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice, Organizational Dynamics, 33, (4): 352–365.

Greenfield, W.D. (2004), Moral leadership in schools, Journal of Educational Administration, 42 (2), pp. 174-196.

Greenleaf, R.K. (1970), The Servant as Leader, Business Leadership, Jossy Bass: pp. 117-136.

Greenleaf, R.K. (1977), Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, New York, Paulist Press.

Griffin, M.A., Neal, A., Parker, S.K. (2007), A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts, Academy of Management Journal, 50(2): 327-47.

Griffith, J. (2004), Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance, Journal of Educational Administration, 42(3): 333–56.

Guangling, W. (2011), The study on relationship between employees' sense of organizational justice and organizational citizenship behavior in private enterprises, Energy Procedia, 5: 2030–2034.

Güçlü, N. (2000), Okula Dayalı Yönetim, Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 148.

Gürbüz, S. (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar, Cilt.3, Yıl.2, Sayı.1-3, s. 48 – 75.

Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998), Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458.

Hallinger, P. and Heck, R.H. (1996), Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of the Empirical Research, Educational Administration Quarterly, 32(1): 27–31.

Hardin, F. (2003), Impacting Texas Public Schools Through a Student Servant Leader Model: A Case Study, Dissertation Abstracts International, 64(3): 3033365.

Hargadon, A. (2003), How breakthroughs happen?, Cambridge, MA, Harvard Business Review School Press.

Heifetz, R.A. & Laurie, D. (1999), Mobilizing Adaptive: Beyond Visionary Leadership, In J. Conger, G. Spreitzer & E. Lawler (Eds.), The leader's change handbook, pp. 55-86, San Francisco, Jossey-Bass.

Herndon, B.C. (2007), An analysis of the relationship between servant leadership, school culture and student achievement, Dissertation The Faculty of the Graduate School University of Missouri, http:// edt.missouri.edu.

Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1992), The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation, Academy of Management Executive, 6, pp. 43-54.

Hunt, C. (1999), Candlesticks and Faces: Aspects of Lifelong Learning, Studies in the Education of Adults, 31 (2), pp. 197-209.

Hurtsthouse, R. (1999), On virtue ethics, Oxford, UK, Oxford University Press.

Ilgar, L. (2005), Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, Kırklareli.

İçerli, L. (2010), Örgütsel Adalet: Kavramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.

İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006), Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışı sergilemektedir?, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2), pp. 123-149.

İşbaşı, Ö.J. (2000), Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978), The social psychology of organizations, New York, Wiley.

Keller, T., Dansereau, F. (1995), Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective, Human Relations, 48: 127-146.

Kelloway, E.K. (1998), Using Lisrel for structural equation modeling: A researcher's guide, Thousand Oaks, CA, Sage Publication.

Kılıç, B. (2006), The role of communication and power bases on the effect of managerial trust on work attitudes, Unpublished doctoral thesis, Marmara University, Istanbul.

Kidwell, R.E., Mossholder, K.W. & Bennett, N. (1997), Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work group and individuals, Journal of Management, 23(6), pp. 775-793.

Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994), Citizenship behavior and social exchange, Academy of Management Journal, 37, pp. 656-669.

Konovsky, M.A. (2000), Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations, Journal Of Management, 26, 3, pp. 489-511.

Lahui-Ako, B. (2001), The instructional leadership behaviour of Papua New Guinea high school principals, A provincial case study, Journal of Educational Administration, 39(3), 233-265.

Lam, S.S.K., Schaubroeck, J., Aryee, S. (2002), Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study, Journal of Organizational Behavior, 23: 1-18.

Laub, J.A. (1999), Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, Dissertation Abstracts International, 60(2): 9921922.

Laub, J.A. (2005), From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model, The International Journal of Servant Leadership, 1, pp. 155-186.

Leventhal, G.S. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research, pp. 27-55, New York, Plenum.

Levering, R. and Moskowitz, M. (2000), The 100 best companies to work for in America, Fortune, Vol. 141, No. 1, pp. 82-110.

Lind, E.A. (2001), Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations, In Greenberg, J. & Cropanzano, R. (Eds), Advances in Organizational Behavior, New Lexington Press, San Francisco, CA.

Lubin, K.A. (2001), Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics, In A. G. Stone and K. Patterson, Proceedings of ASBBS, 13. 1.

Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (1996), Educational administration: concepts and practice (2nd ed.), Belmont, Wodsworth Publishing.

Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007), Emerging positive organizational behavior, Journal of Management, 33, 3, pp. 321-349.

Mansour-Cole, D.M., Scott, S.G. (1998), Hearing it through the grapevine: The influence ofsource, leader- relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions, Personnel Psychology, 51: 25-54.

Matteson, J.A. & Irving, J.A. (2006), Servant versus Self-sacrificial Leadership: A behavioral Comparison of Two Follow-oriented Leadership Theories, International Journal of Leadership Studies, 2,1, pp. 36-51.

McCrimmon, M. (2010), Servant Leadership, www.leadersdirect.com/servant-leadership (last accessed: December 20 2010).

McDougle, L.R. (2009), Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions, Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Texas, San Antonio.

Meb, Earged. (2006), Okulda Performans Yönetimi Modeli, Ankara.

Mels, G. (2004), Getting started with the student edition of Lisrel 8.53 for windows, http//www.psikolojiktestler.hacettepe.edu.tr.

Meydan, C.H., Şeşen, H., Basım, H.N. (2011), Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt. 13, Sayı.2, s. 41 -62.

Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D.M., Takeuchi, R. (2008), Me or we?, The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations, Journal of Applied Psychology, 93(1): 84-94.

Moorman, R.H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, Do fairness perceptions influence employee citizenship?, Journal of Applied Psychology, 76, pp. 845-855.

Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P. (1998), Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?, Academy of Management Journal, 41, pp. 351-357.

Moorman, R.H. & Niehoff, B.P. (1993), Justice as a mediation of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, Academy of Management Journal, 36, (3), pp. 527-557.

Moorman, R.H. Podsakoff, P.M. (1992), A meta-analytic review and emprical test of the potential comfounding effects of social desirability response sets in organizational behavior research, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, pp. 131-149.

Moorman, R.H. & Harland, L.K. (2002), Temporary workers as good citizens: Factors influencing their OCB performance, Journal of Business and Psychology, 17, pp. 171-187.

Morrison, E. W. & Pbelps, C. C. (1999), Taking charge at work: Extrarote efforts to initiate workplace change, Academy of Management Journal, 42: 403-419.

Motowidlo, S.J. (2000), Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management, Human Resource Management Review, 10(1): 115-26.

Nadiri, H., Cem, T. (2010), An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, International Journal of Hospitality Management, 29: 33-41.

Nelson, L. (2003), An exploratory study of the application and acceptance of servantleadership theory among black leaders in South Africa, Regent University, Dissertation Abstracts, UMI: 3086676.

Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993), Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, The Academy of Management Journal, 36, 3, pp.527-556.

Noddings, N. (2006), Educational Leaders as Caring Teachers, School Leadership and Management, 26(4): 339–45.

Northouse, P.G. (2004), Leadership: Theory and Practice, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Nunnally, J.C. (1978), Psychometric theory, 2nd edition, New York, Mcgraw-Hill.

Oğuz, E. (2010), The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers, Procedia Social and Behavioral Sciences, 9, pp. 1188–1193.

Omoh, D. (2007), Analysis of servant leadreship characteristics: A case study of a comunity college president.

Organ, D.W. (1988), Organizational citizenship behavior, The good soldier syndrome, Lexington, MA, Lexington Books.

Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989), Cognitive versus selective determinants of organizational citizenship behavior, Journal of Applied Psychology, 74 (3), 10.

Organ, D.W. (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, Research in Organizational Behavioral, pp. 43-72.

Organ, D.W. (1994), Personality and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Management, 20: 465-478.

Organ, D.W. (1997), Organizational Citizenship Behavior: Ifs Construct Clean-Up Time, Human Performance, 10: 85-97.

Öner, Z.H. (2008), Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin ara değişken olarak etkisi, Marmara Üniv.. Sosyal Bilimler Enst.

Özdemir, Y. (2005), Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya

Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, E.Ü, İİBF Dergisi, 21: 77-96.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2005), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Özler, D.E. (2010), Örgütsel Davranışta Güncel Konular: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ekin Yayınevi, Bursa.

Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008), Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 22, Sayı. 2, s. 193-210.

Page, D. and Wong, T.P. (2000), A conceptual framework for measuring servant leadership, in Adjibolosoo, S. (Ed.), The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, University Press of America, Lanham, MD.

Pansiri, N.O. (2008), Instructional leadership for quality learning: An assessment of the impact of the primary school management development project in Botswana, Educational Management Administration & Leadership, 36 (4), 471- 486.

