


Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü (The Mediating Role of Organizational Justice in the Effect of Servant Leadership on Organizational Identification)

Osman Seray ÖZKAN  ^a

^aKocaeli, Türkiye. osmanserayozkan@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet</p> <p>Gönderilme Tarihi 2 Ekim 2019 Revizyon Tarihi 5 Aralık 2019 Kabul Tarihi 17 Aralık 2019</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Bu araştırma; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde lider konumundaki çalışanların sergilemiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarının, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin bu iki değişken arasındaki aracı rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Yöntem – Araştırmanın örneklemini; İstanbul, Kocaeli, Yalova ve Bursa illerinde hizmet sektöründe görev yapan 750 katılımcı oluşturmuştur. Anket formu çalışanlara şahsen dağıtılmış, bir kısmı ise mail yoluyla ve online anket sistemi aracılığıyla gönderilmiştir. Elde edilen veriler üzerinde frekans analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.</p> <p>Bulgular – Araştırma sonuçlarına göre; hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet ile pozitif ilişkilidir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde, örgütsel adaletin aracı rolü bulunmaktadır. Araştırmanın, hizmet sektörü üzerinde yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı ve çalışanların hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet düzeyleri hakkında araştırmacılara ve yöneticilere fikir vereceği değerlendirilmiştir.</p> <p>Tartışma – Hizmetkâr liderlik-örgütsel adalet ilişkisinin, hizmetkâr liderlik-örgütsel özdeşleşme ilişkisinden daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, hizmetkâr liderlik-örgütsel özdeşleşme ilişkisinde, örgütsel adaletin kısmi aracı etkisinin olduğu saptanmıştır. Hizmet sektöründe çalışan 750 kişiden elde edilen verilerle sınırlı olan araştırma sonuçlarından genelleme yapılabilmesi için daha büyük örneklem grupları üzerinde benzer çalışmaların yapılarak sonuçların karşılaştırılması önerilmiştir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Servant leadership Organizational identification Organizational justice and structural equation modeling</p> <p>Received 2 October 2019 Revised 5 December 2019 Accepted 17 December 2019</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – This research has been carried out to determine the effect of servant leadership behaviors exhibited by the leaders in the service sector on organizational identification and organizational justice and the mediating role of organizational justice between these two variables.</p> <p>Design/methodology/approach – The sample of the study consisted of 750 participants in the service sector in Istanbul, Kocaeli, Yalova and Bursa. The questionnaire was distributed to the employees in person and some of them were sent via e-mail and online survey system. The collected data was analysed by frequency, reliability, correlation, confirmative factor analyzes and also structural equation modelling.</p> <p>Findings – The findings indicate that servant leadership is positively correlated with organizational identification and organizational justice. In addition, organizational justice has a mediating role in the relationship between servant leadership and organizational identification. It was evaluated that the research will contribute to the studies conducted on the service sector and will give insight to researchers and managers about servant leadership, organizational identification and organizational justice levels.</p> <p>Discussion – The relationship between servant leadership and organizational justice was found to be stronger than the relationship between servant leadership and organizational identification. In the study, it was determined that organizational justice has a partial mediator effect in the relationship between servant leadership and organizational identification. In order to generalize the results of the research which is limited to the data obtained from 750 people working in the service sector, it has been suggested to make similar studies on larger sample groups and compare the results.</p>

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Özkan, O. S. (2019) Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3157-3171.

1. Giriş

Örgütlerin temel amacı kâr elde etmektir ve bu amaca ulaşmak için örgütler, ellerindeki kaynaklardan en üst düzeyde faydalanmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda gerek pratik uygulamalar gerekse akademik çalışmalar, örgütlerin verimlilik ve performanslarına etki eden faktörlere odaklanmıştır. Bu faktörlerin en önemlilerinden birisi, örgütlerin liderleri ve sahip oldukları liderlik özellikleridir. Bu nedenle örgütsel alanda; liderlik, liderlik özellikleri ile liderlik yaklaşımları araştırma konusu olarak dikkat çekmekte ve liderlik hakkında farklı yaklaşımlar geliştirilmektedir. Özellikle son yıllarda, liderlik ettiği grubun gereksinimlerine odaklanan ve onların bu gereksinimlerini karşılayarak örgütsel verimliliğin artırılmasına yönelik davranışları kapsayan hizmetkâr liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımında temel amaç, çalışanların gereksinimlerini karşılayarak, onlardan maksimum faydayı örgüt yararına sağlamaktır (Tokmak, 2018: 959).

Çalışanlardan beklenen performansın sağlanarak verimliliğin artırılmasında örgütsel anlamda birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Örgütte oluşan kültür ve iklim ile adalet olgusu bunlardan bazılarıdır. Örgütsel adalet; çalışanlara yönelik eşitliğin gözetilmesini, yapılan işlerin adalet çerçevesinde yapılmasını ve gerek kaynakların gerekse işlerin adil bir şekilde dağıtılmasını içermektedir. Çalışanların, örgütteki işleyişin adil bir şekilde gerçekleştiğine dair algıları önem arz etmektedir. Örgütte adaletin sağlandığına dair algı yüksek olduğunda, çalışanların performans ve verimliliklerinde etkili olan örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığı görülmektedir (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013; Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Koçak, 2018). Örgütsel özdeşleşme; kişinin örgüt üyeliğine yüksek ilgi göstermesi neticesinde örgüte bağlılık duyması, kendisini örgütte önemli hissederek olumlu iş tutumları ve davranışları göstermesini sağlayan etkileşim düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Schelble, 2002: 7). Bir başka ifadeyle kişinin örgüt ile özdeşleşmesi, onu kendisini temsil eden bir yapı olarak algılaması nedeniyle örgüt yararına daha fazla çaba göstermesidir.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın temel sorusu; “hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet aracılığıyla mı örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir?” olarak belirlenmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Hizmetkâr Liderlik

Son yıllarda liderlik konusunda yapılan araştırmaların artması neticesinde farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Kuramsal anlamda ihtiyaçların farklı olması nedeniyle, aynı amaç doğrultusunda hareket eden çalışanların bir arada performans sergileyerek başarıya ulaşabilmeleri için farklı liderlik yaklaşımlarının kullanılması gerekmektedir.

Hizmetkâr liderlik, liderlik yaklaşımları arasında günümüzde odak noktası haline gelmiş ve farklı çalışmalara konu olmuştur. Bu yaklaşım, liderin kendi çıkarlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarına öncelik veren ve bu doğrultuda kendisinden çok çalışanlarını düşünerek hizmet eden tutum ve davranışları kapsamaktadır.

