ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

The Mediating Role of Organizational Trust on The Effects of Servant Leadership and Organizational Justice on Organizational Identification

M. Fikret ATEŞ
Başkent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Melek Yüksek Okulu
Ankara, Türkiye
mfates@baskent.edu.tr

Özet

Örgütsel Özdeşleşme (OO)'nin; Hizmetkâr Liderlik (HL), Örgütsel Adalet (OA) ve Örgütsel Güven (OG)'den ve OG'nin de HL ile OA'dan nasıl etkilendiklerini ve ayrıca OO-HL ve OO-OA ilişkilerinde OG'in dolaylı bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda uygulanan ankette; HL için Dennis ve Bocernea (2006)'nın; OA için Colquitt (2001)'ın; OO için Mael ve Ashforth (1992)'un; OG için Bromiley ve Cummings (1996)'in geliştirdiği ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilikleri HL, OA ve OG için çok faktörlü, OO için tek faktörlü yapılarıyla doğrulanmış ve güvenirlilikleri ise cronbach alpha (α) değerleriyle (HL=0.95; OA=0.93; OG=0.76 ve OO=0.87) hesaplanmıştır. Yapısal Eşitlik Modeliyle yapılan hipotez testlerinde; HL, OA ve OG ile OO arasında; HL ve OA ile OG arasında doğrudan olumlu etkilerin olduğu, OG'nin OO-HL ve OO-OA ilişkilerinde olumlu yönde kısmi dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Güven

Abstract

The aim of this study determined to research whether was affected Organizational Identification (OI) by Servant Leadership (SL), Organizational Justice (OJ), Organizational Trust (OT) and, how was affected OI by SL and OJ and, whether there is an indirect effect of OT on the relations of OI-SL and OI-OJ. For these aims, the questionnaire was developed with Dennis and Bocerne (2006)'s SL scale, Colquitt (2001)'s OJ scale, Mael and Ashforth (1992)'s OI scale, Bromiley and Cummings (1996)'s OT scale. The validity of scales authenticated with multi-factor structure for SL, OJ, and OT, with one factor structure for OI. The reliability of scales were calculated as Cronbach's alpha (α) values (SL=0.95; OJ=0.93, OT=0.76, OI=0.87). According to the hypothesis tests which done by Structural Equation Models; has seen

that there are direct positive effects between SL, OJ, OT and OI or between SL, OJ and OT; finally has determined that there are positive and partial indirect effects between OT and SL-OI or between OT and OJ-OI.

Keywords: *Servant Leadership, Organizational Justice, Organizational Identification, Organizational Trust*

1. GİRİŞ

Örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir değer olan işgücünün, olumlu iş tutumları sergilemelerini sağlayan OO, kendilerini önemli hissettikleri ve gönüllülük esasına göre bağlılık kurdukları örgütleriyle aralarındaki etkileşimin düzeyini anlatmaktadır (Dennis ve Winston, 2003; Carmeli, Gershon ve Waldman 2007). OO'nun oluşmasında, öncü ve örnek üye rolündeki liderlerin katkısının önceliği ve önemi de dikkat çekmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005; Wang ve Diğ., 2010; Turunç, 2011).

OO düzeyinin gelişmesinde liderin varlığı (Liden ve Diğ., 2008) yerine hangi liderlik tarzının egemen olduğu önemli görülmektedir (Patterson, 2003; Bakan, 2007; Ürü Sanı ve Diğ., 2013). Bu nedenle, Greenleaf (2002, s. 27)'ın "sadece yol gösteren olmaktan öte, hizmet etmeye gönüllü olan" lideri betimlediği HL, OO'nun gelişmesini sağlayacak liderleri anlatmaktadır (Page ve Wong, 2000; Dennis ve Winston, 2003).

İşgörenlerin süreçleri kıyaslayıp eşitliği gördüğünde olumlu iş tutumları sergilemesine neden olan OA algısı (Folger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 2002) OO düzeyine önemli katkılar sağlamaktadır (Pillai, Schriesheımi ve Williams, 1999; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Hopkins ve Weathington, 2006). İşgörenlerin OA algısı sağlandığında, bunun sürdürüleceğine ilişkin inançları yansıtan OG kavramı (Pillai, Schriesheımi ve Williams, 1999; Ehrhart, 2004; Avcı ve Turunç, 2012) örgütsel hedeflere ulaşmada aranan bir faktör olma özelliği taşımaktadır. İşgörenlerinin OG inançlarını yaratma ve geliştirme yeteneklerini iyi kullanabilen örgütler, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden en yüksek getiriyi elde etmekle kalmayacak, yüksek OO yaratma konusunda daha da fazla üstünlük sağlayacaklardır.

Alanyazında, değişkenlerin birbirleriyle ayrı ayrı ilişkilerine dikkat çeken çalışmalar bulunmaktadır (Ehrhart, 2004; Liden ve Diğ., 2008). Ancak, açıklamalar neticesinde çalışmanın amacını karşılayacak çalışmaya rastlanılmadığından; İzmir'de kurulu ve sektörünün öncüsü olan bir elektronik firmasının 191 çalışanından elde edilen verilerle; HL ile OA algısının çalışanların OO düzeyleri üzerinde ayrı ayrı nasıl bir etkiye sahip olduğu ile bu ilişkilerde OG duygusunun herhangi bir rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma için tasarlanan modelin kuramsal çerçevesinde, değişkenlerle ilgili kısa bilgiler sunulduktan sonra hipotezler test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bir takım tespitlerde bulunulup öneriler geliştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

HL, sadece bir yönetim tekniği değil aynı zamanda bir yaşam tarzı (Parris ve Peachey, 2013) olarak; izleyicileriyle birlikte hareket eden, kendi çıkarları yerine onların gelişimini önemseyen (Joseph ve Winston, 2005) ve izleyicilerine hizmet sunmayı yaşamının odağında tutup onlara güven veren liderleri anlatmaktadır (Çevik ve Kozak, 2010; Vondey, 2010; Zehiri ve Diğ., 2013). HL, izleyicileriyle birebir ilişkilerinde onların gizil güçleri, yetenekleri, gereksinimleri ve hedeflerini öğrenip

mevcut kapasiteleriyle arasındaki uyumsuzluğu düzelterek onları belirlenen yeni hedeflere yönlendirmektedir (Patterson, 2003; Liden ve Diğ., 2008).

HL ile ilgili geliştirilen modellerin bütünleyici özelliğini taşıyan ve bu araştırmada da kullanılan Dennis ve Bocernea (2006) modeli "sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakarlık ve güven" boyutlarını vurgulamıştır. Dennis ve Bocernea (2006)'ya göre bu boyutlar sırasıyla: lider, izleyiciler için "Agapao Love" gibi doğru zamanda doğru nedenler için doğru şeyleri yapacak üstün bir sevgiyi taşımalıdır. İzleyiciler üzerindeki kontrol azaltılarak, ihtiyaçlara uygun yetki verilmelidir. Lider örgüt ve izleyicilerine bağlı bir vizyon oluşturmalıdır. Lider beklentisiz yardıma gönüllüdür. HL'in temelini kuran doğru, dürüst ve düzgün olma yolunda verilen izlenimleri ifade etmektedir.

İşgörenlerin eşitlik ve adalet algılarının (Greenberg, 2002) tespit edilmesinde ve bu çalışmada da kullanılan Colquitt (2001) OA algısı modeli "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel" adalet kavramları üzerinde durmuştur. Bu boyutlardan birincisi bölüşülen örgütsel yararların, ikincisi kendileriyle ilgili süreçlerin, üçüncüsü ise örgüt içi etkileşimin dürüst, adil, dengeli ve tutarlı olmasını önemsemektedir (Pillai, Schriesheımi ve Williams, 1999; Colquitt, 2001; Wang ve Diğ., 2010; Turunç, 2011).

