

---

---

# HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİLERİ ÜZERİNE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

---

---

Cemal İNCE \*  
Ediz GÜRİPEK \*\*

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde hizmetkâr liderlik uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik uygulamalarının boyutlarının otel işletmelerinde de geçerli olduğu belirlenmiştir. Araştırma çerçevesinde yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre hizmetkar liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu boyutlar arasında sevgi boyutu ile etkileşim boyutları arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre alçak gönüllülük ve sevgi boyutları dağıtım adaleti boyutunun, alçak gönüllülük boyutu ve fedakârlık boyutu işlem adaleti boyutunun, sevgi boyutu, fedakârlık boyutu ve alçak gönüllülük boyutu etkileşim adaleti boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Otel, Örgütsel Adalet

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 7. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde (12-14 Mayıs 2016, Bişkek, Kırgızistan) "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkileri Üzerine Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" olarak sunulmuştur.

\* Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, [cemal.ince@gop.edu.tr](mailto:cemal.ince@gop.edu.tr)

\*\* Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, [ediz.guripek@yahoo.com](mailto:ediz.guripek@yahoo.com)

# A STUDY IN HOTEL MANAGERMENTS ON THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP ON THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE<sup>2</sup>

## ABSTRACT

This study aims to identify the impact of servant leadership practices in the hotel businesses on organizational justice perception. According to the survey results, it is determined that the dimensions of servant leadership practices are also valid for hotel businesses. According to the results of the correlation analysis that is conducted within the framework of the study, a positive relationship between the dimensions of servant leadership and organizational justice is determined. The relationship between the dimensions of love and interaction is found to have the highest level of relationship among these dimensions. According to the analysis of variance results, dimensions of humbleness and love are significant predictors of distributive justice, dimensions of humbleness and devotion are significant predictors of procedural justice, dimensions of love, devotion and humbleness are significant predictors of interactional justice.

**Keywords:** Servant Leadership, Hotels, Organizational Justice

## 1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde insandan başlayan ve insanların içerisinde yer aldığı bütün örgütsel yapıları etkileyen köklü ve sürekli bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Bütün işletmeleri etkileyen bu köklü ve sürekli değişim liderlik anlayışlarını, yöneticilerin adil olmalarını ve işgörenlerin adaletli uygulama beklentilerini de etkilemiştir. İş dünyasında örgüt yapılarından, liderlik anlayışına kadar sürekli değişim yaşanmakta ve bu değişim gelecek yıllarda da sürekli devam edeceği düşünülmektedir. Günümüz işletmeciliğinde insan ilişkilerinin ve hümanistliğin giderek artarak önem kazandığı bir gerçekliktir. Bu gerçeklik, hümanist işletmecilik anlayışını ortaya çıkaracaktır. Bu süreçte yöneticilerin, hümanist olmayı başarmadan işgörenlerden başarı beklemesi ve bunun sorumluluğu altında işletmeyi başarılı kılmaya çalışmalarının bir sonuç vermesi zor olacaktır (Erdemli, 2009: 765). Bu nedenle yöneticilerin; emreden ve verdiği emirlerin yerine getirilmesini bekleyen bir yöneticiden ziyade, ekibi ile birbirine ayna olan, onların gelişimine katkıda bulunan, onlara hizmet eden liderler haline dönüşmeleri gerekmektedir (Akiş, 2005: 12).

---

<sup>2</sup> This work was presented at the 7th International Congress on Entrepreneurship (12-14 May 2016) as "A Study in Five Stars Hotel Managements on the Effects of Servant Leadership on the Perception of Organizational Justice".

Hizmetkar liderlik kavramı, iş görenler ile duygudaşlık kurabilen, iş görenleri dinleyen, onları duygusal olarak anlayan (Greenleaf, 1977: 21), iş görenlere karşı adil olan, kariyer fırsatları sunan ve destekleyen, iş görenlerle ve diğer insanlarla güvene dayalı ilişkiler kurabilen, iş görenlere değer veren, onlara saygı gösteren (Buchen, 1998: 126), vizyon sahibi, otoriter olmayan (Laub, 1999: 25), yetkilerini paylaşabilen (Russel, 2001: 48-56), iş görenlerde psikolojik denge oluşturmaya çalışarak yönlendiren, iş görenleri bütüncül yaklaşımla isteklendirici ve katılımcı yönetim anlayışını benimseyen (Spears, 2004: 7) liderlik anlayışını ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler, eğitim ve kariyer fırsatları ile iş görenlerin gelişimlerini güçlendirirken, örgüte bağlılığın artmasına ve performansın yükselmesine de neden olmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61-72). Hizmetkâr lider, öncelikle davranışlarını doğruluk, dürüstlük, adalet ve güven üzerine inşa etmekte (Cerit, 2008: 547-570) ve sevgi, saygı, takımdaşlık ve adalet duygularını iş görenlere aşılamaktadır.

Örgütlerin verimli, etkin ve başarılı görev performanslarının gerçekleştirildiği sosyal ve psikolojik çevre de başarıyı gerçekleştirmek isteyen liderlerin yapması gereken, örgütsel adaleti sağlamış hizmetkâr bir lider olabilmektir. Hizmetkâr liderler; kişilikleri, davranışları, kararları ve uygulamaları ile işgörenlerin örgütsel adalet algısını doğrudan etkilemektedirler. Hizmetkar liderler özellikle örnek olma, karşılıklılık normu, yönetsel uygulamalardaki adalet ve vizyon oluşturma, görev ve rolleri ile işgörenlerin de örgütsel adaletle yönelik tutum ve davranışlarına da doğrudan etki etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513-563).