Hizmetkâr liderlik kavramını 1970 yılında ilk defa ifade eden Greenleaf; hizmetkâr liderliğin, yönetilen insanların istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi hedeflerini barındıran ve örgütsel anlamda uzun vadeli pozitif sonuçlar getiren bir yaklaşım olduğunu öne sürmüştür. Hizmetkâr liderlerin, kendisini takip eden kişilerle bütünleşmiş bir biçimde hareket etmesi bu yaklaşımın esasları arasında yer almaktadır. Burada söz konusu olan, hizmetkâr liderin kendisini başkalarına hizmet etmeye odaklanmış olmasıdır (Karaduman, 2017: 5).

Hizmetkâr lider, “insanları güçlendirme ve geliştirme, alçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabul, yöneltme ve sorumlu yöneticilik” gibi belirgin özelliklere sahiptir. Hizmetkâr liderlik konusunda ilk çalışmalarda deneysel araştırmaların azlığı nedeniyle pek çok farklı boyut ortaya çıkmış ve bu durum kavramsal karışıklığa neden olmuştur. Son dönem çalışmalarda ise araştırmacılar; sayısal araştırmalara, ölçek geliştirme çalışmalarına, önceki modeller üzerinde düzenleme yapma ve boyut indirgeme çalışmalarına yoğunlaşmaktadır (Akdöl, 2015: 245).

Hizmetkâr lider, bir örgütte her bir takipçisinin gelişimine katkı sağlayabilmek için öncelikle örgüte uyum göstermeli, sonrasında ise örgüt içerisindeki bireylerle ortak bir hedef belirlemelidir. Hizmetkâr liderin amacı, diğerlerine hizmet etmek ve takım üyelerinden aldığı tepkilere göre takım hedefi oluşturmaktır (Taylor, 2008).

Hizmetkâr liderler, karar verme sürecinde bir arada olmaya ve iş konusunda bütünleşme sağlamaya önem vermektedir. İlk etapta liderlik özelliklerini göstermek yerine, hizmet etmeyi ve başkalarına yardım etmeyi

benimsemeleri öncelikli hedefleridir. Örgüt içerisinde devamlılığı sağlamak adına kendi görev tanımında olmayan görevleri üstlenebilir ve sürecin işlenmesini sağlayabilir. Hizmetkâr lider, örgüt içerisinde işlerin aksamaması adına hizmet sağlamaktadır. Bu liderler, bu durumdan şikâyetçi olma veya çalışanlarına kendi yapabileceği görevleri yükleme davranışları sergilemez ve bir bütün içerisinde işleyişin aksamaması adına sürece dâhil olur (Dinçer Ker ve Bitirim, 2007: 61).

Hizmetkâr liderlik, aynı örgüt içerisinde hem hizmet eden hem de lider konumunda bulunan kişinin benimsediği yaklaşımdır. Burada birincil amaçlar; kendisini takip eden çalışanların gelişmesine olanak tanıyarak lidere duyulan güven, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık, lider ve çalışan iletişimi gibi konularda olumlu sonuçlar almaktır. Bu yaklaşım, kökenini farklı inanç sistemlerinden alan, insan sevgisinin, alçakgönüllülüğün ve fedakârlığın ön planda olmasını sağlayan bir kavramdır. Aynı zamanda liderin görerek öğrenmesi ve göstererek öğretmesi süreçlerini de kapsamaktadır (Köse, Uğurluoğlu ve Köse, 2015: 242).

Literatürde, lider konumundaki çalışanların hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik ölçekler geliştirilmiştir. Bunlar içerisinde en çok kullanılan, Liden ve arkadaşları (2008) tarafından yirmi sekiz madde ve yedi boyutlu olarak geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğidir. Ölçeğin boyutları; “kavramsal yetenekler, güçlendirme, astların gelişimine ve başarısına yardım etme, astları öncelikli tutma, etik davranma, duygusal iyileştirme ve toplumda değer yaratma” olarak belirlenmiştir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde ise hizmetkâr liderliğin dokuz boyutlu yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar ve içerdiği olgular şu şekildedir (Duyan, 2012: 55; Ürü Sanı vd., 2013: 65-66; Küçük ve Yavuz, 2018: 84):

- **Duygusal Destek ve İyileştirme:** Kişilerin çalışma isteklerinin yeniden kazandırılmasını ve duygusal anlamda iyileşmelerini sağlayarak, kişisel istek ve ihtiyaçlarına karşı liderin duyarlı olmasını ifade etmektedir.
- **Topluma Değer Katma:** Toplum için değer yaratmayı, örgüt dışındaki insanlara yardım etmeyi ve başkalarını da aynı şeyi yapmaya teşvik etmeyi yansıtmaktadır.
- **Kavramsallaştırma:** Sözel becerilerden fazlasını ifade eden bu boyut; liderin yaşanan sorunları etkili ve yaratıcı fikirlerle çözüme kavuşturmaya dair ileri görüşlülüğü ile geçmişte edindiği tecrübeleri yeni verilerle derleyerek geleceğe yön verebilmeyi içermektedir.
- **Güçlendirme:** Başkalarının sorumluluğunu alabilmeyi, zor durumları kendi yöntemleriyle ele alma becerilerini teşvik etmeyi ve onları kolaylaştırmayı gerektirmektedir.
- **Astların Kişisel Gelişimlerine ve Başarılarına Destek Olma:** Astlarının kariyer gelişimine ve hedeflerine gerçek bir ilgi göstererek ve onlara becerilerini geliştirme fırsatını vererek başarılarına yardımcı olma davranışıdır.
- **Astları Öncelikli Tutma:** Hizmetkâr liderlerin önceliği astlarıdır ve kendinden önce onların çıkarlarını ve başarılarını önemsemektedir. Astlarının işle ilgili sorunlarında öncelikli olarak onlara destek vermesidir.
- **Etik Davranma:** Liderin hem çalışanlarla hem de diğer kişilerle adil, şeffaf ve dürüst ilişkiler kurmasıdır.
- **İlişkiler:** Liderin çalışanları ve diğer kişileri tanıma, anlama ve destekleme konularında samimi davranarak çaba sarfetmesini, uzun süreli etkili ilişkiler kurmasını tanımlamaktadır.
- **Hizmet Etme:** Bu boyut hizmetkâr liderlik teorisinin kalbi olarak değerlendirilmekte, çalışanlara ve diğer insanlara, kendi çıkarlarından ödün vermek gerekse dahi hizmet etme ve çevre tarafından da böyle görülme arzusunu ifade etmektedir.

