

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİZMETKAR LİDERLİĞİN DUYGUSAL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-
ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

Çağla ÖZGEN

2501161201

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. EBRU DOĞAN

İSTANBUL – 2020

TEZ ONAY SAYFASI

	T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI	
---	--	---

ÖĞRENCİNİN;

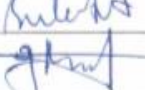
Adı ve Soyadı : ÇAĞLA ÖZGEN Numarası : 2501161201

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME (İKTİSAT) Danışmanı : DOÇ. DR. EBRU DOĞAN

Tez Savunma Tarihi : 21.01.2020 Saati : 11.30

Tez Başlığı : HİZMETKAR LİDERLİĞİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. EBRU DOĞAN		KABUL
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ BUKET AKDÖL		KABUL
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. FATMA ŞEBNEM ARIKBOĞA		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ SUZAN ERGÜN		

ÖZ

HİZMETKAR LİDERLİĞİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

ÇAĞLA ÖZGEN

Bu tez çalışmasının amacı, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolünü incelemektir. Çalışmada, ilk olarak alan yazın incelenerek ilgili değişkenler açıklanmış ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Ardından, alan araştırması için belirli bir örneklem seçilmiş ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırma örneklemini, perakende sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın İstanbul ilindeki mağazalarında çalışan toplam 416 kişi oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemi ile toplanmış olup, ulaşılan veriler SPSS 25.0 ve AMOS 25.0 programlarında faktör analizleri, betimleyici analizler, hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Hizmetkar liderlik, duygusal bağlılık, lider-üye etkileşimi

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON AFFECTIVE COMMITMENT

ÇAĞLA ÖZGEN

The purpose of this study is to examine the mediating role of leader-member exchange on the effect of servant leadership on affective commitment. In this study, initially the literature was investigated, the variables were explained and a conceptual framework was constituted. Subsequently, a certain sample was selected and field research was conducted. The sample of the research consists of 416 people working in the stores of a company operating in retail industry in Istanbul. The data were collected by survey method and tested with factor analysis, descriptive analysis, hierarchical regression analysis and structural equation model in SPSS 25.0 and AMOS 25.0 programs. As a result of this study, it was found that the leader-member exchange has a partially mediating role on the effect of servant leadership on affective commitment.

Keywords: Servant leadership, affective commitment, leader-member exchange

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, hem işverenlerin hem de çalışanların olumlu bir ortamda, verimli ve mutlu bir şekilde çalışmaları için hizmetkar liderlik, duygusal bağlılık ve lider-üye etkileşimi kavramlarından söz edilmektedir. Bu tez çalışması boyunca, her zaman beni destekleyen ve hep yanımda olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Lisans hayatımdan itibaren tanıdığım tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Ebru Doğan'a bu süreçte, sabır ve anlayışla yanımda olduğu, yardımlarını ve desteklerini benden esirgemediği ve bana güvendiği için çok teşekkür ediyorum. Değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Gözde Mert'e, araştırmam esnasında önemli yardım ve katkılarını benden esirgemediği, bana zaman ayırdığı ve her konuda bana destek olduğu için ayrıca çok teşekkür ediyorum. Bu zorlu çalışma döneminde, her zaman bana güvenen, beni destekleyen, cesaretlendiren ve hep yanımda olan dostlarıma, bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan iş arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

İSTANBUL, 2020

ÇAĞLA ÖZGEN

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE HİZMETKAR LİDERLİK

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI	4
1.2. GELENEKSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	5
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	5
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	7
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	11
1.3. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	13
1.4. HİZMETKAR LİDERLİK	18
1.4.1. Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	19
1.5. HİZMETKAR LİDERLİK MODELLERİ	25
1.5.1. Farling, Stone ve Winston'ın Hizmetkar Liderlik Modeli.....	26
1.5.2. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Modeli	27

1.5.3. Russell ve Stone Hizmetkar Liderlik Modeli	30
1.5.4. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli.....	33
1.5.5. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli	35
1.5.6. Washington, Sutton ve Field'in Hizmetkar Liderlik Modeli.....	36
1.5.7. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Model	37
1.6. HİZMETKAR LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....	39
1.7. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖLÇÜLMESİ.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	45
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	46
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	48
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	50
2.2.1. Becker'in Yan Bahisler Yaklaşımı	50
2.2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	51
2.2.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	52
2.2.4. Staw ve Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	53
2.2.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	54
2.2.6. Porter, Mowday ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	54
2.2.7. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	55
2.2.8. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	56
2.3. DUYGUSAL BAĞLILIK	57
2.3.1. Duygusal Bağlılığın Tanımı ve Gelişimi	58
2.3.2. Duygusal Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi	62
2.3.3. Duygusal Bağlılığın Ölçülmesi.....	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

3.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİN TANIMI	67
3.2. LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	69
3.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI	79
3.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖLÇÜLMESİ	80
3.5. HİZMETKAR LİDERLİK İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	82
3.6. HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	85
3.7. DUYGUSAL BAĞLILIK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİĞİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	91
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ	92
4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	93
4.3. ARAŞTIRMA İÇİN KULLANILAN ÖLÇEKLER	93
4.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	94
4.5. ARAŞTIRMA BULGULARI	95
4.5.1. Faktör Analizleri	96
4.5.1.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri	96

4.5.1.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri	105
4.5.1.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri	109
4.5.2. Güvenilirlik Analizleri	115
4.5.3. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	117
4.5.4. Normal Dağılım Analizi	122
4.5.5. Korelasyon Analizi	123
4.5.6. Hiyerarşik Regresyon Analizi	125
4.5.7. Yapısal Eşitlik Modeli (Path Analizi).....	128
4.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	132
SONUÇ.....	136
KAYNAKÇA	142
EKLER.....	159

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Özellikler Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	6
Tablo 1.2. Hizmetkar Liderin Özellikleri.....	30
Tablo 1.3. Hizmetkar Liderlik Ölçekleri.....	42
Tablo 2.1. Duygusal Bağlılık Ölçekleri.....	66
Tablo 3.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçekleri.....	80
Tablo 3.2. Hizmetkar Liderlik ve Duygusal Bağlılık Çalışmaları.....	82
Tablo 3.3. Hizmetkar liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Çalışmaları.....	85
Tablo 3.4. Duygusal Bağlılık ile Lider-Üye Etkileşimi Çalışmaları.....	88
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler.....	95
Tablo 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi – Hizmetkar Liderlik.....	97
Tablo 4.3. Uyumluluk İndeks Değerleri – Hizmetkar Liderlik.....	101
Tablo 4.4. DFA Analiz Sonuçları – Hizmetkar Liderlik.....	103
Tablo 4.5. AFA – Duygusal Bağlılık.....	106
Tablo 4.6. Uyumluluk İndeks Değerleri – Duygusal Bağlılık.....	107
Tablo 4.7. DFA Analiz Sonuçları – Duygusal Bağlılık.....	108
Tablo 4.8. AFA – Lider-Üye Etkileşimi.....	109
Tablo 4.9. Uyumluluk İndeks Değerleri – Lider-Üye Etkileşimi.....	112
Tablo 4.10. DFA Analiz Sonuçları – Lider-Üye Etkileşimi	114
Tablo 4.11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 4.12. Betimsel Analiz Sonuçları – Hizmetkar Liderlik.....	117

Tablo 4.13. Betimsel Analiz Sonuçları – Duygusal Bağlılık.....	120
Tablo 4.14. Betimsel Analiz Sonuçları – Lider-Üye Etkileşimi.....	121
Tablo 4.15. Skewness ve Kurtosis Değerleri.....	122
Tablo 4.16. Korelasyon Analizi.....	124
Tablo 4.17. Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	126
Tablo 4.18. Çok Değişkenli Normallik Varsayımı Değerlendirmesi.....	128
Tablo 4.19. Araştırma Modeline Ait Uyumluluk İndeks Değerleri.....	129
Tablo 4.20. Araştırma Modeline Ait Regresyon Ağırlıkları ve Anlamlılık Değerleri.....	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	8
Şekil 1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Matriksi.....	9
Şekil 1.3. Hizmetkar Liderlik Modeli.....	26
Şekil 1.4. Hizmetkar Liderliğin Uygulanmasında Elmas Modeli.....	29
Şekil 1.5. Hizmetkar Liderlik Modeli 1.....	31
Şekil 1.6. Hizmetkar Liderlik Modeli 2.....	32
Şekil 1.7. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli.....	35
Şekil 1.8. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	36
Şekil 1.9. Hizmetkar Liderliğe Etki Eden Değerler.....	37
Şekil 1.10. Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli.....	38
Şekil 2.1. Tutumsal Perspektif.....	49
Şekil 2.2. Davranışsal Perspektif.....	49
Şekil 3.1. Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Süreci.....	73
Şekil 3.2. Liderlik Etme Modeli.....	74
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	92
Şekil 4.2. Ölçeğe Ait DFA Diyagramı – Hizmetkar Liderlik.....	100
Şekil 4.3. DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerler – Hizmetkar Liderlik.....	102
Şekil 4.4. Ölçeğe Ait DFA Diyagramı – Duygusal Bağlılık.....	107
Şekil 4.5. DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerler – Duygusal Bağlılık.....	108

Şekil 4.6. Ölçeğe Ait DFA Diyagramı – Lider-Üye Etkileşimi.....	111
Şekil 4.7. DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerler – Lider-Üye Etkileşimi.....	113
Şekil 4.8. Araştırma Modeline Ait Standartlaştırılmış Değerler.....	130



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CMIN	: Ki kare Uyum Testi
CMIN/DF	: Genel model uyumu
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DB	: Duygusal Bağlılık
GFI	: Mutlak Uyum İndeksi
HL	: Hizmetkar Liderlik
KMO	: Kaiser-Meyer-Oklin
LMX	: Leader-Member Exchange
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
Vd.	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüzde rekabetin hızla arttığı, teknolojinin giderek güçlendiği, piyasa koşullarında önemli değişimlerin yaşandığı iş dünyasında, insan faktörü örgütlerin amaçlarına ulaşması için önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin diledikleri sonuçlara ulaşması ve varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için sadece finansal açıdan güçlü olması yeterli olmamakta; nitelikli iş gücünün varlığı da oldukça önem arz etmekte ve bu iş gücünü örgütte tutmak ise özveri gerektirmektedir. Bu noktada, işverenlere ve örgütte görev alan yönetici veya liderlere büyük görevler düşmektedir. Çalışanlarını önemseyen, destekleyen ve onlara örgütün birer parçası olduğunu hissettiren işveren, yönetici ya da liderler, çalışanların örgütte kalması için büyük rol oynayabilmektedirler. Önemsendiğini ve desteklendiğini gören çalışanlar da kendilerini örgüte ait hissederek, örgüt adına daha fazla çaba gösterebilmektedir. Bu durum hem işveren hem de çalışan açısından olumlu sonuçlar yaratabilmektedir.

Liderlik, günümüzde örgütlerin misyon, vizyon ve amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlarını önemseyen, güçlendiren ve destekleyen; aynı zamanda onları görevlerin gerçekleştirilmesi için etkileyen ve yönlendiren liderlerin varlığı, örgüt ve çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Literatürde, değişen rekabet ve çalışma koşulları sebebiyle zamanla liderlik anlayışında da değişimler yaşanmıştır. Sadece örgüt çıkarlarını gözeterek çalışanlarını motive eden liderler yerine, daha çok çalışanlarının iyiliğini düşünen, gelişimlerini önemseyen liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bunlardan biri olan hizmetkar liderlik yaklaşımı, çalışanlarını etkileme ve yönlendirmenin yanında onlara hizmet ederek liderlik etmeyi amaçlamaktadır. Alan yazındaki çalışmalar dikkate alındığında hizmetkar lider özellikleri gösteren kişilerin örgütlere olumlu katkılar yaptığı görülmektedir. Bu olumlu katkılardan biri de çalışanın kendini duygusal olarak örgüte bağlı hissetmesidir.

Literatür taraması sonucunda, özellikle çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasının, çalışanların ve örgütlerin olumlu sonuçlar elde etmesinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Örgüte karşı duygusal bağı fazla olan çalışanların

örgütün değer, amaç ve hedeflerini daha çok özümsemiği ve örgüt için daha fazlasını yapmaya çalıştığı gözlemlenmiştir.

Tez çalışmasında, hizmetkar liderlik ile duygusal bağıllık ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisi test edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle literatür araştırması yapılarak, kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Ardından hipotezin test edilmesi için alan çalışması yapılmıştır. Alan çalışması, perakende sektöründe faaliyet gösteren ve sektörünün liderlerinden olan bir firmanın İstanbul mağazalarında yapılmıştır. Veriler anket ile toplanmış ve araştırma modeli test edilmiştir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, hizmetkar liderliğin önemini vurgulamak için geleneksel liderlik yaklaşımlarından itibaren liderlik anlayışında yaşanan değişimler açıklanmıştır. İlk çalışmalar liderin kişisel özelliklerine odaklanırken, zamanla liderin davranışları ve içinde bulunulan koşul ve durumlar da dikkate alınarak farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu bölümde liderlik kavramının yaşadığı değişimler açıklandıktan sonra modern liderlik yaklaşımlardan biri olan hizmetkar liderliğin ortaya çıkışı, önemi ve özellikleri açıklanmıştır. Hizmetkar liderliğin gelişimine katkıda bulunan çalışmalar ele alınmış ve geliştirilen modeller sunulmuştur.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, örgütsel davranış alanında hala önemini koruyan ve üzerinde çalışılan konular arasında yer alan örgütsel bağıllığın boyutlarından olan duygusal bağıllık ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle örgütsel bağıllık üzerinde durulmuş, konuyla ilgili geliştirilen yaklaşımlar ele alınmıştır. Ardından duygusal bağıllık ile ilgili çalışmalar incelenerek, duygusal bağıllığı etkileyen faktörler ve sonuçları açıklanmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, aracı değişken olan lider-üye etkileşimi teorisi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, lider-üye etkileşimi teorisinin temelini oluşturan çalışmalar incelenmiş, teorinin önemi açıklanmış ve araştırmacılar tarafından geliştirilen modeller sunulmuştur. Ayrıca, hizmetkar liderlik ve duygusal bağıllık; hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi; duygusal bağıllık ve lider-üye etkileşimi arasındaki korelasyonu tetkik eden çalışmalara yer verilmiştir.

Tez çalışmasının dördüncü bölümünde, araştırma amacı ve önemi açıklanmıştır. Araştırma evreni ve rneklemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş; yapılan analizler ve sonuçları tablolar halinde gösterilmiştir. Analiz için perakende sektöründe, mobilya ve aksesuar alanında faaliyet gösteren uluslararası bir firma tercih edilmiştir. Bu firmanın tercih edilme sebebi ise, ekipler halinde çalışılmasıdır. Tezin konusu ile ilişkili olarak, daha doğru sonuçlar vereceği düşünülerek bu örneklem tercih edilmiştir. Bu rneklem üzerinde hizmetkar liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde lider-ye etkileşiminin aracı etkisi incelenmiş, ulaşılan bulgular tartışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE HİZMETKAR LİDERLİK

Liderlik, yönetim alanında çalışılan en eski konulardan biri olmasının yanında, günümüzde güncelliğini koruyan konulardan birisidir. Günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, liderliğe birçok farklı açılardan yaklaşıldığı görülmüştür. Bu yaklaşımlardan biri de, çalışanlarına hizmet ederek liderlik etmeyi amaç edinen hizmetkar liderlik yaklaşımıdır. Bu bölümde öncelikle lider ve liderlik yaklaşımları üzerinde durulacak, ardından tezin ana konularından biri olması sebebiyle hizmetkar liderlik yaklaşımı detaylı olarak incelenecektir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve geliştirilen modeller ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları yönlendirme, motive etme ve etkileme sürecidir. Bu süreç; lider, takipçi ve şartlar arasındaki bağıntılardan meydana gelen komplike bir süreçtir. Liderlik süreci aşağıdaki gibi formüle edilebilir.¹

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, Takipçiler, Şartlar})$$

Lider, çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren kişidir. Bu tanımla yola çıkarak liderlik sürecinin esasının, bir kişinin diğerlerini etkileyebilmesi durumu denilebilir. Etkileme durumu liderin kullandığı güç kaynakları ile ilgilidir. Liderlik süreci için formal bir organizasyonun varlığı ve liderin formal yetkilere sahip olması zorunlu değildir.² Liderlik, formal organizasyon yapısının dışında da, bir grup içerisinde de ortaya çıkabilmektedir. Her yönetici lider olmayacağı gibi, her lider de yönetici olmayabilir. Yöneticiler, organizasyon tarafından belirlenen görev tanımlarına ve yetkilere sahiptir fakat bu görev tanımları ve yetkiler yöneticinin etkili bir şekilde liderlik yapabileceğinin güvencesini verememektedir.³

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayıncılık, 10. Basım, 2005, s.586-587.

² A.e., s.584.

³ Stephen P. Robbins, **Essential of Organizational Behavior**, Prentice-Hall Publishing, 1984, s.112-113.

Araştırmacılar, liderlik kavramını ve sürecini daha kapsamlı açıklayabilmek için çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımların her biri lider kavramını farklı açılardan incelemiştir. Bu nedenle liderlik yaklaşımları, lideri ve liderlik sürecinde rol oynayan temel özellikleri anlayabilmemiz açısından önem taşımaktadır.⁴ Liderlik ile ilgili yaklaşımlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır.

1.2. GELENEKSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Araştırmacılar, liderlik kavramını ve sürecini daha kapsamlı açıklayabilmek için çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımların her biri lider kavramını farklı açılardan incelemiştir. Bu nedenle liderlik yaklaşımları, lideri ve liderlik sürecinde rol oynayan temel özellikleri anlayabilmemiz açısından önem taşımaktadır.⁵ Liderlik ile ilgili geleneksel yaklaşımlar özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğe ilişkin geliştirilen ilk yaklaşımlardan biri özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, belli bir topluluk içerisinde bireyin lider olarak kabul görmesi ve topluluğu yönetmesi, bireye ait özelliklerden kaynaklanmaktadır. Lider, özellikleri itibarıyla topluluktaki diğer kişilerden farklılık gösterir.⁶ Özellikler yaklaşımı, takipçilere ya da içinde bulunulan duruma değil, sadece liderlere odaklanmakta, liderlerin sergiledikleri özelliklere değinmektedir.⁷

Liderlik başarısını anlamak için yapılan ilk çalışmalar liderin kişisel özelliklerine odaklanmıştır. Lider özellikleri zeka, sahip olunan değerler, kendine güven ve dış görünüş gibi karakteristik özellikler olarak ele alınmıştır. Bu alanda yapılan ilk çalışmalar geniş ölçüde başarılar elde eden ve büyük adam olarak adlandırılan liderlerin özellikleri üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşım kısaca,

⁴ İlhami Fındıkçı, **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik**, Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2012, s.73.

⁵ A.e., s.73.

⁶ Koçel, a.g.e., 2005, s.587.

⁷ Peter G. Northouse, **Leadership: Theory And Practice**, Sage Publishing, 8. Edition, 2016, s.29.

gelecekteki liderleri seçerken büyük adama benzer özelliklere sahip olanları seçmeyi ifade etmektedir.⁸

Tablo 1.1. Özellikler Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
Zeka	Zeka	Başarma	Zeka	Harekete geçirme	Bilişsel yetenek
Atıklık	Erillik	Süreklilik	Erillik	Motivasyon	Dışa dönüklük
Kavrama	Düzenleme	Kavrama	Hakimiyet	Bütünlük	Duygusal istikrar
Sorumluluk	Hakimiyet	İnisiyatif		Güven	Açıklık
Süreklilik	Dışa dönüklük	Özgüven		Bilişsel yetenek	Motivasyon
İnisiyatif	Muhafazakarlık	Sorumluluk		Görev bilgisi	Sosyal zeka
Özgüven		İş birliği			Kendini izleme
Sosyalik		Tolerans			Duygusal Zeka
		Etkileme			Problem çözme
		Sosyalik			

Kaynak: Peter G. Northouse, **Leadership: Theory And Practice**, Sage Publishing, 8. Edition, 2016, s.22.

Tablo 1.1’de, konu ile ilgili çalışmalar yapmış bazı yazarların belirttiği liderlerde olması gereken özellikler yer almaktadır. Her araştırmacının farklı özellikler belirlemesi, özellikler teorisi kapsamında, liderler için kesin özellikler sunmanın zor olduğunu göstermektedir. Fakat çalışmalara bakıldığında zeka, azim, özgüven, bütünlük ve sosyalik özelliklerinin liderlerde bulunan temel özellikler olabileceği söylenebilmektedir.⁹

⁸ Richard L. Daft, **Management**, South-Western College Publishing, 8. Edition, 2007, s.494.

⁹ Northouse, **a.g.e.**, 2016, s.23.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler teorisinde, lideri diğerlerinden ayıran unsurun liderin kişisel özellikleri olduğu vurgulanmıştır. Fakat yapılan araştırmalar tek başına bu yaklaşımın yeterli olamayacağını ortaya koymuştur. Dolayısıyla liderlerin kişisel özelliklerinin yanında, yaptıkları iş ve sergiledikleri davranışlar da merak konusu olmuştur.¹⁰

Davranışsal yaklaşımda, liderleri başarılı ve etkili bir lider yapan unsur, liderin kişisel özelliklerine kıyasla göstermiş olduğu davranışlardır. Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine çeşitli araştırmacılar çalışmalarıyla katkıda bulunmuş ve bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları ortaya konmuştur.¹¹ Bu çalışmalarından biri, Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar sonucu liderlik davranışları otokratik, demokratik ve özgür bırakıcı (laissez-faire) olarak üç gruba ayrılmıştır.¹²

- *Otokratik lider*, tüm yetki ve sorumlulukları kendi alan, grup amaçlarını belirleyip tüm kararı kendi veren ve gruptaki çalışanlar için belirsizliğe yol açan bir liderlik davranışı sergilemektedir.

- *Demokratik lider*, tüm yetki ve sorumluluklar çalışanlarla paylaşmakta ve çalışanların kararlara katılımını sağlamaktadır.

- *Özgür bırakıcı lider*, yetki ve sorumluluk almaktan kaçınmakta, grubu kendi haline bırakmaktadır. Yapılan çalışmaların sonucuna bakıldığında otokratik liderlik davranışının hakim olduğu gruplarda yapılan işin miktarının, demokratik liderlik davranışının hakim olduğu gruplarda işin niteliğinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimine katkısı olan başka bir çalışma da Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Yapılan çalışmalar neticesinde liderlik davranışlarını açıklamada iki tane bağımsız değişkenden söz edilmiştir. Bu iki değişkenden biri kişiyi dikkate alma bir diğeri ise inisiyatif ya da işe yönelik olmadır.

¹⁰ Fındıkçı, a.g.e., 2012, s.79.

¹¹ Koçel, a.g.e., 2005, s.589-590.

¹² F. Şebnem Arıkoğlu, **Yönetim Becerileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2013, s.202-204.

Kişiyi dikkate alma davranışında bulunan liderler, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını önemsemekte, onlarda güven ve saygı yaratmakta, çalışanlarına öncelik vererek onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. İşe yönelik davranışlarda bulunan liderler ise, çalışanların istek ve ihtiyaçlarından çok işe ve işin tamamlanmasına önem göstermektedir.¹³ Şekil 1.1’de Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları detaylı olarak gösterilmektedir.

Yüksek	Kişiyi Dikkate Alma	İşe yönelik olma düşük Kişiyi dikkate alma yüksek Lider, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklanırken işe yönelik çalışmalara daha az önem vermektedir.	İşe yönelik olma yüksek Kişiyi dikkate alma yüksek Lider, çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağına dair yol gösterirken çalışanların ihtiyaç ve isteklerini de önemsemektedir.
		İşe yönelik olma düşük Kişiyi dikkate alma düşük Lider, gerekli yapıyı oluşturmada başarısızdır. Çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine daha az önem vermektedir.	İşe yönelik olma yüksek Kişiyi dikkate alma düşük Lider, işe yönelik çalışmalara öncelik verirken çalışanların ihtiyaç ve isteklerini daha az önemsemektedir.
Düşük		Düşük	Yüksek
		İşe Yönelik Olma	

Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, Irwin, 3. Edition, 1995, s.432.

Texas Üniversitesi üyeleri Robert R. Blake ile Jane S. Mouton tarafından sunulan iki boyutlu ve yönetim tarzı matrisi olarak adlandırılan yaklaşım, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları sonuçları dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bu liderlik modeli şekilde gösterilmektedir.¹⁴

¹³ Koçel, **a.g.e.**, 2005, s.590.

¹⁴ Daft, **a.g.e.**, 2007, s.496-497.

Kişiy e Yönelme	Yüksek	(1,9)							(9,9)
					(5,5)				
	Düşük	(1,1)							(9,1)
		Düşük	Üretime Yönelme						Yüksek

Şekil 1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Matriksi

Kaynak: Richard L. Daft, **Management**, South-Western College Publishing, 8. Edition, 2007, s.497.

Şekil 1.2'ye göre beş farklı liderlik tarzı vardır. Takım yönetimi olarak adlandırılan (9,9) genellikle en etkili liderlik tarzıdır ve liderler tarafından önerilir. Çünkü takım üyeleri görevleri tamamlamak için beraber çalışırlar. Şehir kulübü yönetimi olarak adlandırılan (1,9) liderlik tarzı, iş çıktılarından çok çalışanlara önceliği vurgulamaktadır. Otorite-itaat yönetimi olarak adlandırılan (9,1) liderlik tarzında, süreçlerde verimlilik odaklı davranışlar sergilenir. Orta yol yönetimi olarak adlandırılan (5,5) liderlik tarzı, hem çalışanlara hem de işe aynı oranda önem vermeye çalışır. Son olarak zayıf yönetim olarak adlandırılan (1,1) liderlik tarzında yönetim felsefesi yoktur. Liderler, kişilerarası ilişkiler ve görevleri tamamlama konusunda çok az çaba sarf ederler.¹⁵

¹⁵ A.e., s.524.

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, liderleri davranışları bakımından insan odaklı lider ve işe odaklı lider olarak ikiye ayırmaktadır. Bu yaklaşıma göre insan odaklı lider, alacağı kararlarda ilk önce çalışanlarını düşünmektedir. Çalışanları ile ilgilenmekte, onlara değer vermekte, işten önce çalışanlarını önemsemektedir. İş odaklı lider ise, çalışanlarından önce işi, işin yapılış şeklini ve iş sonucunda elde edeceği çıktıları düşünmektedir. Bu tür liderler için çalışanları ikinci planda yer almaktadır.¹⁶

Lider davranışlarını inceleyen çalışmalardan biri olan ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak Rensis Likert tarafından geliştirilen bu model lider davranışlarını sistem 1, sistem 2, sistem 3 ve sistem 4 olarak dört grupta incelemektedir. Araştırmalar sonucu verimliliğin yüksek olduğu grupların sistem 3 ve sistem 4; verimliliğin düşük olduğu grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tarzı liderlik ile yönetildiğini belirtmiştir.¹⁷

Douglas McGregor ise, geliştirdiği X teorisi ve Y teorisi ile lider davranışlarını açıklamaktadır. McGregor'a göre liderlerin insan davranışları hakkındaki düşünceleri, çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bu düşünceler farklı görüş içeren, X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılan iki grupta ele alınabilmektedir.¹⁸

- *X teorisine göre*, çalışanlar çalışmayı, sorumluluk almayı sevmez ve işten kaçarlar. Bu sebeple çalışanlar amaçlar doğrultusunda zorlanmalı ve gerekirse cezalandırılmalıdır.