Bromiley ve Cummings (1996)'e göre OG hem lidere hem örgüte hem de iş arkadaşlarına güven duymayla ilişkilidir. Bu çalışmada da kullanılan Bromiley ve Cummings (1996)'in modeli "duygusal, bilişsel ve niyetsel" olarak sınıflandırmıştır. Güvenilecek lideri/örgütü betimleyen birinci boyut duygusal bağlılığın önemsenmesi; ikinci boyut dürüst ve tutarlı olunması; üçüncü boyut ise fırsatçı olunmaması anlamına gelir ki bunlar da OG'yi oluşturmaktadır (Tüzün, 2006; Avcı ve Turunç, 2012). OG, işbirliği geliştirme, başarım, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma örgütsel bağlılık ve iş doyumu sağlanmasında önemli role sahiptir (Huff ve Kelley, 2003).

İşgörenleri anlamada önemli bir belirteç ve iletişimi kuran bir köprü olan (Riketta, 2003) OO, Ashforth ve Mael, (1989, s. 34)'a göre "örgütün başarı ya da başarısızlık tecrübelerini dâhil ederek gruba aidiyetin ve görüş birliğinin yani birlik olmanın algılanması" olarak tanımlanır. OO "kişinin kimliğini örgütle bütünleşmeyi başardığı zaman" gelişir (Pratt, 1998). İşgörenlerin, kendilerini önemli hissettikleri örgütlerde kalma arzuları gibi önemli duygu ve davranışlarda değişim yaratan bir güç olarak kabul edilen OO; işgücü devir hızını düşürmekte, çatışmaları azaltmakta, çalışan uyumu, güdüleme, katılımı ve iş doyumunu artırmaktadır (Pratt, 1998; Riketta, 2003).

2.1. HL, OA ve OG'nin OO ile İlişkisi

Önceki araştırmalarda, HL, OA ve OG'nin OO üzerine etkilerinin neler olduğuyla ilgili sonuçlara göre anılan değişkenlerin birbirlerini etkiledikleri varsayılmaktadır. Üst yönetimin OA algısı oluşturdukları örgütlerde HL yaklaşımını benimseyen liderlerin izleyicilerinde oluşturdukları OG ile birlikte başarıya güdülenen yüksek OO sahibi işgörenlerin daha olumlu davranışlar sergiledikleri ileri sürülmüştür (Ashforth ve Mael, 1989; Joseph ve Winston, 2005; Liden ve Diğ., 2008; Page ve Wong, 2009).

HL izleyicilerinin örgütlerine karşı OO duygusu oluşması sonucunda olumlu iş davranışları sergilediklerini ileri süren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Page ve Wong, 2000; Patterson, 2003; Joseph ve Winston, 2005; Wong ve Davey, 2007; Liden ve Diğ., 2008; Vondey, 2010; Sendjaya ve Cooper, 2011; Zhang ve Diğ., 2012). Benzer şekilde, başarıya güdülenen işgörenlerin OA algılarının yüksekliği OO'nun önemli olumlu bir belirleyicisi olmakta ve örgütsel destek ile birlikte OO ile de ilişkili olduğu

görülmektedir (Mael ve Ashforth, 1992; Ehrhart, 2004; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Cheung ve Law, 2008). Ayrıca, OA'nın OO'yu ve OG'yi doğrudan etkilediği görülmüştür (Kramer, Brewer ve Hanna 1996; Lee, 2004; Zhang ve Diğ., 2012). Türkiye'de ise, HL, OA, OG, OO ile ilgili birbirinden bağımsız farklı araştırmalar bulunmaktadır (Cerit, 2009; Çevik ve Kozak, 2010; Aslan ve Özata, 2010; Turunç, 2011; Avcı ve Turunç, 2012; Güçel ve Begeç, 2012; Baytok ve Ergen, 2013; Ürü Sanı ve Diğ., 2013, Zehiri ve Diğ., 2013).

2.2. HL ve OA'nın OG ile İlişkisi

HL yaklaşımının güven, dürüstlük ve doğruluk gücü kendisini izleyicilerin daha çok kabullenmesini sağlamaktadır (Çevik ve Kozak, 2010; Ürü Sanı vd, 2013). HL öncelikle, izleyicileri için bir rol model olarak üst yönetimden gelen kaynak ve bilgi ile süreç geri bildirimini hızlandırarak izleyicileriyle arasındaki güveni artırırlar (Tan ve Tan, 2000). HL ve OA algısının oluşmasında işgörenlerin lider ve örgüt hakkında algıladıkları güvenin yadsınamaz bir yeri bulunmaktadır.

OG, örgütsel desteğe, adalet ve tutarlılığa ilişkin algılardır (Pillai, Schriesheımi ve Williams, 1999; Ehrhart, 2004). Aynı zamanda OG, lidere ve örgüte güvenin birleşimidir (Zaheer, Mcevily ve Percone, 1998; Tan ve Tan, 2000). Başka bir deyişle yönetim açısından, HL meşruluğunu izleyicilerinin kendisine duyduğu güvende bulmaktadır (Liden ve Diğ., 2008; Rezaei ve Diğ., 2012). Böylece, OA, kararların adil olması kadar, karar vericilerin güvenilirliğinden de etkilenmektedir (Van, Wilke ve Lind, 1998). Örgüt içi süreçlerde ve dağıtımda adil olmayı arayan ve böylece OA algısı gelişen işgörenlerin işletmesine ve liderine güvenme eğilimi şeklinde OG duygusu oluşmaktadır (Tan ve Tan, 2000; Tyler, 2000; Avcı ve Turunç, 2012).

2.3. HL, OA, OO İlişkisinde OG'nin Aracılık Rolü

Bu çalışma, HL ve OA'nın OO ile ilişkilerinde OG'nin dolaylı etkisinin (aracılık rolü) olduğu varsayılmıştır. HL ile OO ve OA ile OO arasındaki ilişkilerde önemli nokta OG'nin eksikliğinin OO'yu engelleyeceği ileri sürülmesidir (Stuart ve Ashforth, 2000). Hopkins ve Weathington (2006)'ın çalışmalarında OG'nin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ile OA ilişkilerinde de dolaylı etkisi bulunmaktadır.

Araştırmalar, OG'nin OA üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu da ileri sürülmektedir (Bianchi ve Brockner, 2012). OO söz konusu olduğunda, işgörenin fikir birliği içerisinde içinde bulunduğu örgütte kendisini daha çok güvende hissettiğinden de söz etmesi olasıdır (Mael ve Ashforth, 1995). Bununla birlikte, işgörenler işletmelerinin eşit, adil ve tutarlı olduğuna ilişkin bir yargıya varırsa OG düzeyleri yüksek olacağından OO'nun öncüllerinden en önemlisi elde edilmiş olacaktır (Whitener ve Diğ., 1998). İşgörenlerin uzun süredir çalıştıkları işletme adına kendileri için "Biz" dışarıdakiler için "Onlar" kavramlarını kullanması o örgütte yaratılmış olan OG ve dolayısıyla OO'nin belirteçleridir (Mael ve Ashforth, 1995; Cherim, 2002).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırma anket yöntemiyle yapılmış olup anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere yönelik olarak; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem ve çalışılan pozisyon olmak üzere 8 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde; HL ölçeği için 14, üçüncü bölümde OA ölçeği için 20,

dördüncü bölümde OO ölçeği için ve beşinci bölümde OG ölçeği için 12 soru olmak üzere toplam 60 soru yer almaktadır.