Daha sonra geliştirilen ölçeklerde genel olarak Liden ve arkadaşlarının (2008) çalışmaları esas alınmış, yapılan uyarılama çalışmalarında ölçeğin beş boyutlu (Ürü Sanı vd., 2013) ve yedi boyutlu (Kılıç ve Aydın, 2016) olarak ele alındığı görülmüştür. Liden ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ölçek, 2013 yılında kendileri tarafından tekrar derlenerek yedi madde ve tek boyut halinde düzenlenmiştir.

2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Yönetim alanıyla ilgili olarak geliştirilen yaklaşımlar, kişilerin birbirlerini ve örgütlerini çalışma ortamında tanıyarak uyum sağladıklarını göstermektedir. Bu yaklaşımlar, iş ortamlarının eğitim alanlarına dönüşmesini

ve yaşam alanı haline gelmesini sağlamış, işgören seçim sürecinde ise çalışanlardan örgüt ile uyumlu olanları belirlemeyi amaçlamıştır. Modern hayattaki bu gelişmeler kişisel ilişkilerle bağlantılı olup, özellikle çalışanların değişimlerini etkileyerek örgütsel özdeşleşme sürecinin gelişimine olanak sağlamıştır (Rousseau, 1998: 219).

Örgütsel özdeşleşme; beklenen rolün, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın ve uzun süre işe devamlılığın başarısıyla pozitif ilişkilidir. Yazın incelemesinde örgütsel özdeşleşme, birçok araştırmacı tarafından işçi-işveren arasındaki ilişki çerçevesinde incelenmiş ve işyeri kapsamında tanımlanmıştır (Raza, 2015: 18-19).

Ashforth ve Mael'in (1989) yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin hem bireyin memnuniyetini hem de örgütün etkinliğini sağlayan önemli bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Yapılan teorik ve ampirik çalışmalarda; çoğu kez örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olan örgütsel bağlılığın, içselleştirme gibi kavramlarla veya özdeşleşmenin sonucu ya da öncüsü olabilecek etki ve davranışlarla karıştırıldığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili oluşan karmaşayı ortadan kaldırmak için sosyal kimlik teorisi kullanılmıştır (Akt. Köse, 2009: 7).

Cheney'e göre (1983) ise özdeşleşme; kişinin örgüte bağlılık ve sadakat duyduğu, örgüt üyeliğine yüksek ilgi beslediği, amaç ve değerlerinin diğer örgüt üyeleri ile benzer olduğu ve bunların örgütte paylaşıldığı bir süreçtir (Schelble, 2002: 7).

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini özel bir grubun üyesi olarak kabul ettikleri sosyal kimlik teorisinin özel bir şeklidir. Bireyler bir grupla özdeşleştiklerinde, bu gruba ait olduklarını düşünmekte ve bundan dolayı bireyin benlik kavramı, örgütün genel karakterine benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu kavram, birey ve örgüt arasında bilişsel bir bağlantıyı da şekillendirmektedir (Chen vd., 2015: 11-12).

Bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik literatürde farklı ölçekler kullanıldığı görülmektedir. Dick ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşme, "bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve değerlendirme" olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Dick vd., 2004: 171-191). Cheney ve Tompkins (1987) örgütsel özdeşleşmeyi; fiziksel özdeşleşme, duygusal özdeşleşme ve bilişsel özdeşleşme şeklinde üç boyutlu olarak ele almışlardır. Mael ve Ashforth (1992) ise özdeşleşmeyi, altı maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçekle değerlendirmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin çoğu duygusal örgütsel bağlılığı kapsamaktadır. Fakat Mael ve Ashforth'un ölçeği diğer ölçeklere göre daha dar kapsamlı olmasının yanı sıra duygusal örgütsel bağlılıktan oldukça farklılık göstermektedir. Ayrıca rol davranışı ve işe katılımı değerlendirme ile ilgili olarak diğer örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık ölçeklerine göre daha kullanışlı bir ölçektir (Mael ve Ashforth, 1992; Bergami ve Bagozzi, 2000; Karabey, 2005: 20-26).

2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bireylerin ya da grupların örgütte karşılaştıkları tutum ve davranışın tarafsızlık algılarını ve onların bu algılara davranışsal tepkisini ifade etmektedir (James, 1993: 30). Buna göre bireyler, örgüte deneyim, eğitim, emek ve çaba gibi bazı girdiler sunmakta ve bu girdilerin adil bir karşılığı olarak da yöneticilerinden ücret, muamele, terfi vb. çıktılar istemektedir.

Örgüt içinde gerçekleşen sosyal veya ekonomik karşılıklı değişimlerin adil olmasının çalışan tarafından değerlendirilmesiyle şekillenen adalet bilinci; çalışanların üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve örgütleriyle olan ilişkilerine yansımaları neticesinde oluşmaktadır (Yılmaz, 2004: 5).

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde yapılacak uygulamaların adil ve ahlaki olması durumu ve bunun önemsenmesidir. Çalışanlar, örgütte maruz kaldıkları kazanımlar, ceza-ödül, işlemler vb. davranışların adil olup olmadığını değerlendirmeleri neticesinde görevlerine ve çalıştığı örgüte karşı bir tutum oluşturmaktadır (Sakallı, 2015: 35).

Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adaletin bir bütün olarak daha iyi anlaşılabilmesi için üç temel boyutunu açıklamak faydalı olacaktır. Çünkü örgütsel adalet genellikle üç temel alt boyutu göz önüne alınarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Dağıtım Adalet: Dağıtım adalet Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisi dağıtım adalet normuyla yönetilen karşılıklı değişim gibi sosyal etkileşim görüşünü ileri sürmektedir. Buna göre dağıtım adalet, çalışanların örgüte katkıları ile çıktıları ve başkalarının katkılarıyla alakalı olarak aldıkları sonuçların adil olma algısı anlamına gelmektedir (Adams, 1965). Adams bu tip adaletin, bir çalışana sağlanan girdi ve çıktının başka bir çalışanla kıyaslandığı süreçlerin doğru bir şekilde uygulanması olduğunu iddia etmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar, eşitsizlikle karşılaştıkları zaman girdiler ya da çıktılarla ilgili algılarını değiştirmektedir. Bu bağlamda dağıtım adalet, çalışanların istihdam edildikleri örgütleri değerlendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

İşlemsel/Prosedürel Adalet: İşlemsel/prosedürel adalet, işgörenlere sunulacak olan çıktılar belirlemek için kullanılan araçların veya yöntemlerin algılanan halidir (Viswesvaran ve Ones, 2002: 193). Dağıtım adalet, çalışanların katkılarına karşılık olarak bekledikleri ücreti ifade ederken; prosedürel adalet, performans değerlendirmesi, terfi ve ücret gibi faktörlerin ölçülmesinde ve belirlenmesinde kullanılan işlem ve metotların adalet seviyesi ile ilgili bir kavramdır. Bu durumda, neye karar verildiği değil bu karara nasıl ulaşıldığı önem arz etmektedir (Cropanzano ve Folger, 1996: 72).