İşgörenlerden yüksek verimlilik elde edebilmek için, onların motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar neticesinde örgütsel adalet çalışmaları Adams'ın Eşitlik Teorisi ile ortaya çıkmıştır (Luthans, 1981: 197). Eşitlik teorisine göre, iş görenler kendi çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımlarla, başka örgütlerde çalışan iş görenlerin kazanımlarını karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırma sonucuna göre işletmesine, yöneticilerine ve işine karşı tutum geliştirmektedirler. İşgörenler, örgütte uygulanan ekonomik (maaş ve ücretler, vb.) ve sosyal kuralların uygulanmasını karşılaştırmada ölçü olarak kabul etmektedirler. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993: 651). Örgütlerde adaleti sağlayan dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç önemli örgütsel adalet boyutu bulunmaktadır. Dağıtım adaleti, oransal payları (gelir, prim, terfi ve sosyal haklar, vb.) belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan iş görenlere kaynakların paylaşılmasıdır (Cohen, 1987: 20; Özdevecioğlu, 2003: 79). İşlem adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar (katılımcı yönetim, değer verme, saygı, vb.) ve süreçlerle ilgili adalet algılamasıdır (Folger ve Cropanzano, 1991: 134). İşlem adaleti, dağıtım kararlarının nasıl alındığı ve uygulandığı ile ilgili algılardır. Örgütlerde iş görenler, yöneticilerinin kendileri ile diğer iş görenler arasında adil bir iletişim kurmasını beklemektedirler. Etkileşim adaleti olarak tanımlanan bu boyut, örgüt işgörenleri arasında

adaletsiz olarak algılandığında ise çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olmaktadır (Cropanzano vd., 2002: 324; Masterson vd., 2000: 738).

Konaklama işletmeleri, açık ve yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı, örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan iş ve işlemlerin birlikte uygulandığı bir örgüt yapısına sahiptirler. İşletmelerin iş ve işlemlerinin lider, yöneticiler ve işgörenlerin birlikte takım çalışmalarına dayalı gerçekleştirildiği bir sistem anlayışına sahiptirler. Bu nedenle liderlik uygulamaları, kararlara katılma, ekonomik ve sosyal eşitlik, eşit hukuki haklar, eşit ve açık iletişim, pozitif ayrımcılık, kariyer fırsatı eşitliği, vb. uygulamalarda adil olmak işgörenlerde adalet algısının oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, hizmetkar liderlik özelliklerinin uygulanması ile konaklama işletmeleri iş görenlerinde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ve hizmetkar liderlik uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkilerinin ne yönde olduğu ampirik bir araştırma ile incelenmiştir. Araştırma sonuçları istatistiksel metotlar ile analiz edilerek yorumlanmıştır.

## 2. LİDERLİK

Liderlik, ilk insanın yaratılışından beri var olan ve farklı disiplinler tarafından ele alınmış, yüzlerce yıl ne olduğu ve sonuçları üzerine pek çok araştırma yapılmış ve bilim insanları tarafından farklı liderlik tanımlamaları yapılmış bir kavramdır (Ürü Sanı vd, 2013: 64).

Bu tanımlar arasından kabul görenlerden biri Stodgill (1974: 7) tarafından yapılan “organize olmuş bir grubun ortak hedeflerine ulaşabilmesi için grup üyelerini bu ortak hedeflere ulaşma konusunda sevgi ve barış yöntemleriyle etkileme ve grup üyelerinin faaliyetlerini koordine etmek”dir. Bir başka tanımda ise liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa oluşturulan vizyonu gerçekleştirmek için bir araya gelmesini, belirlenmiş hedefleri istekli ve coşkulu olarak benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan sinerjik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 729)

Günümüz örgütlerinin dinamik iç ve dış değişken şartları, örgütlerin büyüme eğilimi taşımaları, geleceğe ait tahminlerin her türlü olasılığa cevap verememesi, insan unsurunun değişken ve öngörülme yapıda olması, örgütlerde etkili liderlik gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 2).

Örgütlerde liderlik, işgörenleri etkileme ve örgütsel yapıyı motive etme süreçleri ile sınırlı değildir. İşgörenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır (Eraslan, 2004: 2) . Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten

yararlanmanın en değerli kaynak olması günümüz iş yaşamında, liderin varlığı ve fonksiyonunu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hâle getirmiştir (Bayrak, 1997: 356).

## 2. 1. Hizmetkâr Liderlik

Liderlik, ilk insanın yaratılışından beri var olan ve farklı disiplinler tarafından ele alınan, yüzlerce yıl ne olduğu ve sonuçları üzerine pek çok araştırma yapılan ve bilim insanları tarafından farklı liderlik tanımlamaları yapılan bir kavramdır (Ürü Sanı vd, 2013: 64).

Stodgill'e göre (1974: 7) liderlik süreci, "organize olmuş bir grubun belirlenmiş ortak hedeflerine ulaşabilmesi için grup üyelerini bu ortak hedeflere ulaşma konusunda saygı, sevgi ve barış yöntemleriyle etkileme ve grup üyelerinin eylemlerini koordine etme" olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımlamada da liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa oluşturulan vizyonu gerçekleştirmek için bir araya gelmesini, belirlenmiş hedefleri istekli ve coşkulu olarak benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan sinerjik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 729). Bireylerin bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı ve başarıyı bir gereksinim olarak görme eğiliminde olması lideri artık "düşünce oluşturan kişi", izleyeni de "iş yapan kişi" olmaktan çıkarmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 2; Eraslan, 2004: 2; Bayrak, 1997: 356) .

Değişen ve dönüşen liderlik anlayışının sonucunda "hizmetkâr liderlik" anlayışı ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik anlayışı; kendisine hizmet edilmesini bekleyen ve kendi çıkarlarını elde etmeye çalışan liderlik anlayışının yerine, ekip üyelerine hizmet eden ve bunu yaşam biçimi haline getiren, onlara yol gösteren, adalet dağıtan ve rol modeli olan liderliği öngörmektedir (Bakan ve Doğan, 2012: 3; Ürü, Atan, Çalışkan ve Yozgat, 2011: 291). Hizmetkâr liderlik, ekip üyelerine hizmet etmeyi, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarını karşılamayı, bireysel ve örgütsel adaleti başarmayı, ekip üyelerinin gelişmelerini ve başarıya ulaşabilecekleri ortamı sağlamayı gerektiren bir liderlik anlayışıdır (Kahveci ve Aypay, 2012: 20; Russell ve Stone, 2002: 146).

Hizmetkâr liderlik felsefesi; gerek liderlerin gerekse de astların rollerini oynayabilmeleri ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için astların önerileri ve görüşleriyle karar alma sürecine katılmalarını sağlamaya yönelik liderlerin desteklerini de kapsamaktadır (Demirci, 2014: 179; Savage-Austin ve Honeycutt, 2011: 49; Vargas ve Hanlon, 2007: 47; Liden vd., 2008: 162).

Hizmetkar liderlerin sahip oldukları özellikler; dinleyici olmaları, empati kurabilmeleri, kusur örtmeleri, bilinçli davranmaları, ikna edici, ileri görüşlü, koruyucu olmaları, insanların gelişimine katkıda bulunmaları, birlik oluşturabilmeleri şeklinde sıralanmaktadır (Russell ve Stone, 2002: 146).