Anket formu, sektöründe önde gelen bir elektronik firmasının 252 çalışanına, şirket içi intranet ağı üzerinden web tabanlı olarak 20 Aralık 2014 tarihinde gönderilmiş ve çalışanlara araştırmanın 20 Şubat 2015 tarihinde sonuçlanacağı yönünde bilgi verilmiştir. 20 Şubat 2015 tarihinde mesai bitimine araştırmaya ilişkin veriler sistemden alınmış ve 191 çalışanın anket formunu elektronik ortamda cevapladığı görülmüştür. Katılımcılara ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

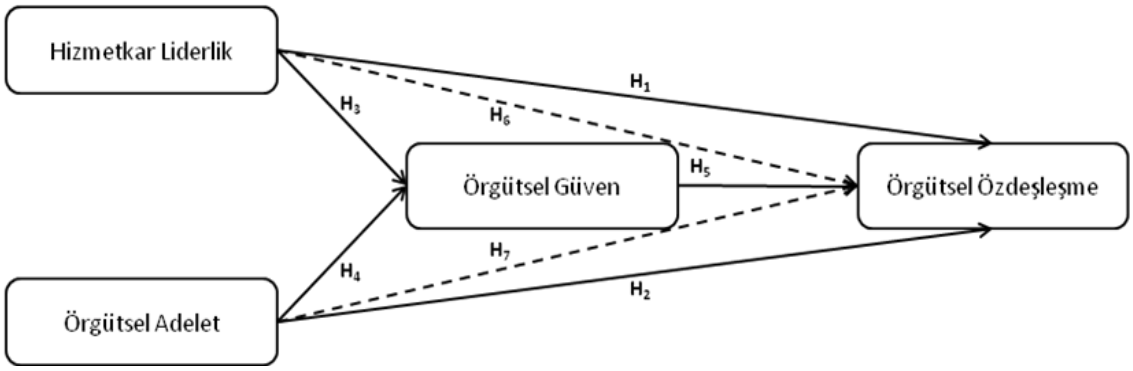
Cinsiyet	**n**	**Yüzde**
Kadın	71	37,9
Erkek	120	62,8
Toplam	191	100,0
Medeni Hali	**n**	**Yüzde**
Evli	91	47,6
Bekâr	100	52,4
Toplam	191	100,0
Eğitim	**n**	**Yüzde**
İlkokul	14	7,3
Ortaokul	32	16,8
Lise	101	52,9
Lisans	20	10,5
Yüksek Lisans	15	11,5
Doktora	9	1,0
Toplam	**191**	**10000**

Yaş	**n**	**Yüzde**
Altı-25	62	33,1
26-35	90	47,1
36-45	33	16,7
46-Üzeri	6	3,1
Toplam	191	100,0
İş Deneyimi	**n**	**Yüzde**
1-5 yıl	116	60,7
6-10 yıl	35	18,3
11-15 yıl	26	13,6
15 yıldan fazla	14	7,4
Toplam	191	100,0
Görev Cinsi	**n**	**Yüzde**
Yönetici	12	6,3
İşgören	179	93,7
Toplam	**191**	**100,0**

Katılımcıların; % 37,9'u kadın (n=71); % 62,8'i erkektir (n=120). % 47,6'sı evli (n= 91); %52,4'ü bekârdır (n= 100). % 52,9'u lise mezunu (n=101), % 47,6'sı 26-35 yaş aralığında (n=90), yıl arasında bu şirkette çalışmakta (n= 103), % 5,7'si 11-15 yıl arası iş tecrübesine sahip (n=7), %93,7'i çalışan, %6,3'ü yönetici pozisyonundadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma uygulamalı bir araştırma olup çalışmanın tasarımı nedensel olarak yapılandırılmıştır. Bu kapsamında, değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezler ve kurulan model aşağıdaki geliştirilmiştir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

H_1: HL davranışı OO üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H_2: OA algısı OO üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H_3: HL davranışı OG üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H_4: OA algısı OG üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H_5: OG düzeyi OO üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H_6: OG, HL ile OO ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

H_7: OG, OA ile OO ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir

3.3. Araştırmanın Ölçekleri, Geçerlilik ve Güvenilirlilikleri

3.3.1. Araştırmanın Ölçekleri

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Dennis ve Bocernea (2006)'nın geliştirdiği ve Aslan & Özata (2006)'nın Türkçeye uyarladığı ölçek toplam 14 soru ve 5 faktörden oluşmaktadır. Sevgi boyutu üç (1-3), Güçlendirme boyutu üç (4-6), Vizyon boyutu üç (7, 9), Fedakârlık boyutu iki (10,11) ve Güven boyutu 3 (12-14) ifadeyle ölçülmüştür. Soru formunda 5'li likert kullanılmıştır. Aslan & Özata (2006)'nın yaptığı güvenilirlik analizine göre tüm ölçek için Cronbach Alpha (α) değeri 0.97 olarak hesaplanmış ve ileri düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Colquitt (2001)'nın geliştirdiği ölçekte; dağıtımsal adalet dört (8-11), işlemsel adalet yedi (1-7), kişilerarası adalet dört (12-15), bilgisel adalet beş (15-20) olmak üzere OA'yı dört boyut, yirmi soru ölçmektedir. Ancak, Özmen, Arbak ve Özer (2007) Türkçeye uyarladığı ölçekte kişilerarası ve bilgisel adalet "etkileşim adaleti" olarak birleştirilmiştir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut ortaya konulmuştur. Soru formunda 5'li likert kullanılmıştır. Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre tüm ölçek için Cronbach Alpha (α) değeri 0.92 olarak hesaplanmış ve ileri düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Örgütsel Özdeşleme Ölçeği: Mael ve Ashforth (1992)'nın geliştirdiği Tüzün (2006)'nün Türkçeye uyarladığı tek faktörlü 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha (α) değerini 0.87 olarak bildirmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçek için yaptığı güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha (α) değerini 0.78 olarak bildirmiştir.

Örgütsel Güven Ölçeği: Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006)'nün Türkçeye uyarladığı ve 3 faktörlü ondokuz maddelik ölçeğin 2 faktörlü oniki maddelik kısa formu kullanılmıştır. Bromiley ve Cummings (1996)'nin ölçeğinde; bilişsel güven yedi (1, 2, 3, 7, 8, 9, 11), duygusal güven beş (4, 5, 6, 10, 12) ve davranışsal güven yedi (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19) ifadeyle ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan kısa şekli davranışsal boyutu göz ardı etmektedir. Kısa formun seçilme sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Ölçek, geçerlilik testi için Bentler's Comparative Fit Index üzerinden, 0,98 sonuç almıştır.

3.3.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 22 programıyla HL, OA ve OG değişkenleri için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi OO değişkeni içinde tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon sonucunda HL değişkeninden 1, OG değişkeninden 4 ve OO değişkeninden de 1 olmak üzere toplam 6 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan HL, OA ve OG değişkenlerinin çok faktörlü, OO değişkeninin de tek faktörlü yapıları doğrulanmıştır. Ölçeklerin uyum değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Faktör Yapısı	Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları						Cronbach Alpha
		χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	
HL	5 Faktörlü Yapı	135,512	60	2,259	0,91	0,96	0,081	0,95
OA	4 Faktörlü Yapı	377,219	166	2,272	0,84	0,93	0,080	0,93
OO	1 Faktörlü Yapı	7,649	5	1,530	0,99	0,99	0,053	0,76
OG	3 Faktörlü Yapı	57,188	19	3,010	0,93	0,94	0,081	0,87
İyi Uyum Değerleri*				**≤3**	**≥0,90**	**≥0,97**	**≤0,05**	
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*				**≤4-5**	**0,89-0,85**	**≥0,95**	**0,06-0,08**	

p>.05, X^2 = Chi-Square (Ki-Kare); df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Ölçeklerin güvenirliliklerinin tespitinde SPSS Statistics 22 programıyla cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Katsayılar; HL ölçeğinde 0.95; OA ölçeğinde 0.93; OG ölçeğinde 0.76 ve OO ölçeğinde 0.87 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar ölçeklerin güvenilir olduklarını göstermektedir.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

4.1. Çalışanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada öncelikle değişkenlere ve boyutlara ait ortalamalar hesaplanmıştır (Tablo.2). Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların HL boyutlarından, görece olarak sevgi (Ort=3,21, ss=1,16) boyutu ile ilgili değerlendirmelerinin yüksek olduğu buna karşılık diğer dört boyut (güçlendirme (Ort=2,96, ss=1,21), vizyon (Ort=2,71, ss=1,17), fedakarlık (Ort=2,31, ss=1,18), güven (Ort=3,21, ss=1,16)) ile ilgili değerlendirmelerinin ise nispeten düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

