

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü

The Effect of Servant Leadership on Organizational Commitment and The Mediating Role of Organizational Justice

Öz

Genel tarama modellerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu nicel çalışmanın amacı, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün ne olduğunu araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilindeki resmi okullarda görev yapmakta olan 370 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla demografik bilgilere yönelik sekiz maddeden oluşan kişisel bilgi formu ile birlikte öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarını ölçmek amacıyla Dennis (2005)'in geliştirdiği, İçinak'ın (2018) Türkçeye uyarladığı 42 madde ve yedi boyuttan oluşan "Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını tespit etmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilmiş olup Özmen vd. (2005) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 20 madde ve üç alt boyuttan oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve örgütsel bağlılığa yönelik verileri toplamak amacıyla Balay'ın (2000) geliştirmiş olduğu 27 madde ve üç alt boyuta sahip "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu veri toplama araçlarından elde edilen verilerin analizi, SPSS ve AMOS paket programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen üç değişkenin demografik unsurlar bağlamında bir farklılık arz edip etmediğini ölçmek amacıyla ANOVA ve bağımsız örneklem t testi kullanılmış olup doğrudan ve dolaylı hipotezlerin test edilmesi için AMOS programı üzerinden yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular incelendiğinde doğrudan ve dolaylı hipotezlerin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinde örgütsel adalet algısının anlamlı bir aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, okul yöneticileri, öğretmen.

Abstract

This quantitative study, which was carried out using the relational survey method, one of the general survey models, investigates the mediating role of organizational justice in the effect of school principals' servant leadership behaviors on teachers' organizational commitment. The sample of the study consisted of a group of 370 teachers representing the teachers working in public schools in Istanbul in the 2020-2021 academic year. In order to collect the research data, the "Servant Leadership Evaluation Scale" consisting of 42 items and seven dimensions, developed by Dennis (2005) and adapted into Turkish by İçinak (2018), was used to measure teachers' servant leadership perceptions, together with a personal information form consisting of eight items for demographic variables. In addition, it was developed by Colquitt (2001) to determine teachers' perceptions of organizational justice, and Özmen et al. (2005) and the "Organizational Commitment Scale" with 27 items and three sub-dimensions developed by Balay (2000) was used to collect data on organizational commitment. The analysis of the data obtained from the aforementioned data collection tools was carried out through SPSS and AMOS package programs. ANOVA and independent sample t-test were used to measure whether the three variables examined within the scope of the research differ in terms of demographic factors, and the structural equation model was preferred over the AMOS program to test direct and indirect hypotheses. When the findings of the research are examined, it is concluded that the direct and indirect hypotheses are supported. According to these results, organizational justice perception has a significant mediating role in the effect of servant leadership on teachers' organizational commitment.

Keywords: Servant leadership, organizational justice, organizational commitment, school administrators, teacher.

1. Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi

Sorumlu Yazar / Corresponding Author: Muhammet İŞLER, muhmd0934@gmail.com

Giriş

Küresel düzeyde meydana gelen değişimler, toplumların en temel kurumlarından birisi olan eğitim sistemlerini ve okulları da etkilemekte olup eğitim sistemi ve okulların paydaşlarını da söz konusu değişme süreçlerine uyum sağlamaya zorlamaktadır. Aynı zamanda bu değişmelerden, eğitim sisteminin her kademesinde rol alan eğitim yöneticileri yanında okullarda liderlik rolünü üstlenen müdürleri de etkilenmektedir (Usta ve Ünsal, 2018). Geçmişten bugüne örgütlerde liderlik konusunda olduğu gibi okul yöneticilerinin liderlik rolleri ve davranışlarıyla ilgili de çeşitli kavramlaştırma ve yaklaşımlar gündeme gelmektedir. Söz konusu yaklaşımlardan birisi de ilkin Greenleaf (2014) tarafından tanımlanan "hizmetkâr liderlik" kavramlaştırmasıdır. Temelinde evrensel bazı ahlaki ilkeleri barındıran ve kökeni M.Ö. 4. yüzyıla kadar dayandığı ifade edilen bu yaklaşım, çeşitli nedenlere bağlı olarak araştırmacılar arasında giderek daha çok ilgi görmektedir (Bowman, 2005; Brewer, 2010; Laub, 2005). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, temelde insanlara hizmet etmeyi, onları güçlendirmeyi, geliştirmeyi esas almakta ve insana değer vermenin önemine vurgu yapmaktadır (Bakan ve Doğan, 2012). Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine etki eden pek çok faktör söz konusu olmakla birlikte insan unsuru, bunlar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Diğer yandan organizasyonlarda gerçekleşen örgütsel değişmelerin başarı ya da başarısızlığı da temelde insan faktörüne bağlı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir sosyal sistemin amaçlarına ulaşmadaki başarısı, o sosyal sistemin üyesi olan insanlara bağlı olmaktadır (Wong ve Page, 2000).

Eğitim kurumları ve okullar yönünden açısından yaklaşıldığında bir okulda başarılı sonuçların elde edilebilmesi, liderlik rolü üstlenmesi beklenen okul müdürlerinin yanında başta öğretmenler olmak üzere okul çalışanlarının performansına bağlı görülmektedir (Buluç, 2009). Yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin liderlik rolleri ve davranışları ile okulun çıktıları ya da sonuçları arasında çeşitli yönlerden ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bir örgütün üyelerinin, işle ilgili yüksek düzeyde performans göstermesi, yüksek düzeyde kurumsal bütünleşme ve bağlılıkları ile yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları arasında bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ebener ve O'Connel, 2010; Liden ve ark., 2014).

Örgütler açısından hizmetkâr liderlikle çeşitli örgütsel değişkenler arasında ilişkiler bulunmakta olan bunlardan biri de örgütsel bağlılık ile yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişkilidir. Porter vd. (1974) tarafından "bir bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılım gücü" biçiminde tanımlanan örgütsel bağlılık, Celep'e (2014) göre de okulların başarısı için en önemli ön koşullardan biridir. Zira okulun girdileri ve çıktıları kapsamında görülen öğrencilerin performans ve başarıları da büyük ölçüde yüksek düzeyde kurumsal bağlılık gösteren öğretmenlere bağlı görülmektedir (Serin ve Buluç, 2012). Bunun yanında açık sistemler olarak tanımlanan okulların işleyen ve işlenen girdilerinin ve çıktılarının insan olması nedeniyle okullar yönünden kurumsal aidiyet ve örgütsel bağlılık, diğer örgütlere göre daha önemli görülebilir (Balay, 2000; Nacar ve Demirtaş, 2017).

Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden biri, örgütsel adalet konusu olup bireyin örgütte algıladığı adalet düzeyi ile örgütsel etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkiler de önemli görülüp bireylerin, kendilerine örgüt içinde adil bir biçimde davranıldığı algısına sahip olması durumunda, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda olumlu davranışlar ortaya koyması beklenir (Özdere, 2018). Bir başka ifadeyle izleyenlerin liderin adil olarak davrandığını düşündüklerinde örgütün başarısı için çaba göstermeleri beklenir. Örgütsel adalet ile örgüt üyelerinin işe ve örgüte bağlılığı, iş tatmini ve performansı arasındaki pozitif ilişkiler dikkate alındığında örgütsel adalet ile liderlik arasındaki ilişkiler de önemli görülmektedir (Erkutlu, 2011; Şahin ve Kavas, 2016). İlgili literatürde hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik de çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, genel olarak örgütsel bağlılık ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olup bu ilişkilerde örgütsel adaletin aracılık rolüne dair yapılan çalışmalara pek rastlanmamıştır. Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü incelenmiş olup aşağıda bu kavramlar biraz daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Hizmetkâr Liderlik

Örgütlerde yöneticiler yönünden hizmetkâr liderlik, genelde ahlaki bir unsur olarak ele alınmakta olup (Bowman, 2005; Brewer, 2010) giderek çok ilgi görmektedir. Hizmetkâr liderlik, dünyada birçok

kültürde de kabul görmekte ve böylece kültürler üstü bir kavram olarak da nitelendirilmektedir (Laub, 2005). Esasen binlerce yıllık bir geçmişe sahip olarak da görülen hizmetkâr liderlik, her ne kadar bazı çevrelerce Hristiyanlık menşeli bir liderlik yaklaşımı ya da paradigma olarak nitelendirilmiş olsa da bu kavramın dünyadaki pek çok kültürden etkilendiği ve aynı zamanda bu kültürleri de etkilediği söylenebilir (Gandolfi ve Stone, 2018). Türk toplumunda sosyal, kültürel, ahlaki vd. yönlerden bazı değerlere kaynaklık yapan İslam Dininin, hizmetkâr liderlik konusunda da kaynaklık yaptığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira İslam Dininin Peygamberi Hz. Muhammed, "bir kavmin efendisi onlara hizmet edendir" ifadesiyle yöneticilerin hizmetkâr liderliğini açık bir biçimde dile getirmiş olup hayatı ve davranışlarıyla da bu sözlerini pekiştirmiştir (Göçen ve Kaya, 2019). Hizmetkar liderlik düşüncesinin oluşumunda Hesse'nin "Doğu Yolculuğu" (2016) adlı romanından ilham aldığını belirten Greenleaf da ilk olarak "The servant as leader" (1970) adlı makalesinde, hizmetkar liderlik kavramını tanıtmıştır (Anderson, 2005). Birbirine zıt anlamlar teşkil ediyormuş gibi görünen lider ve hizmetkar kavramlarının bir araya gelmesinin ardından geçen yüzyılın son çeyreğinden bugüne hizmetkar liderlik yaklaşımı üzerinde birçok araştırma yapılmış olup bu çalışmalar yirmi birinci yüzyılda da devam etmektedir (Blanchard ve Broadwell, 2019).

Hizmetkar liderlik konusunda bunca çalışma ve araştırma yapılmış olmasına rağmen bu konuda araştırmacılar arasında henüz bir fikir birliği oluşmuş değildir (Coetzer, Bussin ve Geldenhuys, 2017). Greenleaf'a göre, hizmetkar liderlik yaklaşımının temel unsurunu, liderin şahsi çıkarlarını aşması hususu oluşturmaktadır. Her ne kadar bu husus, ahlaki liderlik gibi bazı liderlik yaklaşımlarında da ele alınmasına rağmen hiçbir zaman liderliğin temel unsuru olarak görülmemiştir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Bu liderlik yaklaşımında liderlik, bir makam ve statü olarak görülmekten öte insanlara hizmet ederek onları geliştirme yolunda fırsat olarak görülmektedir. Bunun yanında hizmetkâr liderlik, grubun gelişim ve ihtiyaçlarını, grubun hedeflerinden daha fazla önemsemektir (Smith ve ark., 2004). Liderin bu tutumu, sonuçta lider ve izleyenler arasında güçlü ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır (Liden, Wayne, Liao, ve Meuser, 2014). Araştırmacılara göre hizmetkâr liderlik,

ilkın tabii biçimde kişinin diğer insanlara hizmet etme anlayışı ile birlikte gelişmekte ve daha sonra hizmetkar liderlik konumuna geçmektedir. Bu liderlik yaklaşımında insanlara hizmet etmek, liderlik etmekten önce gelmektedir (Bowman, 2005; Anderson, 2005). Greenleaf (2014), bu tanımlamaya benzer bir şekilde hizmetkar liderin, ilkin lider olma motivasyonuna sahip olmaz iken daha sonra grup ihtiyaçlarına ve başarısına bağlı olarak bu konuma getirildiğini ileri sürmektedir. Hizmetkar lider, diğer liderler gibi kendi kabiliyet ve güçlerinin farkında olup bunları, öncelikle izleyenlerinin çıkarları için kullanır (Laub, 2004). Hizmetkâr liderin izleyenlerine karşı sevgi dolu olduğunu ifade eden Patterson (2010) bu duygunun lideri izleyenleriyle ilgilenmeye sevk edeceğini ileri sürmektedir.

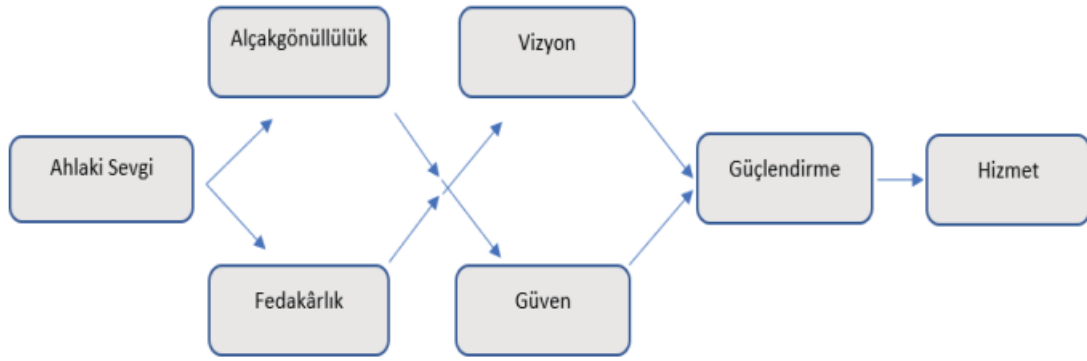
Hizmetkar liderlik kavramıyla ilgili kapsamlı ve geniş bir kabul gören açıklamalar yapılmamış olması, bu konuda birçok modelin geliştirilmesine neden olmuştur. Bunlardan en etkili ve kabul gören hizmetkâr liderlik modelleri; Spears (2003), Laub (1999), Russell ve Stone (2002) ve Patterson (2002) tarafından geliştirilmiş olan modellerdir (Van Dierendonck, 2011). Bu çalışmada da analizler, Patterson'un (2002) ortaya koyduğu hizmetkâr liderlik modelindeki alt boyutlar esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderliği, başlangıcında ahlaki sevginin bulunduğu ve sonuçta insanlara hizmet etmeye varan bir süreç biçiminde tanımlayan Patterson (2002) bu liderlikte yedi boyut bulunduğunu ifade etmiştir (Akdöl, 2015; Topraktaş, 2020). Bu liderlik yaklaşımını, dönüşümcü liderlik yaklaşımının bir uzantısı olarak gören Patterson'un ortaya koyduğu boyutlar; tevazu, içten sevgi, vizyon, hizmet, fedakârlık ve güvendir (Sani ve ark., 2013; Ekinci, 2015).