Hizmetkâr liderliğin temelinde, birlikte çalıştığı işgörenlerin işle ilgili kişisel en iyi yeteneklerini ortaya çıkarmaya dayalı çalışmalar yatmaktadır. Hizmetkâr liderler, iletişim yöntemlerini kullanarak ekip üyelerinin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve işletmeden, liderden ve diğer ekip üyelerinden psikolojik ve sosyal beklentilerini öğrenmeye çalışmaktadırlar. Sonraki adımda ise bu beklentilerini gerçekleştirmek için, ekip üyelerine destek olmakta ve onlara liderlik etmektedirler (Liden vd. 2008: 162).

### **2. 1. 1. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları**

Bütün liderlik uygulamaları, işletmenin başarısı için önceden belirlenmiş örgütsel amaçları başarmaya odaklansa da hizmetkar liderlik, genel ast-üst hiyerarşik yapılanmasını ikinci planda tutan, işbirliğine önem veren, güvenilirlik, örgütsel adalet, duygudaşlık, sürekli iyileştirme, dinleme, farkındalık oluşturma, ekip çalışanlarına inisiyatif ve sorumluluk verme, kariyer fırsatı sağlama, örgütsel birliktelik inşa etme ve gücü etik bir şekilde kullanmanın liderliğe kattığı artı değer ile diğer liderlik tarzlarından farklılaşmaktadır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının diğer liderlik türlerinden bir diğer farklılığı da hizmet kalitesine ulaşmak için takım çalışması ile birlikteliği, karar verme sürecinde katılım ile ahlaki ve samimi davranışları birleştirerek, işgörenlerin gelişimi, haklarının korunması ile işletmenin kalitesini yükseltmeyi amaçlayan bir model olmasıdır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

Hizmetkar liderliği ilk kez kullanan Greenleaf sadece ahlaklı insana değil, ahlaklı topluma ve aynı zamanda ahlakideğerlere sahip örgüte de vurguda bulunarak (Konan vd., 2015: 139) iş görene güven verme, şeffaflığı ve dürüstlüğü teşvik etme, kişisel amaçları gerçekleştirmek için kimseyi aldatmama, özgürce yanlışları kabul etme ve birlikteliği kâr ve maddi kazanımlara tercih etme olarak incelemiştir (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlikle ilgili olarak Laub (1999: 88) insanlara değer vermek, yetki dağıtımını yoluyla liderliği paylaşmak, güven, takım kurmak, takım liderliği, işgörenlerin gelişimini sağlamak olarak altı boyut belirlemiştir. Greenleaf'in çalışmasından yola çıkarak hizmetkar liderlikle ilgili en kapsamlı çalışmada Spears (1995: 282) dinleme, empati, duygusal iyileştirme, farkındalık, ikna, öngörü, sorumlu liderlik, işgörenlerin gelişimine adanma ve birlik oluşturma olmak üzere 10 boyutta ele almıştır.

Laub (1999) ise hizmetkâr liderlik karakteristiklerini incelemiş ve bunlardan yola çıkarak insanlara değer verme, insanları geliştirme, birlik oluşturma, otantik tavır sergileme, liderlik sağlama, liderliği paylaşmak olarak altı boyut oluşturmuştur.

Russell ve Stone (2002: 147) ise hizmetkâr liderliğin vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, modelleme, öncü olma, diğerlerini takdir etme, güçlendirme olmak üzere dokuz boyutunu ortaya koymuştur. Russel ve Stone ayrıca bu dokuz boyutu destekleyen iletişim, güvenilirlik, yeterlilik, sorumlu yöneticilik, görünürlük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme, delege etme olmak üzere 11 yan boyut belirlemiştir.

Van Dierendonck (2011: 1232) zamanına kadar yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderliğin kırk dört farklı boyutunun çeşitli bilim insanları tarafından zaman içerisinde ele alındığını belirlemiştir. Genel olarak bakıldığında bu boyutların çoğu benzerlikler taşımakta veya birbirleriyle örtüşmektedir. Dierendonck bunları dikkate alarak; insanları geliştirme ve güçlendirme, tevazu, otantiklik (özgünlük), empati ve uyum, vizyon ve sorumlu yöneticilik olmak üzere temel altı karakteristiğin varlığından söz etmektedir.

Dennis ve Bocernea (2005: 602), hizmetkâr liderlik boyutlarını sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güvenilirlik olarak açıklamıştır. Bunlara, Barbuto ve Wheeler (2006: 305), tevazu, ilişkisel güç, hizmet-odaklılık, takipçilerin gelişimi, takipçi özerkliğinin teşvik edilmesi, fedakârlık, duygusal iyileştirme, inandırıcı olma, bilgelik ve örgütsel yönetim özelliklerini eklemiştir.

Bu açıklamalar ışığında hizmetkarlık liderlik yaklaşımının boyutları; vizyon, örgütsel adalet (sevgi, saygı, takdir ve eşitlik), iletişim, hizmet odaklılık, ikna edici olmak, empati yeteneği, teşvik ve koçluk olmak üzere sınıflandırılabilir.

### 3. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallar olarak tanımlanabilir (Folger ve Cropanzano, 1998: 13). Örgütsel adalet yaklaşımına göre, iş görenlerişyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, örgüte yaptıkları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile karşılığında elde ettikleri kazanımları (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) diğer iş görenlerin katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler (Cropanzano vd., 2001: 173).

İşgörenler, örgütlerinde kendileri ile diğer iş görenleri karşılaştırır. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi, liderlerin iş görenlere karşı tutum ve davranışları ve iş görenler arasındaki etkileşim de adalet algısını oluşturan etkenlerdendir (Barlingve Michelle, 1993: 651).

Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki uygulama ve işlemlerin adil ve ahlaki olarak standartlaştırılmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Bir işletmede örgütsel adalet liderler tarafından adil ve ahlaki uygulamalarla gerçekleştirildiğinde, iş görenleri örgütte adil, ahlâki ve rasyonel liderlik uygulamaları olduğuna ikna edebilirler (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Black ve Porter'a (2000)göre örgüt içerisinde maliyet ve yararların eşit olarak paylaşıldığı, kuralların iş görenlere tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte adalet algısı yüksek olmaktadır. İşgörenler, liderlerinden özellikle eşit işte çalıştıkları iş görenler arasında ekonomik ve sosyal beklentiler yönünden eşit davranışlar beklemektedirler. Bunlar, eşit işe eşit ücret, iş görenlere karşı açık sözlü ve saygılı olmak, yanlış ve yalan söylemlerden kaçınmak, eşit takdir

edilme, eşit sosyal haklar ve eşit fırsatlar sunulması gibi uygulamalardır. İşgörenler, liderlerinden bu liderlik uygulamalarını ararlar ve beklerler. Bunları bulduklarında ise o örgütte, örgütsel adaletin varlığını kabul etmektedirler.