Patterson, K.A. (2003), Servant Leadership: A Theoretical Model, Dissertation Abstracts International, 64(2): 3082719.

Pearce, C. & Sims, H. (2000), Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership, In M. Beyerlein, D. Johnson & S.Beyerlein, Advances in the Interdisciplinary Studies of Work Teams, 7, pp. 115-139, New York, JAI.

Pillai, R. and Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999), Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study, Journal of Management, 25, pp. 897-933.

Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986), Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, Journal of Management, 12, (4): 531-544.

Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1989), A second generation measure of organizational citizenship behavior, Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, Journal of Applied Psychology, 82 (2): 262-270.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theorical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, Journal of Management, 26. (3), pp. 513-563

Polat, S. (2007), Orta Öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri, Doktora Tezi.

Polat, S., Celep, C. (2008), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 54. ss: 307-331

Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S.A. (2009), Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Dem. Üniv. S.B.E.D, 1 (9).

Rahman, S., Bullock, P. (2005), Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships, An Empirical Investigation, Omega 33(1): 73 – 83.

Rest, J. & Narvaez, D. (1994), Moral development in the profession: Psychology and applied ethics, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

Robinson, K.L. (2004), The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables, A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, San Diego, Alliant International University.

Russell, R.F. (2001), The Role of Values in Servant Leadership, Leadership and Organization Development Journal, 22(2): 76–83.

Russell, R.F. and Stone, A.G. (2002), A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, Leadership and Organization Development Journal, 12(3): 145–57.

Sandage, S.J. and Wiens, T.W. (2001), Contextualizing models of humility and forgiveness: A reply to Gassin, Journal of Psychology and Theology, 29, 201.

Sarros, J.C., Cooper, B.K. & Hartican, A.M. (2006), Laedership and character, Leadership and Organization Development Journal, 27, 8, pp. 682-699.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003), Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness of fit measures, MPR, online, 8(2), pp. 23-74.

Schnake, M., Cochran, D., Dumler, M. (1995), Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership, Journal of Managerial Issues, 7(2): 209-252.

Sendjaya, S. and Sarros, J.C. (2002), Servant leadership: Its origin, development and application in organizations, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 9, No. 2, pp. 57-64.

Sendjaya, S. (2003), Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale, Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable, Retrieved July 15. 2004, from http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable/.

Sezgin, F. (2005), Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 25, Sayı 1, s. 317-339.

Shahid, B., Chavez, R., Hall, B.L., Long, S.D., Pritchard, A., Randolph, B., Sullivan, J. ve Wildman, L. (2001), How can principals spend more time on instructional leadership? Education, 121(3), 506-507.

Shapiro, D., Buttner, E. H. and Barry, B. (1994), Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58(3), pp. 346-368.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, 68 (4), pp. 653-663.

Smith, B.N., Montagno, R.V. and Kuzmenko, T.N. (2004), Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, Journal of Leadership and Organizational Studies, 10(4), pp. 80 91.

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 & Sons.

Stephen, M.J. (2007), Servant leadership: An examination of public school principals' perceptions of servant leadership as a successful leadership style, Dissertation Abstracts, UMI: 3259618.

Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2003), Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.

Stone, A.G., Russell, F.R. and Patterson, K. (2004), Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leadership Focus, The Leadership and Organization Development Journal, 25(4): 349–61.

Stone, A.G. and Patterson, K. (2005), The History of Leadership Focus, Servant Leadership Roundtable, Virginia Beach, VA, Regent University.

Suliman, A.M.T. (2007), Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context, Journal of Management Development, 26(4): 294-311.

Şehitoglu, Y., Zehir, C. (2010), Türk Kamu İşletmelerinde Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı Bağlamında İncelenmesi, AMME İdaresi Dergisi, Cilt.43, Sayı.4, s.87-110.

Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği, Pegem A yayıncılık, Ankara.

Taşan, Ü. (2005), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Taylor, T., Martin, B.N., Hutchinson, S. and Jinks, M. (2007), Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders, International Journal of Leadership in Education, 10(4): 401–19.

Terzi, A.R.ve Kurt, T. (2005), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Sayısının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:33, Sayı:166.

Thibaut, J. & Walker, L. (1975), Procedural justice: A psychological analysis, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

Thompson, C.H. (2005), The public school superintendent and servant leadership, Dissertation Abstracts, Edgewood College, Madison, Wisconsin, UMI: 3190501.

Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009), Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17, s. 1 - 28

Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010), Eğitim Örgütlerinde Adalet kavramsal Bir Çözümleme, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, ss. 58-70.

Trevino, L.K., Weaver, G.R. & Reynolds, S.J. (2006), Behavioral Ethics in Organizations: A Review, Journal of Management, 32, 6.

Turnipseed, D. & Murkison, G. (1996), Organizational citizenship behavior: An examination of the influence of the workplace, Leadership and Organizational Development Journal, 17 (2), pp. 42-47.

Türk Dil Kurumu, (2011), Ekim 25, 2011 tarihinde www.tdk.gov.tr: http://tdkterim.gov.tr/bts/ adresinden alındı

Uen, J.F., Chien, S.H. (2004), Compensation structure, perceived equity and individual performance of R and D professionals, Journal of American Academy of Business, 4(½): 401- 405.

Uhl-Bien, M., Tierney, P.S., Graen, G.B., Wakabayashi, M. (1990), Company Paternalism and the hidden investment process, Group and Organization Studies, 15, 4, 414.

Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch. R.M. (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, Academy of Management Journal, 37 (4): 765-802.

Van Knippenberg, D., De Cremer, D. & Van Knippenberg, B. (2007), Leadership and fairness: The state of the art, European Journal of Work and Organizational Psychology, 16, pp. 113 – 140.

Van Scotter, J.R. & Motowidlo, S.J. (1996), Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, Journal of Applied Psychology, 81: 525-531.

Vigoda-Gadot, E. (2006), Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations, Journal for the Theory of Social Behaviour, 36,1, s.77-93.

Vinod, S. & Sudhakar, B. (2011), Servant leadership: A unique art of leadership, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 2(11), 456-468.

Viswesvaran, C., Ones, D.S. (2003), Examining the construct of organizational justice, Journal of Business Ethics, Vol.38, pp.193-203.

Vondey, M. (2010), The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and Organizational Identification, International Journal of Leadership Studies, 6(1): 3-27.

Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., Oke, A. (2010), Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation, Journal of Applied Psychology, 95(3): 517-529.

Williams, S. (1999), The effects of distributive and procedural justice on performance, The Journal of Psychology, Vol. 133, No. 2, pp. 183-93.
Wis, R.M. (2002), The conductor as servant leader, Music Educators Journal, 89. 17.

Witt, L.A., Kacmar, K.M., Andrews, M.C. (2001), The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor- rated commitment, Journal of Organizational Behavior, 22, 5, pp. 505-515.

Wong, P.T. and Davey, D. (2007), Best Practices in Servant Leader ship, Virginia Beach, VA, Regent University.

Yaghobi, M., Javadi, M., Agha-Rahimi, Z. (2010), The relationship between knowledge management and students' demographic characteristics in Isfahan Medical University, Iranian Journal of Education in Medical Science Number of development and education.

Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008), İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak., Der. Cilt. 23, No. 1, ss. 239-248.

Yu, C. (2004), Structural Equation Modeling, http//seamonkey.ed.asu.edu.

Yukl, G. (2002), Leadership in Organizations, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Yukl, G. (2005), Leadership in Organizations, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Zohar, D. (1995), The justice perspective of job stress, Journal of Organizational Behavior, 16 (4), pp. 487-495.

Elektronik Yayınlar

Balcı, İ. (2012), İnsan Kaynağı Yöneticisi Olan İlköğretim Okulu Yöneticileri Öğretmenlerin Zayıf (Başarısız) Yönlerini Güçlendirmek Ve Sürekli Gelişimlerini Sağlamak Amacıyla Neler Yapmaktadırlar? http:// www. mufettisim .org/ resimler / dosyukle/yoneticiog.htm.

Bilal, F. (2007), Teknik Dergisi, Ins. Müh., http://izoder.org.tr/pdfadmin/files/ 1187763151. Pdf.

http://www.frmtr.com/biyografi-felsefe-psikoloji-sosyoloji/722840 okulyonetiminde-degerlendirme.html (Erişim Tarihi:19.01.2012).

http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi01/altundepe.htm
(Erişim Tarihi:20.01.2012).

Oğuz, M. (2006), Eğitimde Performans Değerlendirme Uygulamaları, http://www.yeniasya.com.tr/2006/12/05/egitim/default.htm (Erişim Tarihi: 20. 01. 2012).

Vikipedi Özgür Ansiklopedi, “Adalet” http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet. (Erişim Tarihi:01.12.2012).

ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Kırklareli'nde doğan Bülent Akyüz, ilk ve orta öğrenimini Kırklareli'nde tamamlamış ve 1992 yılında Kırklareli Anadolu Lisesi'nden mezun olmuştur. Aynı yıl girdiği Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü'nü 1996 yılında başarı ile bitirmiş, 2005-2007 ylları arasında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Bölümü'nde yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2009 yılında, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon alanında doktora programına başlamıştır.

1996 yılından itibaren 17 yıldır yurt içi ve yurt dışında çeşitli özel eğitim kurumlarında öğretmenlik ve idarecilik vazifesi yapmış olup halen Gebze'de özel bir eğitim kurumunda çalışmaktadır. İyi derecede İngilizce bilen Akyüz, evli ve 2 kız çocuğu babasıdır.

EKLER

Ek 1- Anket Formu Örneği

Değerli Meslektaşım;
Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde yapılmakta olan "Eğitim kurumlarında Öğretmen Algılarına dayalı olarak, Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel adalet ve Örgütsel vatandaşlık ilişkileri" konulu doktora tezi ile ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli 10-15 dakikanızı alacaktır ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulgular, Eğitim Kurumlarının geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir. Anketten elde edilen veriler tamamen Bilimsel amaçlar için kullanılacak ve hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyecek olup isim yazmanıza gerek yoktur. Değerlendirmelerinizin olması gerekeni değil, var olan durumu yansıtması beklenmektedir.

Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Cemal ZEHİR

Tezi Hazırlayan:
Bülent AKYÜZ
İrtibat: bulentakyuz@hotmail.com

BÖLÜM-1
Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz. X

Yaşınız : (Lütfen Yazınız)..... **Cinsiyetiniz :** ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durum : ☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim Durumu : ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Çalıştığınız Kurum: ☐ İlköğretim ☐ Lise

Kaç yıldır öğretmenlik mesleğini sürdürmektesiniz : ……

Bu okuldaki hizmet yılınız :……...

Çalıştığınız okulun adı :…….…….

Okulunuzdaki öğretmen sayısı :……..

Müdürünüzün yaşı :……

Kaç yıldır bu müdürünüzle çalışıyorsunuz? :……

Kurumunuzun Sahiplik Durumu : ☐ Özel ☐ Kamu

Bu anket çalışmasında hizmetkar liderlik, adalet ve vatandaşlık davranışı ile ilgili bir dizi yargılar bulunmaktadır. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak, soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı uygun kutucuğa işaretleyiniz.

BÖLÜM-2: HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ Şu anda bağlı bulunduğunuz müdürünüzle ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmenizi istiyoruz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Öğretmenlerin farklılıklarını en iyi şekilde kullanıp takıma katmanın yollarını arar.						

2	Öğretmenler hata yaptıklarında onları affeder ve hatalarından ders almaları için yardımcı olur.						
3	Gerçekçi ve realist hedefler koyar.						
4	Genellikle, diğer öğretmenler tarafından faydalı ve etkili olarak kabul edilen çözümler üretir.						
5	Yetki ve gücünü öğretmenleri ile paylaşmaya isteklidir.						
6	Öğretmenlerindeki potensiyeli ortaya çıkarıp, onları yüreklendirerek gelişmelerini sağlayıp başarıya ulaştırmaktan tatmin duyar.						
7	Duygusal olarak rahatlamamı sağlar.						
8	İşimi yapmam için gerekli olan yetkiyi bana verir.						
9	Öğretmenlerin başarısız olabilme ihtimali olsa bile, onların risk almalarını teşvik eder.						
10	Kendi fikirlerinin sorgulanmasına isteklidir.						
11	Güçlü bir görev duygusuna sahiptir.						
12	Liderliğin pozisyondan çok sorumluluk olduğu düşüncesine bağlıdır.						
13	Öğretmenlerinin hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve kaynakları sağlar.						
14	Öğretmenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için zaman zaman kendi görev sorumluluklarının dışına çıkar.						
15	Öğretmenlerinin herbirinin liderlik davranışları göstermelerini teşvik eder.						
16	Müdürümle çalışırken kendimi onunla eşit pozisyonda biri ile çalışıyormuş gibi hissederim.						
17	Öğretmenlerinin yapacakları işle ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini teşvik eder.						
18	Herhangi bir karar verme durumunda astlarının fikirlerini alır.						
19	Hizmet edilmekten çok hizmet etmenin peşinden koşar.						
20	Öğretmenini dinleyip açık iletişim ortamı oluşturur.						
21	Öğretmeninin hedeflerini örgütün vizyonununa uygun olarak öğretmeni ile birlikte oluşturmaya çalışır.						
22	Okul içinde olup biteni takip eder.						
23	Kişisel bir zorluk yaşasam müdürümden yardım göreceğimi bilirim.						
24	Öğretmenlerinin, okulun geleceği hakkında büyük hayaller kurmalarını teşvik eder.						
25	Öğretmenlerin okulda olup bitenleri anlamalarına yardımcı olur.						
26	Okulda, grup birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasını teşvik eder.						
27	Öğretmenlerine kendi gelecekleri ile ilgili olumlu duygular aşılar.						