Patterson, yukarıda ifade edildiği gibi hizmetkar liderlikle ilgili yedi boyut sıralamıştır. Bu boyutlara yönelik açıklamalar, ilgili literatüre bağlı olarak aşağıda kısaca özetlenmiştir (Patterson, 2003; Bakan ve Doğan, 2012; Anderson, 2005; Dennis ve Bocarnea, 2005; Dennis ve ark., 2010):

- Ahlaki Sevgi: Bu kavram, liderin izleyenlerin arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik içten sevgisini



Şekil 1. Patterson'ın (2003) Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model* (Doctorate Thesis). Regent University London.

ve hizmet etme duygusunu ifade eder. Petterson modelinde yer alan "agapao aşkı" (ahlaki sevgi), liderin izleyenleri başka amaç ve bakış açıları olmaksızın sadece insan olarak görmesini ifade etmekte olup hizmetkâr liderlikte temel teşkil etmektedir.

- Alçakgönüllülük: Hizmetkâr liderin alçakgönüllülüğü, onun başkalarını dinlemesine ve gücünü doğru bir biçimde kullanabilmesine yardımcı olur. Bununla birlikte liderin bu özelliği, şahsi menfaatlerin zararlarını engellemektedir.

- Fedakârlık: Herhangi bir karşılık beklemezsizin başkalarına yardım sağlamak anlamını taşımaktadır. Hizmetkâr liderlik, temel olarak başkalarına hizmet etmeyi esas aldığından lider için fedakâr bir tutum kesinlikle gerekli görülmektedir.

- Vizyon: Hizmetkar liderin gelecekle ilgilenmesi, dolayısıyla vizyon sahibi olması, bir zorunluluk iken Patterson'a (2003) göre bu vizyon, daha çok örgüt üyeleri üzerine odaklanmalıdır.

- Güven: Greenleaf, hizmetkâr liderin özelliklerinin başında "güven" unsurunu zikretmiştir. Birçok araştırmacıya göre hizmetkâr lider için güven çok önemlidir. Güven duygusu, örgüt üyeleri yönünden ekip çalışması, öz saygı ve kendini gerçekleştirme de takviye etmektedir. Birçok araştırmacıya göre de güvenilir liderlerin takip edilme olasılığı daha yüksek olmaktadır.

- Güçlendirme: Liderin gücünü, izleyicilerine emanet etmesini ifade eder. Bu liderlik yaklaşımında lider, izleyicilerinin gelişimlerini ve ilerlemelerini

sağlayarak gerektiği durumlarda sorumluluk üstlenmelerine izin verir. Bunun sonucunda izleyiciler de daha çok güçlenir ve güven duygularında bir artış olur.

- Hizmet: Hizmet boyutu, liderin şahsi menfaatlerini, daima izleyicilerin ihtiyaçlarının gerisinde tutması durumunu ifade eder. Greenleaf, hizmetkâr liderin, hizmet etme sürecinde sorumluluk duygusu taşıması gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin bir örgüte edilgen bir şekilde sadakat göstermesinin ötesinde bir durumu tanımlar. Bu ilişki durumu, kişinin içinde yer aldığı organizasyon adına fedakârlık yapabilmesini sağlar (Mowday ve ark., 1979). Bireyi belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçiren güç anlamını taşıyan örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin işyerinde gösterdiği davranışların nedenlerini açıklamada öteden beri dikkati çeken bir kavram olmuştur. Örgütler açısından başarıya giden yolda kendini örgüte adanmış olan insanların varlığının önem arz etmesi dolayısıyla gerek yöneticiler gerekse araştırmacılar, bu bağlılığı temin etmenin yollarını bulmak için birçok çalışma yapmıştır (Rahman ve ark., 2016). Araştırmacılara göre bağlılık, örgüt üyelerini örgüte bağlayan, dolayısıyla da kurumsal başarının sağlanmasına yardımcı olan bir unsurdur. Örgütsel bağlılığın, örgüt üyelerinin iş davranışlarının üzerinde etkili olması, bu konunun araştırmacılar arasında ilgi görmesine sebep olmuş ve araştırmalarda öne çıkan konulardan biri olmasını sağlamıştır (Yahaya ve Ebrahim, 2016).

Araştırmacıların üzerinde çok sayıda tanım yapmış olduğu bu kavramın, pek çok farklı değişkenle olan ilişkileri de çalışmalarda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bireyler, örgütsel bağlılıkları ölçüsünde örgütte kalmaya istekli olacak, örgütün başarılı olabilmesi için gayret gösterecek ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacaktır (Rahman ve ark., 2016). Adanmış bireylerin, diğer çalışanlara nazaran hevesli, problem çözmeye odaklı, güdülenmiş ve işlerine odaklı bir durum sergilemeleri beklenir (Yavan, 2016). Buna yanında araştırmalarda, örgütsel bağlılıkla örgütsel performans ve iş doyumunu arasında da ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir (Yahaya ve Ebrahim, 2016; Balyer, 2015). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgütler yönünden dikkate alınması gereken işe devamsızlık, işten ayrılma, motivasyon ve performans gibi sonuçlarla da ilişkilidir (Dağlı ve Gençdal, 2018).

Kurumsal aidiyet ve bağlılığın örgütler yönünden pek çok sonucu olduğu gibi söz konusu bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler de mevcuttur. Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar genel olarak üç başlık altında toplanmıştır (Balyer, 2015; Gürdoğan, 2018): Kişiliğe bağlı değişkenler ile demografik unsurları kapsayan bireysel faktörler, kişilerin diğer bireylerden ayrılmasını sağlayan farklılık unsurlarını tanımlar. Örgütsel faktörler, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel unsurlar; örgüt yapısı, verilen iş ve rollerin niteliği, psiko-sosyal değişkenler ile insan kaynaklarının yönetimidir. Son olarak çevresel faktörler ise iş olanakları ile iş gücü piyasası olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Bireyin çevresinde gerçekleştirebileceği ve kazanç elde edebileceği iş fırsatları azaldığı miktarda örgüte olan bağlılığının artacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığın modelleştirilmesi ve sınıflandırılması üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmacılar Allen ve Meyer (2001), yaptıkları çalışmada Porter ve arkadaşlarının (1974) ortaya koymuş oldukları modele ekleme yapmak suretiyle örgütsel bağlılığı üç bileşene ayırarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve tutumsal bağlılık şeklinde ortaya koymuşlardır (Bulut ve Çulha, 2010; Aube ve ark., 2007). Duygusal bağlılık, bu sınıflandırmadaki en iyi bağlanma biçimi olarak ifade edilmekte olup bireyin örgütle özdeşleşme ile katılımından öte bir bağlılığa sahip olma durumunu ifade eder. Devam bağlılığı, bireyin kar-zarar, yani maliyet dolayısıyla örgütte kalmayı sürdürmesidir. Örgütten elde edilen fayda ve örgüte yapılan yatırım, bu bağlılık biçiminin

temelini oluşturmaktadır. Tutumsal bağlılık ise kişinin yaşadığı toplumun ahlaki ve sosyal kuralları gibi unsurlar yönünden bağlılık göstermesidir. Yani birey, kendisini çalıştığı örgüte karşı, ahlaki veya çeşitli sebeplerden dolayı borçlu hissettiği için bağlılık göstermektedir (Ashman, 2006; Bal, 2014; Bayram, 2005; Buluç, 2009). Zikredilen her üç bağlılık türünde de birey, örgüte bağlı olmakla birlikte bağlanma sebeplerinde bir farklılık durumu söz konusu olmaktadır (Finegan, 2000).