#### 4. HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Hizmetkâr Liderlik anlayışının diğer liderlik türlerinden önemli bir farkı, klasik liderlik teorilerinde temel olan hiyerarşik ast-üst ilişkisi yerine, adalet ve eşitlik kavramlarına dayalı bir ilişki olmasıdır (McDowall, and Fletcher, 2004: 8-29). Diğer bir ifadeyle, amir ile çalışan işbirliği, paylaşımcı karar verme ve adil uygulama etkili yönetimin en temel unsurları olarak ortaya çıkmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013: 193). Hizmetkâr liderler, takım üyelerinin geleceğe güvenle bakmaları ve geleceğe ait başarımları için vizyon oluşturmada, takipçilerinin güvenini ve itimadını kazanmakta, örgütsel adaleti sağlamak ve takım üyeleri arasında pozitif bir etkiye sahip olmaktadır (Farling vd., 1999: 49-72).

Takım üyelerinin gelişimine önem ve öncelik vermesi nedeniyle hizmetkâr liderin özelliklerinden biri de, kendisinden sonra görevini hizmetkâr anlayışla liderlik yapacak üyeleri yetiştirmede ve yönlendirmede takım adalet algısını yerleştirme olmalıdır. Dürüstlük ve adalet gibi kişisel liderlik değerleri kişiler arası güvenin ve örgütsel adaletin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Takımı oluşturan üyelerin hepsine eşit değer verdiğini gösteren ve uygulamalarında adaletli olan liderler takipçileri için beklentisiz sevgi ve saygı göstermektedirler. Bazı liderler duygudaşlık, sabır ve teşvik öğelerini de ilişki tarzlarına dâhil etmektedirler.

Benlik egosunu yenmeyi başarmış kişiliğe sahip olan hizmetkâr lider; takımın başarısı için kendi beklentilerini öteleyerek takım üyelerinin ihtiyaçlarını önceleyebilen, kendisini müşterilerine ve takım üyelerine fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, adil, insani değerlere özünde ve uygulamada duyarlı, üreten, sakınan, takım üyelerinin kültür ve inanç değerlerine saygılı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünya ile uyum içinde, liderlik otoritesine ilave olarak bilgi ve kişiliği ile bilgi ve anlam üreterek takım üyelerinin potansiyellerini geliştiren bir yöneticidir (Fındıkçı, 2009: 373).

Hizmetkâr liderler, takım üyelerine sevgi ve saygıya dayalı olarak değer vermekte ve oluşturdukları güven ve adalete dayalı iş ortamı ile örgütteki işgörenlerin gelişimini teşvik etmekte ve işgörenleri güçlendirmektedirler. Hizmetkâr liderlik uygulamaları sadece işgörenlerin bireysel niteliklerinin gelişmesine etki etmemekte aynı zamanda örgütlerde de aynı niteliklerin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle hizmetkâr liderler, takım üyelerinin kendisinden ve örgütten beklentilerini, değerlerini ve inançlarını bilmeli, onları kendini geliştirmeye, öğrenmeye, saygı ve sevgi ile davranmaya ve örgüt içerisinde fırsatlar sağlayarak onları sorumluluk almaya teşvik etmelidir.



Tyler ve Caine (1981: 642-655) yöneticilerin, örgütsel adalet konusuna gerekli ilgiyi göstermedikleri zaman izleyicilerin yöneticinin gücünü reddedeceklerini ve bu durumda liderlik için uygun bir ortamın oluşamayacağını belirtmektedirler. Niehoff ve Moorman'a (1996: 942) göre liderin vizyon anlayışı örgütün politikalarını yönlendireceğinden iş görenlerin adalet algılarının oluşumuna katkı yapmaktadır. Örgütsel adalet takım üyelerinin süreçler üzerindeki kontrolü benimsemelerine ve uzun dönemde takım dayanışmasının oluşmasına katkı yapmaktadır (Pillai vd., 1999: 766). Takım üyeleri, takımın ihtiyaçları için kendi beklentilerinden fedakârlık yapabilir ve bu durum örgütsel kültürün değerleri ile uyum göstermektedir (Bass, 1997: 136).

Leventhal (1980: 42-48) örgütsel (işlemsel) adaletin belirleyicileri üzerinde durmuştur. Örgütsel adaletin değerlendirilmesinde kullanılacak doğruluk, temsil etme, önyargıları engelleme, tutarlılık, etik ve düzeltme olmak üzere altı kural belirlemiştir.

Takım üyesi, hizmetkâr liderin yönlendirmesi ile takım üyeleri arasında saygı gömmekte ve kendisine değer verilmekte ise süreçleri adil olarak görmektedir. Hizmetkâr lider tarafından takıma ilgi gösterildiği, takım üyelerinin gelişmesine ve takım üyeleri arasında adil uygulamaların gerçekleşmesine çaba gösterildiği, takım içerisinde gelişmenin sağlanmasına yönelik fırsatlar sağlandığı ve grup anlayışının önemle üzerinde durulduğu örgütlerde örgütsel adalet algısı ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde adalet anlayışına verilen önem, iş görenler tarafından olumlu algılandığı zaman iş görenin bireysel beklentilerden ziyade takım beklentilerine uygun çalışmaya yönelik motivasyonunu etkilenmektedir.

Hizmetkâr liderliğin özelliklerinden biri olan güven örgütsel adaletin oluşmasında bir değişken olarak görülebilir. Örgütsel adalet iş görenin takım üyeliği davranışını sergilemeye yönlendirmekte ve kendi yöneticisine ve örgüte olan güvenini artırmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 270). İşcan ve Sayın (2010: 210) tarafından yapılan bir araştırmaya göre örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Örgütsel adalet algısı, araştırmacılar tarafından özellikle son dönemlerde birçok çalışmaya konu edilmiştir. Bunun nedenlerinden birisi de iş görenlerin tutum ve davranışlarına etki etmesidir. Bu etki özellikle örgütsel davranışın anlaşılması ve yorumlanması için oldukça önemli görülmektedir (Yürür, 2008: 298). Bu nedenle de çalışanların örgütsel adalet algısının, yöneticiye duyulan güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kararlara katılma isteği gibi faktörlerle iş görenlerde pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu görülmektedir (Yürür, 2008: 298).