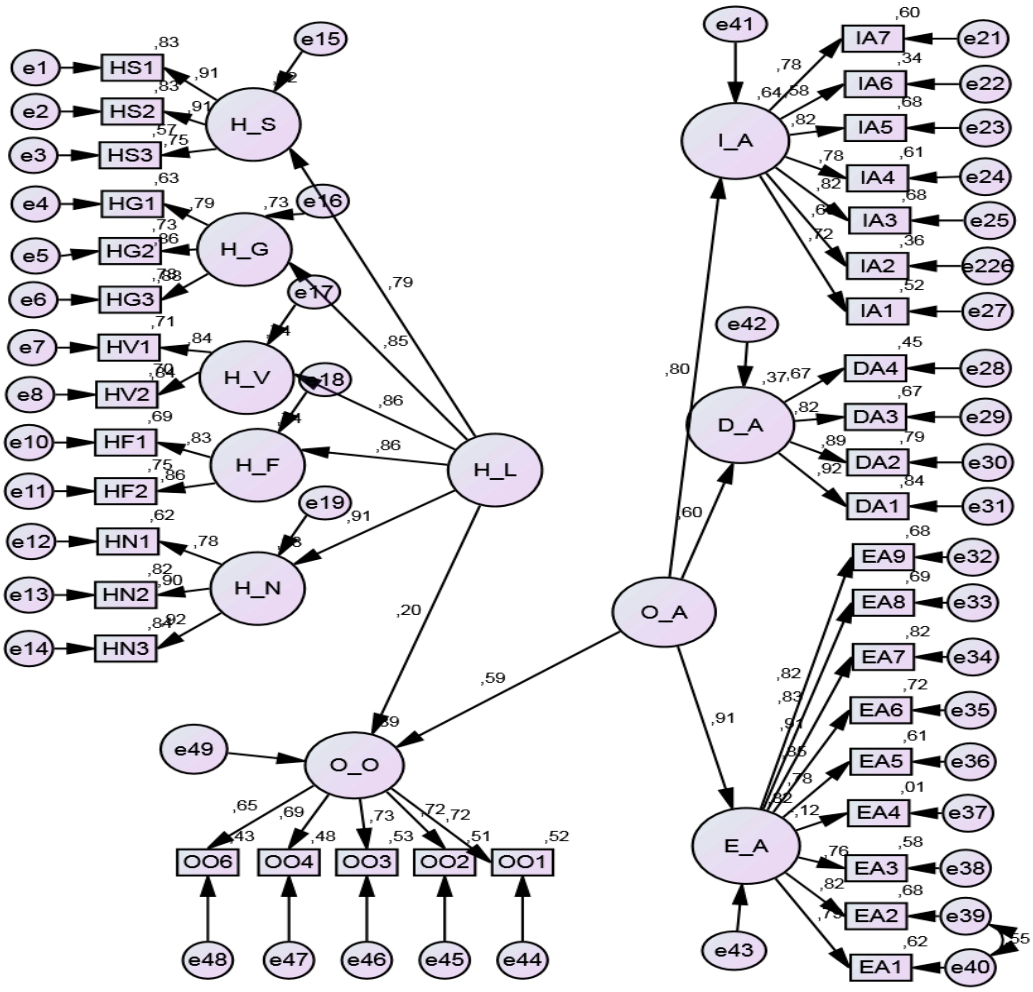
Boyut	Ort.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sevgi	**3,21**	**1,16**										
2. Güçlendirme	2,96	1,21	0,56**									
3. Vizyon	2,71	1,17	0,65**	0,69**								
4. Fedakârlık	2,31	1,18	0,61**	0,59**	0,72**							
5. Güven	2,96	1,24	0,69**	0,72**	0,69**	0,72**						
6. Dağıtım	2,81	1,14	0,34**	0,23**	0,26**	0,28**	0,36**					
7. İşlemsel	**3,23**	**0,85**	0,40**	0,29**	0,30**	0,29**	0,41**	0,44**				
8. Etkileşim	**3,15**	**0,94**	0,58**	0,33**	0,39**	0,39**	0,52**	0,51**	0,65**			
9. Bilişsel	**4,23**	**1,18**	0,42**	0,34**	0,31**	0,21**	0,40**	0,33**	0,38**	0,48**		
10. Duygusal	**4,17**	**1,06**	-0,01	0,08	0,05	0,03	0,10	0,04	-0,02	0,06	0,48**	
11. Özdeşleşme	**3,38**	**0,96**	0,37**	0,31**	0,32**	0,29**	0,39**	0,39**	0,41**	0,52**	0,62**	0,43**

**p<0,01

Katılımcıların OA algılamaları incelendiğinde; dağıtım adaleti algılarının (Ort=2,81, ss=1,14) düşük düzeyde olmasına karşılık işlemsel adalet (Ort=3,23, ss=0,85) ve etkileşim adaleti algılarının (Ort=3,21, ss=1,16) daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları işyerlerine bilişsel (Ort=4,23, ss=1,18) ve duygusal (Ort=4,17, ss=1,06) düzeyde güvenlerinin diğer boyutlarla karşılaştırıldığında görece daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütleriyle özdeşleşme (Ort=3,38, ss=0,96) algılarına bakıldığında yüksek düzeyde bir değerlendirme yaptıkları anlaşılmıştır.

Boyutlar arası korelâsyonlar incelendiğinde (Tablo 2); HL (sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakarlık ve güven); OA (dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti) OO ve OG boyutlarından bilişsel güvenin birbirleriyle aralarında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu, bunun yanı sıra her bir değişkene (HL, OA ve OG) ait alt boyutların kendi aralarında da anlamlı ve pozitif ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. Buna karşılık OG boyutlarından duygusal güvenin sadece OG'nin diğer bir boyutu olan bilişsel güvenle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu diğer hiç bir değişken veya boyutla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

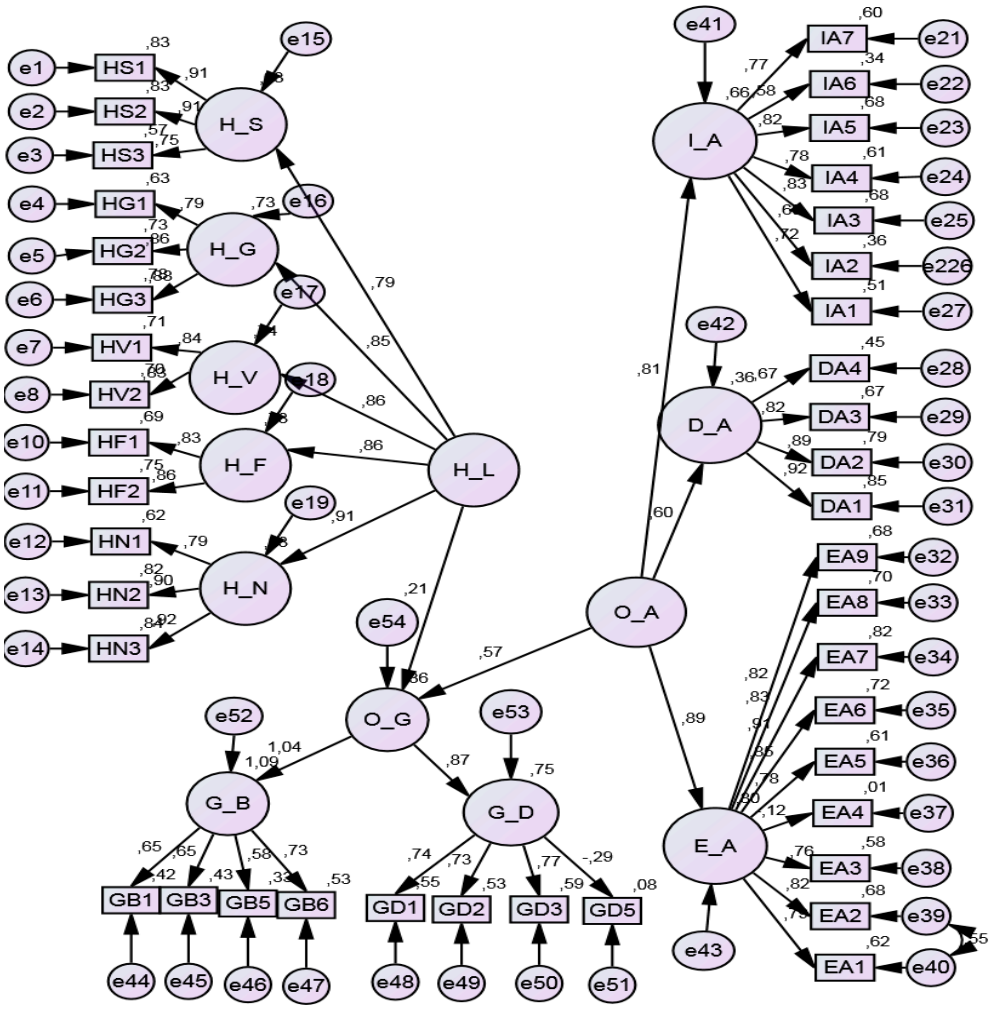
Araştırmanın H_1 ve H_2'yi test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli-1