Örgütsel Adalet

Tarihin her döneminde toplu yaşamın bulunduğu her zamanda araştırmacılar, sosyal adalet kavramıyla ilgilenmiş; günümüzde ise bu kavram, örgütlere uyarlanarak örgütsel adalet kavramı geliştirilmiştir (Bal, 2014; Özdere, 2018). Esasında Adams'ın (1963) eşitlik teorisine ve Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti kuramına dayanan örgütsel adalet kavramı, literatürde ilkin Greenberg (1987) tarafından kullanılmış ve üzerinde birçok tanımlama yapılmaya çalışılmıştır (Önder ve Ateş, 2017; Özdere, 2018; Altinkurt, 2017). Greenberg (1990), bu kavramı örgüt üyelerinin örgütteki adaletle dair algısı ve bu duruma gösterdikleri tepki olarak tanımlamıştır. Moorman' a (1991) göre ise örgütsel adalet, örgüt ve çalışma alanlarıyla doğrudan ilişkili olan adaleti açıklayan bir kavramdır.

Örgütler açısından örgütsel adalet, örgüt üyelerinin davranışlarını anlamada anahtar bir kavram olmasının yanında, giderek örgütsel yaşamın bütün yönlerini kuşatan bir kavram haline gelmiştir (Al-Zu'bi, 2010; Elma, 2013). Bu kavram, daha çok örgüt içindeki bireylerin algıladığı adaleti tanımlamakla birlikte örgütsel etkililik ile verimlilikle ilişkileri bakımından da önemli bir konuma sahip bulunmaktadır. Zira kendisine karşı adil davranıldığı algısına sahip olan bir bireyin, örgüt amaçlarına ulaşma sürecinde daha olumlu davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Özdere, 2018). Diğer bir ifadeyle astlar, liderin adil olduğunu hissettikleri ve buna dair olumlu algılara sahip oldukları ölçüde örgüt için faydalı işler gerçekleştireceklerdir (Erkutlu, 2011). Örgütsel adalet konusundaki algının bireyin işe olan bağlılığını, iş doyumunu ve performansını etkileyeceği düşünüldüğünde, örgüt amaçlarına ulaşmada bunun ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte örgütsel adaletin az ya da yetersiz olması durumunda genel olarak bireyin sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasında bir çatışmanın yaşanması, sonuçta örgütten ayrılma eğiliminin artması beklenebilir. Özetle içinde yer aldığı örgütün adaletsiz olduğu sonucuna varan

bir örgüt üyesinin, örgütsel bağlılığı, iş duyumu ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenmekte ve zarar görmektedir (Şahin ve Kavas, 2016).

Bireyler, her ne kadar elde edilen kazanımların eşit biçimde dağıtılmasını bekliyor olsalar da örgütsel adalet konusundaki algılar sadece çıktıları kapsamaz. Çıktıların yanında kurumsal prosedürler ve rutinler, bunların uygulanma biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim gibi konuları da kapsar (Uğurlu ve Üstüner, 2011). Bireylerin, örgütsel uygulamalarla ilgili algısını ifade eden örgütsel adalet kavramı üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, örgütsel adaletin bazı boyutlara ayrılmasında ortak bir anlayış geliştirerek bu alt boyutları, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedür adaleti biçiminde üç kısma ayırmışlardır (Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Buluç ve Güneş, 2014; Greenberg ve Bies, 1992). Bu boyutlardan dağıtım adaleti, bireylerin sonuç olarak elde edeceği terfi, ücret, görev, ceza gibi kazanımlarını kapsamakta iken prosedürel adalet; kararların verilmesinde gerçekleşen süreçleri, diğer bir ifadeyle kararlardan daha fazla kararların nasıl verildiği ile ilgilenmektedir. Örgütün sosyal ve insanî yönüne odaklanan etkileşim adaleti ise kişiler arası ilişkileri tanımlamakta ve kararların uygulanması sürecinde bireye yapılan muameleyi dikkate almaktadır (Önder ve Ateş, 2017).

Araştırmanın Amaç ve Önemi

Örgütlerde önemli sorunlardan biri de nitelikli iş gücü temini konusudur. Örgütlerin başarıya ulaşmasında önemli bir role sahip olan çalışan insanların kaybedilmemesi, örgütte tutulması, örgüte bağlılık ve işe motive olmalarını sağlamak amacıyla pek çok çalışma yapılmaktadır. Zira örgütlerin başarısı, bir yönüyle onu oluşturan bireylerin başarısına bağlıdır. Bütün kurumlar ve örgütler gibi eğitim örgütleri de kaliteli bir eğitim ve öğrenme ürünleri elde etmek için nitelikli öğretmenlere muhtaçtır. Elbette sadece nitelikli öğretmenler, istenilen hedeflere ulaşmada yeterli olmamaktadır. Zira okullarda eğitim ve öğrenme süreci, diğer örgütlerdeki üretim süreçlerinden çok farklıdır. Elbette okula ve amaçlarına bağlı olan öğretmenlerin görevlerinin yüksek bir motivasyonla, daha kaliteli bir şekilde yapacakları beklenebilir. Buna binaen öğretmenlerin motivasyonlarını ve kurumsal bağlılıklarını artıracak etkenlerin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Söz konusu bağlılık ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi de gerekli görülmekte olup bu konuda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu

çalışmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmış ve şu hipotezler sınanmıştır:

H1. Okul müdürlerinin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.

H1.1. Okul müdürlerinin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.

H1.2. Okul müdürlerinin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin özdeşleşme bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.