Etkileşimsel Adalet: Etkileşimsel adalet, işgörenlerin örgütte karşılaştıkları kişilerarası tutumların adil olma algısı üzerinde durmaktadır. Bir başka ifadeyle, örgütsel prosedürlerin pratiği esnasında işgörenlerin yüz yüze kaldığı tutum ve davranışların niteliğidir (Bies ve Moag, 1986: 47). Bu nedenle, etkileşimsel adalet nezaket, dürüstlük ve saygınlık gibi kavramlarla ilişkilidir (Bies ve Moag, 1986; Tyler ve Bies, 1990).

2.4. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalar incelendiğinde; hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşmenin birlikte ele alındığı araştırmaların bir kısmı aşağıda görülmektedir.

Zhang vd., (2012) hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş-aile zenginleştirilmesi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarını 230 yönetici üzerinde uygulamıştır. Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderlik ile iş-aile zenginleştirilmesi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Thomas vd., (2015) liderlik özellikleri ile örgütsel kolektivizm ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini araştırdıkları araştırmalarını, 222 farklı işletmede çalışan 846 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderlik ile aile şirketlerinde usule dayalı adalet, örgütsel kolektivizm ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Ayrıca aile şirketlerinde, usule uygun adaletin hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine aracılık ettiği belirlenmiştir. Ancak bu sonuçlar aile dışı firmalarda belirgin değildir. Bu bulgular, aile işletmelerindeki yöneticilerin usule dayalı adaleti, örgütsel kolektivizmi ve çalışanlarda örgütsel özdeşleşmeyi geliştirmek için hizmetkâr liderlik uygulamalarını kullanma konusunda daha yetenekli olduklarını göstermektedir.

Ateş (2015) araştırmasında; hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemeyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın 191 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modeliyle kurgulanan araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde, hizmetkâr liderlik ve örgütsel adaletin ise örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında örgütsel güvenin, hizmetkâr liderlik-örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet-örgütsel özdeşleşme arasındaki etkileşimlerde olumlu ve kısmi etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Çelik (2018) araştırmasında, hizmetkâr liderlik algısının çalışanların örgütsel özdeşleşme ve iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini konaklama işletmelerinde çalışan 379 kişi üzerinde incelemiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğu bulgulanmıştır. Boyut bazında yapılan incelemede ise; hizmetkâr liderliğin güçlendirme, otantiklik, tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutlarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde pozitif etkilerinin, cesaret boyutunun ise negatif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Sakal (2018) araştırmasında, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma 119 kamu çalışanı üzerinde

gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracılık rolünün bulunduğu saptanmıştır.

Baykal, Zehir ve Köle (2018) araştırmalarında, hizmetkâr liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmaya hizmet sektöründe faaliyet gösteren 187 ayrı firmadan beyaz yakalı çalışanlar katılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi yapılan çalışma sonucunda; hizmetkâr liderliğin, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği ve hizmetkâr liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.

Yapılan literatür araştırması sonrasında, hizmetkar liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

2.5. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Ehrhardt (2004) çalışmasında hizmetkâr liderliği ve adalet iklimini, örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olarak incelemiştir. Hizmetkar liderliği; çalışanlarla ilişki oluşturma, güçlendirme, gelişim ve başarı sağlama, destek olma, etik davranışlar gösterme, vizyon geliştirme ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla ölçümlenmiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işlemsel adaletin aracı değişken olduğu ortaya konulmuştur. Ancak hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin daha güçlü bulunduğu kanıtlanmıştır.

Mayer, Bardes ve Piccolo (2008) çalışmalarında; hizmetkâr liderliğin, örgütsel adalet mekanizması aracılığıyla takipçilerin ihtiyaç ve iş tatmini düzeyine olan etkilerini araştırmak üzere 187 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderliğin, çalışanların ihtiyaç ve iş tatmini düzeylerinin artırılmasında örgütsel adaletin etkili olduğu belirlenmiştir.

Akyüz (2012) hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, özel liselerde çalışan 300 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve bu ilişkide örgütsel adaletin tam aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Sönmez (2014) hizmetkâr liderliğin, örgütsel adalet aracılığıyla işe tutkunluğu yordayıp yordamadığını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma 570 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik davranışlarının hem işe tutkunluğu hem de örgütsel adaleti olumlu ve anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin işe tutkunluğu yordamasında, örgütsel adaletin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, yurtiçinde hizmetkar liderlik ile örgütsel adalet ilişkisini doğrudan inceleyen tek bir araştırmaya rastlanmıştır. Söz konusu araştırmada İnce ve Güripek (2016) hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma 350 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Boyut bazında yapılan incelemede, hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük ve sevgi boyutlarının dağıtım adaleti üzerinde; alçak gönüllülük ve fedakârlık boyutlarının işlem adaleti üzerinde; sevgi, fedakârlık ve alçak gönüllülük boyutlarının ise etkileşim adaleti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Yapılan literatür araştırması sonrasında, hizmetkar liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Hizmetkâr liderlik, örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir.

2.6. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki literatürde ilgi görmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

De Cramer (2005) dağıtım adaleti ve süreç adaletinin örgütsel özdeşleşme aracılığıyla işgörenlerin iş birliği davranışını etkileyebileceğinden hareketle, Almanya'da bulunan çok uluslu bir firmada çalışan 198 işgören üzerinde araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma neticesinde, dağıtım adaleti ve süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyli bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Olkkonen ve Lipponen (2006) örgütsel adalet algısının, örgütle ve iş grubuyla özdeşleşmenin öncülü olup olmadığını araştırmıştır. Bunun sonucunda; dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, dağıtım ve prosedür adaletinin ise örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemiştir. Ancak, etkileşim adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Turunç (2011) örgütsel adaletin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla 320 banka çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, işgörenlerin dağıtım adaleti algılarının, işten ayrılma niyetini ve örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği, ayrıca örgütsel özdeşleşmenin ise işten ayrılma niyeti ile dağıtım adaleti arasında aracılık rolü üstlendiği bulgulanmıştır.