- *Y teorisine göre*, çalışanlar uygun şartlar sağladığında çalışmayı, sorumluluk almayı sever ve çalışmak bir oyun gibi gelir. Bu doğrultuda liderin yapması gereken çalışanlar için uygun ortamı yaratmak ve amaçlar doğrultusunda enerjilerini kullanmalarına yardımcı olmaktır.

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar, liderleri davranışlarına göre sınıflandırmış; davranışsal liderlik yaklaşımlarında liderliğin sadece doğuştan gelen bir özellik

¹⁶ Fındıkçı, **a.g.e.**, 2012, s.80.

¹⁷ Koçel, **a.g.e.**, 2005, s.595-596.

¹⁸ **A.e.**, s.594-595.

olmadığı, sonradan da öğrenilebilecek ve geliştirilebilecek bir özellik olduğu belirtilmiştir.

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımında lideri tanımlamada kişisel özelliklerin üzerinde durulmuştur. Davranışsal yaklaşımda ise liderin kişisel özelliklerinin yeterli olmayacağı davranışlarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Fakat yapılan çalışmalar bu iki yaklaşımın yeterli olmayacağını, lideri tanımlamada, liderin kişisel özellikleri ve davranışlarının yanı sıra, içinde bulunulan durum ve koşulların da dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımında, lider davranışlarının etkin olup olmadığını saptayan üç durumsal değişken yer almaktadır. Bunlar; lider ile takipçi arasındaki ilişkiler, başarılabilecek işin niteliği ve liderin pozisyon gücüne dayanan otorite derecesidir. Bu üç faktör olumlu ya da olumsuz bir ortam oluşturarak liderin davranışlarını etkilemektedir. Bu üç değişken aşağıda açıklanmaktadır.¹⁹

- *Lider-takipçi arasındaki ilişki:* Lider takipçileri tarafından sevilir ve güveniliyorsa, lider ile takipçi arasındaki ilişki güçlü ise lider için olumlu bir ortam vardır. Lider sevilmiyor ve güven vermiyorsa, lider ile takipçi arasındaki ilişki zayıf ise lider için olumsuz bir ortam söz konusu olmaktadır.

- *Başarılabilecek işin niteliği:* Tamamlanması gereken iş için önceden bir yol ve yöntemin belirlenip belirlenmediği ile ilgilidir. Eğer yapılacak iş için belirli bir yöntem önceden belirlenmişse lider için olumlu bir ortam olacaktır. Yapılacak iş için önceden belirlenmiş bir yöntem yoksa lider için bir belirsizlik ve olumsuz bir ortam olacaktır.

- *Liderin pozisyon gücüne dayanan otorite derecesi:* Liderin ödüllendirme, ceza verme, terfi ya da işe son verme gibi sahip olduğu yetki derecesini ifade eder. Liderin yetkisinin fazla olduğu örgütlerde lider için olumlu bir ortam, yetkisinin az olduğu örgütlerde lider için olumsuz bir ortam söz konusu olmaktadır.

¹⁹ A.e., s.598-600.

Bir başka durumsal liderlik modeli olan ve Robert House tarafından geliştirilen amaç-yol yaklaşımı, beklenti teorisine dayanmaktadır. Beklenti teorisi, çalışanların bekledikleri ödüle göre motive olup çaba ve performans göstermelerini içermektedir.²⁰ Amaç-yol teorisi, liderlerin takipçilerin beklentilerini nasıl etkileyebileceğine odaklanmakta²¹, karşılaşılan durumlara göre hangi liderlik tarzının etkili olacağına dair lidere fikir vermektedir. Burada önemli olan, eksik olan veya güçlenmesi gereken noktalara katkıda bulunarak bir duruma gerçek değer katan liderlik tarzını kullanmaktır.²² Bu yaklaşıma göre lider destekleyici, otoriter, başarıya yönelik ve katılımcı olmak üzere dört liderlik davranışından birini sergileyebilmektedir. Takipçilerin kişisel özellikleri, işin niteliği, çevre ve zaman baskısı liderlik davranışlarının hangisinin uygun olduğunu belirlerken etkili olmaktadır.²³

Hersey-Blanchard liderlik yaklaşımında yazarlar, ilişki davranışı ve görev davranışı üzerine odaklanmıştır. İlişki davranışında lider; takipçileriyle şeffaf bir iletişim kurmakta, onlara destek olmakta ve takipçilerini önemsemektedir. Görev davranışında ise lider; takipçilerine yapılması gerekenleri ve görevlerin nasıl yapılacağını anlatmakta, onları yönlendirmektedir. Yazarlar, ilişki davranışı ve görev davranışı temel değişkenlerini temel alarak dört liderlik tarzı belirlemişlerdir. Bunlar; yetki verici (delegating), katılımcı (participating), ikna edici (selling), anlatıcı (telling) olarak gruplandırılabilir.²⁴

Yetki verici liderlik tarzı; takipçilerinin sorumluluk almasına izin verir, düşük görev ve ilişki davranışı gösterir. Katılımcı liderlik tarzı; fikir paylaşımı ve kararlara katılımı destekler, düşük görev davranışı ve yüksek ilişki davranışı gösterir. İkna edici liderlik tarzı; görev tanımlarını destekleyici ve ikna edici bir şekilde takipçilerine aktarır, yüksek görev davranışı ve yüksek ilişki davranışı gösterir. Son olarak anlatıcı

²⁰ Kreitner, Kinicki, **a.g.e.**,1995, s.436

²¹ **A.e.**

²² John R. Schermerhorn, Jr., **Management**, John Wiley&Sons Press, 12. Edition, 2012, s.363.

²³ Koçel, **a.g.e.**, s.603-604.

²⁴ Mahmut Paksoy, **“Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı 16, 1993, s.19-22.

liderlik tarzı; görev tanımlarını belirler ve işi yakından takip eder, yüksek görev davranışı ve düşük ilişki davranışı gösterir.²⁵

1.3. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bir önceki bölümde liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar anlatılmıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarında liderin kişilik özelliklerine, davranışlarına ve içinde bulunan duruma göre çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Fakat yıllar içerisinde yönetim alanında meydana gelen değişimler sonucunda araştırmacılar daha kapsamlı liderlik araştırmaları yapmaya yönelmişlerdir. Bu bölümde modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan, “Karizmatik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etik Liderlik, Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik ve Hizmetkar Liderlik” yaklaşımları açıklanacaktır.

a. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Weber’e göre karizma; bireyi sıradan insanlardan ayıran, doğuştan gelen olağanüstü yetenek ve özelliklerdir. Bu özellikleri sergileyen bireyler, lider olarak değerlendirilebilmektedir.²⁶ Weber’in çalışmalarını temel alarak Robert House, karizmatik lider davranışlarını test edilebilir önermeler ile açıklayan ve bütünlük teorik çerçevede sunan ilk kişidir. House, aynı zamanda karizmatik liderlerin takipçiler üzerindeki psikolojik etkilerini de detaylı bir şekilde açıklamış, karizmatik özelliğin temelini lider ile takipçi arasındaki duygusal etkileşimin olduğunu savunmuştur. House’a göre karizmatik liderler, kendilerine güvenen, kararlı ve ikna edici kişilik özelliklerini yüksek oranda sergilemektedirler. Karizmatik liderler, statükoya karşı geldikleri için takipçileri tarafından cesur olarak görülmektedirler. Sahip oldukları bu özelliklerle karizmatik liderler, takipçilerin güç ve bağlılığını artırmakta, takipçiler ise duygu ve düşüncelerini ifade edebildikleri liderlerine karşı bağlılık ve hayranlık duymaktadırlar.²⁷

²⁵ Schermerhorn, Jr., a.g.e.,2012, s.361.

²⁶ Max Weber, **On Charisma and Institution Building**, University of Chicago Press, 1968, s.48.

²⁷ Robert J. House, **A Theory of Charismatic Leadership**, İçinde: James G. Hunt, Lars L. Larson (Ed.), Southern Illinois University Press, Carbondale, 1976, s.189-207; John Antonakis, Robert J. House, “The Full Range Leadership Theory: The Way Forward”, İçinde: Bruce J. Avolio, Francis J. Yammarino

House karizmatik liderleri, kendileri ve takipçileri için yüksek beklentiler içine giren ve beklentilerinin karşılanabileceğine dair takipçilerine güvendiğini gösteren kişiler olarak ifade etmiştir. House, liderin takipçilerine ilham vererek ve onları motive ederek, bir rol model olacağını ve takipçilerin de liderin fikir ve değerlerini benimseyeceğini savunmuştur.²⁸

b. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Bu teori lider ve takipçi arasındaki etkileşime değinmektedir. Lider, takipçilerin rolünün belirlenmesine, performansa yönelik ödül ve desteğin sağlanmasına yoğunlaşmakta, takipçilerini performansa göre ödüllendirmektedir. Yüksek performans gösteren çalışanları maddi ödül veya terfi ile, düşük performans gösteren ya da hata yapan çalışanları ise ceza ile motive etmeye çalışmaktadır. Bu yaklaşım, lider ile takipçi arasındaki ilişkiyi dört şekilde ele almaktadır.²⁹ Bunlar durumsal ödül, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderliktir.³⁰

- *Durumsal ödül:* Yüksek başarı ve performans elde etmek için liderin takipçilerini harekete geçirmesinde etkili bir eylemdir. Etkileşimci liderlik yaklaşımda durumsal ödül maddi ödüllerdir.

- *Aktif İstisnalarla Yönetim:* Lider, çalışanların görevlerindeki sapmaları ve hataları aktif bir şekilde kontrol etmek ve gerektiğinde düzeltici çalışmalar yapmak için planlamalar yapmaktadır.

- *Pasif İstisnalarla Yönetim:* Lider, sapmaların ve hataların ortaya çıkmasını bekler, sonra düzeltici eylemlerde bulunur.

- *Özgür Bırakıcı:* Lider sorumluluk ve karar almaz, kendini geri planda tutar.

(Ed.), **Transformational and Charismatic Leadership – Volume 2**, Emerald Group Publishing Ltd., 2002, s.3-33.

²⁸ A.e., s.6.

²⁹ Arıkboğa, a.g.e., 2013, s.215.

³⁰ Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, Psychology Press, 2. Edition, 2006, s.8.

c. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderler, daha fazla çıktı elde edilmesi için takipçilerini harekete geçiren, onlara ilham veren, normalde yapılması planlanandan ve düşünülenenden daha fazlasının elde edilmesi için takipçilerini motive eden, güçlendiren, onların kişisel ihtiyaçlarını ve gelişimlerini önemseyen liderlerdir.³¹ Dönüşümcü liderler, takipçilerine ortak bir vizyon kazandırmayı, onlara yenilik konusunda ilham vermeyi amaçlamakta, değişimin gerekliliğini vurgulamakta ve bu amaç doğrultusunda çalışanlarını harekete geçirmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş önem olarak dört şekilde açıklanmaktadır.³²

- *İdealleştirilmiş Etki:* Bu davranışı sergileyen liderler, kendilerini bir örnek ve rol model olarak göstererek takipçilerin kendisini benimsemesini sağlamaktadır. Bu liderler organizasyon içinde saygı duyulan, hayran olunan ve güvenilen kişilerdir. Bu liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur, ahlaki ve etik değerleri önemser ve her zaman işi doğru yapmaya odaklanır.

- *İlham Verici Motivasyon:* Çoğu zaman işletmelerde takım ruhunu oluşturan, amaç belirleyen ve çalışanların daha yüksek seviyede performans göstermeleri için onları motive eden liderlere ihtiyaç vardır. İstekli ve iyimser bir tavırla liderler takipçilerine ilham vererek, işletmenin verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu dönüşümcü unsuru kullanarak liderler, çalışanlarını daha fazla çaba göstermeleri için güçlendirirler.

- *Entelektüel Uyarım:* Bu davranışı sergileyen liderler, örgütsel sorunlara yeni ve özgün yaklaşımlar geliştirirken, takipçilerini de yaratıcı ve yenilikçi olmaları için destekler. Liderler, takipçilerinin varsayımları sorgulayarak, işletmenin daha önce karşılaştığı sorunlara yeni bir bakış açısıyla yaklaşarak daha yenilikçi olmaları için teşvik eder.

³¹ A.e.

³² Fil J. Arenas, **A Casebook of Transformational and Transactional Leadership**, Routledge Press, 2019, s.6.

- *Bireyselleştirilmiş Önem:* Bu liderler bir koç, mentor ya da danışman gibi davranarak her bir takipçisinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur, gelişim ve başarılarını destekler.

d. Etik Liderlik Yaklaşımı

Etik, bir durumun yasal olarak değil, ahlaki olarak doğru olup olmadığıyla ilgilenen bir disiplindir.³³ Brown, Trevino ve Harrison, etik liderliği, insan ilişkilerinde ve kişisel davranışlarında kabul edilebilir uygun davranışlar gösteren; çift yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla çalışanların bu tarz davranışlarda bulunmalarını teşvik eden liderlik şekli olarak tanımlamıştır. Spesifik olarak etik liderlik, liderin davranışlarıyla, dürüst ve güvenilir olmasıyla ilişkilidir. Etik lider, takipçilerine etik davranışlar sergileyerek, onların örgütle özdeşleşmesi için bir model olmaktadır.³⁴

Liderlerin etik lider olarak algılanabilmesi ve etik çerçevede çıktılar elde edebilmesi için atak, güvenilir, adil olarak algılanmaları ve o şekilde davranmaları gerekmektedir. Liderler, kabul edilebilir çerçevede, açıklık ve dürüstlük gibi uygun davranışlarla işlerini yapmakta, takipçilerini adil davranarak ve önemseyerek motive etmektedirler. Ayrıca liderlerin, takipçileriyle açık ve etik çerçevede iletişim kurması, etik mesajlar vererek takipçilerinin dikkatini çekmesi gerekmektedir.³⁵

e. Otantik Liderlik Yaklaşımı

Luthans ve Avolio'nun geliştirdiği otantik liderlik yaklaşımı, bir organizasyonda pozitif psikolojik sermayeden ve yüksek düzeyde gelişmiş organizasyonel bağlamdan yararlanan bir oluşum olarak tanımlanmıştır. Bunların sonucu olarak da liderlerin ve takipçilerin daha fazla öz farkındalık ve kendilerini yönlendirebilme gibi pozitif davranışlar sergilediği, öz gelişimin artışı savunulmuştur. Otantik liderler özgüvenli, iyimser, umutlu, net, esnek, gelecek odaklı, etik ve gelişime

³³ Melisa Erdilek Karabay, *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2015, s.85.

³⁴ Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing.", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.97, 2005, s.120.

³⁵ A.e.

önem veren kişilerdir. Kendilerine karşı dürüstlerdir ve sergiledikleri davranışlar, kendileriyle ilişkili olarak pozitif bir şekilde dönüşmekte ve gelişmektedir. Takipçilerine baskı kurmaya ve hatta onları rasyonel olarak ikna etmeye çalışmaktan çok sahip oldukları değerler, inançlar ve davranışlarla takipçilerinin gelişimine yardımcı olmaktadır.³⁶

Otantik liderler, takipçilerine içinden gelerek yardım eder ve takipçilerini güçlendirme konusunda fazla ilgilidirler. Güç, para ya da itibardan daha çok bir farklılık yaratmak için önderlik ederler. İçlerinden gelerek, tutku ve merhametle olduğu kadar mantığıyla da hareket ederler.³⁷

Çoğu insan doğuştan liderlik özelliğine sahiptir fakat tam anlamıyla bir lider olmaları için bu özellikleri geliştirmeleri gerekmektedir. Otantik liderler, kendi doğal yeteneklerini kullanırlar fakat eksik yönlerinin de farkında olup bunları düzeltmek için sıkı bir şekilde çalışırlar. Amaç, anlam ve değerler doğrultusunda liderlik ederler, insanlarla sağlam ilişkiler kurarlar ve nerede durmaları gerektiğinin farkındadırlar. Bu liderler, tutarlı ve disiplinli olup kendilerini gelişime adanmışlardır. Çünkü lider olmak, ömür boyu kişisel gelişimi gerektirir ve bu liderler de bunu bilerek hareket ederler.³⁸

f. Paternalist Liderlik Yaklaşımı

1960'lı yıllarda Tayvan ekonomisi gelişmekteyken Robert H. Silin, uzun yıllara dayanan gözlem ve araştırmaları sonucunda 1976 yılında yaptığı çalışmasında, batı tarzı liderlik modelinden farklı bir liderlik modeli sunmuştur. Ortaya çıkan farklılıklar ahlaki ve didaktik liderlik, merkezi otorite, astlarla sosyal mesafeyi koruma, niyetin gizlenmesi, kontrol taktiklerini uygulama gibi çeşitli davranışlarla açıklanmıştır.³⁹

³⁶ F. Luthans, B.J. Avolio, "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach" İçinde: K.S Cameron, J.E Dutton, R.E Quinn (Ed.), **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003, s.241-258.

³⁷ Bill George, **Authentic Leadership Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value**, Jossey-Bass Press, 1. Edition, 2003, s.12.

³⁸ **A.e.**

³⁹ Robert H. Silin, **Leadership And Values**, Harvard University Press, 1976; Bor-Shiuan Cheng, Li-Fang Chou, Tsung-Yu Wu, Min-Ping Huang, Jiing-Lih Farh, "Paternalistic Leadership and Subordinate

Paternalist liderlik, liderlerin takipçilerini koruyarak ve destekleyerek bir baba rolünü üstlendiği hiyerarşik bir liderlik modelidir.⁴⁰ Takipçiler, liderlerini içlerinden gelerek bir üst olarak görmekte, saygı ve bağlılık duymaktadır. Paternalist lider, takipçilerine ailesinden biri gibi davranmakta, kişisel ya da profesyonel konularda rehberlik etmeye çalışmakta, takipçilerinin refahına önem vermektedir. Takipçilerine ihtiyaçları olduğu konularda destek olmakta, kişisel veya ailevi problemleri olduğunda onlara çözümleri için fırsat vermektedir. Çalışan arasında çıkan çatışmalarda arabulucu görevi görerek sorunları çözmeye çalışmaktadır.⁴¹

g. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı

İlk defa 1970 yılında Robert K. Greenleaf vasıtasıyla literatürde yer edinen hizmetkar liderlik yaklaşımı, çalışanlarına hizmet ederek onlara liderlik etmeyi amaçlamaktadır. Hizmetkar liderlik, tezin ana konularından biri olması sebebiyle bir sonraki bölümde daha ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

1.4. HİZMETKAR LİDERLİK

Günümüz rekabet ortamında takipçilerine hizmet eden, onların gelişimlerine katkıda bulunan ve ortak bir vizyon oluşturan, etik ve etkin liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Modern liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan hizmetkar liderlik, insan faktörünü önemseyen, iç ve dış paydaşlarına hizmet etmeyi amaçlayan bir liderlik anlayışı olmakla birlikte; basit bir tanımla açıklanamayacak kadar karmaşık, çok boyutlu ve farklı disiplinleri kapsayan bir kavramdır. Tanrı, ruh, maneviyat gibi dini terimler; kişisel gelişim, öz farkındalık, kendini tanıma gibi psikolojik kavramlar yönetimle bir bütünlük oluşturmaktadır. Hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan birçok

Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.7, No.1, 2004, s.90.

⁴⁰ Zeynep Aycan, “Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities”, **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.7, No.2, 2002, (Çevrimiçi) <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol7/iss2/1/>, 17.04.2019.

⁴¹ A.e.

çalışma, hizmetkar liderliği anlamak için bireylerin kendilerini keşfetme ve kişisel dönüşüm yolculuğuna çıkmaları gerektiğini belirtmektedir.⁴²

1.4.1. Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Hizmetkar liderlik kavramı, ilk defa 1970 senesinde Robert K. Greenleaf'e ait "The Servant As A Leader" adlı makale ile literatüre kazandırılmıştır.⁴³ Greenleaf, bu makalesinde hizmetkar liderlik düşüncesinin Hermann Hesse'ye ait "Doğu'ya Yolculuk" adlı kitabını okuduktan sonra ortaya çıktığını belirtmektedir. Hikayede bir grup insan bir yolculuktadır ve hikayenin ana kahramanı olan Leo, grubun günlük işlerini yapan, işini yaparken gruba enerjisi ve şarkılarıyla eşlik eden bir hizmetkardır. Grupta her şey yolunda gitmektedir. Fakat bir gün Leo ortadan kaybolur, grupta karmaşa çıkar ve yolculuk yarıda kalır. Bir süre sonra grubu ayakta tutan, rehberlik eden ve iyi bir lider olan kişinin ilk başta hizmetkar olarak bilinen Leo olduğu anlaşılır. Greenleaf bu hikayedeki Leo karakterinden yola çıkarak hizmetkar liderliği tanımlamakta ve iyi bir liderin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır.⁴⁴ Greenleaf'e göre hizmetkar lider, öncelikli olarak bir hizmetkardır. Lider, ilk olarak çalışanlarına içinden gelerek hizmet etmek istemekte; sonrasında ise bilinçli olarak liderlik etmeyi amaçlamaktadır. Hizmetkar liderler, bu özelliklerinden dolayı diğer liderlerden farklılık göstermektedirler.⁴⁵ Hizmetkar liderlik çalışanlarına hizmet etmeyi, çalışmaya bütünsel bir perspektifle yaklaşmayı, beraberlik duygusunu teşvik etmeyi ve karar almada gücü paylaşmayı vurgulamaktadır.⁴⁶ Greenleaf tarafından literatüre kazandırılan hizmetkar liderlik kavramı, daha sonrasında birçok araştırmacı tarafından

⁴² Don Page, Paul T. P. Wong, "A Conceptional Framework for Measuring Servant-Leadership", İçinde S. Adjiboloso (Ed.), **The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development**, American University Press, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 09.01.2019.

⁴³ Larry C. Spears, "The Understanding and Practice of Servant Leadership", **Servant Leadership Research Roundtable**, August 2005, (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf, 30.01.2019.

⁴⁴ Robert K. Greenleaf, **Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness**, Paulist Press, 25 Anv. Edition, 2002, s.28.

⁴⁵ A.e., s.33.

⁴⁶ Larry C. Spears, "The Understanding and Practice of Servant Leadership", **Servant Leadership Research Roundtable**, 2005, (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf, 30.01.2019.

incelenmiştir. Lary Spears, Greenleaf'in çalışmalarını dikkatle incelemesi sonucunda hizmetkar lider özelliklerini dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, kahyalık, insanları geliştirme yükümlülüğü, topluluk kurma olarak belirtmiştir. Spears'in belirlediği özellikler aşağıda açıklanmaktadır.⁴⁷

- *Dinleme:* Liderler, karakteristik olarak karar verme ve iletişim yetenekleri ile değerlendirilmektedir. Dinleme özelliği, hizmetkar liderler için de mühim ve içten gelerek güçlendirilmesi gereken bir özelliktir. Hizmetkar lider, söylenenlerin yanında söylenmeyenleri de kavramaya çalışmaktadır.

- *Empati:* Hizmetkar liderler, diğerlerini anlamak ve empati kurmak için gayret etmektedir. En başarılı hizmetkar liderler, çalışanları ile empati kurabilenlerdir.

- *İyileştirme:* Bu özelliğe sahip olmak, çalışanlarla bütünlük ve dönüşümün sağlanması için önemli bir avantajdır. Çalışanlar, çeşitli nedenlerle duygusal açıdan sıkıntı yaşayabilirler. Bu durumda hizmetkar lider, çalışanları ile iletişime geçerek ve onlara yardımcı olarak durumu iyileştirmeye çalışır.

- *Farkındalık:* Diğerlerine karşı farkındalık ve öz farkındalık hizmetkar liderin güçlü olduğu noktalardır. Karşılaşılan durumları daha bütüncül bir bakış açısıyla incelemeye yardımcı olur.

- *İkna Etme:* Hizmetkar lider, karar alırken pozisyonundan kaynaklanan otoriteyi kullanmak yerine, güvenilir bir şekilde diğerlerini ikna etmeye çabalar. Lider, ikna etme yeteneğiyle grup içerisinde fikir birliğini kurmada etkindir.

- *Kavramsallaştırma:* Rutin işleyişlerin dışına çıkarak, karşılaşılan sorunlara geniş bir bakış açısıyla yaklaşma yeteneğidir. Disiplin ve uygulamaya dayanmaktadır.

- *Öngörü:* Geçmişten ders çıkararak ve bugünü değerlendirerek, gelecek için alınacak kararların sonuçlarını görebilme yeteneğidir.

⁴⁷ A.e., s.3.

- *Kahyalık*: Hizmetkar lider, bir kahya gibi diğerlerine hizmet etme duygusunu taşır. Diğerlerini kontrol etme yerine şeffaf olma ve ikna etme üzerinde durur.

- *İnsanları Geliştirme Yükümlülüğü*: Hizmetkar lider, insanların bir çalışan olarak somut katkıları dışında içsel değerleri olduğuna inanır. Yaptıkları her işte, çalışanları kişisel, profesyonel ve ruhsal anlamda geliştirmeyi sorumluluk olarak görür. Çalışanların kişisel fikir ve tavsiyelerini alarak, karar almaya katılımları için cesaretlendirerek, onlara yardımcı olarak gelişimlerine katkıda bulunmayı amaçlar.

- *Topluluk Kurma*: İnsanlık tarihine bakıldığında zaman içerisinde, küçük topluluklardan büyük kurumlara geçişler olmuştur. Hizmetkar lider çalışanları bir arada tutmak için çaba harcar ve çalışanlar arasında doğru bir birliğin kurulabileceğine inanır.

Lary Spears, hizmetkar liderin özelliklerini yukarıdaki şekilde açıklamış fakat hizmetkar liderliği açıklamada bu özelliklerin tam anlamıyla yeterli olmadığını da ifade etmiştir.⁴⁸

Laub, 1999 yılında hazırladığı doktora çalışmasında hizmetkar liderliğin, çalışanların iyiliğini ve refahını kendi kişisel çıkarları üstünde tutan bir uygulama ve anlayış olduğunu belirtmiştir. Laub, hizmetkar liderlik boyutlarını, “insanlara değer verme, insanları geliştirme, birlik kurma, otantiklik sergileme, liderlik etme ve liderliği paylaşma” olarak açıklamıştır. Yazara göre hizmetkar örgüt, belirtilen özelliklerin örgüt kültürü aracılığı ile sergilendiği; lider ve takipçiler tarafından değerli görülüp uygulandığı bir yerdir.⁴⁹

Farling, Stone ve Winston, 1999 yılında yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik için vizyon, etki, inandırıcılık, güven ve hizmet boyutlarından oluşan bir model geliştirmişlerdir. Yazarlar, Greenleaf’in hizmetkar liderlik yaklaşımı ile Burns’un dönüşümcü liderlik yaklaşımını karşılaştırmışlar, hizmetkar liderlerin, sergiledikleri

⁴⁸ A.e., s.4.