Şekil 2'de görülen yapısal modelin uyum değerlerinin (X^2: 1183,747; df: 654; X^2/df: 1,810; GFI: 0,87; CFI: 0,95; RMSEA: 0,065) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. HL'nin OO'yu (β= 0,20; $p<0,05$) ve OA'nın OO'yu (β=0,59; $p<0,05$) doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Bu etkilere istinaden H_1 ve H_2 desteklenmiştir. Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde de, OO'nun %39'unun HL ve OA değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir.

Araştırmanın H_3 ve H_4'ü test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 3'de gösterilmiştir.

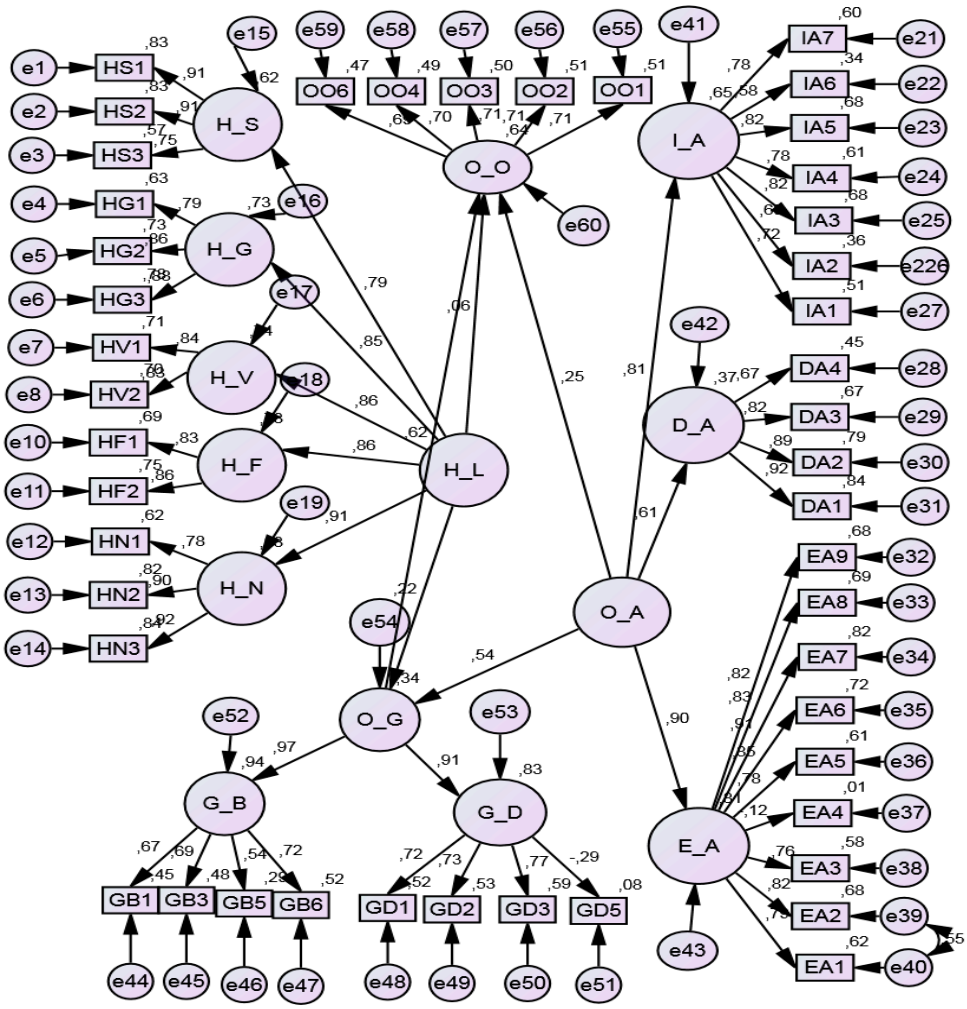


Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli.2

Şekil 3'te görülen yapısal modelin uyum değerlerinin (X^2: 1427,617; df: 767; X^2/df: 1,861; GFI: 0,85; CFI: 0,92; RMSEA: 0,067) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. HL'nin OG'yi (β=0,21; $p<0,05$) ve OA'nın OG'yi (β=0,57; $p<0,05$) doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Bu etkilere istinaden H_3 ve H_4 desteklenmiştir.

Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde de, OG'in %36'sının HL ve OA değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir.

Araştırmanın H_5, H_6 ve H_7'yi test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 4'de gösterilmiştir.



Şekil 4: Aracılık Etkisi için Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 4'te görülen yapısal modelin uyum değerlerinin (X^2: 1833,428; df: 974; X^2/df: 1,882; GFI: 0,85; CFI: 0,92; RMSEA: 0,068) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. OG'nin OO'yu (β=0,62; $p<0,05$) doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Bu etkiye istinaden araştırmanın H_5 de desteklenmiştir.

OG'nin HL ile OO arasında ve OG'nin OA ile OO arasında dolaylı etkisi Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen 3 aşamalı yöntemle test edilmiştir. Yazarlara göre (1) bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkiler, (2) bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler, (3) aracı değişken birinci aşamadaki modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri azalırken aracı değişken de bağımlı değişkeni etkiler.

Şekil 2'de HL ve OA'nın OO üzerinde etkileri ortaya çıkartılmıştır. Şekil 3'te de HL ve OA'nın OG üzerindeki doğrudan etkileri ortaya çıkartılmıştır. Bu etkilerle Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen birinci ve ikinci aşama sağlanmıştır. Bu durumda Şekil 4'te yazarlar tarafından öne sürülen üçüncü aşama test edilmiştir. OG'nin OO'ya olan doğrudan etkisi ve HL'nin OO'ya olan doğrudan etkisinde β etkisinin 0.20'den 0.06'ya; OA'nın OO üzerindeki doğrudan etkisinde de β etkisinin 0.59'dan 0.25'e düşmesi nedeniyle kısmi dolaylı etkiden söz edilebilir. Bu bulgular