H1.3. Okul müdürlerinin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin içselleştirme bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili sınırları içerisindeki 13 ilçede görev yapan 370 öğretmen ve onlardan elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Araştırmanın veri toplama süreci, pandemi koşullarında gerçekleştiği için örneklem türlerinden "kolay ulaşılabilir örnekleme" yöntemi tercih edilmiştir.
3. Çalışma kapsamında hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada biri bağımlı (örgütsel bağlılık) biri aracı (örgütsel adalet) ve diğeri de bağımsız (hizmetkâr liderlik) olmak üzere üç değişken bulunmakla birlikte söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlandığı için genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Genel tarama modellerinde amaç, örnekleme yöntemini kullanarak evren hakkında genellemelerde bulunmak ve kestirimler yapmaktır. Diğer bir ifadeyle daha önce veya araştırmanın

yapıldığı zamanda var olan bir durumun kendi koşullarında olduğu gibi betimlenmesidir (Karasar, 2005).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin bütün ilçelerinde özel ve resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığında 2020-2021 eğitim öğretim dönemi için elde edilen verilere göre İstanbul ilindeki 39 ilçede 7060 okul bulunmakta olup bu okullarda toplam 198,165 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışmada örneklem yöntemlerinden "kolay ulaşılabilir örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde araştırmacı evreni temsil edecek grubu kolaylıkla ulaşabileceği kişileri kendi inisiyatifine dayanarak tercih etmektedir (Küçük, 2016). Burada asıl amaç, kolay ve hızlıca ulaşılabilir bireylerin örneklem için seçilmesidir (Baltacı , 2018). Söz konusu çalışmanın pandemi koşulları içerisinde okulların online eğitime devam ettiği ve okullarla birlikte öğretmenlere ulaşmanın da zor olduğu bir süreçte gerçekleştirilmesi, aynı zamanda maliyet ve zaman kaybının az olması dolayısıyla bu yöntem tercih edilmiştir. Anket sorularının öğretmenlere internet aracılığıyla ulaştırılması sebebiyle ilçelere göre kişi dağılımı tespit edilememekle birlikte örneklem; Üsküdar, Maltepe, Ümraniye, Çekmeköy, Sancaktepe, Sultanbeyli, Sarıyer, Başakşehir, Esenyurt, Avcılar Beykoz, Pendik ve Esenler olmak üzere 13 ilçede görev yapan 370 öğretmenden oluşmaktadır. Örnekleme dâhil edilen öğretmenlerde aktif bir biçimde görev yapıyor olma ve İstanbul'da çalışıyor olma dışında herhangi bir şart aranmamıştır.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada gerekli verileri toplamak amacıyla katılımcıların kişisel bilgilerine dair soruları içeren, sekiz maddeden oluşan "Kişisel Bilgi Formu" ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterme derecelerine yönelik Dennis (2005) tarafından geliştirilip İçinak'ın (2018) Türkçeye uyarlamasını yaptığı 42 sorudan oluşan "Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla Colquitt (2001) tarafından geliştirilip Özmen vd. (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan, 20 maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve Balay (2000) tarafından geliştirilen 27 maddelik

"Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada öğretmenlere ait demografik bilgilerin elde edilmesi amacıyla araştırmacının hazırlamış olduğu sekiz maddeden oluşan "kişisel bilgi formu" kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanmış olan bu formda; katılımcılara yönelik sırasıyla cinsiyet, yaş, branş, kurum türü, istihdam durumu, kıdem yılı, okul kıdemi yılı ve eğitim düzeyi bilgilerini içeren sorular yer almaktadır.

Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla Dennis (2005) tarafından geliştirilip İçinak'ın (2018) Türkçeye uyarlamasını yaptığı 42 sorudan oluşan "Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği (HLDÖ)" kullanılmıştır. Toplamda yedi boyuttan oluşan ve 5'li Likert tipindeki "hiçbir zaman, nadiren, orta düzeyde, çoğunlukla, her zaman" biçiminde derecelenmiş olan bu ölçeğin; yapılan testlere göre sırayla hizmet boyutu 95, sevgi boyutu .95, güven boyutu 91, fedakârlık boyutu .95, alçakgönüllülük boyutu 94, vizyon boyutu 92 ve son olarak yetkilendirme boyutu 94 Cronbach's Alfa değerine sahip olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu sonuç boyutların her birinin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğunu göstermektedir . Bunun yanında İçinak'ın (2018) uyarlamasını yapmış olduğu ölçeğin araştırmacı tarafından geçerlik değerlerinin tespit edilmesi amacıyla uygun kestirim yöntemleri belirlenmiş olup ilgili hesaplamalar ile madde analizleri gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada ölçeğin geçerlilik değerlerine yönelik bir analiz yapılmamış olup söz konusu ölçek, aynen kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacıyla kullanılan bir başka ölçek ise Balay'ın (2000) geliştirmiş olduğu 27 maddelik "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" dir. Geliştirilen ölçeğin alt boyutlara ve maddelere yönelik faktör analizleri, Balay (2000) tarafından yapılmış olup sonuç olarak ölçeğin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme biçiminde üç alt boyuta sahip olduğu ortaya çıkmış olup 27 maddeden oluştuğu görülmüştür. Ölçek, 5'li Likert tipinde hazırlanmış olup "(1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) çok katılıyorum, (5) tam katılıyorum" şeklinde bir derecelendirme yapılmıştır. Bunun yanında birbirinden bağımsız ifade edilen üç boyutun faktörlere ait yük değerlerinin .49 ila .85 arasında

değiştirdiği saptanmıştır. Balay'ın (2000) geçerli ve güvenilir olarak kabul ettiği ölçeğin her bir alt boyutuna yönelik güvenilirliğin göstergesi olarak yine araştırmacı tarafından alfa iç tutarlılık katsayıları ile bu bağlamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Yapılan bu analiz neticesinde her bir faktöre yönelik madde toplam korelasyonları birinci faktör için ".38 ile .68", ikinci faktör için ".33 ile .75" ve üçüncü faktör için ".53 ile .83" değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Her bir faktörün açıklamış oldukları varyans oranları, sırasıyla %26,2, %16,7 ve %13,8 olmak üzere toplamda %56,7'dir (Balay, 2000). Ölçeğin güvenilirliği adına ortaya konan Cronbach'a-Alfa değerleri, her bir faktör için sırasıyla birinci faktör .77, ikinci faktör .92 ve üçüncü faktör ise .94 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1 Ölçek Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Madde Adedi	Cronbach-Alfa Değeri
HL Hizmet	6	0,950
HL Sevgi	6	0,959
HL Güven	6	0,918
HL Fedakârlık	6	0,958
HL Alçakgönüllülük	6	0,941
HL Vizyon	6	0,920
HL Yetkilendirme	6	0,947
İşlemsel Adalet	7	0,927
Dağıtimsal Adalet	4	0,915
Etkileşimsel Adalet	9	0,942
Uyum Bağlılığı	8	0,778
Özdeşleşme Bağlılığı	8	0,924
İçselleştirme Bağlılığı	11	0,945

Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışmada öğretmen algılarına göre eğitim kurumlarında örgütsel adalet düzeyini ölçmek üzere Colquitt (2001) tarafından "Organizational Justice Scale" adıyla geliştirilip Özmen vd. (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan, 20 madde ile üç alt boyuttan oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek maddeleri 5'li Likert tipinde olmak üzere "(1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çoğunlukla ve (5) her zaman" biçiminde derecelendirilmiştir. Araştırmacıların ölçeğe yönelik

yapmış olduğu faktör analizi neticesinde işlemsel, dağıtimsal ve etkileşimsel olmak üzere üç boyut doğrulanmış ve ifade edilen üç boyut için de yüksek güvenilirlik değerleri elde edilmiştir (Özmen vd., 2007). Ölçeğe yönelik faktör analizi, araştırmacılar tarafından yapıldığı ve araştırma kapsamında uygulandığı için bu çalışmada tekrardan faktör analizi yapılmamakla birlikte elde edilen güvenilirlik sonuçları şu şekildedir: Güvenirlik testi sonucunda alt boyutlardan "işlemsel adalet için .92, dağıtimsal adalet için .91 ve etkileşimsel adalet için .94" değerlerine ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan bütün ölçeklerin güvenilirlik analizi değerleri tablo 2' de sunulmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 23.0 ve AMOS 23.0 istatistik programlarından faydalanılmıştır. Can'a (2019) göre bir araştırmada test edilecek olan değişkenler ile bu değişkenlerin aldığı değerler üzerinde parametrik testlerin yapılabilmesi için belirli koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullar içerisinde verilerin normal dağılım özelliklerine uygun olması en önemli husus olmaktadır. Bu bilgiye dayanarak gerçekleştirilen araştırma kapsamında elde edilen veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek amacıyla, aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır.