⁴⁹ James Laub, “Assessing The Servant Organization: Development of The Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument”, Unpublished Dissertation, **Florida Atlantic University**, Boca Raton, FL, 1999, s.23.

davranışlar ve sahip oldukları özellikler ile aslında birer dönüşümcü lider olduğunu varsaymışlardır.⁵⁰

Page ve Wong, 2000 yılında hazırladıkları çalışmalarında, hizmetkar liderlik kavramının basit bir tanımla açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olduğunu; farklı disiplinlerden özellikler taşıdığını belirtmektedir.⁵¹ Yazarlar, liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara ve kişisel tecrübelerine dayanarak, hizmetkar liderlik özelliklerini çok boyutlu kavramsal bir çerçeve içerisinde sunmaktadır. “Bütünlük, tevazu, hizmetkarlık, diğerlerini önemseme, diğerlerini güçlendirme, diğerlerini geliştirme, vizyon oluşturma, amaç saptama, liderlik etme, model oluşturma, takım kurma, ortak karar verme” olarak geliştirilen on iki boyut; karakter, insan, görev ve süreç odaklı olmak üzere dört ana gruba ayrılarak açıklanmıştır.⁵² Bu modelden yola çıkarak Dennis ve Winston ise, yaptıkları faktör analizi ile Page ve Wong’un belirlediği on iki boyuttan güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarının anlamlı olduğu sonucuna ulaşarak ölçeklerinde bu boyutları kullanmışlardır.⁵³

Russell ve Stone, 2002 yılında yaptıkları çalışmada, literatürde daha önceden yapılan çalışmalardan yola çıkarak hizmetkar liderlik için “vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model oluşturma, öncülük etme, diğerlerini takdir etme, güçlendirme” olmak üzere dokuz fonksiyonel boyut, ayrıca bu fonksiyonel özelliklere eşlik eden “iletişim, güvenilirlik, yeterlilik, kahyalık, görünürlük, etki, ikna, dinleme, cesaret, öğretme, yetki verme” olmak üzere on bir özellik daha eklemişlerdir.⁵⁴

⁵⁰ Myra L. Farling, A. Gregory Stone, Bruce E. Winston, “Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research”, **Regent University School of Business**, Vol.6, No.1/2, 1999, s.49-50.

⁵¹ Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership”, İçinde: S. Adjibolosoo, **The Human Factor Shaping The Course Of History And Development**, **University Press Of America**, Boston, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaullwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 16.09.2019.

⁵² Paul T. P. Wong, Don Page, “Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile”, **Servant Leadership Research Roundtable**, October 2003, (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/wong_servant_leadership.pdf, 09.10.2019.

⁵³ Robert S. Dennis, Bruce E. Winston, “A Factor Analysis Of Page And Wong’s Servant Leadership Enstrument”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.24 No:8, 2003, s.455-458.

⁵⁴ Robert F. Russel, A. Gregory Stone, “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.23, No.3, 2002, s.145-157.

Patterson, 2003 yılındaki çalışmasında hizmetkar liderliği, takipçilerine karşı fedakarlıkta bulunma, tevazu gösterme gibi diğer liderlik teorilerinde açıklanmayan özelliklere değinen, uygulanabilir ve erdemli bir teori olarak ifade etmiştir. Bu çalışmada erdemli olarak tanımlanan yedi boyuttan bahsedilmiştir. Bu boyutlar, “ahlaki sevgi, tevazu, alturizm, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet” olarak belirtilmiştir.⁵⁵ Bruce Winston, Patterson’ın liderden takipçiye tek yönlü modelini genişleterek, lider ve takipçi arasında döngüsel ilişkinin olduğu bir model geliştirmiş, Patterson’ın belirlediği boyutlara ek olarak “lidere bağlılık, öz yeterlilik ve içsel motivasyon” boyutlarını da modele eklemiştir.⁵⁶ Ehrhart, 2004 yılındaki çalışmasında, hizmetkar liderlik için “astlarla ilişki kurma, astları güçlendirme, astların yetişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, etik davranma, kavramsal yeteneklere sahip olma, astlara öncelik verme, değer yaratma” olmak üzere yedi boyut belirlemiştir.⁵⁷ Yazara göre, hizmetkar lider, sorumluluklarını bilen, astlarına hizmet eden, onlarla nitelikli ilişkiler kuran ve gelişimlerine yardımcı olan kişidir. Bunları yaparken lider, sadece örgüt amaçlarına ulaşılması için değil, astlarının iyilikleri için çabalamaktadır.⁵⁸

Robert S. Dennis ve Mihai Bocarnea, 2005 yılındaki çalışmalarında, Patterson’ın hizmetkar liderlik modelini temel alarak bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek maddelerinin belirlenmesi için Patterson’ın belirlediği yedi boyut ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda yedi boyuttan ikisi olan alturizm ve hizmet boyutlarının

⁵⁵ Kathleen Patterson, “Servant Leadership: A Theoretical Model”, **Servant Leadership Research Roundtable, The School of Leadership Studies, Regent University**, August, 2003, (çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, 14.05.2019.

⁵⁶ Bruce Winston, “Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model”, **Servant Leadership Research Roundtable The School of Leadership Studies, Regent University**, 2003, (çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/winston_extending_patterson.pdf, 15.05.2019.

⁵⁷ Mark G. Ehrhart, “Servant-leadership: An Overview And Directions For Future Research”, **Working Paper: University Of Maryland**, 1998; Mark G. Ehrhart, “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior,” **Personnel Psychology**, 57, 2004, s.73.

⁵⁸ Mark G. Ehrhart, “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior,” **Personnel Psychology**, 57, 2004, s.69.

anlamalı sonuç vermemesi üzere, yazarlar ölçeklerinde “sevgi, tevazu, vizyon, güven ve güçlendirme” olmak üzere beş boyut kullanmışlardır.⁵⁹

Barbuto ve Wheeler, Greenleaf ve Spears’in çalışmalarını inceleyerek daha önce Spears’in belirlediği “dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, kahyalık, insanları geliştirme yükümlülüğü, topluluk kurma” özelliklerine istek boyutunu da ekleyerek on bir boyutlu bir model geliştirmiştir. İstek, empati, iyileştirme, kahyalık özellikleri doğuştan gelen, diğerlerine göre geliştirilmesi ve öğrenilmesi güç olan; diğer özellikler ise liderin sonradan öğrenebileceği ve sürekli olarak geliştirmesi gereken özellikler olarak ifade edilmiştir.⁶⁰ Aynı yazarların 2006 yılındaki çalışmalarında yapılan analizlerin sonucu olarak, “alturistik istek, duygusal iyileştirme, ikna etme, bilgelik ve örgütsel kahyalık” olmak üzere beş boyuttan oluşan bir model ortaya çıkmıştır.⁶¹

Sendjaya ve Sarros, hizmetkar liderin kim olduğunu ve ne yaptığını, dini metinleri inceleyerek felsefik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlara göre hizmetkar liderler, kendilerini bir kahya olarak görmekte, takipçilerinin potansiyellerini artırmaları için onları geliştiren ve güçlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır.⁶² Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008 yılında yaptıkları çalışmada ise, hizmetkar liderlik için “gönüllü bağlılık, otantiklik, ahlaki sorumluluk, anlaşmalı ilişki, üstün maneviyat, dönüştürücü etki” olmak üzere altı boyuttan bahsetmiştir. Yazarlara göre, geliştirdikleri bütüncül hizmetkar liderlik modeli, mevcut örgütsel bağlamda ihtiyaç duyulan takipçiye yönelik, hizmet odaklı, manevi ve ahlaki boyutlara sahip bir modeldir.⁶³

⁵⁹ Robert S. Dennis, Mihai Bocarnea, “Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.26 No:8, 2005, s.600-615.

⁶⁰ John E. Barbuto Jr., “Becoming A Servant Leader: Do You Have What It Takes?”, **A. Lincoln: University of Nebraska**, Nebraska Cooperative Extension, 2002 Revised 2007, (Çevrimiçi) <http://extensionpublications.unl.edu/assets/pdf/g1481.pdf>, 09.10.2019.

⁶¹ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, “Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership”, **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, June 2006, s. 300-326.

⁶² Sen Sendjaya, James C. Sarros, “Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vo.9, No.2., 2002, s.57-61.

⁶³ Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora, “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”, **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, s.402-406.

Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008 yılındaki çalışmalarında, hizmetkar liderlik için “duygusal iyileştirme, topluluk için değer yaratma, kavramsal yetenekler, güçlendirme, astların gelişimine ve başarılı olmasına katkıda bulunma, astlara öncelik verme, etik davranma” olmak üzere yedi boyut geliştirmişlerdir. Hizmetkar lider, takipçilerinin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak, yetenek, istek, hedef ve potansiyellerini anlamak için, her biri ile bire bir iletişim kurmaya önem vermektedirler. Böylece lider, her bir takipçisinin karakterini ve ilgi alanını öğrenerek, onlara potansiyellerini gerçekleştirmek için yardımcı olmaktadır. Hizmetkar liderlik, kişisel bütünlüğü vurgulama ve takipçilerle uzun süreli ve güçlü ilişkiler kurmaya odaklanarak, geleneksel yaklaşımlardan farklılık göstermektedir.⁶⁴

Dierendonck, 2011 yılında yaptığı çalışmasında, hizmetkar liderlik ile ilgili soruları gidermek için, hizmetkar liderliğin öncüllerini, süreçlerini ve sonuçlarını vurgulayan genel bir teorik çerçeve oluşturmaktadır. Çalışmada, hizmetkar liderlik için “insanları güçlendirme ve geliştirme, tevazu, otantiklik, kişilerarası kabul, yön verme, kahyalık” olmak üzere altı boyut belirlenmiştir.⁶⁵

Dierendonck, 2011 yılında Nuijten ile yaptıkları çalışmada, kapsamlı bir literatür analizi sonucunda hizmetkar liderliğin en iyi göstergeleri olarak belirttikleri “güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, affetme, kahyalık” olmak üzere, sekiz boyut belirlemişlerdir.⁶⁶

1.5. HİZMETKAR LİDERLİK MODELLERİ

Hizmetkar liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde yazarların farklı çalışmalar ortaya koyduğu görülmektedir. Bu bölümde hizmetkar liderliğin geliştirilmesi ve daha iyi anlaşılması için çeşitli yazarlar tarafından yapılan çalışmalar ve geliştirilen modeller açıklanacaktır.

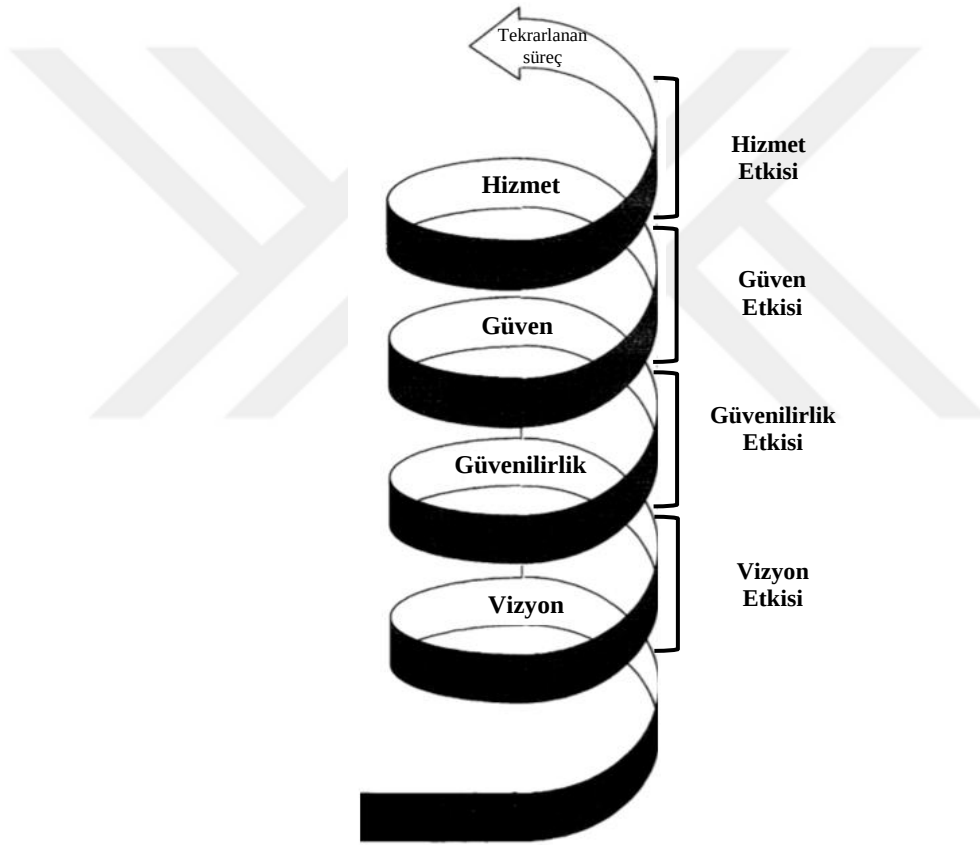
⁶⁴ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao, David Henderson, “Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multilevel Assessment”, **The Leadership Quarterly**, 19, 2008, s.161-165.

⁶⁵ Dirk Van Dierendonck, “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, **Journal of Management**, Vol. 37 No. 4, 2011, s.1228-1261.

⁶⁶ Dirk Van Dierendonck, Inge Nuijten, “The Servant Leadership Survey (SLS): Development And Validation of A Multidimensional Measure”, **Journal Of Business Psychology**, 26, 2011, s.249-254.

1.5.1. Farling, Stone ve Winston'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Yazarlar, çalışmalarında Greenleaf'in hizmetkar liderlik görüşü ile Burns'ün dönüşümcü liderlik görüşünü karşılaştırmış; hizmetkar liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerini ve bu sebeple aynı değişkenlere sahip olduklarını savunmuşlardır. Çalışmada; vizyon, etki, güvenilirlik, güven ve hizmet boyutlarını temel alan ve sarmal yapıya sahip bir model geliştirilmiştir. Modelin sarmal yapıya sahip olmasının sebebi, sürecin tekrar etmesidir.⁶⁷



Şekil 1.3. Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Myra L. Farling A. Gregory Stone Bruce E. Winston, “Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research”, **Regent University School of Business**, Vol.6, No.1/2, 1999, s.52.

Model incelendiğinde, vizyondan hizmete doğru dikey bir hareket görülmektedir. Lider, vizyonunu etkili bir iletişimle takipçileriyle paylaşmakta ve bu

⁶⁷ Farling, Stone, Winston, **a.g.e.**, 1999, s. 49-53.

vizyonu gerçekleştirmeleri için takipçilerini etkilemektedir. Vizyonun olumlu sonuçları, takipçileri ve örgütü güvenilirlik boyutuna taşımaktadır. Güvenilirlik, liderin davranışlarının tutarlı olmasıyla ilişkilidir. Liderin güvenilirliği arttıkça çalışanların da lidere olan güveni artacak ve dikey hareketle güven boyutuna geçilecektir. Güven, lider ve çalışan arasındaki ilişkide önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt içindeki güven iklimi, liderden takipçiye ve takipçiden lidere artan hizmet ile sonuçlanacak ve bu süreç tekrar edecektir.⁶⁸

1.5.2. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Yazarlara göre, hizmetkar liderin öncelikli amacı takipçilerine hizmet ederek onlara liderlik etmek, herkesin yararı için görev ve amaçların gerçekleşmesini sağlamaktır. Geleneksel hizmetkarlık anlayışında yer alan yalnızca hizmet etmeye odaklanmak, kişiyi hizmetkar lider olarak tanımlamak için yeterli olmamaktadır. Hizmetkar lider, sadece insanların ihtiyacını karşılamak ya da insanları memnun etmek için kendi kendine hizmet eden biri değil, ortak yarar sağlamak için başkalarına içinden gelerek hizmet eden bir kişidir. Hizmetkar liderlik anlayışında bireysel menfaat, kolektif birey gelişimine katkıda bulunmaktadır.⁶⁹

Page ve Wong, liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara ve kişisel tecrübelerine dayanarak, hizmetkar liderlik özelliklerini çok boyutlu kavramsal bir çerçeve içerisinde geliştirmişlerdir. Geliştirilen on iki özellik, karakter, insan, görev ve süreç odaklı olmak koşuluyla dört ana gruba ayrılarak açıklanmıştır.⁷⁰

- *Karakter Odaklı Özellikler*: Liderin ne tür bir insan olduğu ile ilgilidir. Hizmetkar özelliklerin gelişimine, liderlerin değerlerine, güvenilirliklerine ve güdülerine odaklanır. Karakter odaklı özellikler bütünlük, tevazu ve hizmetkarlık olarak belirlenmiştir.

⁶⁸ A.e., s.54-63.

⁶⁹ Page, Wong, a.g.e., 2000.

⁷⁰ Paul T. P. Wong, Don Page, "Servant leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", **Servant Leadership Roundtable**, Trinity Western University, 2003, (Çevrimiçi) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.714.6333&rep=rep1&type=pdf>, 17.09.2019.

- *İnsan Odaklı Özellikler:* Liderin diğerleri ile olan ilişkisi ile ilgilidir. İnsan kaynaklarının gelişimi ile ilgilenir, liderlerin insan ilişkilerine odaklanır ve takipçilerinin gelişimini destekler. İnsan odaklı özellikler diğerlerini önemsemek, güçlendirmek ve geliştirmek olarak belirtilmiştir.

- *Görev Odaklı Özellikler:* Liderin ne yaptığı ile ilişkilidir. Verimlilik ve başarıyı gerçekleştirmeye, liderin başarıyı gerçekleştirmek için sahip olduğu yetki ve yeteneklere odaklanır. Görev odaklı özellikler vizyon oluşturma, amaç saptama ve liderlik etmedir.

- *Süreç Odaklı Özellikler:* Liderin örgütsel süreçleri nasıl etkilediği ile ilgilidir. Örgüt verimliliğinin artmasına, liderin esnek, açık ve etkin bir sistem oluşturma ve geliştirme yeteneğine odaklanır. Süreç odaklı özellikler model oluşturma, takım kurma ve ortak karar vermedir.

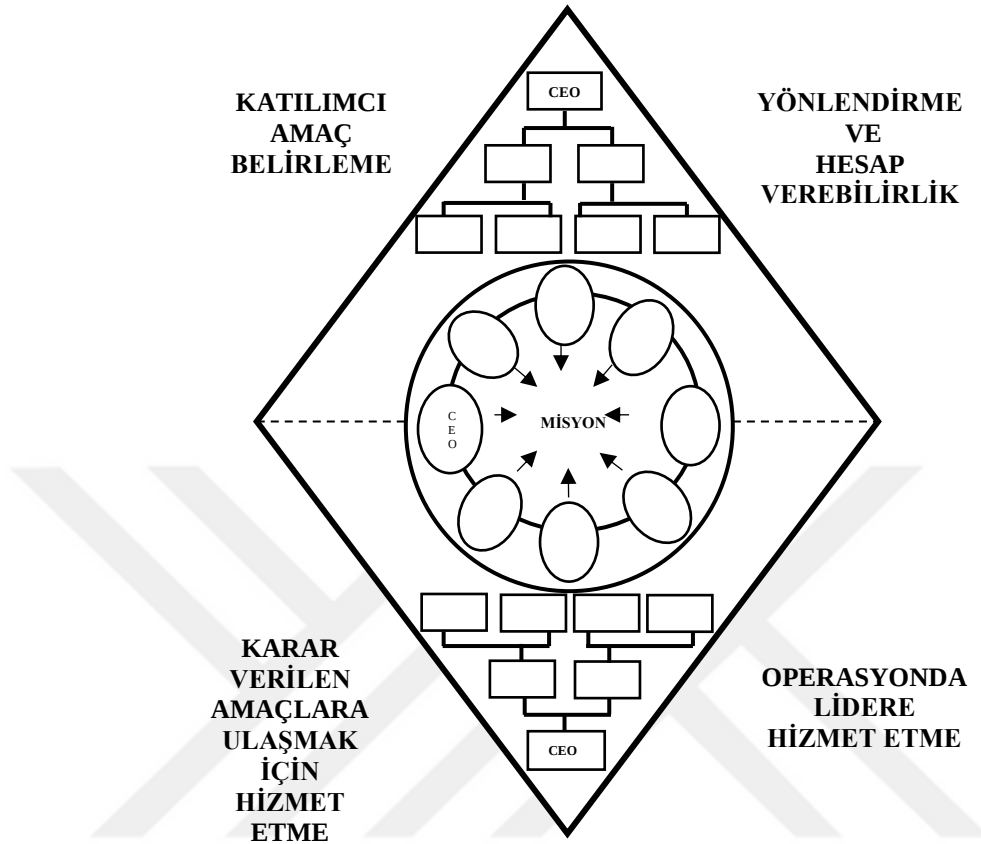
Page ve Wong'a göre karakter, hizmetkar liderliğin odağında yer alır. Liderin birlikte çalıştığı kişileri etkilemesinde, görevlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir.⁷¹ Hizmetkar kalp ve ruh, karakter odaklı özellikler ile ilgilidir. Hizmetkar bir kalp geliştirmedikçe, takipçilerini nasıl geliştireceğini ve güçlendireceğini öğrenmedikçe liderin hizmetkar liderlik görevini yapması mümkün olmamaktadır.⁷²

Çoğu organizasyonlar, liderlerin en tepede olduğu geleneksel piramit yapısına sahiptir. Hizmetkar liderliğin olduğu örgütlerde ise yapının akışkan ve işlevsel olması beklenmektedir. Yazarlar, hizmetkar liderliğin uygulanabilmesi için elmas modeli geliştirmişlerdir.⁷³

⁷¹ Page, Wong, **a.g.e.**, 2000.

⁷² Page, Wong, **a.g.e.**, 2003, s.4.

⁷³ Page, Wong, **a.g.e.**, 2000.



Şekil 1.4. Hizmetkar Liderliğin Uygulanmasında Elmas Modeli

Kaynak: Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership”, İçinde: S. Adjibolosoo, **The Human Factor Shaping The Course Of History And Development**, University Press Of America, Boston, 2000, (Çevrimiçi), <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 17.09.2019.

Şekil 1.4’te liderlik görevini üstlenen CEO, piramitte yer aldığı noktaya bağlı olarak farklı rollere sahip olmaktadır. CEO’nun, diğer çalışanlarla birlikte örgütün vizyon ve misyonunu belirlemede sorumlu olması beklenmektedir. Örgüt optimum düzeyde çalıştığında CEO, elmasın ortasındaki dairede yer alarak örgütün misyonunu veya grubun amaçlarını yerine getirme konusunda diğer çalışanlarla eşit bir şekilde çalışacaktır. Örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda bir anlaşmaya varıldığı zaman, CEO yatırım yapma ve başkalarına hizmet etme amacıyla piramidi tersine çevirebilecek ve böylece misyonun gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu noktada CEO, misyonun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi konusunda kararlı olan birçok ortaktan biri olacaktır. Eğer amaçlar ve görevler değişirse veya birtakım önemli

değişiklikler olursa, CEO geleneksel piramit yapısıyla başlayan sürecin başlangıcına geri dönebilecektir. Bu şekilde elmas modeli; zaman içinde farklı şartlar veya durumlarda örgütün misyonunun yerine getirilmesi sürecinde, organizasyonun ihtiyaçlarına uyum sağlayacaktır.⁷⁴

1.5.3. Russell ve Stone Hizmetkar Liderlik Modeli

Russell ve Stone, sundukları modelde hizmetkar liderlik özelliklerini fonksiyonel ve eşlik eden özellikler olmak üzere ikiye ayırmışlardır.⁷⁵ Bu özellikler Tablo 1.2’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Hizmetkar Liderin Özellikleri

Fonksiyonel Özellikler	Eşlik Eden Özellikler
Vizyon	İletişim
Dürüstlük	Güvenilirlik
Bütünlük	Yeterlilik
Güven	Kahyalık
Hizmet	Görünürlük
Model Oluşturma	Etki
Öncülük Etme	İkna
Diğerlerini Takdir Etme	Dinleme
Güçlendirme	Cesaret
	Öğretme
	Yetki Verme

Kaynak: Robert F. Russel, A. Gregory Stone, “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 23, No. 3, 2002, s.147.

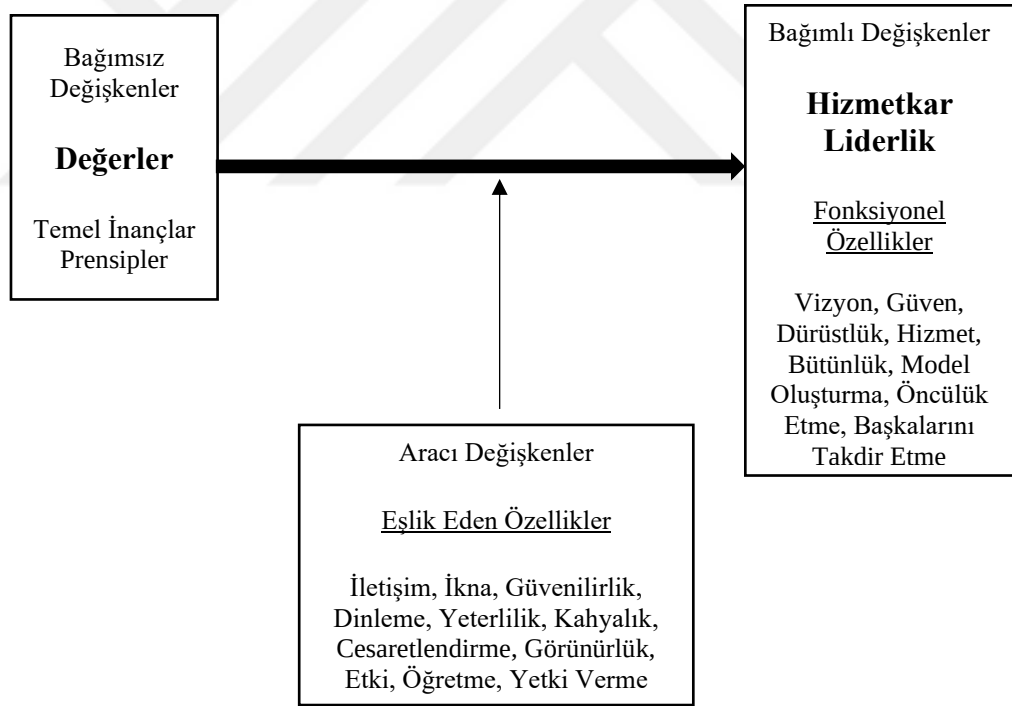
⁷⁴ Page, Wong, **a.g.e.**, 2000.

⁷⁵ Russel, Stone, **a.g.e.**, 2002, s.147.

Fonksiyonel özellikler, liderin sahip olduğu karakteristik ve ayırt edici etkin özelliklerdir. Her bir özellik birbirinden farklı olmakla birlikte birbiriyle ilişkilidir. Fonksiyon özelliklere ek olarak tanımlanan eşlik eden özellikler, ikinci planda kalan değil, tamamlayıcı özellikler olarak ifade edilmiştir.⁷⁶

Yazarlara göre hizmetkar liderlik, organizasyonları ve toplumları değiştirebilecek potansiyele sahip, kişisel ve örgütsel değişimi destekleyen bir kavramdır. Çalışmada liderlerin, hizmetkar liderliği seçmeleri durumunda daha çok kişinin fayda göreceği üzerinde durulmakta, kişilerarası iş ilişkilerinde ve örgütsel yaşamda pozitif olarak kökten bir değişiklik yapabileceğini vurgulamaktadır.⁷⁷

Yazarlar, literatür araştırmaları sonucunda hizmetkar liderliği etkileyen unsurları dikkate alarak çalışmalarında iki model sunmuşlardır.