ışığında Baron ve Kenny'nin (1986) öne sürdüğü üçüncü aşamada sağlandığından H_6 ve H_7 de desteklenmiştir. Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde de, OO'nun %64'ünün HL, OA ve OG değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Örgütsel Davranış alanyazını incelendiğinde araştırmacılar ve önde gelen kuramcılar günümüz örgütleri için geçerli bir model olarak HL yaklaşımının tanıtılması ve kullanılması maksadıyla yoğun bir çaba göstermektedirler. Görülen o ki, HL yaklaşımının yaygınlaşmasıyla bireylerin ve örgütlerin bir takım değişimleri yaşaması kaçınılmaz gibi görülmektedir. HL yaklaşımının kişisel ve örgütsel yaşam alanında küçük ama güçlü birçok yenilik beklenebilir. Kuramsal olarak açıklanabilen bu liderlik yaklaşımının henüz deneysel araştırmalarla desteklenmemiş olması bu çalışmanın oluşmasına katkı sağlamıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların kendisinden önce gerçekleştirilmiş çalışmalarda elde edilen bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Bulgular incelendiğinde; önerilen modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir olduğu ve HL'nin OO'yu ve OA'nın OO'yu doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Bu bulgulara istinaden H_1 ve H_2 desteklenmiştir. Ayrıca, OO'nun %39'unun HL ve OA değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir. Aynı şekilde, HL'nin OG'yi ve OA'nın OG üzerinde doğrudan etkisinin varlığı gözlemlenmiştir. Böylece H_3 ve H_4 desteklenmiştir. Ayrıca, OG'in %36'sının HL ve OA değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir. Modelin kabul edilebilir olduğu ve OG'nin OO'yu doğrudan etkilediği gözlemlenmiş ve H_5 de desteklenmiştir. OG'nin HL ile OO arasında ve OG'nin OA ile OO arasında kısmi dolaylı etkinin var olduğu gözlemlendiğinden H_6 ve H_7 de desteklenmiştir. OO'nun %64'ünün HL, OA ve OG değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir.

Araştırmada değişkenlere ve boyutlara ait ortalamalar hesapladığında HL boyutlarından, görece olarak sevgi boyutu ile ilgili değerlendirmelerin yüksek olduğu (Ort: 3,21; ss: 1,16) buna karşılık diğer dört boyutla ilgili değerlendirmelerinin ise nispeten düşük olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizinde, HL için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi için gerekli modifikasyonlar yapıldığında çok faktörlü bir yapının görülmesinde olduğu gibi boyutlara ait ortalamaların hesaplanması sırasında da "sevgi" boyutunun diğer boyutlara nazaran yüksek çıktığı tespit edilmiştir. "Sevgi" boyutunun diğer boyutlara nazaran yüksek çıkmasının nedeni olarak; bir kişinin kendisine çok yakın bir kişiyi değerlendirirken eğer o kişiyi seviyorsa kötü özelliklerini, sevmiyorsa iyi özelliklerini göz ardı ederek o kişi hakkında karar verme eğiliminde olmasından kaynaklandığı öngörülmektedir. Bu durumda da, annenin çocuğuyla, öğrencinin öğretmeniyle, askerin komutanıyla ve izleyenin lideriyle kurduğu ilişkide olduğu gibi duygusal bağlılığın etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Katılımcıların OA algılamalarına bakıldığında; dağıtımsal adalet algılarının düşük olmasına karşılık işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların dağıtımsal adalet algılarının düşük çıkmasının nedeni; insanların hak arama konusunda çok fazla cesur davranmadıkları ve verilene razı olma veya kanaatkâr olma gibi bir yaklaşım sergiledikleri değerlendirilmektedir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek çıkmasını da ikili insan ilişkilerine verilen değerden kaynaklandığını ve HL'in sevgi boyutuyla ilişkili olarak iyi etkileşim kurulan liderlerin daha çok sevilmesi eğiliminin etkin olduğu değerlendirilmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları işyerlerine bilişsel ve duygusal güvenlerinin diğer boyutlarla karşılaştırıldığında görece daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burada yine katılımcıların iyi etkileşim kurdukları ve iyi bilgi alışverişi yaptıkları liderler ile duygusal bağlılık kurdukları değerlendirilmektedir.

Katılımcıların OO düzeylerine bakıldığında üst düzeyde bir değerlendirme yaptıkları anlaşılmıştır. Bu bulgunun değerlendirilmesinde de; insanların sevdikleri ve iyi etkileşim kurdukları liderlere dolayısıyla örgütlerine güvendikleri için yüksek düzeyde OO yaşadıkları öngörülmektedir.

Boyutlar arası korelâsyonlar incelendiğinde ise, HL (sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakarlık ve güven); OA (dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti); OO ve OG boyutlarından bilişsel güvenin birbirleriyle aralarında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu, bunun yanı sıra her bir değişkene (HL, OA ve OG) ait alt boyutların kendi aralarında da anlamlı ve pozitif ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. Buna karşılık OG boyutlarından duygusal güvenin sadece OG'nin diğer bir boyutu olan bilişsel güvenle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu diğer hiç bir değişken veya boyutla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Sonuçlar gösteriyor ki, örgütler ve yöneticiler tarafından desteklenen HL davranışlarıyla işgörenlerin OO düzeylerini artırmaktadır. Özellikle, davranışları HL ile benzeşen liderler izleyicilerinin OO duygularını daha kolay yaşamalarını ve OO düzeylerini sürdürmelerini sağlamaktadır. HL, işgörenlerin yüksek başarıma yönlendirilmesinde yeni öneriler sağlamaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların, HL davranışlarının, OG'nin bilişsel ve duygusal alt boyutlarında anlamlı bir şekilde katkı sayladığı ispatlanmıştır. HL davranışları, izleyicilerin liderlerine ve örgütlerine yönelik güvenlerini arttırmaktadır. Güven, örgütler açısından en önemli sosyal sermayedir ve yönetim HL davranışlar göstermeleri, bu sermayenin gelişimine zemin hazırlamaktadır.

Araştırma bulgularına göre, HL'nin izleyicileriyle kuracağı güvene dayalı yüksek nitelikli etkileşim, işe karşı tutumları olumlu yönde etkileyecektir. Ancak, arzulanan nitelikte etkileşimi kuramayan örgütlerde işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüştür. OG, HL ve OO ilişkisinde ve OA ile OO arasındaki ilişkilerde dolaylı etkiye sahipken, güven açısından hem OA algısı hem de HL izleyici ilişkisinin niteliğinin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır.

İşgörenlerin başarım-ödül-ceza-kazanç ilişkileri temel alındığında OG'nin OA ile OO arasındaki etkileşimde dolaylı etkisinin olması büyük bir olasılıkla beklenirken OG'nin HL ile OO arasındaki dolaylı etkinin görülmesi şaşırtıcı olmamıştır. Bu anlamda, HL ile izleyicileri arasındaki güvene dayalı nitelikli ilişkinin mutlak surette bireysel başarım kadar örgütsel başarımı da beraberinde getireceği söylenebilir. Aksi takdirde, işgörenler güvenmedikleri ve hiçbir olumlu duygu hissetmedikleri örgütlerinden yüksek başarımı esirgeyeceklerdir.

Başta ABD olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde çokuluslu şirketlerin HL yaklaşımının ahlak ve etiğe ilişkin ilham verici boyutları yoğun ilgiyle karşılanmış ve bu boyutları üzerinden geliştirilip yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır. Doğu yönetim felsefesi içerisinde de kendisine yer bulan HL yaklaşımının özellikleri ve uygulanmasına, Türk tarihi, kültürü, coğrafyası bakımdan bakıldığında çok da yabancı

olunmadığı görülmektedir. Bilge Kağan'dan Yunus Emre'ye, hatta Mevlana'ya kadar insana hizmet etme anlayışı her zaman önemini ve kutsallığını korumuştur.

Bu çalışmada, güncel örgütsel davranış konularında çoklu yapısal eşitlik modelinin test edilmesi ve incelenen değişkenler arasındaki nedensel ve sonuçsal ilişkilerin ortaya konularak, alanyazına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda, insan kaynakları konularında yaşanabilecek sorunlara proaktif bir yaklaşımla bilgi sunulması, işgücü ilişkilerinde yaşanan sorunları çözmede yardımcı olacak konuların paylaşılması ve örgüt başarımının artırılmasında rol oynayabilecek bazı konulara dikkat çekilmesi adına fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Buna karşılık çalışmanın planlandığı dönem açısından zamanın sınırlı olması ve örneklem grubunun tek bir işletmenin çalışanlarından oluşması araştırmanın sınırlılıkları olarak ifade edilebilir. Çalışmanın farklı sektör ve örneklem gruplarında tekrarlanması planlanmakta olup yapılacak bu çalışmalar sonucunda elde edilecek sonuçlar için daha geniş bir değerlendirme yapılması mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

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

Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization". Academy of Management Review, 14(1), 20-39.