Normal Dağılım Varsayımı Analizi

Araştırma değişkenlerinin normal dağılıma uygunluğunun test edilmesi için değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında olan değişkenler için normal dağılımın var olduğu söylenebilmektedir (Garson, 2012). Aşağıdaki tabloda gösterilen çarpıklık ve basıklık değerlerine göre tüm değişkenler normal dağılıma uymaktadır.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel adalet değişkeninin aracılık rolünün test edilmesi amacıyla ifade edilen değişkenlere AMOS programı üzerinden yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmada doğrudan ve dolaylı (aracı) hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli üzerinden yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Söz konusu analizler, AMOS istatistik paket programı ile gerçekleştirilmiştir. İlgili yol analizi sonuçları

Tablo 2 Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri	Normal Dağılıma Uygunluk
Hizmetkâr Liderlik	3,881	0,899	-0,823	0,271	Uygun
Örgütsel Adalet	3,906	0,721	-0,82	0,556	Uygun
Uyum Bağlılığı	4,237	0,664	-0,975	0,307	Uygun
İçselleştirme Bağlılığı	3,839	0,801	-0,673	0,364	Uygun
Özdeşleşme Bağlılığı	3,500	0,956	-0,366	-0,543	Uygun
Örgütsel Bağlılık	3,859	0,677	-0,477	-0,381	Uygun

aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre hizmetkar liderlik, uyum bağlılığını ($B=0,322$; $p < 0,001$), özdeşleşme bağlılığını ($0,333$; $p < 0,001$) ve içselleştirme bağlılığını ($0,174$ **; $p < 0,05$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

İnsanı merkeze alan hizmetkar liderlik anlayışıyla davranışlar sergileyen bir okul yöneticisinin öncelikle birlikte görev yaptığı öğretmenlere karşı olan bakış açısı farklı olacaktır. Bu anlayışa sahip bir okul müdürü öğretmenlerin her birisini farklı bir birey olarak görecektir, onları bir çalışandan ziyade yol arkadaşı olarak kabul edecek ve onların ihtiyaçlarını önemseyecektir. Dolayısıyla okul müdürü, öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunacak, verdiği kararlara ekip arkadaşlarının katılmasını sağlayacak ve bu süreçte benliğini geri planda tutacaktır. Hizmetkarlık anlayışının sonucu olan bu davranışlar, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmesini sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle paydaşı olduğu organizasyonun kararlarında söz sahibi olup sorumluluk almak ve özellikle okul

liderinin kendisine birey olarak değer verdiğini bilmek, öğretmenlerin örgüt için değerli bireyler olduklarını düşünmelerinde etkili olabilir. Dolayısıyla görev yapmakta olduğu okulda kendisine değer verildiğini düşünen bir öğretmen bu güveni kaybetmek istemeyebilir. Bunun sonucunda örgütte kalıp mevcut durumun muhafazasını sağlamaya çalışabilir. Burada hizmetkar liderliğin duygusal anlamda öğretmenleri örgüte bağladığı söylenebilir.

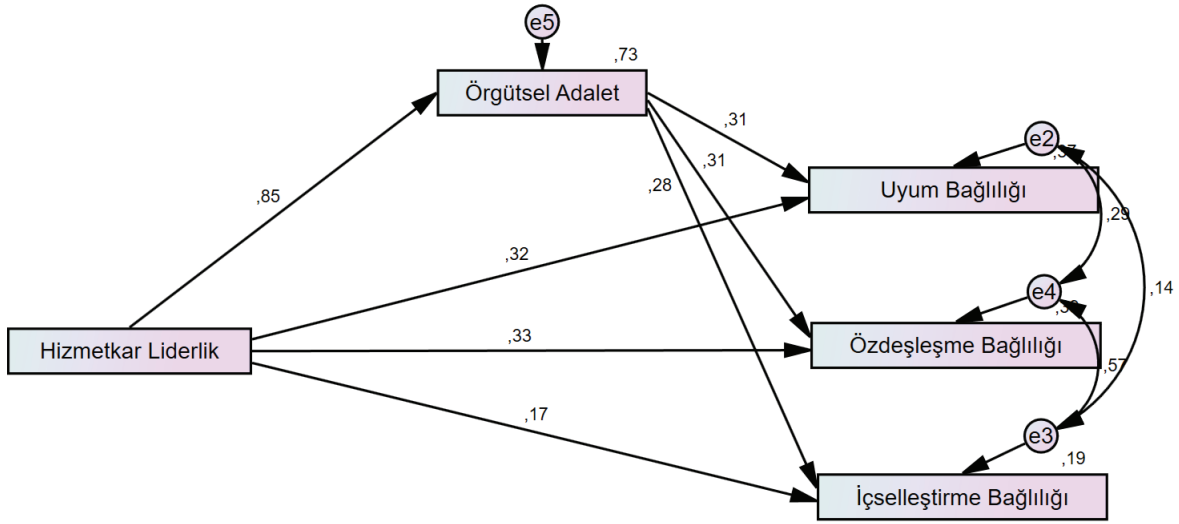
Adalet ve bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise örgütsel adaletin uyum bağlılığını ($B=0,309$; $p < 0,001$), özdeşleşme bağlılığını ($0,314$; $p < 0,001$) ve içselleştirme bağlılığını ($0,282$ ** $p < 0,01$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

Adalet, toplumun hemen her alanında dolayısıyla eğitim kurumlarında da istenen ve beklenen bir olgudur. Öğretmenlerin, okulun işleyişinde alınan kararlar, görev dağılımı ve kazanımlarda adil bir yaklaşımı talep etmesi olağan bir durumdur. Örgütsel adaletin sağlandığı bir okulda okul müdürleri söz konusu dağılımları gerçekleştirirken

Tablo 3 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	Std Beta
H1.1.	Hizmetkâr Liderlik	□	Uyum Bağlılığı	0,322 ***
H1.2.	Hizmetkâr Liderlik	□	Özdeşleşme Bağlılığı	0,333 ***
H1.3.	Hizmetkâr Liderlik	□	İçselleştirme Bağlılığı	0,174 *
H2	Hizmetkâr Liderlik	□	Örgütsel Adalet	0,854 ***
H3.1.	Örgütsel Adalet	□	Uyum Bağlılığı	0,309 ***
H3.2.	Örgütsel Adalet	□	Özdeşleşme Bağlılığı	0,314 ***
H3.3.	Örgütsel Adalet	□	İçselleştirme Bağlılığı	0,282 **