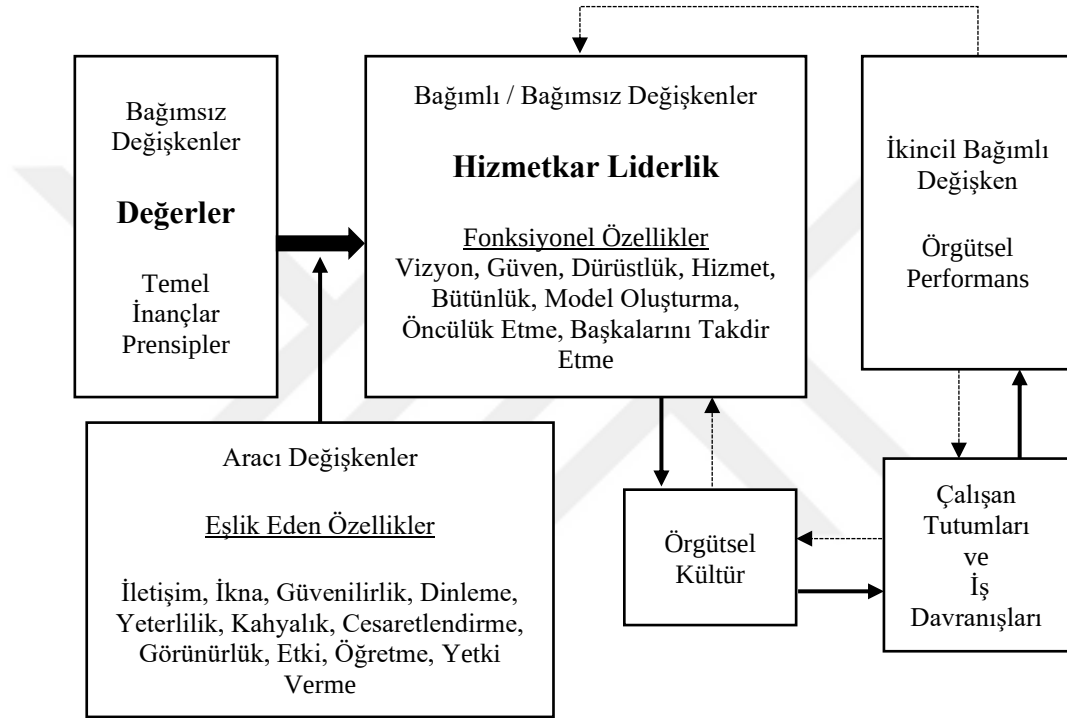
Şekil 1.5. Hizmetkar Liderlik Modeli 1

Kaynak: Robert F. Russel, A. Gregory Stone, “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.23, No.3, 2002, s.154.

⁷⁶ Russel, Stone, a.g.e., 2002, s.146.

⁷⁷ A.e., s.154.

Şekil 1.5'te bağımsız değişken, liderin sahip olduğu değerler; bağımlı değişken ise hizmetkar liderliktir. Liderin sahip olduğu değerler, hizmetkar liderliğin fonksiyonel özellikleri ile şekillenmektedir. Eşlik eden özellikler ise aracı değişken görevi görmekte; fonksiyonel özelliklerin seviyesini ve şiddetini belirlemektedir. Bu model sadece lider özellikleri ile hizmetkar liderlik arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.⁷⁸



Şekil 1.6. Hizmetkar liderlik Modeli 2

Kaynak: Robert F. Russel, A. Gregory Stone, “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.23, No.3, 2002, s.154.

İkinci modelde ise yazarlar, hizmetkar liderliğin örgütleri etkileyebilen ve kontrol edilebilen bir değişken olduğunu ifade etmişler; böylece hizmetkar liderliğin bağımsız değişken de olabileceğini savunmuşlardır.⁷⁹ Birinci modeldeki gibi yine eşlik eden özellikler, değerler ve fonksiyonel özellikler arasında aracı değişken görevi görmektedir. Hizmetkar liderlik ise, ikincil bağımlı değişken olan örgütsel performansı etkileyen bağımsız değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kültür ve çalışan

⁷⁸ A.e., s.153.

⁷⁹ A.e.

tutumları da aracı değişken olarak, hizmetkar liderliğin etkinliğini etkileyebilmekte ve örgütsel performans üzerinde yönetici bir etkiye sahip olmaktadır. Modelde ayrıca, örgütsel performanstan hizmetkar liderliğe geri bildirim olduğu da görülmektedir. Sonuç olarak, ikinci modelin birinci modele göre daha kapsamlı olduğu söylenebilmektedir.⁸⁰

1.5.4. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Daha önce “Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi” bölümünde yer aldığı gibi, Patterson hizmetkar liderliği uygulanabilir ve erdemli bir teori olarak ifade etmiş ve çalışmasında erdemli olarak tanımlanan yedi boyuttan bahsetmiştir.

- *Ahlaki Sevgi*: Yabancı kaynaklarda “Agapao Love” olarak ifade edilen bu özellik, Yunanca’da “ahlaki sevgi” anlamına gelmektedir. Ahlaki sevgi, doğru zamanda doğru sonucu elde etmek için doğru şeyi yapma anlamına gelmektedir.⁸¹ Ahlaki sevgiye sahip liderler, ilk önce takipçilerine, sonra takipçilerinin yeteneklerine, son olarak bunların organizasyona nasıl yarar sağlayabileceğine odaklanmaktadır.⁸²

- *Tevazu*: Kendinden çok başkalarına odaklanmaktır. Hizmetkar lider kibirden uzak, takipçilerine odaklanan bir tavır sergilemektedir.⁸³

- *Alturizm*: Bazı kaynaklarda fedakarlık olarak da ifade edilen alturizm, kişinin refahına zarar verecek bir duruma yol açsa bile, bir başkasına fayda sağlamak için yapılan davranış olarak tanımlanmaktadır.⁸⁴

- *Vizyon*: Bireylerin veya örgütlerin kendilerini gelecekte görmek istedikleri yerdir.⁸⁵ Patterson’a göre hizmetkar liderin odak noktası takipçileridir ve vizyon, örgüt üyelerinin gelecekteki durumunu ifade eder. Hizmetkar lider,

⁸⁰ A.e.

⁸¹ Bruce E. Winston, **Be A Leader For God's Sake**, School of Leadership Studies, Regent University, 2002, s.5.

⁸² Patterson, **a.g.e.**, 2003, s.3.

⁸³ Marty Durden, “The Coach as Servant Leader: Ranking 7 Constructs as Student Athlete Motivators”, **Servant Leadership: Theory & Practice**, Vol. 3, Issue. 2, 2016, s.64.

⁸⁴ Kristen Renwick Monroe, “A Fat Lady in A Corset: Altruism and Social Theory”, **American Journal of Political Science**, Vol. 38, No. 4, 1994, s.862.

⁸⁵ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul, 2013, s. 177.

takipçilerinin her birini değerli ve yetiştirilebilir olarak görmekte, onların bu duruma gelmelerini istemekte ve destek olmaktadır.⁸⁶

- *Güven:* Bütün ilişkilerin başarılı ve kalıcı olabilmesi için güven üzerine kurulması gerekmektedir. İlişkilerde güvenilir olmak, kişilerin davranış ve söylemlerinin sürekliliği ile ilgilidir.⁸⁷

- *Güçlendirme:* Vizyon ve güven, takipçilere organizasyon içindeki vizyonuna bağlı olarak istediklerini elde etmesi için güç, yetki, sorumluluk vererek ve kaynak sağlayarak güçlendirmeyi beraberinde getirmektedir. Güçlendirme sürecinde, takipçilerin verimli ve başarılı bir şekilde görevlerini tamamlamaları için hizmetkar lider, gönüllü olarak güç ve kontrolden vazgeçmektedir. Liderin güç ve kontrolden vazgeçmesi, takipçilerine sınırsız yetki verdiği anlamına gelmemekte, takipçilerin aşamalı olarak güçlendirilerek, öğrenmeye ve gelişmeye açık olmaları sağlanmaktadır.⁸⁸

- *Hizmet:* Hizmetkar lider, takipçilerini yönlendirirken hizmet etme düşüncesiyle hareket etmekte, kendisini takipçilerinin görevlerini başarı ile tamamlayabilmeleri için ihtiyaçlarını sağlayan kişi olarak görmektedir.⁸⁹

Patterson, hizmetkar liderlik için yukarıdaki boyutların yer aldığı bir model geliştirmiştir. Patterson'ın hizmetkar liderlik modelinde liderden takipçiye tek yönlü bir etkileşim vardır. Bu etkileşim liderin ahlaki sevgisi ile başlamakta; sırasıyla tevazu, alturizm, vizyon, güven, güçlendirme ile devam etmekte ve hizmet ile sonlanmaktadır.⁹⁰

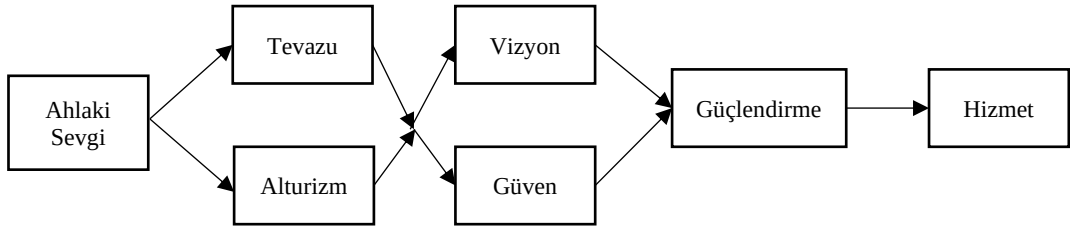
⁸⁶ Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3082719; Patterson, **a.g.e.**, 2003, s. 4.

⁸⁷ Ramona M. Wis, **The Conductor as Leader: Principles of Leadership Applied to Life on the Podium**, GIA Publications, 2007, s.49-53.

⁸⁸ Bruce Winston, "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model", **Servant Leadership Research Roundtable The School of Leadership Studies**, Regent University, 2003, (çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/winston_extending_patterson.pdf, 15.05.2019.

⁸⁹ **A.e.**

⁹⁰ Patterson, **a.g.e.**, 2003, s.7.



Şekil 1.7. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Kathleen Patterson, “Servant Leadership: A Theoretical Model”, **Servant Leadership Research Roundtable, The School of Leadership Studies, Regent University**, August, 2003, (çevrimiçi)

https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, 14.05.2019.

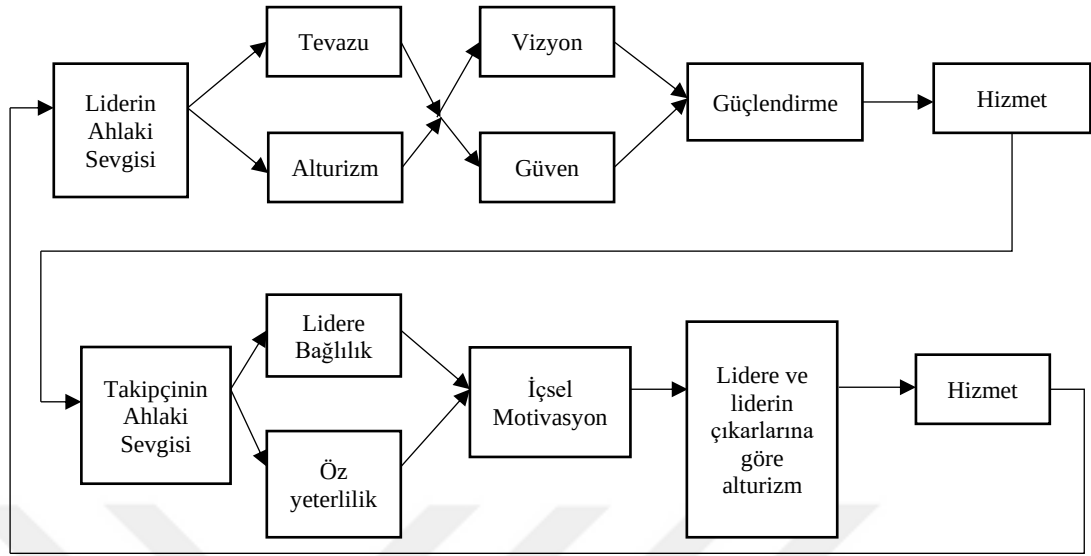
1.5.5. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson'ın modeli, liderden takipçiye doğru tek yönlüdür ve takipçilerin örgütsel görevleri yerine getirmeleri için neden ve nasıl lidere bağlı olacaklarını açıkça ifade etmemektedir. Buradan yola çıkarak Winston, Patterson'un modelini genişleterek lider ile takipçi arasında çift yönlü bir model geliştirmiştir.⁹¹

Winston'ın eklediği ikinci kısım takipçinin ahlaki sevgisiyle başlamaktadır. Takipçinin ahlaki sevgisi, lidere bağlılığı ve takipçinin öz yeterliliğini etkilemektedir. Yüksek düzeyde bağlılık ve öz yeterlilik, daha fazla içsel motivasyona; daha fazla içsel motivasyon da yüksek düzeyde lidere ve liderin çıkarlarına göre alturizme yol açmaktadır. Böylece bu süreç, takipçinin yüksek düzeyde hizmet sunmasıyla sonuçlanmaktadır.⁹²

⁹¹ Winston, **a.g.e.**, 2003, s.1.

⁹² Winston, **a.g.e.**, s.5.



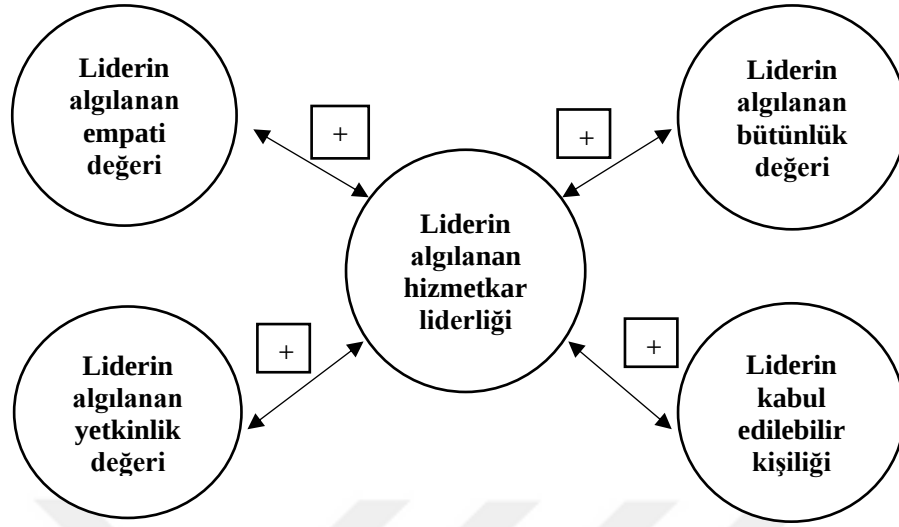
Şekil 1.8. Winston'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Bruce Winston, "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model", **Servant Leadership Research Roundtable The School of Leadership Studies**, Regent University, August 2003, (çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/winston_extending_patterson.pdf, 15.05.2019.

1.5.6. Washington, Sutton ve Field'in Hizmetkar Liderlik Modeli

Washington ve arkadaşları, 2006 senesindeki çalışmalarında; liderin algılanan empati değeri, bütünlük değeri, yetkinlik değeri ve liderin kabul edilebilir kişiliği olmak üzere dört bireysel farklılığa odaklanarak hizmetkar liderlik modeli geliştirmişlerdir.⁹³

⁹³ Rynetta R. Washington, Charlotte D. Sutton, Hubert S. Feild, "Individual differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality", **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.27, No:8, 2006, s.700.



Şekil 1.9. Hizmetkar Liderliğe Etki Eden Değerler

Kaynak: Rynetta R. Washington, Charlotte D. Sutton, Hubert S. Feild, “Individual differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.27, No:8, 2006, s.705.

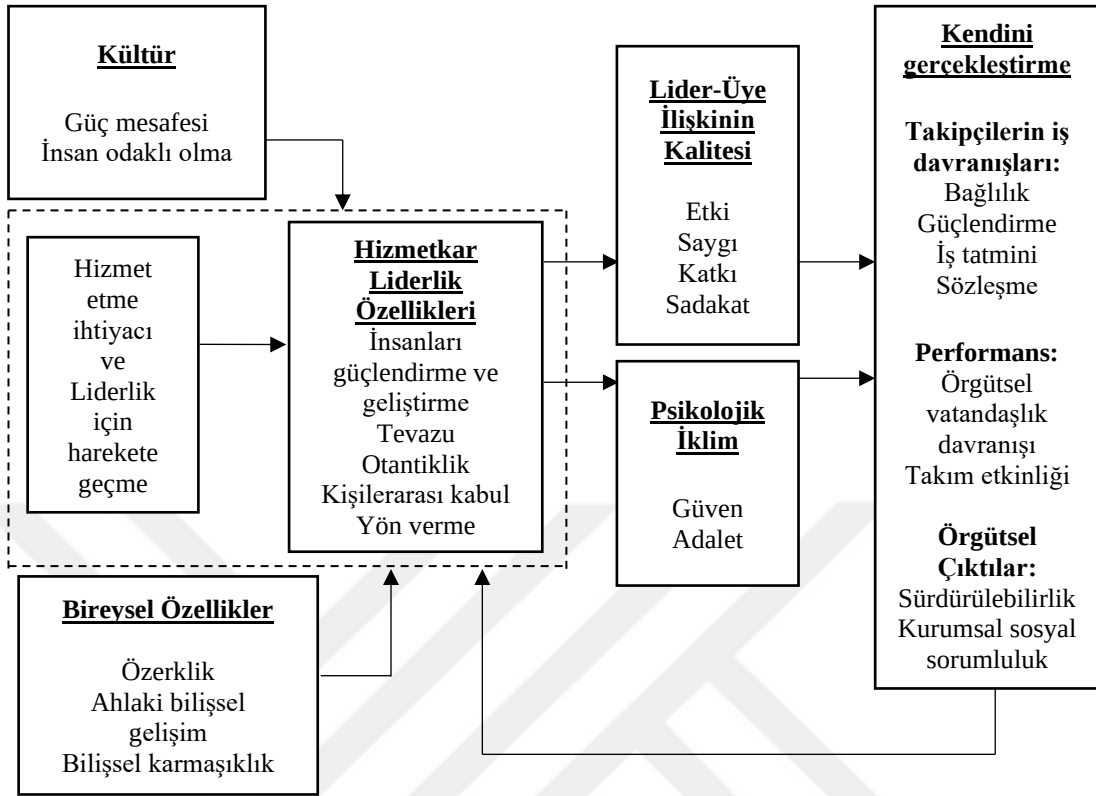
Modelde hizmetkar lider ile kabul edilebilirlik ve hizmetkar lider ile empati, bütünlük ve yetkinlik özellikleri incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda takipçileri tarafından kabul edilen ve empati, bütünlük, yetkinlik değerlerine sahip olan liderler daha çok hizmetkar lider olarak algılanmaktadır.⁹⁴

1.5.7. Van Dierendonck’un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Model

Dierendock, Greenleaf’in çalışmalarını ve düşüncelerini temel alarak teorik bir hizmetkar liderlik modeli sunmuştur. Modelde hizmetkar liderlik için belirlenen özelliklerin yanı sıra, hizmetkar liderliği etkileyen faktörler ve hizmetkar liderliğin sonuçları yer almaktadır.⁹⁵

⁹⁴ Washington, Sutton, Feild, **a.g.e.**, s.710.

⁹⁵ Dirk Van Dierendonck, “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, **Journal of Management**, Vol.37, No.4, July, 2011, s. 1243.



Şekil 1.10. Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Dirk Van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", **Journal of Management**, Vol.37, No.4, 2011, s. 1233.

Yazar bu modelde, literatürde mevcut olan hizmetkar liderlik sürecinin daha net anlaşılması adına yeni bir teorik bakış açısı geliştirmiştir. Modelde hizmet etme ihtiyacı ve liderlik için harekete geçme, kültür, bireysel özellikler hizmetkar liderliği etkileyen faktörler olarak yer almaktadır. Hizmet etme ihtiyacı ile liderlik etmek için harekete geçme modelin temelini; kesik çizgiler ile çevrilen bileşenler ise hizmetkar liderliğin temelini oluşturmaktadır.⁹⁶

Modelde yer alan kültür ve bireysel özellikler hizmetkar liderliği etkilemektedir. Güç mesafesi düşük olan ve insan odaklı olan örgütlerde hizmetkar liderlik daha çok ortaya çıkabilmekte; özerk, yüksek ahlaki değerlere sahip ve geleceği öngörebilen kişilerde ise hizmetkar lider özellikleri daha çok görülebilmektedir. Sonuç olarak etkin bir hizmetkar lider, lider-üye arasında yüksek kaliteli ilişkiler kurulmasını

⁹⁶ A.e., s.1244.

sağlayacak, örgüt içinde güven ve adaletin olduğu bir psikolojik iklim yaratacaktır. Bunların sonucunda, liderin takipçileri üç aşamada etkilemesi beklenecektir: ⁹⁷

- *Bireysel aşama:* Kendini gerçekleştirme, artan performans ve pozitif iş tutumları.
- *Takım aşaması:* Artış gösteren takım etkinliği.
- *Örgütsel aşama:* Kurumsal sosyal sorumluluğa ve sürdürülebilirliğe daha güçlü bir şekilde odaklanma.

Modelde son olarak, takipçilerden lidere doğru geri bildirim döngüsü yer almaktadır. Modelde kilit özelliklerin, öncüllerin ve sonuçların birbiriyle olan ilişkisi önemlidir. Bu modelin arkasındaki fikir, temel teorik modellerden elde edilen bilgileri ve deneysel araştırmaları birleştiren hizmetkar liderlik süreçlerini ortaya koymaktır. ⁹⁸

1.6. HİZMETKAR LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Hizmetkar liderliğe ilişkin çalışmaların incelenmesi sonucunda birçok yazarın farklı çalışmalar yaptığı ve farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında, Dierendonck ve Nuijten'in 2011 yılındaki çalışmalarında önerdikleri boyutlar ele alınacaktır.

- *Güçlendirme*

Çalışanlara kişisel gelişimleri için imkan tanımaya ve onları güçlendirmeye odaklanan motivasyonel bir kavramdır. ⁹⁹ Güçlendirme, çalışanların daha çok kendine güvenen ve proaktif davranışlar sergilemesini amaçlamaktadır. ¹⁰⁰ Bu boyut, öz yeterlilik algılarının artırılması ile ilişkilidir. Yenilikçi performans için koçluk yapmak, risk almak ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için çalışanlarını

⁹⁷ A.e., s.1243- 1248.

⁹⁸ A.e., s.1243.

⁹⁹ Jay A. Conger, "Motivate Performance Through Empowerment", In E. A. Locke (Ed.), **The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior**, Blackwell, Oxford, 2000, s.137-149; Dirk Van Dierendonck, Inge Nuijten, **a.g.e.**, 2011, s.251.

¹⁰⁰ Dierendonck, Nuijten, **a.g.e.**, 2011, s.251.

cesaretlendirmek, geri bildirim sağlamak, hataları doğrusunu öğrenmek için bir fırsat olarak görmek gibi lider davranışlarını içermektedir.¹⁰¹

- *Hesap Verebilirlik*

Hesap verebilirlik, bireyleri kontrolü altındaki faaliyetlerden sorumlu kılmaktır.¹⁰² Bu boyut, liderlerin takipçilerine güvenilir olduğunu gösterebildiği güçlü bir özelliktir. Literatürde yer alan çalışmalarda, bu boyutun hizmetkar liderlikle ilişkili görülmesine rağmen başka bir ölçme aracında bu boyut kullanılmamıştır.¹⁰³

- *Tevazu*

Tevazu, kendinden daha çok başkalarına odaklanmak, kibir ve gösterişten arınmaktır. Bu boyut, diktatörce bir liderlik tarzına karşıdır; ön planda değil, arka planda durmaya çalışan hizmetkar liderin sahip olduğu bir özelliktir.¹⁰⁴

Tevazu, kişinin güçlü ve zayıf yanlarını doğru bir şekilde anlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Hizmetkar liderler zayıf yönlerini ve sınırlarını bilirler; bunları aşmak için de başkalarının destek ve katkılarını kabul ederler.¹⁰⁵

- *Geride Durma*

Liderin, çalışanlarına gereken desteği ve güveni göstererek onlara öncelik vermesi ve görevler başarıyla tamamlandığında kendini arka plana çekmesidir. Bu boyut, güçlendirme ve tevazu boyutlarıyla da ilişkilidir.¹⁰⁶

- *Otantiklik*

Otantiklik; kişinin düşüncelerini, duygularını, isteklerini, ihtiyaçlarını, tercihlerini ve inançlarını kendini tanıyarak, gerçek davranışlarla ifade etmesidir.

¹⁰¹ Lee J. Konczak, Damian J. Stelly, Michael L. Trusty, "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument", **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 60 No. 2, 2000, s.303.

¹⁰² Jay A. Conger, **The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 1989; Dirk Van Dierendonck, Inge Nuijten, **a.g.e.**, 2011, s.251.

¹⁰³ Dierendonck, Nuijten, **a.g.e.**, 2011, s.252.

¹⁰⁴ Marty Durden, **a.g.e.**, 2016, s.64.

¹⁰⁵ Dierendonck, Nuijten, **a.g.e.**, 2011, s.252.

¹⁰⁶ **A.e.**

Otantik kişi, gerçekten dřřndęę ve inandığı şeyleri açıkça söylemekte, drşt bir şekilde fikirlerini açıklamakta, gerçek hislerini ifade etmekte ve bu davranışları tutarlı bir sergileyerek gerçek benliğine uygun davranmaktadır.¹⁰⁷

- *Cesaret*

Kişinin riske girmesi ve sorunlara yeni yaklaşımlarla çözüm bulmaya çalışmasıdır. Cesaret, hizmetkar lideri diğer liderler ayıran önemli bir özelliktir.¹⁰⁸ Bu özelliğe sahip liderler daha proaktif davranışlar sergilemekte, yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmektedirler.¹⁰⁹

- *Affetme*

Yapılan hataları, yanlışları ve yaşanan tartışmaları affetmek hizmetkar liderlerin önemli bir özelliğidir. Lider, intikami ve çıkarcı olmadıkça çalışanlar da en iyisini ortaya koymak için çabalamaktadırlar.¹¹⁰

- *Kahyalık*

Kahyalık, örgütlerin yönetiminde çarpıcı değişiklikler yapma potansiyeline sahip ilke ve uygulamalardan oluşan bir özelliktir. Liderin, kontrolü elinde tutmadan ve kişisel çıkarımı dşşnmeden sorumluluk alması ve hizmet etmeye istek duymasıdır. Lider, maddi kazançlardan ziyade örgüt ve çalışanlar için ortak yararı desteklemeye önem vermektedir. Böylece bu boyut, lideri bireycilikten uzaklaştırmaktadır. Kahyalık güven ve devamlılık üzerine kurulu olmakla birlikte kolektif varsayımları desteklemekte; işbirliği yaparak ve hizmet ederek rekabeti değiştirmektedir.¹¹¹

¹⁰⁷ Susan Harter, “Authenticity”, İçinde: C. R. Snyder, S. J. Lopez (Ed.), **Handbook of Positive Psychology**, Oxford University Press, 2002, s.382.