Aslan, Ş., Özata, M. (2011). "Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması", Yönetim ve Ekonomi, Cilt:18(1), 139-154.

Avcı, U., Ö. Turunç, (2012). "Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:4, S:2, 45-55.

Bakan, İ. (2007). "Liderlik yönetimi: dünü, bugünü ve yarını, yönetimde seçme konular", (Ed.) Adnan Çelik, İsmail Bakan ve Mustafa Taşlıyan, 104-157.

Baron, R.M., D.A. Kenny (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical". Journal of Pesonality and Social Psychology Vol. 51, No. 6, 1173-1182.

Baytok, A., F.D., Ergen (2013). "Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt.5 Sayı 4., 105-132.

Bianchi, E.C., Brockner, J. (2012). "In the eyes of the beholder?: the role of dispositional trust in judgments of procedural and ınteractional fairness". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 118, 46-59.

Bromiley, P., L.L. Cummings (1996). "The organizational trust ınventory (OTI)", Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), Trust in Organizations: Thousand Oaks: Sage, 302-319.

Carmeli, A., Gershon G., Waldman, D.A. (2007). "The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance". Journal of Management St., 1-21.

Cerit, Y. (2009). "The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction", Educational Management Administration Dr Leadership, 37(5), 600-623.

Cherim S., (2002). "Influencing organizational ıdentification during major change: a communication based perspective", Human Relations, 55, 1117-1137.

Cheung, M.F.Y., Law, M.C.C. (2008). "Relationships of organizational justice and organizational ıdentification: the mediating effects of perceived organizational support in Hongkong". Asia Pacific Business Review Vol. 14, No. 2, 213–231.

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

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

Çevik, S., Kozak, M.A. (2010). "Yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik". Adnan Menderes Üniversitesi, XI. Ulusal Turizm Kong. Bild.Kitabı, 80-87

Dennis, R., Winston, B.E. (2003). "A factor analysis of page and wong's servant leadership ınstrument", Leadership and Organization Development Journal, Vol.24, (7/8), 455–459.

Dennis, S.R., Bocarnea, M.C. (2006). "Development of the servant leadership assessment ınstrument". Leadership and Organization Development Journal,Vol. 26 (7/8), 600–615.

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

Epitropaki, O., R. Martin, (2005). "The moderating role of ındividual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational ıdentification". The Leadership Quarterly. 16, 569–589.

Folger, R., R. Cropanzano (1998). Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications, Thousand Oaks London, New Delhi.

Greenleaf, R.K. (2002). Servant Leadership A Journay into The Nature of Legitimate Power and Greatne Paulistpre New York/USA.

Güçel, C., Begeç, S. (2012). "The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior: case study of a university". International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 4, 107-116.

Hopkins, S.M., Weathington, B.L. (2006). "The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization". The Journal of Psychology, 140(5), 477-498.

Huff, L., L. Kelley (2003). "Levels of organizational trust in ındividualist versus collectivist societies: a seven-nation study". Organization Science, 14 (1), 81-90.

Joseph, E.E., Winston, E.B. (2005). "A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust", Leadership & Org. Development Journal, 26(L), 6-21.

Kramer, R.M., Brewer M.B., B. Hanna (1996). "Collective trust and collective action in organizations: the decision to trust as a social decision". Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), Trust in organizations: frontiers of theory and research, Sage Publications, London, 114-139.

Lee, H. (2004). "The role of competence based trust and organizational ıdentification in continuous improvement", Journal of Mng.Psychology, 19:6, 623-639.

Liden, G.R., Wayne, J.S., Zhao, H., Henderson, D. (2008). "Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment", The Leadership Quarterly, 19: 161-177.

Mael, F., Ashforth, B. (1992). "Alumni and their alma mater: a partial test of there formulated model of organizational identification", Journal of Org.Bhvr,13(2),103-123.

Mael, F., Ashforth, B. (1995). "Loyal from day one: bio data organizational ıdentification, and turnover among new comers", Per. Psychology, 48, 309-333.

Olkkonen, M-E., Lipponen, J. (2006). "Relationships between organizational justice, ıdentification with organization and workunit, and group-related outcomes". Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol.100, Issue.2, 202–215.

Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y., Özer, P.S. (2007). "Adalete verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma", Ege Akademik Bakış, 7(1), 17-33.

Page, D., Wong, P.T.P. (2000)."A conceptual framework form easuring servant leadership". In S. Adjibolooso (Ed.),The human factor in shaping the course of history and development Lanham, MD:University Press of America,69-110.

Parris, D.L., J.W. Peachey (2013)."A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts", JBus Ethics Vol:113,377–393.

Patterson, K. (2003). Servant leadership: a theoretical model. proceedings of the servant leadership round table. http://www.regent.edu/acad/global/publications /sl_proceedings/home.shtml Erişim Tarihi: 20.03.2015.

Pillai, R., C.A. Schriesheımi and, E.S. Williams, (1999). "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-samples tudy", Journal of Management, 25 (6), 897-933.

Pratt, M.G. (1998). "To be or not to be: central question in organizational ıdentification", D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds), Identity in organizations: building theory through conversation, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 171-208.

Rezaei, M., S. Salehi, M. Shafiei, S. Sabet (2012). "Servant leadership and organizational trust: the mediating effect of the leader trust and organizational communication". Emerging Markets Journal Volume 2, 70-78.

Riketta, M. (2003), "organizational ıdentification: a meta-analysis", Journal of Vocational Behavior, 66, 358-384.

Sendjaya, S., Cooper, B. (2011). "Servant leadership behaviour scale: a hierarchical model and test of construct validity". European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(3), 416-436.

Stuart, A., Ashforth, B.E. (2000). "Organizational ıdentity and ıdentification: charting new watersand building new bridges". Aca. of Man.Review. 25/1. 13–17.

Tan, H, C.S. Tan (2000). "Towards the differentiation of trust ınsupervisor and trust in organization", Genetic, Social and Gen.Psy. Monographs, 126:2, 241-260.

Turunç, Ö. (2011). "Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 143-166.

Tüzün, İ.K., (2006). "Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma" Doktora Tezi (Yayınlanmamış), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tyler, T.R. (2000). "Social justice: outcome and procedure". International Journal of Psychology, 35, 117-125.

Ürü Sanı, F.O., S.C. Çalışkan, Ö. Atan, U. Yozgat (2013), "Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma", Ege Akademík Bakış/Ege Academıc Revıew, Cilt:13, Sayi:1, 63-82.

Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority". Journal of Personality and Social Psychology, 75, P.1499.

Vondey, M. (2010). "The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit and organizational ıdentification", International Journal of Leadership Studies, 6(L), 3-27.

Wang, X., Liao, J., Xia, D., 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.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998)."Managers as ınitiators of trust: an exchange relationship framework for under standing managerial trust worthy behavior", Academy of Management Review, 23,513-530.

Wong, P.T.P., Davey, D. (2007). Best practices of servant leadership. servant leadership research round table, school of leadership studies, Regent University.http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/wong-davey-2007-best-practices-in-servant-leadership.pdf Erişim Tarihi: 14.03.2015.

Zaheer A., Mcevily B., Percone V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects ınterorganizational and iterpersonal trust on performance", Organization Science, 9, 141-159.

Zehiri, C., Akyuz, B., Eren, M. S., Turhan, G. (2013). "The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: organizational justice as a mediator". International Journal of Research in Business and Social Science, Vol.2 No.3, 2013 www.ssbfnet.com , ISSN: 2147-4478.

Zhang, H., Kwan, H.K., Everett, A., Jian, Z. (2012)."Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: the moderating role of work climate for sharing family concerns", HRM, 51, 747–776.