Güven, hizmetkâr liderliğin boyutlarından birisi olarak, örgütsel adalet ile yakından ilgilidir. Yöneticiler ve iş görenler arasındaki ilişkiler sosyal etkileşim çerçevesinde incelendiğinde, böyle bir iletişimin oluşmasında temel unsurun güven olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ise güvenin ana

faktörlerinden birisidir. İşgörenlerin örgüt içerisindeki uygulamaların adil olup olmadığına ait algılamaları onların örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı süreçlerin ve elde edilen kazanımların adil olması, yöneticilerin işgörenlerinin haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994: 658).

## 5. OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma, Alanya bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet algısı üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yöneliktir. Araştırma ile söz konusu otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin özellikleri gösterilmesi durumunda, çalışanların örgütsel adalet algılarını ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

### 5. 1. Yöntem

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakarlık, güven ve alçak gönüllülükten oluşan hizmetkar liderlik boyutları Dennis ve Bocernea'nın (2005) çalışmasından, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarından oluşan örgütsel adalet ölçeği ise Niehoffve Moorman'ın (1993) çalışmasından alınmıştır. Ankette olumsuzdan olumluya doğru sıralanan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öncelikle, demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış ve verilerin güvenilirliği (Cronbachalpha) test edilmiştir. Oluşturulan hipotezler Anova, T- test ve F testleri ile değerlendirilmiştir. Ayrıca faktörler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

### 5. 2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Örneklem olarak, anket formunu doldurmama, araştırmaya işletme yöneticilerinin izin vermemesi ve zaman kısıtı gibi nedenlerden dolayı kolayda örneklem seçilerek yapılmıştır. Dağıtılan 450 anket formundan 357 adedi geri dönmüş ve bu anket formlarından 7'si araştırmada kullanılmayacak durumda olduğu için analizden çıkarılmıştır. Anket formu geri dönüş oranı  $450/350 = \% 77$ 'dir.

### 5. 3. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Hizmetkâr liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Katılımcıların hizmetkâr liderlik algılamaları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Katılımcıların örgütsel adalet algılamaları demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 5. 4. Bulgular ve Analiz

Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine bakılmıştır. Katılımcıların yaşa göre sınıflandırmasına bakıldığında %81'inin 18-25 yaş, %14,6' sının 26-33 yaş, %3,4'ünün 34-41 yaş ve %1'inin 42-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımında ise %64,9'unun erkek, %35,1'inin kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı ise; %85'1'i lisans düzeyinde, %9,1'i lise ve dengi okul düzeyinde, %4,9'u önlisans düzeyindedir. Gelir durumuna göre katılımcılar sınıflandırıldığında, %57,4'ünün 1-1000 TL., %32'sinin 1001-2000 TL., %10'unun 2001-3000 TL. geliri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların işletmede çalıştıkları bölümlere göre dağılımı; %50,6 yiyecek içecek, %17,1 ön büro, %12,3 kat hizmetleri, %3,1 mutfak, %2,3 muhasebe, %2,3 satış pazarlama, % 1,7 satın alma, 3,4 teknik servis, %1,1 insan kaynakları ve %1,7 fitness&SPA'dadır. Katılımcıların işletmedeki çalışma yılına göre sınıflandırıldığında %87,1'i 1-3 yıl, %8,3'ü 4-6 yıl, %2,9'u 7-9 yıl ve %1,7'si 10 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Araştırma sorularının tamamı güvenilirlik analizine tabi tutulmuş olup Tablo 1'de görüldüğü üzere % 97 olarak belirlenmiş ve güvenilir olduğu görülmüştür.

**Tablo1. Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	İfadelere Göre Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış İfade Sayısı
,970	,970	47

Araştırmada kullanılan ölçek boyutlarına ait ortalamalar Tablo2'de görüldüğü üzere, güven boyutu 3,83 ile en yüksek ortalamaya sahip iken, 2,54 ile fedakârlık boyutu en düşük ortalamaya sahiptir. Güvenilirlik analizi 0 ve 1 arasında değerler almaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 286).

Anketin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve hizmetkâr liderlik ölçeğinin ( $X^2/DF$ : 1.591, GFI: 0.815, AGFI: 0.771, CFI: 0.924, RMSEA: 0.063, RMR: 0.092) ve örgütsel adalet ölçeğinin ( $X^2/DF$ : 1.884, GFI: 0.837, AGFI: 0.789, CFI: 0.935, RMSEA: 0.077, RMR: 0.097) geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (bkz. Şimşek, 2007).

**Tablo 2. Faktör Ortalamaları**

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>SAYI</b>	<b>ORTALAMA</b>
Sevgi	350	3,2678
Güçlendirme	350	3,4769
Vizyon	350	2,7282
Fedakârlık	350	2,5470
Güven	350	3,8336
Alçak Gönüllülük	350	2,9362
Dağıtım	350	2,6952
İşlem	350	2,8803
Etkileşim	350	3,1614

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre hizmetkar liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada değerlendirilen 6 hizmetkâr liderlik boyutu ile 3 örgütsel adalet boyutu arasındaki ilişki düzeyi ve derecesi tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3. Korelasyon Analizi**

		Sevgi	Güçlendirme	Vizyon	Fedakârlık	Güven	Alçak Gönüllülük	Dağıtım	İşlem	Etkileşim
Sevgi	P.Korelasyon	1								
	Anlamlılık									
	Sayı	350								
Güçlendirme	P.Korelasyon	,674**	1							
	Anlamlılık	,000								
	Sayı	350	350							
Vizyon	P.Korelasyon	,599**	,544**	1						
	Anlamlılık	,000	,000							
	Sayı	350	350	350						
Fedakârlık	P. Korelasyon	,548**	,472**	,638**	1					
	Anlamlılık	,000	,000	,000						
	Sayı	350	350	350	350					
Güven	P.Korelasyon	,575**	,596**	,516**	,464**	1				
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000					
	Sayı	350	350	350	350	350				
A.Gönüllülük	P. Korelasyon	,587**	,465**	,583**	,622**	,544**	1			
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000				
	Sayı	350	350	350	350	350	350			
Dağıtım	P. Korelasyon	,516**	,455**	,485**	,497**	,319**	,517**	1		
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	Sayı	350	350	350	350	350	350	350		
İşlem	P.Korelasyon	,553**	,426**	,557**	,602**	,502**	,635**	,709**	1	
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	Sayı	350	350	350	350	350	350	350	350	
Etkileşim	P. Korelasyon	,698**	,587**	,609**	,634**	,587**	,628**	,658**	,826**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Sayı	350	350	350	350	350	350	350	350	350
** p> 0,01										