Cüce, Güney ve Tayfur (2013) araştırmalarında örgütsel adaletin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini 161 kamu çalışanı üzerinde incelemiştir. Bunun sonucunda, süreç ve kişilerarası adaletin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu, dağıtımsal ve bilgisel adaletin ise özdeşleşme üzerinde etkilerinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda; dağıtımsal, bilgisel ve kişilerarası adaletin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği, süreç adaletinin ise örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Çetinkaya ve Çimenci (2014) araştırmalarını; çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemek üzere, bir alışveriş merkezinde çalışan 160 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Yapısal eşitlik modelinde kurgulanan araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel adalet algılarının prosedür ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Güllüce ve Kahyaoğlu (2016) örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla araştırmalarını, konaklama tesislerinde çalışan 246 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda; örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür ve etkileşim adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ilişki bulgulanmıştır.

Kemer (2017) araştırmasında, örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü incelemiştir. Araştırma, konaklama işletmelerinde çalışan 488 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş ve örgütsel adaletin, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Koçak (2018) örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçladığı araştırmasını, bir üretim firmasında çalışan 192 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Boyut bazında yapılan değerlendirmede ise; dağıtımsal adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler belirlenirken, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel açıdan ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Mert Karagöz (2019) araştırmasında, örgütsel adaletin örgütsel değişime yatkınlık üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin bu etkideki aracı rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, seyahat acentalarında çalışan 381 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş olup, araştırma sonucunda örgütsel adaletin, örgütsel değişime yatkınlık üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel adalet ile örgütsel değişime yatkınlık ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği ortaya konulmuştur.

Yapılan literatür araştırması sonrasında, hizmetkar liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Ayrıca ilk üç hipotez birlikte değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme davranışı üzerindeki etkisinde, örgütsel adaletin aracı rolüne sahip olduğuna dair mantık yürütülmüş ve bu varsayımdan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

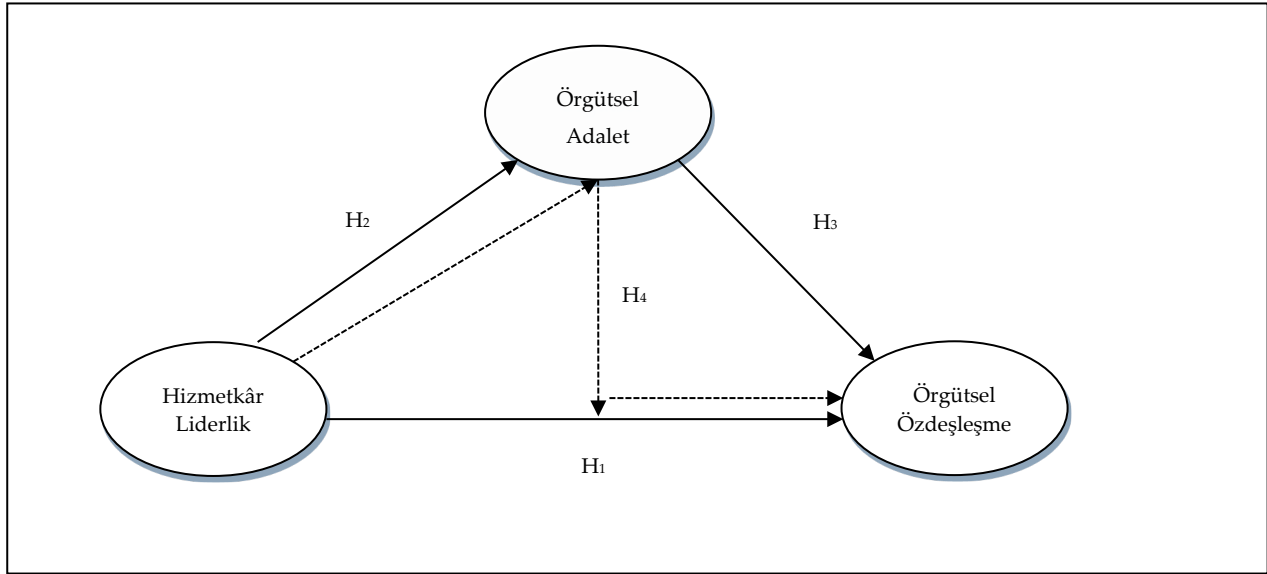
H₄: Hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde, örgütsel adalet aracı rolü üstlenmektedir.

3. Yöntem

Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows 18.0 programı ile yapılmış olup, çalışmanın verilerinin değerlendirilmesinde basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınarak parametrik testler kullanılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet değişkenlerine ilişkin veriler üzerinde ortalama (\bar{x}), standart sapma (S.S.) ve korelasyonlar incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ile geçerlik analizleri "SPSS 18.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0" programları ile yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet ölçekleri arasındaki korelasyonel ilişki, Pearson ilişki testi ile analiz edilmiş ve hipotezleri test etmek amacıyla ise yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma yapısal eşitlik modelinde kurgulanmış, modelin oluşturulmasında kavramlar ile ilgili literatür taraması sonucunda elde edilen teorik bilgilerden ve daha önce gerçekleştirilen araştırma sonuçlarından yararlanılmıştır. Modelde toplam üç değişken bulunmakta olup; hizmetkâr liderlik modelin bağımsız değişkeni iken, örgütsel özdeşleşme bağımlı değişken, örgütsel adalet ise aracı değişkendir. Bu doğrultuda, araştırmanın modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019 yılında Marmara bölgesinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler; araştırmanın örneklemini ise İstanbul, Kocaeli, Yalova ve Bursa illerinde bu sektörde görev yapan 750 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki tüm kişilere ulaşılmasının mümkün olmaması sebebiyle örnekleme yoluna gidilmiş ve araştırmanın veri toplama aşamasında, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla oluşturulan anket formu; şahsen, mail yoluyla ve online anket sistemi aracılığıyla katılımcılara iletilmiştir. Geri dönüş yapan 893 katılımcıdan, anketi eksiksiz dolduran 750'sinin cevapları değerlendirmeye alınmış ve örneklem grubunun tanımlayıcı özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yaş		
25-30	365	48,7
36-50	330	44
51 ve üzeri	55	7,3
Cinsiyet		
Erkek	408	54,4
Kadın	342	45,6
Medeni durum		
Evli	611	81,5
Bekar	139	18,5
Eğitim durumu		
Lise	1	0,1
Ön lisans	350	46,7
Lisans	380	50,7
Lisansüstü	19	2,5
Görev		
Yönetici	48	6,4
İşgören	702	93,6
Mesleki deneyim		
1-5 yıl	126	16,8
6-10 yıl	422	56,3
11-15 yıl	111	14,8
16 yıl ve üzeri	91	12,1