The Mediating Role of Organizational Trust on The Effects of Servant Leadership and Organizational Justice on Organizational Identification

M. Fikret ATEŞ
Başkent University
Vocational School of Social Sciences
Ankara, Turkey
mfates@baskent.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

OI that provides positive job attitudes for employees who are the driving force to achieve organizational goals describes the level of interaction with the organizations which established voluntary commitment (Dennis and Winston, 2003). Certainly, the contributions of leaders in the formation of OI are noteworthy for researchers. (Wang et al., 2010). However, the leadership styles which applied are more important than the existence of the leader for the development of OI (Liden et al., 2008). Therefore, Greenleaf (2002, p.27)'s words "beyond being only showing the way, being volunteered for service" explain SL which characterizes leaders who ensure the development of OI. (Dennis and Winston, 2003). Thus, it has been hypothesized that;

H_1: SL behavior has a positive effect on OI.

Another important job attitude which has contribution to the formation of OI is employees beliefs of equality, justice and, consistency in their organizations reflect the perception OJ (Hopkins and Weathington, 2006). The height of the employees' OJ perceptions seem to be a significant and positive predictor for OI (Cheung and Law, 2008). Thus, it has been hypothesized that;

H_2: OJ perception has a positive effect on OI.

OT which reflects the beliefs of employees about the continuing of OJ is a wanted factor (Avcı and Turunç, 2012). It is argued that leaders who adopted approach of SL created OT beliefs on followers in organizations which placed OJ perception by senior management (Ashforth and Mael, 1989). The followers of SL leaders that have high OI degree who were motivated to high achievement can provide more positive attitudes for their organizations (Page and Wong, 2009). Thus, it has been hypothesized that;

H_3: SL behavior has a positive effect on OT.

H_4: OJ perception has a positive effect on OT.

H_5: OT level has a positive effect on OI.

It is argued that the lack of OT in the relationship between SL and OJ with OI prevents OI (Stuart and Ashforth, 2000). Hopkins and Weathington (2006) expressed that there are also indirect (mediation) effects of OT in the relationship between job satisfaction and organizational commitment with OJ. In this study, it was accepted that

there were also indirect effects of OT in relationship between SL and OI or OJ and OI. Thus, it has been hypothesized that:

H_6: OT has mediating effect on the relationship between SL and OI.

H_7: OT has mediating effect on the relationship between OJ and OI.

Method

Procedure and Instruments

Research was carried out by electronic questionnaire with 191 employees of a leading electronics company in it's sector. The questionnaire has been developed with (1) Dennis and Bocernea (2006)'s scale of SL that was adapted to Turkish by Aslan & Özata (2006); (2) Colquitt (2001)'s scale of OJ that was adaptaded to Turkish by Özmen, Arbak and Özer (2007); (3) Mael and Ashforth (1992)'s scale of OI that was adaptaded to Turkish by Tüzün (2006); (4) Bromiley and Cummings (1996)'s scale of OT that was adaptaded to Turkish by Tüzün (2006).

SL scale consists of 14 questions and 5 factors. It's factors are love (1-3), empowerment (4-6), vision (7, 9), sacrifice (10,11) and trust (12-14), the scale is reliable $\alpha = 0.95$; OJ scale consists of 14 questions and 5 factors. It's factors are distributional (8-11), operational (1-7) and interactive (8-20), the scale is reliable $\alpha = 0.93$; OI scale consists of 14 questions and 5 factors, It's factors are distributional (8-11), operational (1-7) and interactive (8-20), the scale is reliable $\alpha = 0.76$; the short form of OI scale consists of 12 questions and 2 factors, It's factors are cognitive (7) and emotional (5), the scale is reliable $\alpha= 0.87$.

Findings

According to demographic indicators: 62,8% of participants are male (n=120); 52,9% of participants are high school graduate (n=101); 47,6% of participants are 26-35 age (n=90); 5,7% of participants are 11-15 years in work life (n=7), %93,7 of participants are employees.

The assessment of the factors of SL scale that "love" (Avg. = 3.21, sd. = 1.16) is high, the other four dimensions are low. The factors of OJ scale that distribution (Avg. = 2.81, sd. = 1.14) and operational are low (Avg. = 3.23, sd. = 0.85) and interaction (Avg. = 3.21, sd. = 1.16) is higher. The factors of OT scale that cognitive (Avg. = 4.23, sd. = 1.18) and emotional (Avg. = 4.17, sd. = 1.06) is high. The OJ scale levels (Avg. = 3.38, sd. = 0.96) was found.

According to the correlation between SL, OJ, OI and OT's cognitive trust factor there are significant and positive relationship between each other. However, the lower dimensions of each variable was found to among themselves significant and positive relationship. In contrast, the emotional trust dimension of OT has significant and positive relationship between only cognitive trust dimension.

The adaptation values of structural equation models which was created in order to test of hypotheses from H1 to H5 have been observed within acceptable limits. It was observed that SL directly affects to OI ($\beta= 0.20$; $p<0.05$) and OJ directly affects to OI ($\beta=0,59$; $p<0,05$). This effects are supported by reference to H_1 and H_2. It was observed that SL directly affect to OT ($\beta=0.21$; $p<0.05$) and OJ directly affects to OI ($\beta=0,59$; $p<0,05$). This effects are supported by reference to H_3 and H_4. It was observed that OT

directly affects to OI (β=0.62; $p<0.05$). This effects are supported by reference to H_5. In addition, OT has got indirect effect in relationship between SL and OI or OJ and OI. It may be mentioned partial indirect effect due to β fall down from 0.20 to 0.06 at the direct effect of OT on OI and the direct effect of SL on OI from 0.59 to 0.25 at the direct effect of OJ on OI. In light of these findings, Baron and Kenny (1986) argued that the provision in the third stage is also supported H_6 and H_7.

Discussion

According to literature of organizational behavior the researchers and the leading theorists have shown an intense effort in order to introduce of the SL approach as a valid model for today's organizations.

In the study, cause of "Love" dimension that reached to higher average value than the others; to ignore the worst features when assess a loved person, or to bring forth the best features are assumed to be due to the tendency of assessment. In this case, considered to be effective the emotional commitment like the relationship between mother and child, teacher and student, commander and soldier or leader and follower.

According to the analysis results; the values of transactional and interactional justice dimensions of OJ perception were higher than distributive justice. It is evaluated that the cause of having of distributional justice low value is people are not courageous in quest of own rights, being of abstinent and, being of assent to given. The cause of increased the values of transactional and interactional justice like SL's dimensions are considered value given to the bilateral human relations or, the leaders established well-interaction who much loved.

The cognitive and emotional trusts of the participants to own businesses were found relatively higher compared to other dimensions. Here again are evaluated that participants established emotional commitment with a good leader and, do a good exchange of information. It's understand that the participants made superior assessment on levels of OI. It's considered that the evaluation of these results, people have established a high level of confidence and so good interaction with leaders who is loved in organization which lived. It's understand that the participants made superior assessment for levels of OT. These results was shown that, people have trusted to their organizations by establishing high level of confidence and, so good interaction with leaders who is loved.

Results show that leaders that behaviors are similar with the features of SL aproach provides followers experienced their feelings more easily and the protection of levels. Quality interaction between employees and management based on trust established by SL will influence to positive attitudes towards job. OT has got indirect effect on the relationship between SL and OI or OJ and OI. It was emphasized once more the importance of quality in relationship between OJ perception and SL in terms of OT. It was probably expected which having an indirect impact of OT on the relationship between OJ and OI. However, the indirect effect of OT on the relationship between SL and OI was also not surprising. In this sense, it is argued that qualified and fiduciary relationship between the followers and SL bring organizational success in absolute terms. Otherwise, employees don't present high achievement to non-confidence organizations.

Especially like United States, the world's multinational corporations in many countries has been met with intense like moral and ethics interest inspiring dimensions of the SL approach and has tried through the development on these dimensions and size. According to the results obtained from this study reached the following conclusions; presenting consultancy in a proactive manner to the problems that may occur in HR issues; sharing issues that will help in solving the problems experienced in labor relations; take attention to some issues that may play important role in improving organizational performance.