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$



Şekil 2. Yapısal eşitlik modeli.

sürecin şeffaf olmasına özen gösterecek ve kararları ifade ederken açık-anlaşılır olmasına dikkat edecektir. Bu durumda örgütsel adaletin sağlanması öğretmenlerin kararlara katılımının gerçekleştirilmesi, dağıtımların adil olması ve bütün bu süreçlerin şeffaf olmasına bağlıdır. Dolayısıyla kararlara katılan, kendileriyle ilgili süreçleri açık bir şekilde takip edebilen ve bu süreçlerde nezaket içerisindeki iletişime maruz kalan bir öğretmen, hak ve kazanımlarına gereken önemin gösterildiğini düşünebilir. Yapmış olduğu katkıların karşılığında adil bir kazanım sağladığını ve aynı zamanda bu kazanımların içerisinde bulunduğu eğitim kurumunca değerli görüldüğünü düşündüğü için zaten beklentisi olan adil çalışma ortamına bağlılık gösterebilir.

Hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel adaletin aracı rolünü incelemek için Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yöntem üzerinden dolaylı etkilere bakılmıştır. Preacher ve Hayes' e göre ise aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin modele dahil edilmesinin ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin (indirect effect) var olması gerekmektedir. Bu maksatla çalışmada aracılık etkilerinin geçerliliğini ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem

düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış, böyle bir etki söz konusu ise aracılık etkisi geçerli sayılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008). İlgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç bağlılık türü üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin dolaylı etkisi söz konusudur.

Hizmetkarlık motivasyonu hareket eden bir okul müdürü, öğretmenlerin istek, ihtiyaç ve gelişimlerini dikkate alan davranışlar bütünü sergileyecektir. Dolayısıyla öğretmenlerle etkili bir iletişim bağı kuracak, onların okulda alınan kararlara katılımını sağlayacak ve samimiyete dayalı ilişkiler tesis edecektir. Bu durumda hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin kurumdaki adalete yönelik düşüncelerine olumlu etkide bulunabilecek ve dolaylı olarak onların örgüte bağlanmasına katkı da sağlayabilecektir. Çünkü kendisinin okul müdürü için değerli olduğunu düşünen bir öğretmen, kendi kazanım ve haklarına da değer verildiği motivasyonuna sahip olabilir. Bunun yanında hizmetkar liderlik anlayışının zorunlu olarak getirdiği istişari süreçler ile birlikte

Tablo 4 Dolaylı (Aracı) İlişki Sonuçları

Hipotezler	Dolaylı İlişkiler	Beta	St. Beta	p	CI Düşük	CI Yüksek
H4.1.	HL □ OA □ UB	0,195	0,264**	0,001	0,097	0,303
H4.2.	HL □ OA □ ÖB	0,285	0,268***	0,001	0,154	0,429
H4.3.	HL □ OA □ İB	0,214	0,241**	0,005	0,089	0,357

kararlar birlikte alınacağı için öğretmenler, verilen kararların tarafı olmadığına kanaat getirebilecek ve kararlarda söz hakkına sahip olduğu için işleyişin adil olduğunu düşünebilecektir. Bu durumda hizmetkar liderlik davranışlarının sonuçları itibarıyla dolaylı olarak örgütsel adalete yönelik olumlu düşünceler oluşturduğu ve bu şekilde bağlılığa pozitif etkide bulunduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin hizmetkar liderlik davranışlarının zorunlu bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Zira örgütsel adalete katkı sağlayan katılım, şeffaflık ve nezaket dahilindeki iletişim hizmetkarlık anlayışıyla ortaya çıkan davranışlarla örtüşmektedir.

Sonuçlar ve Öneriler

Sonuçlar

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın temel hipotezini ve alt hipotezlerini desteklemiş bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına bu çalışmanın temel hipotezi olan H1 hipotezi bağlamında bakıldığında okul müdürlerinin algılanan hizmetkâr liderlik davranışları, örgütsel adalet aracı değişkeni yoluyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bütün alt boyutlarını (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının doğası gereği insanı ön plana çıkarması ile birlikte insana değer vermesi hususiyetleri sebebiyle öğretmenlerde hak ve hukuka değer verildiği algısını oluşturduğu, bunun sonucunda ortaya çıkan örgütsel adalet algısının kendisine değer verildiği anlayışına da sahip olan öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilebilir. Literatür taraması yapıldığında söz konusu araştırmaya benzer şekilde bir yapısal eşitlik modellemesine özellikle eğitim-öğretim alanında rastlanmamıştır. Ancak araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerine dair çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular göz önüne alındığında hizmetkar liderlik değişkeninin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılıklarını pozitif olarak anlamlı bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Doğan ve Aslan (2016), 2014-2015 eğitim-öğretim yılında özel eğitim kurumları ile bilim ve sanat merkezlerinde görev yapmakta olan öğretmenleri temsilen "seçkisiz örnekleme yöntemi" ile seçilen 336 kişilik örneklem grubu üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda

bu araştırmayı destekler sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırmacıların ulaştığı sonuca göre hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çok (2014)'un 2013-2014 eğitim öğretim yılında 323 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda da hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu sonucu tespit edilmiştir. Bunların yanında Taş, Çolak (2020) ve Türkmen (2016) tarafından yapılan diğer çalışmalarda da hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Örneklem grubu üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde hizmetkar liderliğin örgütsel adalet üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet ile olan ilişkisine dair çalışmalara bakıldığında bu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik pek fazla araştırma bulunmamakla birlikte Akyüz (2012), içerisinde 10 farklı okulun bulunduğu toplamda 300 öğretmenden oluşan bir örneklem grubundan elde ettiği bulgular sonucunda hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarını uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere her üç alt boyutta da pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Selbi (2019)'nin 2018-2019 eğitim öğretim yılı ve Mersin ilindeki kamu okul öncesi, ilkokul ve ortaokulları temsilen 661 kişilik örneklem grubu üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre de örgütsel adalet değişkeni örgütsel bağlılığın bütün alt boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Günce (2013) elde ettiği bulgularla bu iki değişken arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Demir (2021) ise yapmış olduğu çalışmada bütün adalet boyutları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmesine rağmen devam bağlılığı ile örgütsel adalet bütün alt boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit etmiştir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımına göre lider, öncelikle astlarının ihtiyaç, istek ve gelişimleri bakımından sorumluluk taşımaktadır. Yani yapılan iş ve bunun sonuçları yerine, işi gerçekleştiren bireylerin

merkezi konumda bulunması gerektiği tezi, bu yaklaşımın esasını teşkil etmektedir. Bu durumda liderin şahsi menfaatlerini arka planda tutarak yüksek bir motivasyonla astlarının gelişimleri ile ihtiyaçlarına odaklanması, elbette astların liderlerine güven duymasına ve dolayısıyla lidere güçlü bir bağlılık hissetmesine ve göstermesine sebebiyet verebilir. Çünkü liderin çıkar sağlama merkezli olmadığını ve astlara değer verdiğini hissettirmesi, dolaylı olarak onun adil davranacağı algısını oluşturur. Bu yönüyle diğer kurumlardan farklı olan eğitim kurumlarında insana hizmet etmeyi temel amaç edinmeyi öğütleyen bu liderlik tarzının bağlılık açısından etkili olması beklenen bir durumdur. Bununla birlikte elbette toplumsal yaşamın her alanında adalet olgusu, insanlar tarafından her zaman gerçekleşmesi beklenen ve arzu edilen bir durumdur. Bu yönüyle insanlar için önem teşkil eden adaletin bir toplumda ve örgütte tesis edilmesinin ve uygulamalarda adil davranıldığı algısının oluşturulmasının, bireylerin lidere ve gruba bağlılığının artmasına da neden olması beklenebilir.