¹⁰⁸ Robert K. Greenleaf, **The Servant As Leader**, The Robert K. Greenleaf Center, Westfield, 1991; Dierendonck, Nuijten, **a.g.e.**, 2011, s.252.

¹⁰⁹ Dierendonck, Nuijten, **a.g.e.**, 2011, s.252.

¹¹⁰ Dirk Van Dierendonck, Laurens Rook, “Enhancing Innovation and Creativity through Servant Leadership”, İçinde: Dirk Van Dierendonck, Kathleen Patterson (Ed.), **Servant Leadership Developments in Theory and Research**, Palgrave Macmillan, New York, 2010, s.159.

¹¹¹ Peter Block, **Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest**, Berrett-Koehler Publishers, 2. Edition, San Francisco, 2013, s. 1-16.

1.7. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖLÇÜLMESİ

Hizmetkar liderlik, Greenleaf tarafından literatüre kazandırıldığından itibaren birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve farklı şekillerde yorumlanmıştır. Birçok yazar tarafından hizmetkar liderliğin ölçümü için farklı ölçekler geliştirilmiştir. Tablo 1.3'te geliştirilen ölçekler yer almaktadır.

Tablo 1.3. Hizmetkar Liderlik Ölçekleri

YAZAR	ÖLÇEK	BOYUT
James Alan Laub (1999)	Liderlik Değerlendirme Aracı (OLA)	İnsanlara değer verme İnsanları geliştirme Birlik kurma Otantiklik sergileme Liderlik etme ve liderliği paylaşma
Don Page Paul T.P. Wong (2000)	Hizmetkar Liderlik Profili Öz Değerleme Aracı	Bütünlük Tevazu Hizmetkarlık Diğerlerini önemseme Diğerlerini güçlendirme Diğerlerini geliştirme Vizyon oluşturma Amaç saptama Liderlik etme Model oluşturma Takım kurma Ortak karar verme

Tablo 1.3. Hizmetkar Liderlik Ölçekleri (Devam)

YAZAR	ÖLÇEK	BOYUT
Robert S. Dennis Bruce E. Winston (2003)	Hizmetkar Liderlik Profili Öz Değerleme Aracı Faktör Analizi	Güçlendirme Hizmet Vizyon
Robert S. Dennis Mihai Bocarnea (2005)	Hizmetkar Liderlik Değerleme Aracı	Sevgi Tevazu Vizyon Güven Güçlendirme
John E. Barbuto Daniel W. Wheeler (2006)	Hizmetkar Liderlik Anketi	Alturistik istek Duygusal iyileştirme İkna etme Bilgelik Örgütsel kahyalık
Robert C. Liden Sandy J. Wayne Hao Zhao David Henderson (2008)	Çok Boyutlu Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Duygusal iyileştirme Topluluk için değer yaratma Kavramsal yetenekler Güçlendirme Astların gelişimine ve başarılı olmasına katkıda bulunma Astlara öncelik verme Etik davranma

Tablo 1.3. Hizmetkar Liderlik Ölçekleri (Devam)

YAZAR	ÖLÇEK	BOYUT
Sen Sendjaya James C. Sarros Joseph C. Santora (2008)	Hizmetkar Lider Davranışı Ölçeği	Gönüllü bağlılık Otantiklik Ahlaki sorumluluk Anlaşmalı ilişki Üstün maneviyat Dönüştürücü etki
Dirk Van Dierendonck Inge Nuijten (2011)	Hizmetkar Liderlik Anketi (SLS)	Güçlendirme Hesap verebilirlik Geride durma Tevazu Otantiklik Cesaret Affetme Kahyalık

Kaynak: Buket Akdöl, “Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2015, s. 201.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

Örgütler, faaliyetlerini sürdürmek, kar sağlamak ve toplum ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş sosyal yapılardır. Örgütler bu amaçlar dışında hedef görülen müşteri kütlesi, faaliyet gösterilen sektör, içerisinde bulunan imkan ve koşullara bağlı olarak ürün geliştirmek, yenilik yaratmak, itibar sahibi olmak gibi özel amaçlara da sahip olabilmektedir. Örgütler hangi amaçla kurulmuş olursa olsun faaliyetlerini gerçekleştirmek için hammadde, sermaye, işgücü, bilgi gibi üretim faktörlerini kullanmaktadır. Üretim faktörlerinden işgücü, diğer faktörleri kullanarak örgütsel amaçların başarılmasına katkıda bulunacak en önemli girdi olarak belirlenebilmektedir. Örgütler, etkili ve verimli insan gücüne sahipse, çalışanların gelişimine ve eğitimine gereken önemi veriyorsa, motive olmalarını sağlayabiliyorsa bu örgütte çalışan bağlılığından söz edilebilmektedir.¹¹²

Bu tez çalışmasında, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık işlenecektir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile aralarında kurdukları duygusal bir bağ sonucunda kendilerini örgüte adanmışlardır. Tez çalışmasında duygusal bağlılığın seçilmesinin sebebi ise, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında insan gücünün önemli bir rol oynaması ve örgütüne karşı özel bir bağ hisseden çalışanların daha verimli çalışacağı düşüncesidir. Duygusal bağlılığı açıklamadan önce örgütsel bağlılığı ve gelişimi incelemek yararlı olacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanların ait oldukları örgüte hissettikleri bağın gücüdür. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının, örgüt performansını pozitif olarak etkilediği düşünülmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık; işe gecikme, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi örgüt açısından tercih edilmeyen davranışları azaltmaktadır. Ayrı olarak, mal ya da hizmet niteliğine pozitif olarak katkı sağladığı söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte sadık kalması; örgütün hedeflerine verimli ve etkin

¹¹² Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, 2011, s.275.

bir şekilde ulaşabilmesi için özen göstermesidir. Örgüte bağlılıkta; yaş, unvan, iş deneyimi gibi bireysel değişkenlerin ve işin niteliği, yöneticinin liderlik özellikleri gibi örgütsel değişkenlerin önemli rolleri vardır. Ayrıca örgüt yapısı, örgüt iklimi, kararlara katılım, sorumluluk ve yetki verilmesi çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır.¹¹³

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı, literatürde 1956 yılında öncelikle Whyte tarafından araştırılmış; sonrasında Porter, Becker, Mowday, Steers, Kanter, Allen, Meyer gibi çeşitli araştırmacılar tarafından çalışılmıştır.¹¹⁴ William Whyte, 1956 yılında yayınladığı “The Organization Man” adlı çalışmasında, örgüte karşı aşırı bağlılığın olumsuz yönlerini ifade etmiş ve bireylerin yalnızca örgüt için çalışan birileri olduğunu değil, aynı zamanda örgüte ait bireyler olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar örgütün yaratıcılık kaynağıdır ve ait olma duygusu bireyin bir ihtiyacı olduğunu savunmaktadır. Bu eserden sonra bağlılık konusu araştırmacılar tarafından ilgi çeken bir konu olmuş, yapılan çalışmalar sonucunda çalışmaların çoğu yüksek seviyede çalışan bağlılığının örgüt için faydalı bir durum olduğu belirtilmiştir.¹¹⁵

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda yazarların çeşitli tanımlar geliştirdiği görülmektedir. Bağlılık:

- *Becker’a göre*, kişilerin farklı çıkarlarını istikrarlı bir çalışma çizgisi ile bağdaştırdığında oluşacak durumdur.¹¹⁶

¹¹³ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, 2005, s.125.

¹¹⁴ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Vol.2 No.5, 2002, s.37-55.

¹¹⁵ Dona M. Randall, “Commitment And The Organization: The Organization: The Organization Man Revised”, **Academy Of Management Review**, Vol.12, No.3, 1987, s.460; Ebru Şengül Doğan, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.66.

¹¹⁶ Howard S. Becker, “Notes on the Concept of Commitment”, **The American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1, 1960, s.32.

- *Sheldon'a göre*, bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya örgüte yönelimidir.¹¹⁷
- *Kanter'e göre*, örgütsel ihtiyaçların ve bireysel tecrübenin kesişiminde ortaya çıkan bir düşünce; sosyal aktörlerin, sosyal sistemlere enerji vermeye ve sadakat göstermeye gönüllü olmalarıdır.¹¹⁸
- *Wiener'e göre*, örgütün amaç ve çıkarlarının karşılanmasına yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür.¹¹⁹
- *Hrebiniak ve Alutto'ya göre*, hem bireysel hem örgütsel işlemlerin ve değişimlerin neticesinde zaman içerisinde meydana gelen yapısal bir olgudur.¹²⁰
- *Buchanan'a göre*, araçsal değerinden ayrı olarak örgütün değer ve amaçlarına, bireyin değer ve amaçlarla ilgili rolüne ve örgütün kendisine karşı duygusal olarak bağlanmasıdır. Bağlılık; özdeşleşme, dahil olma ve sadakat olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır.¹²¹
- *Marsh ve Mannari'ye göre*, statü verilmesine ya da tatmin olmaya bakılmaksızın, çalışanların ahlaki açıdan örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünmesidir.¹²²

¹¹⁷ Mary E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol.16, No.2 1971, s.143.

¹¹⁸ Rosabeth M. Kanter, "Commitment And Social Organization And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 4, 1968, s.499.

¹¹⁹ Yoash Wiener, "Commitment in Organizations: A Normative View", **The Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s.421.

¹²⁰ Lawrence G. Hrebiniak and Joseph A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 4, 1972, s.556.

¹²¹ Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol.19, No.4, 1974, s.533.

¹²² Robert M. Marsh and Hiroshi Mannari, "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, No. 1, 1977, s.59.

- Mowday, Steers ve Porter'a göre, bir örgüte pasif olarak bağlanmanın ötesinde bir durumu temsil etmektedir. Çalışanlar, örgütün refahına katkıda bulunmak için çaba göstermeye istekli ve örgütle aktif bir ilişki içindedir.¹²³

Örgütsel bağlılık tanımları incelendiğinde, her bir yazarın bağlılığa farklı açılardan yaklaştığı ve farklı tanımlar geliştirdiği görülmektedir.

Literatüre kazandırıldığından itibaren birçok araştırmacı tarafından, örgütsel bağlılık boyutlarını inceleyen çeşitli ölçek çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmaların sayısında artış olmasının pek çok nedeni vardır. Bunlar;¹²⁴

- Örgüte bağlılığın istenilen çalışma davranışlarıyla ilişkisi,
- Örgüte bağlılıkları yüksek çalışanların, bağlılığı düşük olanlara nazaran daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel etkinliğin faydalı bir göstergesi olması,
- Dürüstlük, fedakarlık gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının birer ifadesi olarak ilgi görmesidir.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

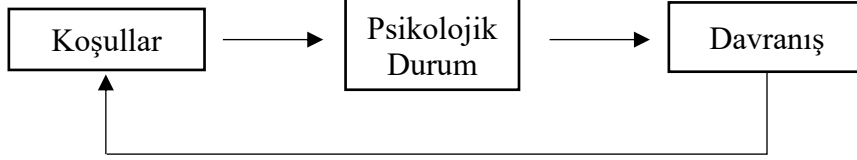
Örgütsel bağlılık üzerine, çeşitli yazarlar aracılığıyla araştırmalar yapılmış ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Alan yazın araştırıldığında ise, iki tür sınıflandırmanın ön plana daha çok çıktığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık; tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel davranış araştırmacıları, tutumsal bağlılıkta yoğunlaşırken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılığa ağırlık vermişlerdir.¹²⁵

¹²³ Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, s.226.

¹²⁴ Ömür T. Özmen, Yasemin Arbak, Ömür Saatçioğlu, "Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi", **3.Verimlilik Kongresi Bildirileri**, 14-16 Mayıs, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997, s.490-503; Süheyla A. Özsoy, Şafak Ergül, Ayla Bayık, "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, 2004, s.3.

¹²⁵ Mowday, Porter, Steers, **a.g.e.**, 1982, s.24.

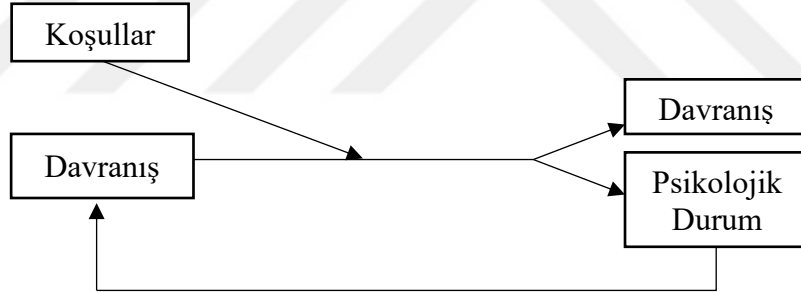
- *Tutumsal bağlılık:* Bireylerin, örgütleri ile ilişkilerini düşünmeye başladığı süreç üzerine odaklanmaktadır. Çalışanların, kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurdukları bir düşünce şekli olarak görülebilmektedir.



Şekil 2.1. Tutumsal Perspektif

Kaynak: John Meyer, Natalie Allen, “A Three Component of Organizational Commitment”, **Human Resource Manegement Review**, Vol.1, No.1, 1991, s.63.

- *Davranışsal Bağlılık:* Bireylerin, belli bir örgüte bağlılık göstermesi ve bu bağlılığı nasıl algıladıkları ile ilişkili bir süreçtir.



Şekil 2.2. Davranışsal Perspektif

Kaynak: John Meyer, Natalie Allen, “A Three Component of Organizational Commitment”, **Human Resource Manegement Review**, Vol.1, No.1, 1991, s.63.

Tutumsal yaklaşım ile ilgili araştırmalar, geniş ölçüde bağlılığın gelişmesine katkısı bulunan; önceden belirlenmiş şartların açıklanmasına ve bu bağlılığın davranışsal çıktılarına yönelik olmaktadır. Davranışsal yaklaşım ile ilgili araştırmalar ise, öncelikle bir davranışın sergilenmesinden sonra tekrarlanma eğiliminde olmasının yanında bu tür davranışların tutum farklılaşmasındaki etkilerini belirlemeye odaklanmıştır.¹²⁶

¹²⁶ John Meyer, Natalie Allen, “A Three Component of Organizational Commitment”, **Human Resource Manegement Review**, Vol.1, No.1, 1991, s.63.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılığa ilişkin araştırmalara bakıldığında, bağlılığın tanımı üzerinde tam olarak fikir birliğinin sağlanamadığı görülmektedir. Bu sorunu açıklığa kavuşturmak için çeşitli araştırmacılar birtakım yaklaşımlar geliştirmişlerdir.¹²⁷

2.2.1. Becker'in Yan Bahisler Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık üzerine ilk çalışmalar, Becker'in araştırmalarına dayanmaktadır. Alan yazında, sosyo-psikolojik görüş olarak da ifade edilen yan bahisler yaklaşımı, kişilerin harcadıkları zaman, sarf ettikleri çaba ve elde ettikleri ödüller gibi örgüte yaptıkları katkılar ile örgüte bağlanma durumlarını anlatmaktadır.¹²⁸ Becker, örgütsel bağlılığı bireyin yan bahislerle, sürekli ve tutarlı davranışlar dizisini dışsal çıkarları ile ilişkilendirmesi olarak ifade etmiştir. Yan bahisler, genellikle bireylerin örgüte katılımının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.¹²⁹ Yan bahisler, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı Becker, yan bahisleri çeşitli kategorilere ayırmıştır.¹³⁰

- *Genel kültürel beklentiler:* Sorumlu olunan davranışın ne olduğuna ilişkin referans gruplarının beklentilerini ifade etmektedir. Bu beklentileri karşılamamak çalışan için negatif sonuçlara yol açabilmektedir.

- *Kendini sunma kaygıları:* Kişi, belirli bir tarzda davranmayı gerektiren tutarlı bir imaj sunma girişiminde bulunduğu bu kaygılar ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte başarısız olması, imajına zarar verebilir.

- *Bürokratik düzenlemeler:* Uzun dönem çalışan personellerin ödüllendirilmesi veya desteklenmesi için örgüt tarafından belirlenen politika ve

¹²⁷ Mowday, Porter, Steers, **a.g.e.**, 1982, s.21.

¹²⁸ Becker, **a.g.e.**, 1960, s.32-40; Ünsal Sığırı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.7, No.2, 2007, s.263.

¹²⁹ Becker, **a.g.e.**, 1960, s.32.

¹³⁰ Becker, **a.g.e.**, 1960; Deborah M. Powell, John P. Meyer, "Side-Bet Theory And The Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, Iss.1, 2004, s. 158-159.

kurallardır. Çalışanlar ödüllendirilmek ve destek görmek için yan bahiste bulunarak örgüte bağlılık göstermektedir.

- *Bireylerin sosyal statülere adaptasyonları:* Bireylerin sahip olduğu statü koşullarına adapte olması için çaba göstermesidir. Fakat bu adaptasyon bireyin görevleri dışındaki durumlara daha az uyum sağlamasına sebep olabilmektedir.

- *İş dışı kaygılar:* Kişinin örgütten ayrılması sonucunda başka bir yerde iş bulmanın zor olacağını düşünmesi sonucu yan bahiste bulunmasıdır.

Becker, işten ayrılmanın maliyetini vurgulayarak çalışanların örgüte bağlılıklarının artması için yan bahislerin karmaşık şekillerde ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir.¹³¹ Yukarıdaki açıklamalar dikkate alınarak, çalışanların örgüte devam etmeleri için çeşitli yan bahisler gerçekleştirdiği ve bu şekilde örgüte bağlılıklarını geliştirdikleri söylenebilmektedir.

2.2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel gereklilikler ile kişisel deneyimlerin kesişimiyle ortaya çıkmaktadır. Bireyin, örgütler için önemi artıdığından itibaren en önemli konulardan biri, çalışanların örgüte pozitif bir şekilde katılımını sağlayarak örgütün ihtiyaçlarının karşılanması olmaktadır. Bu, aynı zamanda bireylerin deneyimlerini ve yönelimlerini etkileyerek bağlılıklarını güvence altına almak için eşzamanlı olarak çalışan örgütsel veya sistemik problemlere çözümler gerektirmektedir. Dolayısıyla bağlılık sosyal aktörlerin, sosyal sistemlere bağlanarak enerjilerini sistemler için harcamalarıdır.¹³²

Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımında farklı bağlılık türlerinin olması, örgütler tarafından çalışanlara yüklenen farklı davranışsal gerekliliklerin sonucu olarak ifade edilmektedir. Bağlılık türleri üçe ayrılmaktadır.¹³³

¹³¹ Becker, **a.g.e.**, 1960; Deborah M. Powell, John P. Meyer, **a.g.e.**, 2004, s.159.

¹³² Kanter, **a.g.e.**, 1968, s.499.

¹³³ Kanter, **a.g.e.**, 1968, s.499-517; Mowday, Porter, Steers, **a.g.e.**, 1982, s.23-24.

- *Devam Bağlılığı:* Bireyin, kendini örgütün varlığını sürdürmesine adanmasıdır. Çalışanlar, örgüt için büyük fedakarlıklar yaptıklarında, örgütün varlığını sürdürmesine daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar, örgüt için fazla emek harcadıkça örgüte devam etme düşüncesi doğmaktadır.

- *Birleşme Bağlılığı:* Örgüt içindeki sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Örgütler, çalışanların psikolojik bağlılıklarının gelişmesi için ilk gün oryantasyonu, yeni gelenlere bilgi verme gibi çeşitli faaliyetler düzenlemektedir. Tüm çabalar, grup üyeleri arasında uyumun artmasını sağlayarak, çalışanların birleşme bağlılıklarının artmasını sağlamaktır.

- *Kontrol Bağlılığı:* Çalışanların, örgütün normlarına bağlı olmasını ifade etmektedir. Çalışanların, örgütün norm ve değerlerini makul davranışların sergilenmesinde mühim bir kılavuz olarak görmesi, gündelik faaliyetlerinde bu norm ve değerlerden etkilenmesi sonucunda kontrol bağlılığı oluşmaktadır.

2.2.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, çalışanların örgütün kural ve talimatlarına uyduğu geniş bir model önermiştir. Buna göre, örgütün bireyler üzerinde sahip olduğu gücün ve yetkinin temeli çalışanın örgüte dahil olmasına dayanmaktadır. Bu dahil olma veya bağlılık ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde açıklanmaktadır.¹³⁴

- *Ahlaki Bağlılık:* Örgütün amaç, değer ve normlarını içselleştirerek, otorite ile özdeşleşerek örgüte karşı olumlu bir yaklaşım sergilemektir. Bu sebeple çalışanlar, toplumsal için faydalı çalışmalar yapıldığını hissederse örgütsel çalışmalara dahil olabilmektedir.

- *Hesaplı Bağlılık:* Çalışan ve örgüt arasında gelişen takas ilişkisine dayanır ve örgüte karşı bağlılık daha azdır. Çalışanlar, örgüte katkıları ile arzu ettikleri ödül arasında faydalı ve adil bir takas ilişkisi hissettiklerinden örgüte bağlılık göstermektedirler.

¹³⁴ Amitai Etzioni, **A Comparative Analysis Of Complex Organizations**, Free Press, New York, 1961(a); Mowday, Porter, Steers, **a.g.e.**, 1982, s.21-23.

- *Yabancılaştırıcı Bağlılık*: Birey davranışlarının ciddi olarak sınırlandırıldığı örgüte karşı çalışanlar olumsuz bir yaklaşım sergilemektedir. Bu noktada örgütün, çalışanlarına karşı takındığı tutumlar önemli olmaktadır.

Etzioni, her bağlılık türü için örgütlerin zaman zaman talimatlara uyulması adına uygulayabileceği öncelikli kontrol mekanizmalarından söz etmektedir. Bunlar:¹³⁵

- *Normatif Güç*: Büyük ölçüde ödüllerin paylaşılmasına dayanmaktadır. Ahlaki bağlılık ile ilişkilidir.

- *Ödüllendirici Güç*: Hesaplı bağlılık ile ilişkilendirilir.

- *Zoraki Güç*: Örgüt içinde yabancılaşma durumu söz konusu olduğunda kullanılır. Yabancılaştırıcı bağlılık ile ilişkilidir.

2.2.4. Staw ve Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Yazarlar 1977 yılında yaptıkları çalışmalarında, örgütsel davranış araştırmacıları açısından ve sosyal psikologlar açısından bağlılık arasında ayrım yapmak gerektiğini vurgulamıştır. Örgütsel davranış araştırmacıları bağlılığı, bireylerin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme ve örgütte kalmaya devam etme isteği olarak ifade etmektedir. Bu durum, tutumsal yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Tutumsal yaklaşım düşüncesine zıt olarak, Staw, Salancik ve bazı yazarlar davranışsal yaklaşım kavramını öne sürmüştür. Davranışsal yaklaşım, ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarında kullanılan ve bireyin geçmişteki davranışları ile bireyi örgüte bağlama sürecine odaklanan bir yaklaşımdır.¹³⁶

Salancik'e göre, çalışan yaptığı işe bağlandığı zaman bağlılık ortaya çıkmaktadır. Çalışan kendini belirli davranışlarla özdeşleştirmektedir. Çalışanı işe bağlayan; davranışların görünürlüğü, geri alınamazlığı ve istemliliği olmak üzere üç unsur

¹³⁵ Etzioni, **a.g.e.**, 1961(a); Mowday, Porter, Steers, **a.g.e.**, 1982, s.23.

¹³⁶ Barry M. Staw, Gerald R. Salancik, **New Directions In Organizational Behavior**, Oxford, 1977; Mowday, Porter, Steers, **a.g.e.**, 1982, s.25.

vardır. Bu unsurların kullanım durumuna göre, çalışanların bağlılıkları azalacak ya da artacaktır.¹³⁷

2.2.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, çalışmasında araçsal bağlılık ve normatif bağlılık ayrımı yaparak bağlılığı kavramsal bir çerçevede sunmaktadır. Yazar, çalışmasında iki tür yaklaşımdan söz etmektedir:¹³⁸

- *Araçsal Bağlılık*: Faydacı, hesapçı ve kişisel çıkarları düşünme üzerine kurulu bir bağlılıktır.
- *Örgütsel Bağlılık (Normatif Bağlılık)*: Normatif baskıları içselleştirerek, örgütün amaç ve beklentilerini karşılayacak doğrultuda hareket etmek olarak ifade edilmektedir.

Araçsal bağlılık gösteren çalışanlar kişisel çıkarları için; örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar ise doğru ve etik olduğuna inandıkları için kesin davranışlar sergilemektedir.¹³⁹

2.2.6. Porter, Mowday ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Yazarlar çalışmalarında, önceki araştırmaları da dikkate alarak çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin önemini vurgulamışlar; örgütsel bağlılığın ilgi çeken bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Bunun sebepleri olarak da, örgütsel bağlılığın örgütün amaçlarına ulaşmasında ve çalışanların sadakatle örgüte devam etmelerinde önemli bir rol oynaması gösterilebilmektedir. Çalışmada, örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal bağlılık şeklinde incelenmiştir. Çalışanın örgütle özdeşleşmesinde ve örgütün değerleri ile çalışanın değerlerinin uyumlu olmasında tutumların; çalışanın eylemlerine bağlı olması ya da resmi ve normatif beklentileri aşan davranışlar sergilemesinde de davranışların etkili olduğu savunulmuştur.¹⁴⁰

¹³⁷ Gerald R. Salancik, "Commitment Is Too Easy", **Organizational Dynamics**, Vol.6, 1977, p.62-64.

¹³⁸ Wiener, **a.g.e.**, 1982, s.418-421.

¹³⁹ **A.e.**

¹⁴⁰ Mowday, Porter, Steers, **a.g.e.**, 1982, s.19-26.

Yazarlar örgütsel bağlılığı, “bireylerin belirli bir örgüte dahil olmasında ve örgütle özdeşleşmesinde göreceli bir güç” olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığı genel olarak üç temel unsur ile ifade etmişlerdir:¹⁴¹

- Örgütün amaç ve değerlerini, kabul etmek ve güçlü bir inanç duymak,
- Örgüt adına daha fazlasını yapmak için emek harcamaya gönüllü olmak,
- Örgüte devam etmek için güçlü bir isteğe sahip olmak.

Örgütsel bağlılığın bu şekilde tanımlanması, örgüte pasif bir bağlılık göstermenin ötesinde, örgütün refahına katkıda bulunmak için bireylerin gönüllü ve aktif olarak çalışmasını ifade etmektedir. Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılıkları sadece inanç ve fikirleri ile değil, eylemleri ile de ilişkilidir.¹⁴² Çalışma incelendiğinde, yazarların örgütsel bağlılığa tutumsal açıdan yaklaştıkları; çalışanların örgütle duygusal bir bağ kurarak örgütsel bağlılığın gerçekleşeceği söylenebilmektedir.