“Tablo 3’de görüldüğü üzere tüm faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak, araştırmanın sorunsalı olan hizmetkâr liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek düzeyde ilişkinin 0,69 (yüksek düzey ilişki) ile sevgi boyutu ile etkileşim adaleti boyutu arasında olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi ile aralarında ilişki olan hizmetkâr liderlik boyutlarının dağıtım adaleti üzerine etkilerini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının Dağıtım Adaleti Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Önem	Beta	T
Sevgi	,516	,266	,264	126,626	,000	,516	11,253
Güçlendirme	,455	,207	,205	91,281	,000	,455	9,554
Vizyon	,485	,235	,233	107,414	,000	,485	10,364
Fedakârlık	,496	,246	,244	113,901	,000	,496	10,672
Güven	,318	,101	,098	39,179	,000	,318	6,259
Alçak Gönüllülük	,517	,267	,265	127,264	,000	517	11,281

Bağımlı Değişken: Dağıtım Adaleti

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre alçak gönüllülük boyutu dağıtım adaleti boyutunun %26,5'ini, sevgi boyutu ise dağıtım adaletinin %26,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5'te hizmetkâr liderlik boyutlarının işlem adaleti üzerine etkilerini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 5. Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının İşlem Adaleti Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Önem	Beta	T
Sevgi	,554	,306	,305	154,241	,000	,554	12,419
Güçlendirme	,425	,181	,178	76,975	,000	,425	8,774
Vizyon	,557	,310	,308	156,579	,000	,557	12,513
Fedakârlık	,601	,361	,359	197,148	,000	,601	14,041
Güven	,499	,249	,247	115,772	,000	,499	10,760
Alçak Gönüllülük	,635	,403	,402	235,836	,000	,635	15,357

Bağımlı Değişken: İşlem Adaleti

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre alçak gönüllülük boyutu işlem adaleti boyutunun %40,2'sini, fedakârlık boyutu ise işlem adaletinin %35,9'unu açıklamaktadır.

Tablo 6'da hizmetkâr liderlik boyutlarının işlem adaleti üzerine etkilerini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6. Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının Etkileşim Adaleti Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Önem	Beta	T
Sevgi	,698	,487	,486	331,376	,000	,698	18,204
Güçlendirme	,587	,345	,343	183,564	,000	,587	13,549
Vizyon	,609	,371	,369	205,875	,000	,609	14,348
Fedakârlık	,633	,401	,399	233,763	,000	,633	15,289
Güven	,586	,343	,341	182,440	,000	,586	13,507
Alçak Gönüllülük	,628	,395	,393	227,780	,000	,628	15,092

Bağımlı Değişken: Etkileşim Adaleti

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre sevgi boyutu etkileşim adaleti boyutunun %48,6'sını, fedakârlık boyutu etkileşim adaleti boyutunun %39,9'unu, alçak gönüllülük boyutu ise etkileşim adaletinin %39,3'ünü açıklamaktadır.

Özet olarak örgütsel adalet boyutları ile hizmetkar liderlik boyutları arasında yapılan korelasyon analizi ve regresyon analizleri ilişki ve ilişkilerin düzeyleri belirlenmiş ve H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerine göre demografik özelliklerin tümüne göre analiz yapılmış ve yalnızca anlamlı farklılık gösteren analizlere yer verilmiştir. Demografik özelliklerden yaş dağılımına göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7'de görüldüğü üzere sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakarlık ve alçak gönüllülük boyutlarında (H<sub>2</sub> althipotezleri kabul), dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarında (H<sub>3</sub> althipotezleri kabul) yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmektedir (p<0,05).

**Tablo 7. Yaş'a Göre Varyans Analizi Sonuçları**

			Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Hizmetkar Liderlik Boyutları	Sevgi	Gruplar Arası	34,431	3	11,477	12,338	<b>,000</b>
		Grup İçi	322,795	347	,930		
		Toplam	357,226	350			
	Güçlendirme	Gruplar Arası	32,338	3	10,779	12,441	<b>,000</b>
		Grup İçi	300,665	347	,866		
		Toplam	333,003	350			
	Vizyon	Gruplar Arası	75,816	3	25,272	35,352	<b>,000</b>
		Grup İçi	248,055	347	,715		
		Toplam	323,871	350			
	Fedakârlık	Gruplar Arası	54,980	3	18,327	12,939	<b>,000</b>
		Grup İçi	491,494	347	1,416		
		Toplam	546,474	350			
	Güven	Gruplar Arası	13,170	3	4,390	4,956	<b>,002</b>
		Grup İçi	307,353	347	,886		
		Toplam	320,523	350			
	Alçak Gönüllülük	Gruplar Arası	53,276	3	17,759	17,030	<b>,000</b>
		Grup İçi	361,855	347	1,043		
		Toplam	415,130	350			
Örgütsel Adalet Boyutları	Dağıtım	Gruplar Arası	33,829	3	11,276	8,742	<b>,000</b>
		Grup İçi	447,593	347	1,290		
		Toplam	481,422	350			
	İşlem	Gruplar Arası	46,207	3	15,402	15,522	<b>,000</b>
		Grup İçi	344,323	347	,992		
		Toplam	390,530	350			
	Etkileşim	Gruplar Arası	37,379	3	12,460	12,587	<b>,000</b>
		Grup İçi	343,497	347	,990		
		Toplam	380,876	350			