Öneriler

Eğitim kurumları ve okullar, öteden beri toplumu inşa etmede ve dönüştürmede temel kurumlardan biri olarak görülmüştür. Geçmişten günümüze toplumlarda toplumsal değişme, gelişme ve dönüşüm süreçleriyle eğitim kurumları arasındaki karşılıklı ilişki ve etkileşimlere vurgu yapılmıştır. Eğitim kurumlarının başarı ya da başarısızlığını açıklamada üzerinde durulan hususlardan birisi de okul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilişkili görülüp bu konuda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırma da aynı saiklerle yapılmış olup ulaşılan bazı sonuçlar doğrultusunda şu öneriler getirilebilir:

1. Örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış olup eğitim kurumlarında örgütsel adaletin iyileştirilmesi ve artırılması konusunda öğretmenlerin kararlara katılımı, prosedürlerin şeffaflaştırılması ve ilişkilerde saygının gözetilmesi gibi çalışmalar yapılarak öğretmenlerin örgütsel bağlılığının artırılması sağlanabilir.
2. Bu araştırma, 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul'da görev yapmakta olan öğretmenleri temsilen 370 kişilik bir örneklem grubu üzerinden gerçekleştirilmiş

olup farklı eğitim kademelerinde, farklı bölgelerde ve farklı örneklem gruplarında daha kapsamlı çalışmalar yapılarak konuyla ilgili daha isabetli ve ayrıntılı sonuçlara ulaşılabilir.

Kaynakça

- Açıl, Y. (2020). *Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Konya.
- Akyüz, B. Ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.,
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners*, 289-342.
- Altınkurt, Y. (2017). Örgütsel Adalet. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (2. Baskı) İçinde (368-382). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Altundere, M. B. Ve Karagöz, S. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğe Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 157-179.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102.
- Anderson, K. P. (2005). A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in A Religious Educational Organization (Doctoral Dissertation). University of Phoenix, Phoenix.
- Arpacı, Ö. Y. Ve Arman, M. (2016). Yönetici ve İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 7(15), 101-122.
- Ashman, I. (2007). An Investigation of The British Organizational Commitment Scale: A Qualitative Approach to Evaluating Construct Validity. *Management Research News*, 30(1), 5-24.
- Aube, C., Rousseau, V. Ve Morin, E. M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.

- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Bakan, İ. Ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Balyer, A. (2015). Organizational Commitment: Teachers' Perceptions in Turkey Örgütsel Adanmışlık: Türkiye'deki Öğretmenlerin Algıları. *Hacettepe Eğitim Dergisi*, 30(2), 1-14.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Blanchard, K. Broadwell, R. (2019). Hizmetkâr Liderlik'i Anlamak (1. Baskı). (N. Siber, Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bocarnea, M. (2010). Servant Leadership Theory. In *Servant Leadership* (Pp. 169-179). Palgrave Macmillan, London.
- Bowman, R. F. (2005). Teacher As Servant Leader. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 78(6), 257-260.
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3.
- Buluç, B. Ve Güneş, M. (2014). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools. *The Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Bulut, C. Ve Culha, O. (2010). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. ve Geldenhuys, M. (2017). The Functions of A Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Çok, C. (2014). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Gaziantep.
- Dağlı, A. Ve Gençdal, G. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Electronic Journal of Education Sciences*, 7(14), 164-175.
- Demir, N. (2021). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Mersin.
- Dennis, R. S. Ve Bocarnea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(8), 600-615. Doi:10.1108/01437730510633692
- Doğan, Ü. Ve Aslan, H. (2016). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 51-68.
- Ebener, D. R. ve O'connell, D. J. (2010). How Might Servant Leadership Work? *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 315-335.
- Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 341-360
- Elma, C. (2013). The Predictive Value of Teachers' Perception of Organizational Justice On Job Satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, (51), 157-175.

- Erkutlu, H. (2011). The Moderating Role of Organizational Culture in The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532– 554.
- Finegan, J. E. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Gandolfi, F. Ve Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, And Servant Leadership. *Journal Of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Göçen, A., ve Kaya, A. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri, 6. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi içinde, Sözlü Bildiri, 1-3 Kasım 2019, Şanlıurfa.
- Greenberg, J. Ve Bies, R. J. (1992). Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 433-444.
- Greenleaf, R. K. (2014). Who is the servant-leader?. *The International Journal of Servant-Leadership*, 10(1), 17-22.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Şanlıurfa.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Kriter Yayıncılık.
- Gürer, A. (2019). 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Hiperlink Eğitim. İlet. Yay. San. Tic. Ve Ltd. Şti.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Edition) London: Prentice Hall.
- Hesse, H. (2016). *Doğu Yolculuğu*. (Çev.: Zehra Aksu Yılmaz). İstanbul: Can Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi: 1932).
- İçinak, A. (2018). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. In *Proceedings of The Servant Leadership Research Roundtable*, 607-621.
- Laub, J. (2005). From Paternalism to The Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (Ola) Model. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 155-186.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. ve Liao, C. (2015). *Servant Leadership: Validation of A Short Form of the SL-28*. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224- 247.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Nacar, D. ve Demirtaş, Z. (2017). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2017 (9), 547-558. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/goputeb/issue/34356/381231>
- Önder, E. ve Ateş, Ö. T. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların Meta Analizi. *Electronic Turkish Studies*, 12(25).
- Özdere, M. (2018). Örgütsel Kültür Algısı ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal Of Social and Humanities Sciences Research*, 5(19), 681-689.
- Patterson, K. (2010). *Servant Leadership and Love*. In *Servant Leadership* (Pp. 67- 76). Palgrave Macmillan, London.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model* (Doctorate Thesis). Regent University London.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. ve Qurashi, F. (2016). Effects Of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3).
- Selbi, A. (2019). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmalarını Yordama Derecesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Mersin.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Smith, B. N., Montagno, R. V. ve Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational And Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma-Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Taş, Çolak, Ö. (2020). *Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve adalet algısına etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi İstanbul.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 434-448.
- Usta, M. E. & Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184. doi: 10.19126/suje.443973
- Ürü Sanı, O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 13(1), 63-82.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*. 31(6), 660-677.
- Wong, P. T., & Page, D. (2003, October). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. In *Proceedings of the servant leadership research roundtable 1*(11).
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016), "Leadership styles and organizational commitment: literature review". *Journal of Management Development*, 35(2),190-216.