2.2.7. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Yazarlar örgütsel bağlılığı, çalışanın ait olduğu örgüte karşı hissettiği psikolojik bir bağ şeklinde ifade etmektedir. Yazarlar örgütsel bağlılığı üç şekilde açıklamaktadır:¹⁴³

- *Uyum Bağlılığı*: Değerlerin paylaşılması için değil, belirli ödüllere ulaşılması için oluşmaktadır. Bu bağlılık türünde, bireyin ödülü çekici ve cezayı da itici bir unsur olarak görmesi söz konusudur.
- *Özdeşleşme bağlılığı*: Bireyin çalıştığı kişilerle tatmin edici bir ilişki kurması ve ilişkinin devamlılığını sağlaması amacıyla oluşmaktadır. Böylelikle kişiler, bir grubun üyesi oldukları için mutlu olmaktadır.

¹⁴¹ A.e., s.27.

¹⁴² A.e.

¹⁴³ Charles O' Reilly, Jennifer Chatman, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification And Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986, s.492-493.

- *İçselleştirme bağlılığı*: Örgütsel ve kişisel değerler arasında uyumun sağlanması sonucunda ortaya çıkan bağlılıktır. Tutum ve davranışlar, çalışanların değerleri ile örgüt içindeki diğer kişilerin değerleri uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir.

2.2.8. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen, 1991 yılındaki çalışmalarında tutumsal ve davranışsal bağlılık ayrımının ötesine geçerek, bağlılığı bir psikolojik durum olarak görmüş; örgütte devam etmeye istekli olma, ihtiyaç duyma ve zorunluluk olmak üzere üç duruma ayırarak incelemişlerdir. Yazarlara göre, bağlılık üzerine birçok farklı tanım olmasına rağmen, bağlılığın üç durumda ortaya çıktığından söz edilebilmektedir.¹⁴⁴

- *Duygusal bağ*: Bireyin örgüte karşı duygusal yönelimidir. Çalışanların örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etme ve örgüte devam etme hususunda güçlü heveslerinin olması, örgütle özdeşleşmeleri, gönüllü olarak örgüt için çaba göstermeleri örgüte hissettikleri duygusal bağ sonucunda gerçekleşmektedir.

- *Algılanan maliyet*: Bireyin, örgütten ayrılması sonucunda karşısına çıkabilecek sorunların farkında olmasıdır. Çalışanların örgütte kalmaya devam etmeleri, algıladıkları maliyet sonucunda gerçekleşmektedir.

- *Zorunluluk*: Bireyin, sahip olduğu birtakım yükümlülükler sebebiyle örgütte kalmasıdır. Çalışanların örgütte kalmaları, kendilerini maddi veya manevi birtakım sebeplerden dolayı zorunlu hissetmeleri sonucunda gerçekleşmektedir.

Yazarlar duygusal bağ, algılanan maliyet ve zorunluluk durumlarına bağlı olarak örgütsel bağlılık boyutlarını duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak açıklamışlardır.¹⁴⁵

¹⁴⁴ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, Iss.1, 1991, s.61-67.

¹⁴⁵ A.e., s.69-72.

- *Duygusal Bağlılık*: Çalışanların, bulundukları örgütle duygusal bir ilişki kurarak örgüte devam etme durumudur. Yüksek duygusal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütte gerçekten arzu ettikleri için kalmaktadırlar.

- *Devam Bağlılığı*: Çalışan örgütten ayrılmanın maliyetini düşünmekte, ihtiyacı olduğu için devam bağlılığı göstermektedir.

- *Normatif Bağlılık*: Çalışan mecburiyet duygusu ile örgütte kalmaya devam etmekte, zorunluluk hissi sebebiyle örgüte karşı bağlılık duymaktadır.

Yukarıda açıklanan duygusal, devam ve normatif bağlılık yaklaşımlarına göre bağlılık;¹⁴⁶

a) Çalışanın örgüt ile ilişkisini şekillendiren,

b) Çalışanın örgüte devam etme veya örgütten ayrılma kararını belirleyen psikolojik bir durumdur.

Bir örgütün çalışanlarında yukarıda belirttiğimiz bağlılık boyutlarının üçü birden farklı seviyelerde görülebilir. Bir çalışanın, örgüte karşı duygusal ve devam bağlılığı yüksekken, normatif bağlılığı düşük olabilir ya da devam ve normatif bağlılığı yüksekken, duygusal bağlılığı düşük olabilir.¹⁴⁷

2.3. DUYGUSAL BAĞLILIK

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık yaklaşımının alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, tez çalışmasının ana konularından biri olması sebebiyle bu bölümde daha detaylı olarak açıklanacaktır. Duygusal bağlılığın, çalışanlar ve örgütler için pozitif çıktıları olacağı düşüncesi ile tez çalışmasında bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Bu bölümde duygusal bağlılığın tanımı yapılacak, duygusal bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları açıklanacaktır.

¹⁴⁶ A.e., s.61-67.

¹⁴⁷ A.e., s.67.

2.3.1. Duygusal Bağlılığın Tanımı ve Gelişimi

Çalışanların örgüte sadakat ve bağlılık göstermesinde, örgüte duygusal bir yakınlık hissetmesi önemli bir etkidir.¹⁴⁸ Duygusal bağlılık, çalışanların ait oldukları örgüte karşı duygusal yakınlık duyup örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılım göstermesidir. Böylece, duygusal bağlılığı kuvvetli çalışanlar bulundukları örgütün değerlerini, normlarını ve amaçlarını benimsemekte; örgütün parçası olmayı arzu etmektedirler.¹⁴⁹ Literatür incelendiğinde bazı yazarların bağlılığı, örgüte karşı duygusal bir yönelimi belirtmek için kullandığı görülmektedir.¹⁵⁰ Bağlılığı duygusal bir yönelim olarak gören yazarların bağlılık tanımları aşağıda yer almaktadır:

- *Kanter*, bağlılığı “devam, birleşme ve kontrol bağlılığı” olmak üzere üçe ayırarak açıklamıştır. Bunlardan biri olan birleşme bağlılığı, bireyin duyguları ile içinde bulunduğu gruba karşı hislerinin birleşmesini içermektedir. Duygusal memnuniyet, bireyin içinde bulunduğu grubun üyeleriyle özdeşleşmesine dayanmaktadır.¹⁵¹
- *Buchanan*, bağlılığı taraftarlık olarak görmüş; bireysel çıkarlardan bağımsız olarak, örgütün amaç ve değerlerine, örgütün çıkarlarına duygusal olarak bağlanma olarak açıklamıştır.¹⁵²
- *Mowday, Porter ve Steers*, çalışanların örgütle özdeşleşmesinde ve örgüte katılım göstermesinde bağlılığı göreceli bir güç olarak ifade etmişlerdir.¹⁵³
- *Sheldon*, bağlılığı bireyin kimliğini örgüte bağlayan, örgüte karşı bir tutum ya da yönelim olarak açıklamıştır.¹⁵⁴

Porter ve arkadaşları bağlılığı; “örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmak ve bunları kabul etmek, örgüt adına daha fazlası için çaba harcamaya gönüllü

¹⁴⁸ Linda Rhoades, Robert Eisenberger, Stephen Armeli, “ Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.5, 2001, s.825.

¹⁴⁹ Meyer, Allen, **a.g.e.**, 1991, s.67.

¹⁵⁰ **A.e.**, s.64.

¹⁵¹ Kanter, **a.g.e.**, 1968, s.507

¹⁵² Buchanan, **a.g.e.**, 1974, s.533.

¹⁵³ Mowday, Porter, Steers, **a.g.e.**, 1982, s.27.

¹⁵⁴ Sheldon, **a.g.e.**, 1971, s.143.

olmak, örgüt üyeliğine devam etmek için kesin arzuya sahip olmak” olarak tanımlamış¹⁵⁵ ve bu tanımda duygusal bağlılığa vurgu yapmışlardır. Bağlılığı üç başlık halinde açıklamalarına rağmen, çalışmalarında tek boyutlu olarak ele almışlardır. Duygusal bağlılık, çalışanların ait oldukları organizasyonla ve organizasyonun değerleriyle uyumlu olmasından dolayı, O'Reilly ve Chatman'ın içselleştirme boyutu ile de benzer özellikler sergilemektedirler.¹⁵⁶

Porter, bağlılığa daha çok duygusal bir kavram olarak yaklaşmıştır. Bununla birlikte, çalışanlar ve örgütler arasında oluşan bağlılığın araçsaldan duygusallığa kadar değişebileceği öngörülmüştür. Farklı bağlılık türlerinin belirlenmesi, iş ortamında istenen davranışlara yol açan alternatif yönetim stratejileri önermektedir.¹⁵⁷

Çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen veya duygusal bağlılık davranışları sergilemeleri amacıyla onları güdüleyen faktörler tutumsal kaynaklıdır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili çeşitli araştırmalar, bu faktörlerin çoğunlukla kişisel özellikler ve iş ortamının özellikleri kapsamında incelendiğini göstermektedir.¹⁵⁸ Ayrıca duygusal bağlılık, örgütsel adalet ve iş performansı gibi olumlu iş deneyimleriyle de gelişim göstermekte; yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık ve düşük düzeyde işe geç kalma, devamsızlık gibi arzu edilen iş davranışları ile de ilişkili olmaktadır.¹⁵⁹

Meyer ve Allen ise duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri üç gruba ayırarak açıklamıştır:¹⁶⁰

- *Örgütsel özellikler:* Literatürde, örgüt yapısının duygusal bağlılığı etkilediğini destekleyen çalışmalar yer almaktadır. Ademi merkeziyetçiliğin bağlılıkla

¹⁵⁵ Porter, Steers, Bouilan, **a.g.e.**, 1973, s.3.

¹⁵⁶ Richard T. Mowday, “Reflections On The Study and Relevance of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.8, 1998, s.389-390.

¹⁵⁷ **A.e.**, s.390.

¹⁵⁸ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, Yıl.2, Sayı.1, 2006, s.60.

¹⁵⁹ S. Arzu Wasti, “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An Integrated Model in the Turkish Context”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.26, Iss.5, 2002, s.526.

¹⁶⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace Theory, Research and Application**, Sage Publications, Thousand Oaks, C.A., 1997, s.47

pozitif ilişkili olduğu önerilmiş¹⁶¹ fakat sonradan yapılan çalışmalarda bu önerme desteklenememiştir.¹⁶² Örgüt tarafından belirlenen politikalar da, duygusal bağlılığı etkileyen önemli etmenlerdendir. Çalışanların örgüt politikalarında adillik algıları ve örgüte olan duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir bağlantı olduğu söylenebilmektedir.¹⁶³

- *Kişisel özellikler*: Kişisel özellikler üzerine yapılan çalışmalar, demografik ve yapısal özellikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Demografik özelliklerde yaş, cinsiyet, görev süresi; yapısal özelliklerde ise karakter ve değerler yer almaktadır. Genel anlamda değerlendirildiğinde, duygusal bağlılık ve demografik özellikler arasındaki ilişki ne tutarlı ne de güçlüdür.¹⁶⁴ Mathieu ve Zajac, çalışmalarında kadınların erkeklere göre bağlılığa daha eğilimli olduğunu gözlemlemiştir. Fakat genel olarak cinsiyet ile bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yine aynı çalışmada bağlılık ile yaş arasında anlamlı, görev süresi ile de pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir örgütte uzun yıllar çalışan kişilerin psikolojik olarak örgüte daha bağlı olabileceği ifade edilmiştir.¹⁶⁵ Çalışmalarda, eğitim düzeyi ve medeni hal ile duygusal bağlılık arasında uyumlu bir korelasyon bulunamamıştır.¹⁶⁶

Yapısal özelliklerle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda başarıya ihtiyacı yüksek olan ve güçlü etik anlayışa sahip çalışanların daha güçlü duygusal bağlılık sergiledikleri görülmesine rağmen, belirli karakterlere sahip bireylerin daha çok ya da daha az duygusal bağlılık duyduğuna dair sınırlı sayıda tutarlı bulgular yer almaktadır. Bireyin yapısal özellikleri, duygusal bağlılığın gelişiminde yer alsa da, bu özellikler daha çok belirli iş deneyimleri ile karşılıklı etkileşim sonucunda oluşmaktadır. Yakın ilişki kurma ihtiyacı fazla olan bir bireyin ilişki ihtiyacı zayıf olan bireylere göre, takım çalışmasını vurgulayan ve teşvik eden örgütlere karşı daha güçlü duygusal bağlılık geliştirmesi beklenebilmektedir.

¹⁶¹ James H. Morris, Richard M. Steers, "Structural Influences on Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.17, Iss.1, 1980, s.50-57; John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, "A Review And Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol.108, No.2, 1990, s.180.

¹⁶² Mathieu, Zajac, **a.g.e.**, 1990, s. 180.

¹⁶³ Meyer, Allen, **a.g.e.**, 1997, s.42.

¹⁶⁴ **A.e.**, s.43.

¹⁶⁵ Mathieu, Zajac, **a.g.e.**, 1990, s.177-178.

¹⁶⁶ Meyer, Allen, **a.g.e.**, 1997, s. 44.

Bireylerin öz yeterlilik duygusu da duygusal bağlılığın gelişiminde mühim bir rol oynayabilmektedir.¹⁶⁷

Mathieu ve Zajac'ın çalışmasında, algılanan yeterlilik ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir korelasyon tespit edilmiştir.¹⁶⁸ Yeteneklerinde ve başarılarında kendilerini oldukça yeterli gören bireyler, kendilerini yeterli görmeyen bireylere kıyasla örgüte karşı daha kuvvetli bir duygusal bağ hissedebilmektedirler. Fakat yine de bu noktada, bireyin duygusal bağlılığın direkt olarak kendine güvenmesinden kaynaklanmakta olduğunu bilmek de zor olabilmektedir. Allen ve Meyer çalışmalarında, kendini yeterli gören bireylerin daha kaliteli örgütlerde çalışmayı tercih edeceklerini ve bu doğrultuda örgütle daha güçlü duygusal bir bağ kurabileceklerini varsaymıştır.¹⁶⁹

- *İş deneyimleri*: Litertatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasında kuvvetli ve tutarlı korelasyonlar bulunmuştur. Bazı çalışmalarda özerklik derecesi ve duygusal bağlılığın pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. İlâveten, çalışanın örgütteki rolü de duygusal bağlılıkla ilişkili bulunmuş; rol belirsizliği ya da rol çatışması yaşayan çalışanlarda duygusal bağlılığın daha az olabileceği öngörülmüştür. Son olarak, çalışan ve yöneticisi ya da lideri arasındaki ilişkinin de duygusal bağlılığın gelişimini etkileyebileceği varsayılmıştır. Üstü tarafından önemsendiğini ve desteklendiğini hisseden, kararlara katılımına izin verilen çalışanlar örgüte karşı daha güçlü duygusal bir bağ hissedebilmektedirler.¹⁷⁰

Meyer ve Allen'in çalışması incelendiğinde, duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle olumlu iş deneyimleri sonucu gerçekleştiği söylenebilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütte kalmaları ile ilgilidir ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içindedir. Örgüte karşı duygusal olarak güçlü bir bağlılığı olan çalışanlar, diğerlerine göre daha çok motive olabilmekte ve örgüte değer katma isteğine sahip olabilmektedir. Bu doğrultuda, güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanların işe

¹⁶⁷ A.e.

¹⁶⁸ Mathieu, Zajac, **a.g.e.**, 1990, s.178.

¹⁶⁹ Meyer, Allen, **a.g.e.**, 1997, 44.

¹⁷⁰ A.e., s. 45-46.

devamsızlıklarının daha nadir olması ve örgüt için daha çok performans göstermeleri ümit edilmektedir.¹⁷¹

Duygusal bağlılık ile ilgili diğer yazarların çalışmaları incelendiğinde, Gellatly'in çalışmasında, duygusal bağlılık ile etkileşimsel adalet arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, liderlerin daha adil bir şekilde davrandıklarını düşünmektedirler.¹⁷²

2.3.2. Duygusal Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi

Literatürde bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, genellikle olumlu iş deneyimleri sonucunda duygusal bağlılığın arttığı gözlemlenmektedir. Bu bölümde örgütle duygusal bir bağ kuran çalışanların sergiledikleri davranışlar anlatılacaktır.

- *İşe devamsızlık*: Bağlılık açısından devamsızlık, çalışanların kendi istekleri ile işe gelmeme durumudur.¹⁷³ Gellatly'in çalışmasında, duygusal bağlılık ve işe devamsızlık arasında ters bir bağlantı bulunmuştur. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık gösterdiği görülmüştür.¹⁷⁴ Garland ve arkadaşlarının çalışması da benzer sonuçları vermiş, duygusal bağlılık ve işe devamsızlık arasında olumsuz bir korelasyon bulunmuştur.¹⁷⁵

Meyer ve arkadaşlarının çalışmasında, duygusal, devam ve normatif bağlılığı değerlendirmek ve bu üç boyut arasındaki ilişkiyi incelemek için bir meta analiz uygulanmıştır. Bunun sonucunda, sadece duygusal bağlılık ve devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur.¹⁷⁶

¹⁷¹ A.e., s.24-25; Doğan, a.g.e., 2013, s.98.

¹⁷² Ian R. Gellatly, "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of A Causal Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 16, No. 5, 1995, s.476.

¹⁷³ Sevdije Ersoy, Serkan Bayraktaroğlu, "Örgütsel Bağlılık", İçinde: Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Bağlılıkta Güncel Konular**, Ekin Yayınevi, 2010, Bursa, s.12.

¹⁷⁴ Gellatly, a.g.e., 1995, s.476.

¹⁷⁵ Brett Garland, Nancy L. Hogan, Thomas Kelley, Bitna Kim, Eric G. Lambert, "To Be or Not to Be Committed: The Effects of Continuance and Affective Commitment on Absenteeism and Turnover Intent among Private Prison Personnel", **Journal of Applied Security Research**, Vol.8, Iss. 1, 2013, s.11.

¹⁷⁶ John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnysky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.61, Iss.1, 2002, s. 36-37.

- *İşten ayrılma niyeti*: Çalışanın memnun olmadığı durumlar karşısında işi bırakma düşüncesi, hem çalışan hem de örgüt açısından arzu edilmeyen bir durumdur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, hapishane personeli üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların duygusal bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri arasında ters bir ilişki bulunmuştur. Ait oldukları örgüt tarafından ihtiyaç duyduğu desteği gören çalışanların, aynı şekilde örgüte amaç ve faaliyetlerinde katkıda bulunarak destek verdikleri öngörülmüştür.¹⁷⁷ Başka bir çalışmada, Amerika’da çalışan 288 hemşirenin duygusal bağlılıkları ve işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantı incelenmiş ve yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütten ayrılma niyetinin daha az olduğu gözlemlenmiştir.¹⁷⁸ Meyer ve arkadaşlarının çalışmasında da yapılan araştırma sonucu, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılığın ters ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.¹⁷⁹

- *İş Performansı*: Performans, kişilerin çalışmaları sonucu örgütün verimliliğine yaptıkları katkıların seviyesini göstermektedir. Örgütün çalışandan beklediği performans ile çalışanın gerçekleştirdiği performansın eşit olmasında ya da beklenenin üzerinde daha iyi bir performans gösterilmesinde bağlılığın önemli bir etkisi bulunmaktadır.¹⁸⁰ Yapılan çalışmalarda, genellikle duygusal bağlılık ve çalışan performansı pozitif ilişkili bulunmuştur. Meyer ve arkadaşları, yaptıkları çalışma sonucu duygusal bağlılık ile çalışanların performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir.¹⁸¹ Özutku’nun çalışmasında, Türk Silahlı Kuvvetleri’ne ait bir fabrikada çalışan kişilerin örgüte karşı duygusal bağlılıkları ve iş performansı arasındaki bağlantı analiz edilmiş, personellerin duygusal bağlılığı ve iş performansının pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.¹⁸²

¹⁷⁷ Fatma Mohamed, G. Stephen Taylor and Ahmad Hassan, “Affective Commitment and Intent to Quit: The Impact of Work and Non-work Related Issues”, **Journal of Managerial Issues**, Vol. 18, No. 4, 2006, s.523.

¹⁷⁸ Mark John Somers, “The Combined Influence of Affective, Continuance And Normative Commitment On Employee Withdrawal”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 74, Iss. 1, 2009, s.79-80.

¹⁷⁹ Meyer vd., **a.g.e.**, 2002, s. 39.

¹⁸⁰ Ersoy, Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, 2010, s.11.

¹⁸¹ Meyer vd, **a.g.e.**, 2002, s.36.

¹⁸² Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Vol:37, No:2, 2008, s.94.

Kuvaas, çalışmasında yüksek eğitimli çalışanların, yüksek ücret beklentisine girmeden daha iyi performans sergileyerek, daha yüksek seviyede duygusal bağlılık geliştirebileceği üzerinde durmuştur. Norveçli çok uluslu bir şirkette iki iş biriminden toplanan veriler sonucunda, içsel motivasyon, performans ve duygusal bağlılık arasında uyumlu ve olumlu bir korelasyon bulunmuştur.¹⁸³ Suliman ve Iles'in Ürdün'deki üç sanayi firmasında yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılığın çalışanın performansı ile güçlü bir ilişkisi bulunmuştur. Örgüte ve örgütün değerlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanların, örgütte kalmayı ahlaki açıdan bir yükümlülük olarak gördükleri, bunun sonucunda da daha yüksek performans sergileyecekleri öngörülmüştür.¹⁸⁴

- *İş gücü devir oranı*: İş gücü devri, çalışanların gönüllü ya da gönülsüz olarak ait oldukları örgütten kalıcı olarak ayrılma durumudur. İş gücü devri örgütler için olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. İş gücü devir oranı ne kadar yüksek olursa, örgütün personel alımı için yapacağı masraflar da artacaktır.¹⁸⁵ Rhoades ve arkadaşlarının Amerika'da farklı örgütlerde görev alan 367 kişi ile yaptıkları çalışmanın neticesinde, iş gücü devir oranı ve duygusal bağlılık arasında ters yönde ve anlamlı ilişkiye rastlanılmıştır.¹⁸⁶

- *Örgütsel Vatandaşlık*: Örgütsel vatandaşlık, kişinin iş ortamında kendisi için belirlenen iş tanımları ve rolleri dışında, kendi isteğiyle örgüt için fazla sorumluluk üstlenmesi ve gayret göstermesi olarak tanımlanabilmektedir.¹⁸⁷ Örgütsel vatandaşlıkta, tanımdan da görüleceği üzere gönüllülüğten söz edilmektedir. Bu noktada örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılığı bir arada ele alan araştırmalara bakıldığında, değişkenler aralarında genellikle pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

¹⁸³ Bard Kuvaas, "Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.27, Iss.3, 2006, s.377.

¹⁸⁴ Abubakr Suliman, Paul Iles, "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.15, No.5, 2000, s.412-419.

¹⁸⁵ Stephen Robbins, Timothy A. Judge, Bruce Millett, Maree Boyle, **Organisational Behaviour**, Pearson Australia, 7. Ed., 2014, s.20.

¹⁸⁶ Rhoades, Eisenberger, Armeli, **a.g.e.**, 2001, s. 827-833.

¹⁸⁷ Dennis Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, 1998, s.5; Gürbüz, **a.g.e.**, 2006, s.50.

Wasti çalışmasında, duygusal bağlılığı olumlu iş deneyimlerinin bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Yapılan araştırmada, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) pozitif ilişkili olduğu keşfedilmiştir.¹⁸⁸ Meyer ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, benzer şekilde ÖVD ve duygusal bağlılığın pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur.¹⁸⁹ Gautam ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışmada ise, Nepal’de faaliyet gösteren beş örgütten toplam 450 kişi ile yapılan analizler sonucunda duygusal bağlılık ve ÖVD arasında olumlu ilişki gözlemlenmiştir.¹⁹⁰ Gürbüz’ün çalışmasında ise, çalışanların duygusal bağlılıkları ile ÖVD arasındaki bağlantının incelendiği görülmüştür. Çeşitli sektörlerde çalışan 136 kişi ile yapılan analizler sonucunda, ÖVD ile duygusal bağlılık arasında tutarlı ve pozitif bir korelasyon bulunmuştur.¹⁹¹

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgüte karşı duygusal bağlılığı fazla olan bireylerin işe daha az devamsızlık gösterdiği, işten ayrılma niyetlerinin daha nadir olduğu görülmüştür. Çalışanların işe daha az devamsızlık göstermeleri ya da devamsızlık göstermemeleri örgütlerin başarısı açısından önem taşımaktadır. Çalışanların ait oldukları örgüte karşı duygusal bağlılıklarının yüksek olması, hem iş gören hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, duygusal bağlılığın örgütlerde önemli bir yeri olduğunu; işveren, yönetici veya liderlerin bu doğrultuda çalışanlarına yatırım yapması gerektiği söylenebilmektedir.

2.3.3. Duygusal Bağlılığın Ölçülmesi

Çalışanların duygusal bağlılıklarını ölçmek amacıyla, çeşitli araştırmacılar tarafından birçok ölçek geliştirilmiştir. Tablo 2.1’de duygusal bağlılık ölçekleri yer almaktadır. Bu ölçeklerden ilki, duygusal tarafına odaklanarak bağlılığı açıklayan Mowday ve arkadaşlarının 1979 yılında geliştirdikleri 15 maddelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” dir.¹⁹² Ardından Meyer ile Allen, duygusal ve devam bağlılığından oluşan

¹⁸⁸ Wasti, **a.g.e.**, 2002, s.545.

¹⁸⁹ Meyer vd, **a.g.e.**, 2002, s.37.

¹⁹⁰ Thanesor Gautam, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay, Ann J. Davis, “Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.8, Iss.3, 2005, s.305.

¹⁹¹ Gürbüz, **a.g.e.**, 2006, s. 48.

¹⁹² Mowday, Steers, Porter, **a.g.e.**, 1979, s.228.

örgütsel bağlılık yaklaşımını açıkladıkları çalışmalarında duygusal bağlılığın ölçülmesi için 8 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir.¹⁹³ Yazarlar, 1990 yılındaki çalışmalarında, ölçeğe normatif bağlılık boyutunu eklemişlerdir.¹⁹⁴ Örgütsel bağlılık ölçeği, 1993¹⁹⁵ ve 1997 yılında yapılan çalışmalarla¹⁹⁶ güncellenerek, duygusal bağlılık boyutu 6 maddeye indirgenmiştir.

Tablo 2.1. Duygusal Bağlılık Ölçekleri

YAZAR	ÖLÇEK	İFADE SAYISI
Mowday, Steers ve Porter (1979)	Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	15
Meyer ve Allen (1984)	Affective Commitment Scale (ACS)	8
Allen ve Meyer (1990)	Affective Commitment Scale (ACS)	8
Meyer, Allen ve Smith (1993)	Affective Commitment Scale (ACS)	6
Meyer ve Allen (1997)	Affective Commitment Scale (ACS)	6

Kaynak: Tarafımca uyarlanmıştır.

¹⁹³ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol 69. No 3, 1984, s.375.

¹⁹⁴ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, Iss.1, 1990, s.6-7.

¹⁹⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 1993, Vol.78, No.4, s.544.