Farklılığın hangi gruplar arasında hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların eşit olmaması durumunda Tamhane, Tukey gibi testler yapılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004;192). Anlamlı farklılığın çok önemli olmadığı durumlarda LSD testi yapılmaktadır (Ruxton ve Beauchamp, 2008; 692). Test sonuçlarına göre yaş durumuna göre; sevgi boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 3,40) ile 26-33 yaş grubu (ifade ortalaması 2,50) (*sig.0,000<0,05*) arasında, güçlendirme boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 3,61) ile 26-33 yaş grubu (ifade ortalaması 2,76) (*sig.0,000<0,05*) arasında, alçak gönüllülük boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 3,12) ile 26-33 yaş grubu (ifade ortalaması 2,07) (*sig.0,000<0,05*) arasında, vizyon boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 2,92) ile 26-33 yaş grubu (ifade ortalaması 1,60) (*sig.0,000<0,05*) arasında, fedakarlık boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 2,73) ile 26-33 yaş grubu (ifade ortalaması 1,65) (*sig.0,000<0,05*) arasında, güven boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 3,92) ile 26-33 yaş grubu (ifade ortalaması 3,42) (*sig.0,000<0,05*) arasında, dağıtım adaleti boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 2,83) ile 26-33 yaş grubu (ifade ortalaması 2,00) (*sig.0,000<0,05*) arasında, işlem adaleti boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 3,04) ile 26-33 yaş grubu (ifade



ortalaması 2,05) (*sig.0,000<0,05*) arasında, etkileşim adaleti boyutunda 18-25 yaş grubu (ifade ortalaması 3,31) ile 26-33 yaş grubu (ifade ortalaması 2,43) (*sig.0,000<0,05*) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Demografik özelliklerden eğitim durumuna göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Vizyon	Gruplar Arası	12,351	3	4,117	4,586	,004
	Grup İçi	311,520	347	,898		
	Toplam	323,871	350			
Alçak Gönüllülük	Gruplar Arası	46,591	3	15,530	14,623	,000
	Grup İçi	368,539	347	1,062		
	Toplam	415,130	350			
İşlem Adaleti	Gruplar Arası	34,060	3	11,353	11,052	,000
	Grup İçi	356,470	347	1,027		
	Toplam	390,530	350			
Dağıtım Adaleti	Gruplar Arası	16,165	3	5,388	4,019	,008
	Grup İçi	465,256	347	1,341		
	Toplam	481,422	350			
Etkileşim Adaleti	Gruplar Arası	11,935	3	3,978	3,742	,011
	Grup İçi	368,941	347	1,063		
	Toplam	380,876	350			

Tablo 8’de görüldüğü üzere işlem adaleti boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $H_3$  althipotezi kabul), ( $p<0,05$ ).

Eğitim durumuna göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre vizyon boyutunda ön lisans grubu (ifade ortalaması 1,97) ile lisans grubu (ifade ortalaması 2,79) (*sig.0,003<0,05*) arasında, alçak gönüllülük boyutunda ön lisans grubu (ifade ortalaması 1,70) ile lisans grubu (ifade ortalaması 3,08) (*sig.0,000<0,05*) arasında, işlem adaleti boyutunda ön lisans grubu (ifade ortalaması 1,98) ile lisans grubu (ifade ortalaması 3,00) (*sig.0,000<0,05*) arasında, dağıtım adaleti boyutunda lise ve dengi grubu (ifade ortalaması 2,13) ile lisans grubu (ifade ortalaması 2,78) (*sig.0,003<0,05*) arasında, etkileşim adaleti boyutunda lise ve dengi grubu (ifade ortalaması 2,65) ile lisans grubu (ifade ortalaması 3,23) (*sig.0,015<0,05*) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Demografik özelliklerden gelir durumuna göre değişimini belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları tablo 9’da görülmektedir. Tablo 9’da görüldüğü üzere güçlendirme boyutunda gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $H_3$  althipotezi kabul) ( $p<0,05$ ).

**Tablo 9. Gelir Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Sevgi	Gruplar Arası	17,897	3	5,966	6,100	,000
	Grup İçi	339,329	347	,978		
	Toplam	357,226	350			
Güçlendirme	Gruplar Arası	25,562	3	8,521	9,617	,000
	Grup İçi	307,441	347	,886		
	Toplam	333,003	350			
Alçak Gönüllülük	Gruplar Arası	25,633	3	8,544	7,612	,000
	Grup İçi	389,498	347	1,122		
	Toplam	415,130	350			

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan test sonuçlarına göre sevgi boyutunda 1-1000 TL. gelir grubu (ifade ortalaması 3,32) ile 2001-3000 TL. gelir grubuna (ifade ortalaması 2,63) (*sig.0,001<0,05*) arasında, 2001-3000 TL. gelir grubu (ifade ortalaması 3,34) (*sig.0,001<0,05*) arasında, güçlendirme boyutunda 1-1000 TL. gelir grubu (ifade ortalaması 3,56) ile 2001-3000 TL. gelir grubuna (ifade ortalaması 2,73) (*sig.0,000<0,05*) arasında, alçak gönüllülük boyutunda 1-1000 TL. gelir grubu (ifade ortalaması 3,16) ile 1001-2000 TL. gelir grubuna (ifade ortalaması 2,60) (*sig.0,000<0,05*) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hizmetkâr liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında cinsiyete, çalışılan bölüme ve çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı için bu alt hipotezler reddedilmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri açık ve yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı, örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan iş ve işlemlerin birlikte uygulandığı bir örgüt yapısına sahiptirler. İşletmelerin iş ve işlemlerinin lider, yöneticiler ve iş görenlerin birlikte takım çalışmalarına dayalı gerçekleştirildiği bir sistem anlayışına sahiptirler. Bu nedenle liderlik uygulamaları, kararlara katılma, ekonomik ve sosyal eşitlik, eşit hukuki haklar, eşit ve açık iletişim, pozitif ayrımcılık, kariyer fırsatı eşitliği, vb. uygulamalarda adil olmak iş görenlerde adalet algısının oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Örgütlerin verimli, etkin ve başarılı görev performanslarının gerçekleştirildiği sosyal ve psikolojik çevre de başarıyı gerçekleştirmek isteyen liderlerin yapması gereken, örgütsel adaleti sağlamış hizmetkâr bir lider olabilmektir. Hizmetkâr liderler; kişilikleri, davranışları, kararları ve uygulamaları ile iş görenlerin örgütsel adalet algısını doğrudan etkilemektedirler. Hizmetkar liderler özellikle örnek olma, karşılıklılık normu, yönetsel uygulamalardaki adalet ve vizyon oluşturma, görev ve rolleri ile iş görenlerin de örgütsel adaletle yönelik tutum ve davranışlarına da doğrudan etki etmektedir.

Süreç içerisinde bilim insanları tarafından hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda; hizmetkâr liderliğin pek çok boyutu ortaya konulmuştur. Bilim insanlarının çalışmalarında en çok tekrar eden boyutların vizyon, sevgi, güçlendirme, fedakarlık, güven ve alçakgönüllülük olduğu belirtilmiştir.