28	Okul için açık bir hedef ve yön belirleme kabiliyeti vardır.						
29	Müdürümün söylediklerini pozisyonu nedeniyle değil kişiliği nedeniyle yaparım.						
30	Sürekli gelişme ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam oluşturur.						
31	Öğretmenine iş yaptırmak için ikna edici geçerli sebepler sunar ve o işin niçin olmasını izah ederek iş yaptırır.						
32	Karar vermede katılımı teşvik etmek için güven ve açıklık ortamı oluşturur.						
33	Kendi başarılarından çok öğretmenlerinin başarıları hakkında konuşur .						
34	Okul öğretmenlerini gelecek için katkı sağlamak, fark oluşturmak için hazırlar.						
35	Yaptığı işin maddi başarıları aşan değerleri olması gerektiğine inanır.						
36	Öğretmenlerin birbiriyle yarışmalarını değil,birlikte çalışmalarını teşvik eder.						
37	Öğretmenlerindan ayrı değil onların yanında çalışır.						
38	Öğretmenlerine olan ilgisini, onlarla bireysel olarak ilgilenerek,onlara karşı somut davranışlarıyla gösterir.						
39	Bana güven telkin eder.						
40	Öğretmenlerinin işini ve katkılarını takdir eder.						
41	Okulda tolerans, nezaket ve dürüstlüğe değer verir.						
42	Öğretmenlerinin önemli olduklarını onlara hissettirir.						
43	Kendi davranışları öğretmenlerinden beklediği davranışlara uygundur.						
44	Dikkatleri kendi başarıları üzerine çekmez.						
45	Kendini öğretmenlerinin yerine koyup onlarla empati kurarak, onların hissettiklerine anlayış gösterir.						
46	Kendi fikirlerinden daha iyi fikirleri kabul etmeye açıktır.						
47	Öğretmenlerin birbirlerine dürüst davrandıkları bir örgüt kültürü oluşturur.						
48	Eleştirilere açıktır.						
49	Kariyerine zarar verecek bir durumda bile doğru olanı yapar.						
50	Öğretmenlerinin iyiliği için kendini çıkarını hiç düşünmeden kişisel fedakarlıklar yapar.						
51	Öğretmenlerini korumak için okul içi politik oyunlara, dedikodulara katlanır.						
52	Kişisel hata ve yetersizlikleri için tam sorumluluk alır ve bunu kabul edecek olgunluktadır.						
53	Kurumunun toplumda ahlaki bir rol üstlenmesi gerektiğine inanır.						

54	Bilmediği bir konuda astlarına danışır ve onlardan öğrenmeye açıktır.						
55	Oluşturduğu güven ve istek ortamı ile öğretmenlerini motive eder.						
56	Güç ve yetkisini öğretmenleri yararına kullanır.						

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

	BÖLÜM-4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.					
2	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen yada geciken arkadaşımın yerine derse girerim.					
3	Öğretmen arkadaşlarımın sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.					
4	Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.					
5	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımın fikirlerini alırım.					
6	Öğretmen arkadaşlarımın haklarını korumaya özen gösteririm.					
7	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.					
8	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.					
9	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.					
10	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.					
11	Etrafımdakilere sürekli öğretmenligi bırakmak istedigimi söylerim.					
12	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.					
13	İşime zamanında gelirim.					
14	Teneffüs aralarını asla uzatmam.					
15	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.					
16	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.					
17	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımın bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.					
18	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.					
19	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.					
20	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.					

	BÖLÜM-5 ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Devamsızlık oranlarım düşüktür.					
2	Moralim yüksektir.					
3	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
4	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.					
5	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
6	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					