¹⁹⁶ Meyer, Allen, **a.g.e.**, 1997, s.118.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Literatüre kazandırılmış birçok liderlik yaklaşımları, liderlik anlayışına lider, takipçi ya da içinde bulundukları durum ve koşullar açısından yaklaşmış, liderlerin tüm takipçilerine aynı şekilde yaklaştığını varsaymıştır. Lider-üye teorisi, bu varsayımı sorgulayarak, araştırmacıların dikkatini lider ve takipçi arasında var olabilecek farklılıklara yöneltmiştir. Lider-üye etkileşimi ise, lider ve takipçi arasında ikili bir ilişki kurmakta ve bunu sürecin odak noktası yapmaktadır. Literatüre kazandırıldığından itibaren bu konu üzerine birçok farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu teori, liderlik üzerine çalışan araştırmacıların ilgilendiği konulardan biri olmaya devam etmektedir.¹⁹⁷

Bu bölümde, geleneksel liderlik yaklaşımının lider ve takipçi arasındaki ilişkiyi nasıl ele aldığı kısaca anlatılacak, lider-üye etkileşimin temelini oluşturan çalışmalar anlatılacaktır.

3.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİN TANIMI

Geleneksel liderlik yaklaşımlarına bakıldığında, çoğunlukla liderlerin fiziksel özellikleri, karakterleri, sergiledikleri davranışlar, içinde bulundukları durum ve şartlar üzerinde durulmuştur.¹⁹⁸ Yapılan çalışmalar liderlerin, ortalama bir liderlik tarzıyla bütün takipçilerine aynı şekilde yaklaştıklarını, toplu bir şekilde, grup olarak davrandıklarını varsaymaktadır.¹⁹⁹ Bu bağlamda, geleneksel liderlik yaklaşımları iki temel varsayım içermektedir. Bunlardan ilki, liderin bütün takipçilerine aynı şekilde yaklaştığı; ikincisi ise bir üste bağlı olan tüm üyelerin yorum, düşünce, algı ve diğer değişkenler açısından homojen özelliklere sahip olduğu; bunun sonucunda, liderin sergiledikleri davranışlara benzer tepkiler gösterdikleridir.²⁰⁰

¹⁹⁷ Northouse, **a.g.e.**, 2016, s.137-138.

¹⁹⁸ Türker Baş, Nurzahit Keskin, İbrahim Sani Mert, “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi”, **Ege Akademik Bakış**, Vol.10, No.3, 2010, s.1015.

¹⁹⁹ Northouse, **a.g.e.**, 2016, s.137.

²⁰⁰ Baş, Keskin, Mert, **a.g.e.**, 2010, s.1015.

Yapılan çalışmalara göre liderler, hitap ettiği her bir kişiyle bire bir ve özel iletişim kurmalıdır. Davranış bilimciler bu tür ilişkiyi dikey ikili (vertical dyads) olarak tanımlamış ve lider-üye etkileşiminin temeli sayılabilecek dikey ikili bağlantı modeli ortaya çıkmıştır. Bu model için, liderin çalışan rollerini belirlemesi ve yetki vermesi sonucunda kendiliğinden gerçekleşen bir süreç denilebilmektedir.²⁰¹

Başlangıçta Dansereau, Cashman ve Graen tarafından “Dikey İkili Bağlantı” olarak adlandırılan yaklaşım²⁰² sonrasında çeşitli yazarlar tarafından geliştirilerek “Lider-Üye Etkileşimi” olarak yeniden adlandırılmıştır. Lider-üye etkileşiminin temeli, sosyal etkileşim teorisi ve rol kuramına dayanmaktadır.²⁰³ Rol kuramı, takipçilerin yapacakları işleri sahip oldukları rolleri ile gerçekleştirmesini, sosyal etkileşim teorisi ise takipçilerin sergiledikleri çaba karşılığında istenilen ödülleri elde etme beklentilerini kapsamaktadır.²⁰⁴

Örgüt içinde takipçiler, liderleri ile nasıl çalıştıklarına, nasıl bir etkileşim içinde olduklarına dayanarak grubun içinde ya da dışında yer almaktadır. Yeni ve farklı görev sorumlulukları almak isteyen, formal iş tanımlarının ötesinde sorumluluk alan takipçiler grubun bir parçası olup, grubun dışındakilere göre lideri ile daha fazla etkileşim içinde olmakta, liderlerinden daha fazla bilgi elde etmekte, etkilenmekte ve ilgi görmektedir. Grup içindeki üyeler örgüte ve liderlerine daha bağlı, güvenilir ve iletişimleri kuvvetlidir. Grup içi ilişkiler karşılıklı saygı, güven, beğeni ve etkiye; grup dışı ilişkiler ise iş tanımlarına bağlı formal ilişkiye dayanmaktadır.²⁰⁵

²⁰¹ Kreitner, Kinicki, **a.g.e.**, 1995, s.439.

²⁰² Fred Dansereau Jr., George Graen, William J. Haga, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.13, No.1, 1975, s.46-47.

²⁰³ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Dean Stilwell, “A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s.663.

²⁰⁴ Melih Altay, “Lider- Üye Etkileşimi”, İçinde: Akif Tabak, Harun Şeşen, Tolga Türköz, **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2012, s.29.

²⁰⁵ Northouse, **a.g.e.**, 2016 s.138-140.

3.2. LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Organizasyonlar içinde liderlik anlayışının araştırılmasına yönelik geleneksel yaklaşımlar, ortalama liderlik modelini kullanmıştır. Bu model, liderlerin formal olarak belirlenmiş pozisyonunda takipçilerine karşı davranışlarını ve örgütsel etkinliği belirleyen kritik bir girdi olarak görülmektedir. Dansereau, Cashman ve Graen 1973 yılında yaptıkları çalışmada ortalama liderlik yaklaşımına alternatif olarak “Dikey İkili Bağlantı” yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım kullanılarak, organizasyonlarda insan davranışının açıklanmasında eşitlik teorisi ve araçsallık teorisinin alternatif bir yol olabileceği; ayrıca dikey ikili bağlantı yaklaşımının geleceği görme konusunda da oldukça tamamlayıcı olabileceği görülmüştür.²⁰⁶

Dansereau, Graen ve Haga 1975 yılında yayınladıkları çalışmalarında, dikey ikili bağlantı yaklaşımı üzerine yoğunlaşmışlar; ikili ilişkilerin her birine odaklanarak herhangi bir örgütsel birim içindeki dikey ilişkilerin fiili dağılımının deneysel olarak keşfedilebileceği ifade edilmiştir. Bu alternatif yaklaşım ile beraber, dikey ikili ilişkide hem üst hem de üye, liderlik sürecine yönelik araştırmanın odağı haline gelmiştir. Yazarlar dikey ikili bağlantı yaklaşımının, liderlik süreçlerini incelemek için uygun bir yöntem olduğunu, çünkü hem üyeyi hem de üstü bağlayan süreçleri yansıttığını açıklamışlardır.²⁰⁷

Yazarlar, araştırmalar sonucunda örgüt üyelerini grup içi ve grup dışı şeklinde ikiye ayırmışlardır. Grup içindeki üyelerin iletişim ve yönetim faaliyetlerinde, grup dışı üyelerden daha fazla zaman ve enerji harcadığı gözlemlenmiş; hem üyenin hem de üstün tercihlerine, grup içi üye davranışlarının grup dışı üye davranışlarına göre daha yakın olduğu değerlendirilmiştir. Bu bulgular, üstün en başta üyeye verdiği müzakere özgürlüğünün, üyenin işini “kişiselleştirme” fırsatı için olanak sağladığını göstermektedir. Çalışmada ayrıca üstlerin, üyeler ile ikili ilişki içerisindeki faaliyetlerinin niteliği bakımından, grup içi üyelere grup dışı üyelerden daha yüksek

²⁰⁶ Fred Dansereau Jr., James Cashman, George B. Graen, “Instrumentality Theory And Equity Theory As Complementary Approaches In Predicting The Relationship Of Leadership And Turnover Among Managers”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.10, Iss.2, 1973, s.184.

²⁰⁷ Dansereau Jr., Graen, Haga, **a.g.e.**, 1975, s.47.

liderlik davranışı gösterdiği ve destek verdiği görülmüştür.²⁰⁸ Bu araştırmanın sonuçları, en üst düzey liderlik modellerinin aksine, belirli bir üstün, belirli üyeleriyle "liderlik" ilişkisi kurabileceği ve aynı anda diğer üyeleri ile "denetim" ilişkileri kurabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca, örgütsel birimlerdeki üye rollerinin açık bir şekilde müzakere edilmesine dayanan bu çalışmanın, zaman içerisinde gerçekleşen farklılaşma ve formal örgütlerde liderlik çalışmaları için farklı ve daha önce denenmemiş yollar açabileceği ifade edilmiştir.²⁰⁹

Graen ve Schiemann, 1978 yılında yayınladıkları çalışmalarında dikey ikili bağlantı yaklaşımından türetilmiş bir hipotezi test etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın hipotezi, bir lider ile bir üye arasında iki taraflı gelişen belirli olay veya durum içeriklerinin, ikili ilişkilerin kalitesini değiştireceği yönündedir. Çalışma, lider ile üye arasında doğacak daha yüksek kaliteli bir etkileşimin, lider ve üye arasında daha büyük bir dikey ikili bağlantının gelişmesine neden olacağını varsaymaktadır. Çalışmada, lider-üye etkileşiminin ölçümünü geliştirmek için iki bağımsız örnek kullanılmıştır. “Üyelerin kararlarıyla değerlendirilen lider-üye etkileşiminin kalitesi”, “Üyelerin ve liderlerin kararlarına dayanarak üyenin iş problemlerinin ciddiyeti”, “Üyelerin ve liderlerin kararlarına dayanarak ikili ilişkinin çeşitli ilişkisel ölçüleri” olmak üzere üç farklı araç kullanılmıştır. Bu üç araç, katılımcılardan bir yıl boyunca veri toplamak için kullanılmıştır. Çalışma sonuçları, yüksek ve orta kalite ikili ilişkide yüksek etkileşim, düşük kaliteli ikili ilişkide düşük etkileşim olduğunu göstermiştir.²¹⁰

Graen, Novak ve Sommerkamp 1982 yılındaki çalışmalarında, çalışanların büyümeye duyduğu ihtiyacın, lider-üye etkileşimini etkilediğini; hem ikili etkileşimin hem de iş sonuçlarının lider-üye etkileşimi ile önemli gelişimler gösterdiği belirtmiştir. Çalışmanın sonucunda, lider-üye etkileşimi teorisi desteklenmiş; çalışanların büyüme ihtiyacının lider-üye etkileşimiyle ilişkilendirilebileceği önerilmiştir.²¹¹

²⁰⁸ A.e., s.46-70.

²⁰⁹ A.e., s.76.

²¹⁰ George Graen, William Schiemann, “Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.63, No.2, 1978, s.206-211.

²¹¹ George Graen, Michael A. Novak, Patricia Sommerkamp, “The Effects of Leader Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior And Human Performance**, Vol.30, No.1, 1982, s.109-131.

Dienesch ve Liden'in 1986 yılındaki çalışmalarında, literatürde yer alan lider-üye etkileşimi üzerine yapılan çalışmaları incelenmiş, metodolojik ve teorik problemler tartışılmıştır. Yazarlar, teorinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için literatürde var olan çalışmaları incelemeyi, çok boyutlu bir lider-üye etkileşimi modeli geliştirmeyi ve bu modelin gelişimsel sürecini tanımlamayı amaçlamışlardır. Yazarlar, lider-üye etkileşiminin tek boyutlu bir kavram olmadığını ve ona göre ölçülmesi gerektiğini ifade etmişler; buna bağlı olarak üç boyutlu kavramsal bir yapı ve model geliştirmişlerdir.²¹²

Yazarlar, lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmaların literatüre önemli katkılarda bulunduğunu fakat çalışmalarda metodolojik ve teorik zayıflıkların var olduğunu ifade etmişlerdir.²¹³ Bu zayıflıklardan ilki, mevcut literatürün veri tabanının dar olmasıdır.²¹⁴ Yapılan çalışmaların çoğu, özellikle akademik olmayan üniversite birimlerinden ya da hükümetten kamu sektörü örneklerini içerdiğinden, özel sektör kuruluşlarında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İkincisi, lider-üye etkileşimleriyle ilgili olarak örgütsel sonuç değişkenlerinin daha kapsamlı bir çalışmaya ihtiyacının olmasıdır. Son olarak, lider-üye etkileşiminin hem dar veri tabanı olması hem de daha önceki çalışmalarda tek boyutlu olarak ele alınmasından dolayı teorik gelişimde eksiklik olmasıdır. Çalışmada, bu konu için açık bir kavramsal veya ampirik gerekçe sunulmadığını ifade edilmiştir. Bir diğer teorik zayıflık ise, lider-üye etkileşiminde rol yapma sürecine vurgu yapılmasına rağmen, az sayıda teorik gelişmenin lider-üye ilişkilerinin nasıl geliştiği sorusunu doğrudan ele almasıdır.²¹⁵

Dienesch ve Liden, lider-üye etkileşimi teorisinin tek boyutlu ya da çok boyutlu bir model olup olmadığını özellikle kritik bir teorik soru olarak görmüşler, lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olduğunu savunmuşlardır. Çok boyutlu bir yapı olarak incelemenin, modelin teorik netliğini ortaya koymada ve ampirik

²¹² Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, s.618.

²¹³ **A.e.**, s.623.

²¹⁴ John B. Miner, **Theories of organizational behavior**, Dryden Press, Hinsdale: IL, 1980; Dienesch, Liden, **a.g.e.**, 1986, s.623.

²¹⁵ Dienesch, Liden, **a.g.e.**, 1986, s.623-624.

araştırmalarda daha fazla hassasiyet sağlayabileceğini düşünmüşlerdir. Yapılan araştırmalar sonucu, lider-üye etkileşimi için üç boyut belirlenmiştir.²¹⁶

- *Algılanan katkı:* Her bir üyenin ikili ilişkide karşılıklı hedeflerine yönelik olarak ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetlerinin miktarının, yönünün ve kalitesinin algılanmasıdır.

- *Sadakat:* Hedeflere ve ikili ilişki içerisinde olunan üyelerin kişisel karakterine desteğin ifade edilmesidir.

- *Etki:* Karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan kişilerin, iş değerleri ya da profesyonel değerlerden ziyade öncelikle kişilerarası çekime dayanarak birbirlerini etkilemesidir.

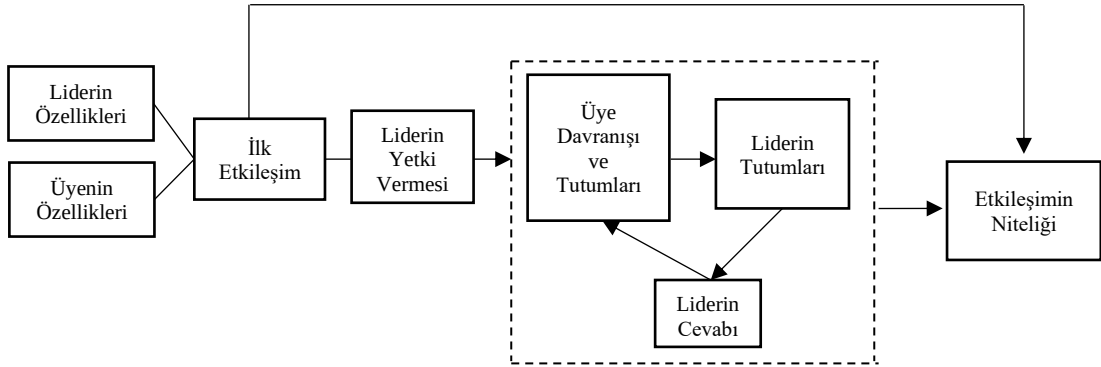
Lider-üye etkileşimi, bu üç boyut kullanılarak sürekli değişkenler olarak sınıflandırılabilir. Ayrıca yazarlar, bu boyutların derecelerinin veya seviyelerinin, ikili ilişki içerisinde bulunan üyelerin davranışlarını açıkça ve farklı şekilde etkilemesi gerektiğini ifade etmişlerdir.²¹⁷

Dienesch ve Liden, lider-üye etkileşim teorisinin gelişim sürecinin açıklanması için sağlam bir teorik temele ihtiyacı olduğunu belirtmiş, böylece ampirik çalışmaların tasarlanabileceğini ve gerçekleştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Lider ve üye arasındaki ilişkinin istikrarlı bir etkileşime dönüşme biçimine ilişkin süreç odaklı ve karşılıklı etki modeli önerilmiştir.²¹⁸

²¹⁶ A.e., s.624-625.

²¹⁷ A.e., s.625.

²¹⁸ A.e., s.626.



Şekil 3.1. Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Süreci

Kaynak: Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, s.627.

- *İlk etkileşim*, lider ve üyelerin var olan konumlarında ilk defa etkileşimde bulundukları anı açıklamaktadır. Bu noktada, lider ve üyenin her biri farklı fiziksel özelliklere, karakterlere, tutumlara, yeteneklere, deneyimlere ve geçmişe sahip olabilmektedir. Lider ve bireyin bu özellikleri, lider-üye etkileşimi sürecini güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir.

- *Liderin yetki vermesi*, liderin üyeye birtakım görevler vermesini açıklamaktadır. Liderin üyeye verdiği görevlerin, organizasyondaki üyelerin pozisyonuna, genel rolüne ve iş tanımı algısına dayandığı varsayılmaktadır.

- *Üyenin davranışları ve özellikleri*, liderin verdiği görevlere, yetkilere ve sorumluluklara üyelerin cevap olarak gösterdiği davranışları açıklamaktadır.

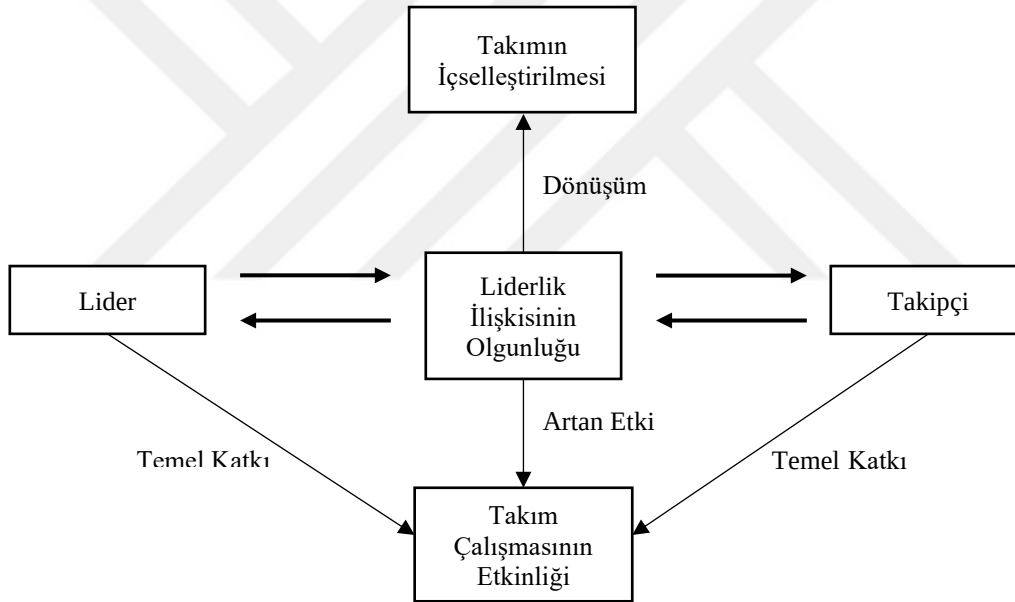
- *Liderin üye davranışına ilişkin tutumları*, liderlerin bir üyenin davranışını yorumlama ve açıklama girişimini içermektedir.

Yazarlar tarafından geliştirilen modelde ilk olarak, yeni bir ikili ilişkide her lider ve üyenin de ilişkiye önemli farklı özellikler getirdiği vurgulanmıştır. Modele bakıldığında, bu özellikler ilişkinin gelişim sürecinde büyük bir bölümün atlanmasına neden olabilmekte veya gelişim detaylarını etkileyebilmektedir. İkinci olarak, üyenin ilişkinin gelişimini etkileyen birçok çeşitli davranışlar sergileyebileceğine dikkat çekilmiştir. Üçüncü olarak, liderin ilişki süreci ve cevabı, üyenin davranışlarından

etkilenmektedir.²¹⁹ Model incelendiğinde, bu faktörlerin, lider ile üye arasındaki etkileşimin niteliğini etkileyebileceği söylenebilmektedir.

Graen ve Uhl-Bien, 1991 yılında hazırladıkları çalışmalarında, liderlik etme sürecinden bahsetmişlerdir. Şekil 3.2’de yazarların liderlik etme modeli gösterilmektedir. Modele göre liderlik, üç ana unsurdan oluşmaktadır.²²⁰

- Liderin özellikleri,
- İzleyicinin özellikleri,
- Liderlik ilişkisinin olgunluğu.



Şekil 3.2. Liderlik Etme Modeli

Kaynak: George B. Graen, Mary Uhl-Bien, “The Transformation of Professionals into SelfManaging and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of LeadershipMaking”, **Management Department Faculty Publications**, 1991, s.29.

Bu model, liderlik etkisinin süreç-liderlik ilişkisi bağlamında gerçekleştiğini varsaymaktadır. Bu modele göre, liderler ve takipçiler bağımsız olarak grup

²¹⁹ A.e., s.631.

²²⁰George B. Graen, Mary Uhl-Bien, “The Transformation of Professionals into SelfManaging and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of LeadershipMaking”, **Management Department Faculty Publications**, 1991, s.29.

alışmalarının etkin sonuçlar elde etmesine katkıda bulunabilmektedir. Fakat bu katkılar, iş sözleşmesinde yer alan, temel katkılardır.²²¹

Yüksek derecede olgun liderlik ilişkilerinin kurulması, düşük derecedeki ilişkilere göre grup çalışmalarının etkinliğine daha olumlu katkılar yapmaktadır. Olgun bir liderlik ilişkisinin kurulmasıyla ekip üyeleri, odaklarını kendilerinden ekibe doğru genişleterek ve işlerini büyüterek bir dönüşüm sürecine girmektedirler. Liderlik yapma sürecinde olgun liderlik ilişkilerinin gelişmesi, “yaşam döngüsü” olarak da görülebilmektedir. Bu nedenle, üç aşamalı gelişim süreci boyunca olgun liderlik ilişkileri ortaya çıkabilmektedir. Olgun ilişkiler, liderlerin ve takipçilerinin kişisel çıkarlarını, ekip odaklı bir yaklaşıma dönüştürebilecekleri güven, saygı, karşılıklı anlayış ve destek üzerine kuruludur. Karşılıklı güven, saygı ve anlayışın olmadığı ilişkiler olgun aşamaya gelememekte ve bu nedenle etkisiz ikili liderlik ilişkileriyle sonuçlanmaktadır.²²²

Yaşam döngüsünde, liderler ve takipçiler arasındaki ilişki kurma süreci üç aşamada gerçekleşmektedir:²²³

- *Yabancı Aşaması:* Liderlerin ve takipçilerin bir organizasyonda görev almak üzere birbirlerini tanımadan, birer yabancı olarak bir araya gelmesidir. “Yabancı” aşamasında, lider ve takipçi arasındaki etkileşimler daha resmi bir temelde gerçekleşmektedir. Bu ilişki içerisinde etkileşimler tamamen sözleşmeye tabidir. Liderler, takipçilere sadece yapmaları gerekenleri söylemekte ve takipçiler yalnızca gerektiği gibi davranmaktadırlar.

- *Tanışma Aşaması:* Liderler ve takipçiler yabancılıktan birbirlerini tanımaya doğru ilerlemektedirler. Bu aşamada, liderler ve takipçiler arasında etkileşimler meydana gelmekte ve bütün değişimler sözleşmeye tabi olmamaktadır. Liderler ve takipçiler, birbirleri ile hem kişisel hem de iş düzeyinde daha fazla bilgi ve kaynak paylaşmaya başlayabilmektedir. Fakat yine de bu etkileşimler kısıtlı olmaktadır.

²²¹ A.e., s.29.

²²² A.e., s.32.

²²³ A.e., s.33.

- *Olgun Aşaması:* Bu aşamada, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimler oldukça gelişmiştir. Liderler ve takipçiler arasında sadakat ve güven var olmakla birlikte, birbirlerini desteklemektedirler. Aralarındaki etkileşim sadece iş sözleşmesinin gerektirdiği davranışlara değil, aynı zamanda duygusal bağlara dayanmaktadır. Bu aşamada, liderler ve takipçiler arasında meydana gelen artan etki miktarı oldukça yüksektir.

Yaşam döngüsü boyunca ilerleme, liderlikte ikili ilişkilere göre gerçek zamanlı olarak değişmektedir. Olgun liderlik ilişkileri geliştirerek, liderler ve üyeler birbirleri üzerinde uyguladıkları artan etki miktarını arttırmakta ve bu nedenle iş içinde mevcut toplam kaynak miktarını artmaktadır. Bu ilişkiler, liderler ve takipçiler arasında tutarlı bir şekilde geliştirilirse bir organizasyon biriminin toplam kapasitesini büyük ölçüde geliştirebilmektedir. Profesyonel çalışma ekipleri göz önüne alındığında, liderlik yapma süreci, daha etkili bir ekip çalışmasının geliştirilmesinde uygulanabilecek bir süreci tarif etmekte ve örgüt etkinliğini artıracak sonuçlar üretmektedir. Bu sonuçlardan biri olarak da çalışmada “Lider-Üye Etkileşimi” gösterilmektedir.²²⁴

Schriesheim ve arkadaşları 1992 yılındaki çalışmalarında, lider-üye etkileşimi için algılanan katkı, sadakat, etki olmak koşuluyla üç boyut ve altı sorudan oluşan LMX-6 ölçeğini geliştirmişlerdir. İki farklı örneklemden elde edilen veriler kullanılarak, yeni ölçeğin üç boyutlu yapısı, her bir örnekleme ayrı ayrı çoklu maksimum olabilirlik doğrulayıcı faktör analizleri ile doğrulanmıştır. Yeni ölçek, iki ve bir haftalık tekrar testleriyle üçüncü ve dördüncü örnekleme de denenmiştir. LMX-6 ölçeği, istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon göstermiştir; ilk iki örnekte otokratik ve delegatif karar verme, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve puanlanmış iş performansı ile eş zamanlı korelasyonlar yeni ölçeğin geçerliliğini desteklemiştir.²²⁵

²²⁴ A.e., s.33-36.

²²⁵ Chester A Schriesheim, Linda L. Neider, Terri A. Scandura, Bennett J Tepper, “Development and Preliminary Validation of a New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol.52, No.1, 1992, s.135.

Graen ve Uhl-Bien 1995 yılındaki çalışmalarında ise, lider-üye etkileşimi teorisini dört aşamaya ayırarak açıklamışlardır:²²⁶

- *Birinci Aşama: Farklılaştırılmış İkili İlişkinin Keşfedilmesi*

Lider-üye etkileşimine ilişkin öncül çalışmalar dikey ikili bağlantı modeline dayanmaktadır. Bu aşamada liderler ve üyelerin içinde bulunduğu ikili ilişkiler değerlendirilmiştir.