Hizmetkâr liderler, takım üyelerine sevgi ve saygıya dayalı olarak değer vermekte ve oluşturdukları güven ve adalete dayalı iş ortamı ile örgütteki iş görenlerin gelişimini teşvik etmekte ve iş görenleri güçlendirmektedirler. Hizmetkâr liderlik uygulamaları sadece iş görenlerin bireysel niteliklerinin gelişmesine etki etmemekte aynı zamanda örgütlerde de aynı niteliklerin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle hizmetkâr liderler, takım üyelerinin kendisinden ve örgütten beklentilerini, değerlerini ve inançlarını bilmeli, onları kendini geliştirmeye, öğrenmeye, saygı ve sevgi ile davranmaya ve örgüt içerisinde fırsatlar sağlayarak onları sorumluluk almaya teşvik etmelidir.

Otel işletmelerinde hizmetkâr liderlik uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisine yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik uygulamalarının boyutlarının otel işletmelerinde de geçerli olduğu belirlenmiştir. Araştırma çerçevesinde yapılan korelasyon analizine göre hizmetkar liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu boyutlar arasında sevgi boyutu ile etkileşim boyutları arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Analizler sonucunda hizmetkârlık boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkinin yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre alçak gönüllülük ve sevgi boyutları dağıtım adaleti boyutunun, alçak gönüllülük boyutu ve fedakârlık boyutu işlem adaleti boyutunun, sevgi boyutu, fedakârlık boyutu ve alçak gönüllülük boyutu etkileşim adaleti boyutunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

Bu sonuç, insanın insana hizmet ettiği ve üretim ile tüketimin eş zamanlı olarak yapıldığı hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde lider tarafından insancıl yaklaşımın, çalışanlar arasında uyumun ve iletişimin işgörenler açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak turizm işletmelerinde hizmetkâr liderlik ile örgütsel adalet arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Liderin adil uygulamalarının örgüt üzerinde liderin adil olduğuna yönelik olumlu alguların oluşmasına ve örgütsel adaletin sağlanmasına katkı sağlayacağı bir gerçekliktir. Bu ise işgörenlerde örgüte ve işletmeye bağlılığı artıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Akiş, Y. T. (2005). Sosyal Kurumsal Liderlik, *Ceo's Leadership Insights, Amrop Hever Turkey*, (21): 12-15.
- 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.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. M. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 261-286.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *K. S. İ. Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 2 (2): 1-12.
- Barbuto, J. ve Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management*, 31(3): 300-326.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6): 649-656.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional/Transformational Leadership Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2): 130-139.
- Bayrak, S. (1997). *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu İstanbul, Türkiye. 355-361.
- Black, J.S. ve Porter, L.W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Buchen, I. H. (1998). Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions. *The Journal of Leadership Studies*, 5(1): 125-134.
- Cerit, Y. (2008). Öğretmen Kavramı ile İlgili Metaforlara İlişkin Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz, 6(4): 693-712.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research, *Social Justice Research*, 1(1): 19-40.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organizational Management*, 27(3): 324-351.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, R.D. ve Rupp, D.E. (2001). Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2): 173-174.
- Demirci, M. K. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1): 177-184.
- Dennis, R. S. ve Bocernea, M. (2005). Development of the Servant Leadership, an Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8): 600-615.
- Diñer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi*, (28): 61-72.

- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *International Journal Of Human Science*,1(1): 1-32.
- Erdemli, E.O. (2009). "Hizmetkar Lider", [www.derki.com/politik/item/765-hizmetkar-lider](http://www.derki.com/politik/item/765-hizmetkar-lider).
- Farling, M. L., Stone, A. G. ve Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6(1-2): 49-72.
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications Inc., California, USA.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York, USA.
- İşcan, Ö, F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1): 19-42.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 729-754.
- Konan, N., Demir, H. ve Karakuş, M. (2015). A study of Turkish Adaptation of Executive Servant Leadership Scale into Turkish. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science (EIJEAS)*, 1(1): 135-155.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy Of Management Journal*, 37(3): 656-669.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University, Florida, USA.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. Ed.: Gergen K. J., Greenbers M. S. ve Willis R. H., *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (İçinde 27-53), Plenum Press, New York, USA.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H.ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177.
- Luthans, F. (1981), *Organizational Behavior*, 3.Ed., McGraw Hill.
- McDowall, A. ve Fletcher, C. (2004). Employee Development: An Organizational Justice Perspective. *Personnel Review*, 33(1): 8-29.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor S. M. (2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43 (4): 738-748.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational

- Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1996). Exploring the Relationships Between Top Management Behaviors and Employee Perceptions of Fairness. *International Journal of Public Administration*, 19(6): 941-961.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık, ss. 77-96.
- Pillai, R., Scandura, T. A. ve Williams, E. A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 763-779.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Russell, W.F. (2001), *Russel Rules: 11 Lessons on Leadership From the Twentieth Century's Greatest Winners*, New American Library Electronic ISBN:978-1-1012-0933-2.
- Russell, R. R. ve Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Ruxton, G. D. ve Beauchamp, G. (2008). Time for Some a Priori Thinking About Post Hoc Testing. *Behavioral Ecology*, 19(3): 690-693.
- Savage-Austin, A. R., Honeycutt, A. (2011), Servant Leadership: Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness and Barriers. *Journal of Business and Economics Research*, 9(1): 49-54.
- Spears, L.C. (2004). Practicing Servant Leadership. *Leader to Leader*, 34, Fall, 7-11.
- Spears, L.C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Management Thinkers*. Wiley, New York, USA.
- Stodgill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press, New York, USA.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş- Temel Lisrel Uygulamaları*. Ekinoks Yayıncılık: İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (www.e-sosder.com ISSN:1304-0278), 4(14), 1-16.
- Tyler, T. ve Caine, A. (1981). The Role of Distributive and Procedural Fairness in the Endorsement of Formal Leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4): 642-655.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi: SPSS 10.0-12.0 for Windows*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ürü Sanı, F. O., Atan, Ö., Çalışkan, S. Z. ve Yozgat, U. (2011). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *10. Ulusal İşletmecilik Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri*

- Kitabı*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. 5-7 Mayıs İzmir. 290-301.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. Z., 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.
- Vargas, P. A. ve Hanlon, J. (2007). Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective. *The Journal of Research Administration*, 38(1): 45-49.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 295-312.