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular anket formunun birinci bölümünü oluşturmaktadır. İkinci bölümde 'Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'; üçüncü bölümde 'Örgütsel Adalet Ölçeği' ve dördüncü bölümde ise 'Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği' kullanılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Liden ve arkadaşları tarafından (2013) geliştirilen 7 maddeli ve tek faktörlü hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından yapılmıştır. Katılımcıların yargı cümlelerine katılıp katılmadıklarını tespit etmek için 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Çalışanların örgütsel özdeşleşme davranışlarını değerlendirmek üzere, Mael ve Ashforth'nın (1992) geliştirdiği ve Tüzün'ün (2006) Türkçe'ye uyarladığı 6 maddeli ve tek faktörlü örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların yargı cümlelerine katılıp katılmadıklarını tespit etmek için 5'li likert tipi ölçekten faydalanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddeli ve 3 faktörlü (adil dağıtım, adil işlem ve adil etkileşim) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Yıldırım (2007) tarafından yapılmıştır. Katılımcıların yargı cümlelerine katılıp katılmadıklarını tespit etmek için 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

Ölçeklerin iç tutarlılığını hesaplamak için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı .88; örgütsel özdeşleşme ölçeğinin .85; örgütsel adaletin ise .95 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2014: 29). Hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet ölçeklerinin geçerliğinin test edilmesi amacı ile AMOS 22.0 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve ölçeklerin yapıları incelenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin tek tek boyutsal etkileri yerine sinerjik etkisini belirlemek amacıyla tüm boyutlarının etkisi yani ikincil seviyesi ele alınmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini tespit etmeye yönelik olarak kullanılan ölçeğin ikincil seviye analiz sonuçları değerlendirildiğinde, bazı uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı görülmüştür (CMIN/DF=8.7; GFI=0.84; CFI=0.85; RMSEA=.11). Faktör yapısındaki uyumu yükseltebilmek adına düzeltme indekslerine tekrar bakılmış ve üç faktörlü ölçeğin hata terimleri arasında iyileştirme yapılmasına karar verilmiştir. Kovaryansların kuramsal olarak desteklenebilir olması için benzer boyutları ölçümlemeyi amaçlayan aynı alt boyutların hata terimleri ilişkilendirilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015: 82). Gerekli düzeltmelerin yapılmasının ardından modele ait değerler kabul edilebilir sınırlara ulaşmıştır (CMIN/DF=3.9; GFI=.91; CFI=.92; RMSEA=.07).

Katılımcıların hizmetkâr liderlik seviyelerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğin analiz sonuçları değerlendirildiğinde, bazı uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı (GFI=.94; CFI=.94) ancak bazılarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı belirlenmiştir (CMIN/DF=9.3; RMSEA=.10). Faktör yapısındaki uyumu yükseltebilmek amacıyla düzeltme indekslerine tekrar bakılmış ve tek faktörlü ölçeğin hata terimleri arasında iyileştirme yapılmıştır. Gerekli düzeltmelerin yapılmasının ardından modele ait değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde (CMIN/DF=3.4; GFI=.98; CFI=.99; RMSEA=.05).

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme algılarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğin analiz sonuçları değerlendirildiğinde, bazı uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı (GFI=.96; CFI=.95) fakat bazı uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmadığı saptanmıştır (CMIN/DF=8.5; RMSEA=.10). Faktör yapısındaki uyumu yükseltebilmek adına düzeltme indekslerine tekrar bakılmış ve tek faktörlü ölçeğin hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Gerekli düzeltmelerin yapılmasının ardından modele ait değerler kabul edilebilir sınırlara ulaşmıştır (CMIN/DF=4.4; GFI=.98; CFI=.98; RMSEA=.06).

Tablo 2. Ölçeklerin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İndeksleri	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	Örgütsel Adalet Ölçeği
CMIN/DF	3.4	4.4	3.9
GFI	.98	.98	.91
CFI	.99	.98	.92
RMSEA	.05	.06	.07

CMIN/DF=Relative Chi-square; GFI= Goodness Of Fit Index; CFI= Comparative Fit Index; RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation

4. Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere öncelikle hizmetkar liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet değişkenlerinin ortalama ve standart sapmaları ile bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının belirlenmesine yönelik analizler yapılmış ve sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

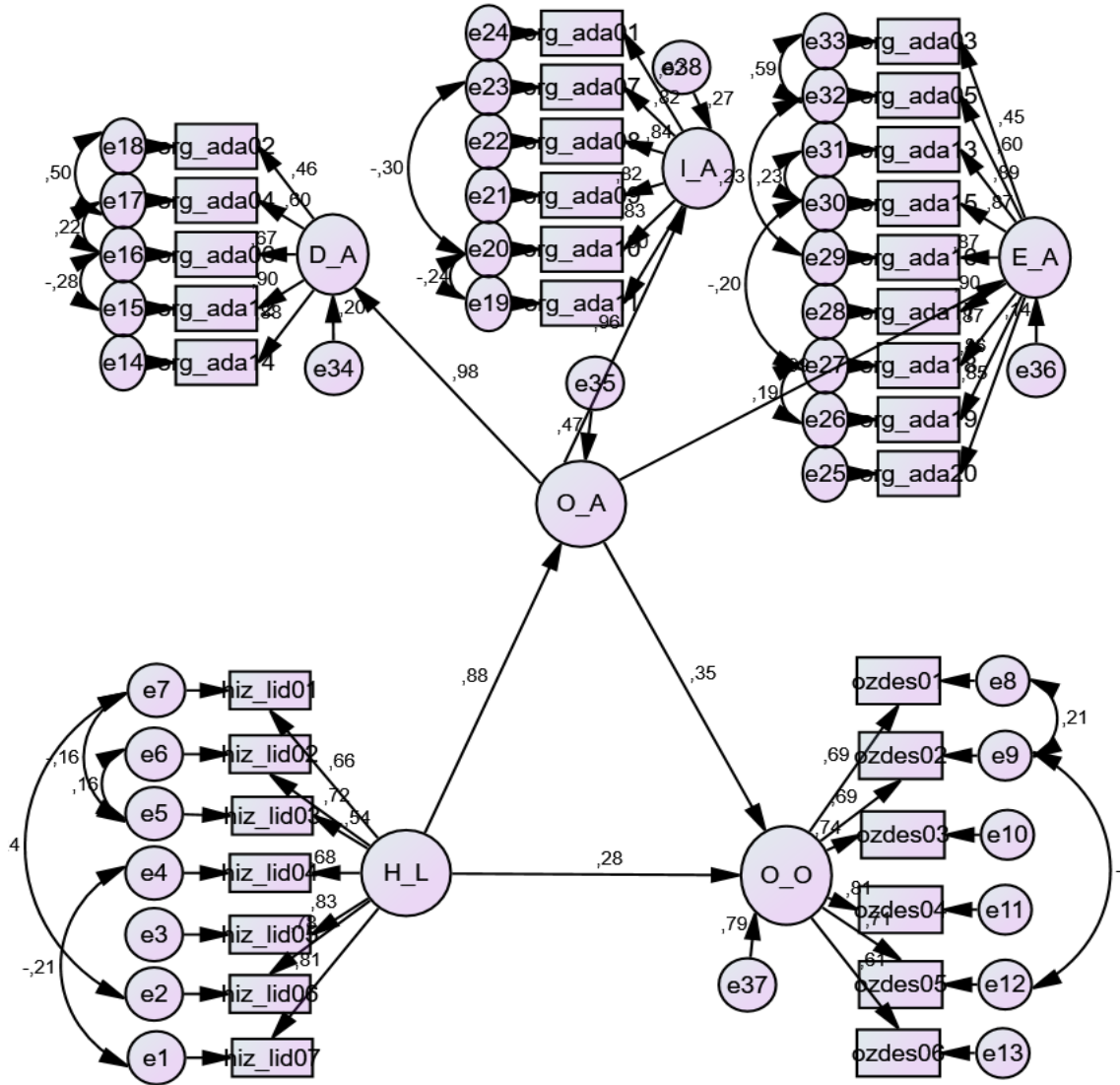
Değişkenler	\bar{x}	S.S.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	Örgütsel Adalet Ölçeği
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	3.54	.60	1	.533**	.806**
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	3.86	.62	.533**	1	.530**
Örgütsel Adalet Ölçeği	3.43	.59	.806**	.530**	1

**p<.01

Katılımcıların hizmetkâr liderlik ölçeği ortalaması 3.54±.60; örgütsel özdeşleşme ölçeği ortalaması 3.86±.62; örgütsel adalet ölçeği ortalaması 3.43±.59’dur. Değerlere bakıldığında, örgütsel özdeşleşme değişkeninin ortalamasının diğer değişkenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmada; hizmetkar liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ($r=.533$ $p<.01$) ve örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ($r=.806$ $p<.01$) bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ($r=.530$ $p<.01$) görülmektedir (Kalaycı, 2006: 116).

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi, aracılık etkisini belirlemek üzere ise Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğinden H₁ kabul edilmiştir ($\beta=.61$; $p<.001$). Hizmetkâr liderlik, örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediğinden H₂ kabul edilmiştir ($\beta=.88$; $p<.001$). Örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediğinden H₃ kabul edilmiştir ($\beta=.60$; $p<.001$).

AMOS programı kullanılarak çizilen yapısal model Şekil 2'de verilmiştir. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı (CMIN/DF=3.4; CFI=.90; RMSEA=.05); GFI=.89 değerinin ise kabul edilebilir uyum indekslerine yakın olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki etkiyi ortaya çıkarmak maksadıyla yapılan yol analizinin sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Model

Tablo 4. Yol Analizine İlişkin Bulgular

Yapısal Modele İlişkin Yollar	Regresyon Katsayısı	S.E.	P
Hizmetkâr Liderlik → Örgütsel Adalet	.88	.04	***
Örgütsel Adalet → Örgütsel Özdeşleşme	.35	.06	***
Hizmetkâr Liderlik → Örgütsel Özdeşleşme	.28	.08	.002

Aracılık etkisini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre hizmetkâr liderlik, örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=.88$; $p<.001$). Bununla birlikte hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi de pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=.28$; $p<.001$). Tahmin değerleri incelendiğinde; hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinden daha fazla olduğu görülmektedir.

Aracı değişken, bağımsız değişken ile birlikte modele dahil edildiğinde ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir ($\beta=.35$; $p<.001$). Örgütsel adaletin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin anlamlı olması nedeni ile aracılık rolü tespit edildiğinden H_4 kabul edilmiştir.

Bununla birlikte, aracı değişken modele dahil edildiğinde; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki ortaya çıkması halinde tam aracılık etkisinden, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelmesi durumunda ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilmektedir (Koç, Kaya, Özbek ve Akkılıç, 2014: 6). Bu doğrultuda araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. Tartışma ve Sonuç

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde lider konumundaki çalışanların sergilemiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarının, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin bu iki değişken arasındaki aracı rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmada öncelikle, katılımcıların liderlerine ilişkin hizmetkâr liderlik algılamaları ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet algıları sorgulanmıştır. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre, hizmetkâr liderlik algılarının 3,54 ortalama değer aldığı, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamasının 3,86 olduğu ve örgütsel adalet algılarının 3,43 olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile katılımcılar, liderlerinin yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip olduğunu düşünmekte ve örgütleri ile yüksek düzeyde özdeşleşmektedirler, aynı zamanda yüksek seviyede örgütsel adalet algısına sahiptirler.

Araştırmada hizmetkâr liderlik algısı, örgütsel özdeşleşme düzeyi ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda; hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu, fakat hizmetkâr liderlik-örgütsel adalet ilişkisinin, hizmetkâr liderlik-örgütsel özdeşleşme ilişkisinden daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme-örgütsel adalet arasında da orta düzeyde olumlu ve anlamlı ilişkilerin olduğu bulgulanmıştır. Yapılan hipotez testleri sonucunda ise araştırmanın ilk üç hipotezi; H_1 : "Hizmetkâr liderlik, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir", H_2 : "Hizmetkâr liderlik, örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir" ve H_3 : "Örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemektedir" doğrulanarak kabul edilmiştir.

Kavramlara yönelik literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında da araştırma sonuçlarımızla örtüşen şekilde, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu (Zhang vd., 2012; Thomas vd., 2015; Çelik, 2018; Sakal, 2018; Baykal, Zehir ve Köle, 2018) ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu (Ehrhardt, 2004; Mayer, Bardes ve Piccolo, 2008; Akyüz 2012; Sönmez, 2014; İnce ve Güripek, 2016) görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında ise aynı şekilde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmakta ve literatür de bu bulguyu desteklemektedir (De Cremer, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Turunç, 2011; Cüce, Güney ve Tayfur, 2013; Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Güllüce ve Kahyaoğlu, 2016; Kemer, 2017; Karagöz, 2019).

Araştırmada hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Yapılan yol analizi sonucunda; hizmetkâr liderlik-örgütsel özdeşleşme ilişkisinde, örgütsel adaletin kısmi aracı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın son hipotezi olan H_4 : "Hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde, örgütsel adalet aracı rolü üstlenmektedir" doğrulanarak kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde, örgütsel adaletin rolüne ilişkin yapılan araştırmaya rastlanılmaması nedeniyle araştırma sonuçları karşılaştırılmamaktadır. Araştırmanın bu yönüyle ileride yapılacak çalışmalara katkı sağlayarak karşılaştırmaların yapılmasına imkân sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın hem kuramsal hem de pratik uygulamalara sahip olmasının yanısıra bazı temel kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmadan elde edilen veriler tek bir dönemde toplandığından kesitseldir; bu durum değişkenler arası ilişkilerin anlaşılmasını sınırlamaktadır. Diğer bir kısıt ise araştırma verilerinin

internet üzerinden online anket yöntemi aracılığıyla toplanmış olması sebebiyle kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik düzeylerinin etkilenmesidir.

Gelecekteki araştırmalarda; hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde, örgütsel adaletin düzenleyici rolünü içeren farklı örneklem grupları ile çalışmalar yapılmalıdır. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin aracılık veya düzenleyici rolünü ele alan çalışmaların kurum veya sektör bazında yapılması, sonuçların genelleştirilmesine ve karşılaştırmaların yapılmasına imkân sağlayacaktır. Araştırma değişkenleri eş zamanlı ölçüldüğü için nedensel sonuç çıkarımları yapılamamakta ve bu konuda yapılacak boylamsal çalışmalar gelecekteki araştırmalar için önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, Berekowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (2), New York, Academic Press, 267-299.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul, Derin Yayınları.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Ateş, M. F. (2015). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Bildiri Kitabı Cilt-2, Muğla, 14-16 Mayıs, 647-655.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Baykal, E., L Zehir, C. ve Köle, M. (2018). Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı (mediator) etkisi, *Akademik Hassasiyetler*, 5 (9),111-133.
- Bergami, M. and Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization, *British Journal of Social Psychology*, 39 (4), 555-577.
- Bies, R. J. and Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Chen, S. Y., Wu,, W. C. Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C. and Lee S. I., (2015), Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff, *BMC Health Services Research*, 15 (1), 363 DOI: 10.1186/s12913-015-1016-8
- Cheney, G. and Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment, *Central States Speech Journal*, 38 (1),1-15.
- Cropanzano, R. and Folger, R. (1996). Procedural justice and worker motivation. Steers, R. M., Porter L. W. and Bigley, G. A. (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, Vol. 6, New York, McGraw-Hil, 72-83.
- Cüce, H., Güney, S. ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1),1-30.
- Çelik, N. (2018). Konaklama işletmeleri çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Konya ili örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 765-782. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.421381>
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: yapısal eşitlik modeli çalışması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 237-278.
- De Cremer, D. (2005).Procedural and distributive justice effects moderated byorganizational identification, *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 4-13.
- Dick, R. V., Wagner, U., Stellmacher, J. and Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational*

Psychology, 77 (2), 171-191.

- Dinçer Ker, M. T. ve Bitirim, S. T. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ehrhardt, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Güllüce, A. C. and Kahyaoğlu, M. (2016). Correlation between organizational justice perception and organizational identification: a case study in the hotels of the urartu culture and tourism development region, *International Journal of Business Administration*, 7 (3), 123-131.
- İnce, C. ve Güripek, E. (2016). Hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet algısına etkileri üzerine otel işletmelerinde bir araştırma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 165-188.
- James, K. (1993). The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions. Justice in The Workplace, Cropanzano R (Ed.). *Approaching Fairness in Human Resource Management*, Erlbaum, Hillsdale, NT, 21-50.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2.Baskı). Ankara, Asil Yayınları.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karaduman, Ş. (2017). *Çalışanların Psikolojik Sermayeleri İle Amirlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kemer, E. (2017). *Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106-113.
- Koç, F., Kaya, N., Özbek, V. ve Akkılıç, M. E. (2014). Algılanan fiyat ile tüketici güveni arasında algılanan hizmet kalitesinin aracı etkisi: bankacılık ve gsm sektörlerinin karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-26.
- Koçak, D. (2018). Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Eurasian conference on Language & Social Sciences*, June 27, Antakya Turkey, 637-646.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö. and Köse, T. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi, *TSA*, (2), 239-262.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1 (2), 81-93.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D., (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *Leadership Quarterly*, 19 (2), 161-177.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 103-123.
- Mayer, D. M., Bardes, M. and Piccolo, R. F. (2008). Do servant leaders help satisfy follower needs? an organizational justice perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 180-197.
- Mert Karagöz, A. (2019). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Olkkonen, M. and Lipponen J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with

- organization and work unit, and group-related outcomes, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 100 (2), 202- 215.
- Raza, M. I. (2015). *MS Thesis Breach of Psychological Contract and Its Impact on Organizational Identification and Organizational Disidentification: Mediating Role of Perceived Organizational Support and Moderating Role of Equity Sensitivity*, Deserted Master Thesis, Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad, Pakistan.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations, *Journal of Organizational Behaviour*, 19 (3), 217–233.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda “iyi idare” perspektifinde hizmetkâr liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ombudsman Akademik*, Özel Sayı 1, Kamu Hizmetlerinde İyi Yönetim İlkeleri, 259-294.
- Sakallı, S. Ö. (2015). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Schelble, R. M. (2002). *The Influence of Organizational Identification on the Development of Professional Community*, Published Doctoral Dissertation, University of Utah, Salt Lake City, Utah.
- Sönmez, B. (2014). *Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisinin İncelenmesi (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, Gaziantep.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA Pearson.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (5.Baskı). Ankara, Nobel Yayınları.
- Taylor T. (2008). *The Servant Leadership of John Wooden*, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
- Thomas, C. H., Craig, J. B., Dibrell, C. and Marshall, D. (2015). Servant leadership and organizational identification: a family firm perspective, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1) DOI: 10.5465/AMBPP.2015.10901abstrac
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (4), 959-978.
- Turunç, Ö. (2011) Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, XIII (1), 143–166.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tyler, T. R. and Bies, R. J. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice, J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 77–98.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. E. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma, *Akademik Bakış*, 13 (1), 63-82.
- Viswesvaran, C. and Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behavior, *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhang, H., Kwan, H. K. Everett, A. M. and Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns, *Human Resource Management*, 51 (5), 747-767. <https://doi.org/10.1002/hrm.21498>