- *İkinci Aşama: İlişkiye ve İlişkinin Sonuçlarına Odaklanma*

Literatürde dikey ikili bağlantı modeli, sonraki çalışmalarda lider-üye etkileşimine dönüşmüştür. Yazarlar, bu aşamada yapılan çalışmayı, lider-üye etkileşiminin niteliklerini değerlendiren ve örgütsel değişkenler ile lider-üye etkileşimi arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalar olmak üzere iki araştırma türü açısından sınıflandırmışlardır. Araştırmanın bu aşamasında elde edilen bulgular, lider-üye etkileşimi gelişiminin, liderlerin ve üyelerin özelliklerinden veya davranışlarından etkilendiğini ve rol yapma sürecinde gerçekleştiğini, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin genel olarak liderler, takipçiler, iş birimleri ve organizasyon için olumlu sonuçları olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, bu aşamada liderlerin ve takipçilerin yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri geliştirip sürdürdüklerinde etkili liderlik süreçlerinin gerçekleştiği görülmektedir.

- *Üçüncü Aşama: İkili İlişki Ortaklığı Kurmanın Tanımlanması*

Yazarlar bu aşamayı liderlik yapma süreci olarak tanımlamışlardır. Bu aşama, yüksek kaliteli ilişkilerin nasıl geliştiğine dair sorunları ele alarak ikili ilişkilere odaklanmaktadır. Buradaki itici güç, bu ilişkilerin üyeler ve organizasyonlar için yararlı olmasından itibaren, yöneticilerin tüm üyelerine kaliteli bir ortaklık kurma teklifi sunmaları için teşvik edilmesi ve eğitilmesi gerektirir.

²²⁶ George B. Graen, Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **Leadership Quarterly**, Vol.6, No.2, 1995, s.225-235.

- *Dördüncü Aşama: İkili Ortaklığın Grup ve İletişim Ağı Düzeylerine Genişletilmesi*

Lider-üye etkileşimindeki çalışmaların çoğu, çalışma grupları içindeki ikili ilişkilere odaklanmıştır. Bu aşamada, ikili ilişkilerin daha büyük organizasyonlarda kurulması araştırılmıştır.

Lider-üye etkileşiminin kuramlaştırması ve araştırmasının bir evrim geçirdiği görülmektedir. Her aşama, organizasyonlar içindeki lider-üye etkileşimi süreci hakkındaki düşüncelerde ilerlemeyi temsil etmektedir.²²⁷

Çalışmada, lider-üye etkileşimi için yedi maddelik bir ölçek geliştirilmiş; güven, saygı ve yükümlülük olarak üç boyut belirlenmiştir. Lider-üye etkileşiminde ikili ilişkinin kurulmasının bu üç faktöre dayandığı varsayılmaktadır. Lider-üye etkileşimi, bireysel ilişki ya da arkadaşlık ilişkisinden ziyade çalışma ilişkisinin niteliklerini esas almaktadır. Bu etkileşim saygı, güven ve karşılıklı yükümlülük ile çalışanların mesleki yetenekleri ve davranışları bakımından birbirlerini değerlendirmelerini ifade etmektedir.²²⁸

Gernest ve Day, 1997 yılındaki çalışmalarında lider-üye etkileşimi teorisini meta analiz kullanarak incelemişlerdir. Çalışmada, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini, iş performansı, memnuniyet, bağlılık, rolün netliği, rol çatışması, üye yetkinliği ve iş devri miktarı arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca, meta analiz LMX-7 ölçüsünün tüm araçlarının sağlam psikometrik özelliklere sahip olduğunu göstermiştir.²²⁹

Liden ile Maslyn, 1998 yılındaki çalışmalarında lider-üye etkileşimi teorisinin çok boyutlu bir yapısı olduğuna değinmiş ve teori için katkı, etki, profesyonel saygı ve sadakat olarak dört boyut belirlemişlerdir. Yazarlar, lider-üye etkileşimi teorisinin çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirilmesinin, bu teorisinin hem geliştirilmesine hem de gelişiminin anlaşılmasına yardımcı olabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, lider-

²²⁷ A.e., s.235.

²²⁸ A.e., s.237-238.

²²⁹ Charlotte R. Gerstner, David V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", **Journal of Applied Psychology**, Vol.82. No.6, 1997, s.827.

üye etkileşimin çok boyutlu olarak kavramsallaştırmasının diğer bir önemi ise, lider ve üye arasındaki etkileşimin değişkenlik gösterebilmesidir. Bir üye bazı sebeplerden dolayı yüksek bir etkileşim ilişkisi geliştirebilirken başka bir üye düşük bir etkileşim ilişkisi gerçekleştirebilir. Lider-üye etkileşimi teorisinin dört boyutunu anlamak, ikili ilişkiler hakkında fikir sahibi olmaya yardımcı olabilmekte ve seçilen boyutlara göre sonuçların farklı olmasına neden olabilmektedir.²³⁰

3.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI

Lider-üye etkileşiminin tarihsel gelişimi açıklanırken literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Araştırmalar sonucu bazı yazarların konuya tek boyutlu bazı yazarların ise çok boyutlu olarak yaklaştığı görülmüştür. Bu tez kapsamında lider-üye etkileşimi teorisi, Liden ile Maslyn'in 1998 yılındaki çalışmalarında geliştirdikleri; etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarıyla ele alınacaktır.

- *Etki*

Dienesch ve Liden, etki boyutunu “karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan kişilerin iş değerleri veya profesyonel değerlerden ziyade ilk olarak kişilerarası çekime dayanarak birbirlerini etkilemesi” olarak açıklamıştır.²³¹ Bu boyut, ikili ilişkilerde iş veya mesleki değerlerden ziyade öncelikli olarak kişilerarası etkileşimine dayanmaktadır.

- *Sadakat*

Bu boyut, ikili ilişkideki tarafların, dışarıya karşı birbirlerini koruma dereceleriyle ilgili olmakla birlikte, ikili ilişkide tarafların hedeflerine ve kişisel karakterlerine destek verilmesini ifade etmektedir.²³² Lider, takipçileri zor durumda kaldığında onları korumakta; takipçiler ise liderlerine her durumda destek olmaktadır.²³³

²³⁰ Robert C. Liden, John M. Maslyn , “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development”, **Journal of Management**, Vol.24, No.1, 1998, s.45.

²³¹ Dienesch, Liden, **a.g.e.**, 1986, s.624-625.

²³² **A.e.**, s.625.

²³³ Baş, Keskin, Mert, **a.g.e.**, 2010, s.1019.

- *Katkı*

Her üyenin mevcut hedef odaklı faaliyet algısı, ikili ilişkilerin ortak hedeflerine yöneliktir. İş odaklı faaliyetin değerlendirilmesinde önemli olan, ikili ilişkide alt üyenin sorumluluğu ele alma ve iş tanımı ya da iş sözleşmesinin dışında belirlenen görevleri yerine getirme derecesidir. Aynı şekilde, üst yönetimin de bu çeşit faaliyetler için kaynakları ve fırsatları yaratma derecesidir.²³⁴

- *Profesyonel Saygı*

Organizasyon içinde ya da dışında ikili ilişkiler kuran üyelerin her birinin saygı algılarının derecesini ifade etmektedir. Bu algı, kişinin geçmişte yaşadığı olaylara, kişisel deneyimlerine, elde ettiği ödüllere, organizasyon içindeki ya da dışındaki insanların yorumlarına bağlı olabilmektedir.²³⁵

3.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖLÇÜLMESİ

Literatür incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin ölçülmesi için birçok çalışma yapıldığı ve ölçek geliştirildiği gözlemlenmiştir. Tablo 3.1’de çeşitli yazarlar tarafından geliştirilen ölçekler gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçekleri

YAZAR	ÖLÇEK	BOYUT	İFADE SAYISI
Dansereau, Cashman ve Haga (1975)	Negotiating Latitude	-	2
Graen ve Cashman (1975)	Negotiating Latitude / LMX-4	-	4
Graen, Liden ve Hoel (1982)	LMX-5	-	5

²³⁴ Liden, Maslyn, a.g.e., 1998, s.50.

²³⁵ A.e.

Tablo 3.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçekleri (Devam)

YAZAR	ÖLÇEK	BOYUT	İFADE SAYISI
Graen, Novak ve Sommerkamp (1982)	LMX-7	-	7
Scandura ve Graen (1984)	LMX-7	-	7
Graen ve Scandura (1985)	LMX-17	-	17
Wakabayashi ve Graen (1984)	LMX-12	-	12
Wakabayashi, Graen ve Uhl-Bien (1990)	LMX-14	-	14
Schriesheim, Neider, Scandura ve Tepper (1992)	LMX-6	Etki Katkı Sadakat	6
Graen ve Uhl-Bien (1995)	LMX-7	Saygı Güven Yükümlülük	7
Liden ve Maslyn (1998)	LMX-MDM	Etki Katkı Sadakat Profesyonel Saygı	12

Kaynak: Dana L. Joseph, Daniel A. Newman, Hock-Peng Sin, “Leader-Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity”, İçinde: Donald D. Bergh, David J. Ketchen Jr. (Ed.), **Building Methodological Bridges – Volume 6 Research Methodology in Strategy and Management**, Emerald Grup Publishing, 2011, s.95-98.

3.5. HİZMETKAR LİDERLİK İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar, genellikle hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Tablo 3.2’de hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın ilişkisini inceleyen çalışmalar sunulmuştur. Yapılan çalışmalarda, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasında genellikle anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 3.2. Hizmetkar Liderlik ve Duygusal Bağlılık Çalışmaları

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
Azeyan Awee Wen-Yao Cheah Ching-Ning Cheng Kok-Sing Hong Lih -Bing Ling Mey-Chia Tan Makale (2014)	Effect of Servant Leadership on Affective Commitment Among Hotel Employees	Malezya’da otellerde çalışan 400 personelden oluşturmaktadır.	Hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir korelasyon bulunmuştur.
Aznarahayu Ramli Nasina Mat Desa Makale (2014)	The Relationship Between Servant Leadership And Organizational Commitment The Malaysian Perspectives	Malezya’da çeşitli organizasyonlarda görev alan 143 çalışandan oluşturmaktadır.	Hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasında kısmen anlamlı ve pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Hizmetkar Liderlik ve Duygusal Bağlılık Çalışmaları (Devam)

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
Abirami Muthia Venkat R. Krishnan Makale (2015)	Servant Leadership and Commitment: Role of Transformational Leadership	Hindistan’da çeşitli bilgi teknolojileri firmalarında çalışan 105 kişiden oluşmaktadır.	Hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılığın pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
Kemal Can Kılıç Süleyman Portakal Makale (2016)	Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi: Gaziantep İlindeki Seyahat Acentaları Örneği	Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bütün seyahat acentelerinde çalışan 243 kişiden oluşmaktadır.	Çalışanların hizmetkâr liderlik tutumlarının, duygusal bağlılıklarını kısmen etkilediği tespit edilmiştir.
Celal Yılmaz Adnan Ceylan Makale (2016)	Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma	Belirli bir sektörde yönetici pozisyonunda çalışan 284 kamu personelinden oluşmaktadır.	Hizmetkar liderin sadece güçlendirme özellliği, çalışanların duygusal bağlılığını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.
Ali Köroğlu Yüksek Lisans Tezi (2018)	Örgütsel Destek ve Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma	Trabzon ve Erzurum’da, özel hastanelerde görev alan 370 kişiden oluşmaktadır.	Hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 3.2. Hizmetkar Liderlik ve Duygusal Bağlılık Çalışmaları (Devam)

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
Cemil Örgev, Elif Saba Sütü Makale (2018)	Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği	Araştırma evrenini, Sakarya İli Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlı bir devlet hastanesinde çalışan 254 kişi oluşturmaktadır.	Hizmetkar liderliğin alt boyutlarından vizyon ve fedakarlık ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur.

Kaynak: Azeyan Awee, Wen-Yao Cheah, Ching-Ning Cheng Kok-Sing Hong, Lih -Bing Ling, Mey-Chia Tan, “Effect of Servant Leadership on Affective Commitment Among Hotel Employees”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol.4, Iss.11, 2014, s.6; Aznarahayu Ramli, Nasina Mat Desa, “The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment The Malaysian Perspectives”, **International Journal of Management and Sustainability**, Vol.3, No.2, 2014, s.117; Abirami Muthia, Venkat R. Krishnan, “Servant Leadership and Commitment: Role of Transformational Leadership”, **International Journal on Leadership**, Vol.3 Iss.1, 2015, s.15; Kemal Can Kılıç, Süleyman Portakal, “Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi: Gaziantep İlindeki Seyahat Acentaları Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 25, Sayı 2, 2016, s.206; Celal Yılmaz, Adnan Ceylan, “Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma”, **Yıldız Social Science Review**, Cilt 2, Sayı 2, 2016, s.84-85; Ali Köroğlu, “Örgütsel Destek ve Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bayburt, 2018, s.123; Cemil Örgev, Elif Saba Sütü, “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, Vol.5, Iss.1, 2018, s. 5.

3.6. HİZMETKAR LİDERLİK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri inceleyen yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar ele alınmış, tablolar haline sunulmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, genellikle hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında güçlü ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur.

Tablo 3.3. Hizmetkar liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Çalışmaları

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
John E. Barbuto Robert W. Hayden Makale (2011)	Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX)	Orta Batı Amerika’da yaşayan 80 lider ve 368 çalışandan oluşturmaktadır.	Hizmetkar liderliğin boyutları ile lider- üye etkileşimi arasında kuvvetli bir korelasyon bulunmuştur.
F. Oben Ürü Sanı Sezer Cihan Çalışkan Özlem Atan Uğur Yozgat Makale (2014)	Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma	İstanbul’da, 2 devlet ve 8 vakıf üniversitesinde, 3. ve 4. sınıfta okuyan 818 İşletme bölümü öğrencisinden oluşturmaktadır.	Öğretim elemanlarının hizmetkar liderlik davranışları, öğretim elemanı ile öğrenci ilişkisinin kalitesini pozitif olarak etkilemektedir.

Tablo 3.3. Hizmetkar liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Çalışmaları (Devam)

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
Özgür Uğurluoğlu Serap Durukan Köse Tuncay Köse Makale (2015)	Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Lider- Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi	İstanbul’da özel bir hastanede görevli 268 tıbbi ve idari personelden oluşmaktadır.	Katılımcıların hizmetkar liderlik davranışlarının, lider-üye etkileşimini olumlu olarak etkilediği görölmüştür.
Okechukwu Ethelbert Amah Makale (2015)	Servant Leadership Relationship with LeaderMember Exchange: The Moderating Role of Motivation-to-Serve and Motivation-to- Lead	Nijerya’da faaliyet gösteren üç büyük şirkette çalışan lider ve çalışanlardan oluşan 200 kişi ile yapılmıştır.	Hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşimini olumlu bir şekilde etkilediği görölmüştür.
Buket Akdöl Doktora Tezi (2015)	Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma	Araştırmanın evrenini, 2014 yılında “Bilişim 500 Şirketleri” araştırmasında yer alan ve araştırmaya katılım sağlayan şirketlerde çalışan 628 kişidir.	Hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Hizmetkar liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Çalışmaları (Devam)

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
Jan Johansson Hanse Ulrika Harlin Caroline Jarebrant Kerstin Ulin Jorgen Winkel Makale (2015)	The Impact of Servant Leadership Dimensions On Leader-Member Exchange Among Health Care Professionals	İşveç’te yaşayan 240 hastane çalışanından oluşmaktadır.	Hizmetkar liderlik boyutlarının lider- üye etkileşimi ile güçlü bir ilişkisi bulunmuştur.

Kaynak: John E. Barbuto, Robert W. Hayden, "Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX)", **Journal of Leadership Education**, Vol.10, Iss.2, 2011, s.22; F. Oben Ürü Sanı, Sezer Cihan Çalışkan, Özlem Atan, Uğur Yozgat, "Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt. 13, Sayı.1, 2013, s.74; Özgür Uğurluoğlu, Serap Durukan Köse, Tuncay Köse, "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Vol.19, Iss.2, 2015, s.253; Jan Johansson Hanse, Ulrika Harlin, Caroline Jarebrant, Kerstin Ulin, Jörgen Winkel, "The Impact of Servant Leadership Dimensions On Leader-Member Exchange Among Health Care Professionals", **Journal of Nursing Management**, Vol.24, Iss.2, 2016, s.228; Okechukwu Ethelbert Amah, "Servant Leadership Relationship with LeaderMember Exchange: The Moderating Role of Motivation-to-Serve and Motivation-to-Lead", **International Journal of Management, Economics and Social Sciences**, Vol.4, No.3, 2015, s.118; Akdöl, **a.g.e.**, 2015, s.146.

3.7. DUYGUSAL BAĞLILIK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, literatürde yer alan duygusal bağlılık ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelenmiştir. Literatürdeki çalışmalar, genellikle örgütsel bağlılık ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmaların detaylı olarak incelenmesi sonucu, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiler tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 3.4. Duygusal Bağlılık ile Lider-Üye Etkileşimi Çalışmaları

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
Jean Lee Makale (2004)	Effects of Leadership and Leader-Member Exchange On Commitment	Singapur’da Ar&Ge şirketlerinde, üretim firması ve araştırma enstitülerinin Ar&Ge departmanında çalışan, mühendis ve bilim insanlarından oluşan 201 kişiden oluşmaktadır.	LÜE ile takipçilerin duygusal bağlılığı pozitif ilişkili bulunmuştur.
Daisy Kee Mui Hung Mahfooz A. Ansari Rehana Aafaqi Makale (2004)	Fairness of Human Resource Management Practices, Leader-Member Exchange And Organizational Commitment	Malezya’da faaliyet gösteren, dokuz ayrı çok uluslu firmalarda görev alan toplam 224 alt ve orta düzey yöneticiden oluşmaktadır.	LÜE’nin her bir boyutu, duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkili bulunmuştur.

Tablo 3.4. Duygusal Bağlılık ile Lider-Üye Etkileşimi Çalışmaları (Devam)

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
Kah Loong Leow Kok WeiKhong Makale (2009)	Organizational Commitment:The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia	Malezya’da denetim firmalarında, 1 ile 3 arasında deneyimi olan 266 denetçiden oluşmaktadır.	LÜE, duygusal bağlılık ile pozitif ilişkili bulunmuştur.
Aykut Göksel Belgin Aydıntan Makale (2012)	Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma	Gazi Üniversitesi Hastanesi’nde görevli 57 hemşire ile yapılmıştır.	Lider-üye etkileşimi arttıkça, örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutunun arttığı gözlemlenmiştir.
Hülya Gündüz Çekmecelioğlu Filiz Ülker Makale (2014)	Lider -Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma	İzmir’in Çeşme ilçesinde okul öncesi ve temel eğitim kurumlarında ortaokul, ilkokul ve anaokullarında görevli 168 öğretmen ile yapılmıştır.	Lider-üye etkileşimin, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Tablo 3.4. Duygusal Bağlılık ile Lider-Üye Etkileşimi Çalışmaları (Devam)

<u>YAZAR</u>	<u>ESER</u>	<u>ÖRNEKLEM</u>	<u>BULGULAR</u>
Faruk Şahin Makale (2015)	The Mediating Effect of Leader-Member Exchange On The Relationship Between Theory X And Y Management Styles And Affective Commitment: A Multilevel Analysis	Muğla’da faaliyetlerini sürdüren yat yapımı şirketinin İnsan Kaynakları departmanında çalışan 173 ast ve 56 yöneticiden oluşmaktadır.	Çalışanların duygusal bağlılıkları ile LÜE arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

Kaynak: Jean Lee, “Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No.8, 2004, s.667; Daisy Kee Mui Hung, Mahfooz A. Ansari, Rehana Aafaqi, “Fairness of Human Resource Management Practices, Leader-Member Exchange And Organizational Commitment”, **Asian Academy of Management Journal**, Vol.9, No.1, 2004, s.108; Kah Loong Leow, Kok WeiKhong, “Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader-Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia,”, **International Journal of Business and Information**, Vol.4, No.2, 2009, s.161; Aykut Göksel, Belgin Aydın, “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.2, 2012, s.262; s.247-271; Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Filiz Ülker, “Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.28, 2014, s.49-50; Faruk Şahin, “The Mediating Effect of Leader-Member Exchange on the Relationship Between Theory X And Y Management Styles And Affective Commitment: A Multilevel Analysis”, **Journal of Management & Organization**, Vol.18, No.2, 2012, s.167.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİĞİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesinde ve rekabet üstünlüğü sağlamasında insan faktörünün önemli bir rolü olmaktadır. Örgütte çalışanlarını güçlendiren, destekleyen ve önemseyen liderlerin var olması örgüt için olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Hizmetkar lider de, bu özellikleri gösteren ve örgütün gelişimine katkı sağlayan kişilerden birisidir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmetkar liderliğin örgüte birçok olumlu katkı yaptığı görülebilmektedir. Bu olumlu katkılardan biri de, çalışanın örgüte bağlılık hissetmesidir. Çalışanlar, örgüte çeşitli şekillerde bağlılık gösterebilmektedir. Fakat literatür incelendiğinde, hem örgüt hem de çalışan açısından tercih edilen bağlılık türlerinden biri duygusal bağlılıktır. Çalışanın duygusal bir bağ ile örgütte kalması, çalışanın motive olmasına ve kendini örgüte ait hissetmesine yol açacaktır. Bunun sonucunda da örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt için gayret göstereceklerdir. Bu bağlamda, çalışanların duygusal bağlılıklarının artmasında, bağlı olduğu lider ile aralarındaki etkileşimin önemli olacağı düşünülmüş; aracı değişken olarak lider-üye etkileşimi seçilmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir katkısı olabileceği gözlemlenmiştir. Bu noktada, çalışanların liderleri ile aralarındaki etkileşimin kalitesi de önemli görülmüş ve tez çalışmasına aracı değişken olarak eklenmiştir. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte çalışma, sonuçların daha doğru bir şekilde elde edilmesi adına belirli bir örnekleme uygulanmıştır. Bu örnekleme gruplar halinde çalışılmakta, her grupta bir lider ve müdür bulunmaktadır. Liderler ve müdürlerin sergiledikleri davranışların gözlemlenmesi sonucunda, hizmetkar liderliğe benzer özellikler taşıdıkları fark

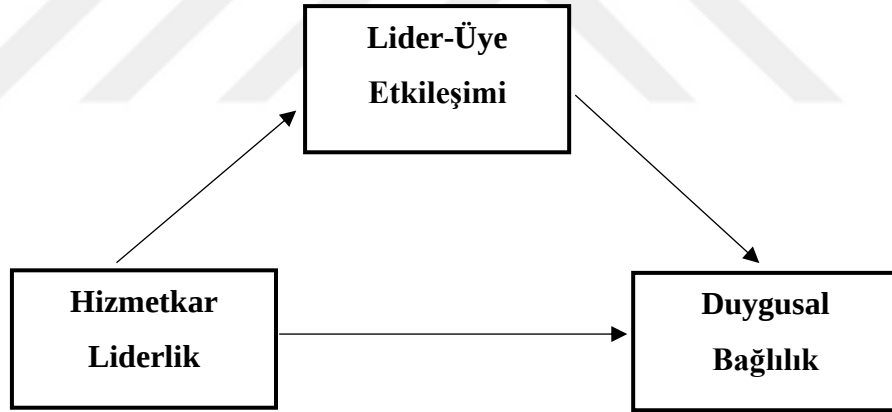
edilmiştir. Bu kapsamda, konu ve örneklem itibariyle tez çalışmasının özgün bir yanı olduğu söylenebilmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ

Tez çalışmasında, hizmetkar liderlik duygusal bağlılık ve lider-üye etkileşimi değişkenleri incelenmiştir. Bu kapsamda değişkenler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Bağımsız değişken: Hizmetkar liderlik
- Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık
- Aracı değişken: Lider-üye etkileşimi

Bu doğrultuda, tez çalışmasında oluşturulan model Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Tez çalışmasının amacı doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kurulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H₁: Hizmetkar liderlikle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H₂: Hizmetkar liderlikle lider-üye etkileşimi arasında ilişki vardır.

H₃: Lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H4: Lider-üye etkileşiminin, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ara değişken rolü vardır.

4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırma evrenini, Türkiye'nin çeşitli illerinde mobilya ve aksesuar alanında faaliyet gösteren bir firmanın, İstanbul ilindeki mağazalarında çeşitli pozisyonlarda görev alan 998 çalışan oluşturmaktadır. Bu firmada, birçok departman bulunmakta ve bu departmanlarda ekipler halinde çalışılmaktadır. Bu ekiplerde, belirli görevlerin yapılması için bir araya gelen ekip üyeleri; ekip üyelerinden sorumlu olan ve onları yönlendiren liderler; ekip üyelerini, liderleri ve yapılan işleri denetleyen bir departman müdürü bulunmaktadır. Bu ekiplerde çalışan üyeler, liderler ve müdürler verilen görevleri tamamlamak için iş birliği içinde ve koordineli bir şekilde çalışmaktadır. Bu araştırma, 2019 yılının Ağustos-Eylül aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini ise, İstanbul ilindeki mağazalarda görev alan 416 çalışan oluşturmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMA İÇİN KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma kapsamında veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket çalışmasında, ilgili alan yazında güvenilirlik ve geçerlilikleri kanıtlanmış ölçekler tercih edilmiştir. Oluşturulan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde hizmetkar liderlik ölçeği, üçüncü bölümde duygusal bağlılık ölçeği, dördüncü bölümde ise lider-üye etkileşimi ölçeği kullanılmıştır.

Hizmetkar liderliğin ölçülmesi için Dierendonck ve Nuijten'in 2011 senesinde geliştirdiği "Hizmetkar Liderlik Anketi" (SLS) tercih edilmiştir. Son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu ölçeğin yazarlar tarafından daha çok tercih edildiği görülmektedir. Dierendonck ve Nuijten bu ölçekte, "güçlendirme, hesap verebilirlik, tevazu, geride durma, otantiklik, affetme ve kahyalık" olmak üzere sekiz boyut belirlemiştir. Ankette toplam otuz ifade yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeğin

Türkçe diline uyarlanması, güvenirlik ve geçerlilik analizleri Duyan ve Dierendonck tarafından yapılmıştır.²³⁶

Çalışanların duygusal bağlılığını ölçmek amacıyla Meyer, Allen ve Smith'in 1993 yılında geliştirdikleri "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" nin duygusal bağlılık boyutunda yer alan ifadeler kullanılmıştır.²³⁷ Çalışmada kullanılan ölçeğin Türkçe diline uyarlanması, güvenirlik ve geçerlilik analizleri Dağlı, Elçiçek ve Han tarafından yapılmış; ölçek ilgili çalışmadan alınmıştır.²³⁸ Ölçeğin duygusal bağlılık kısmı altı ifadeden oluşmaktadır.

Lider-üye etkileşiminin ölçülmesi için Liden ile Maslyn'in 1998 senesinde geliştirdikleri, "etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı" olacak şekilde dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, her boyutta üç tane olmak üzere toplam on iki ifade yer almaktadır. Söz konusu ölçeğin Türkçe dil uyarlaması ve güvenirlik geçerliliği Baş, Keskin ve Mert tarafından yapılmış; ölçek ilgili çalışmadan alınmıştır.²³⁹

Oluşturulan anket formunun güvenilirliğini test etmek amacıyla, örneklemin tamamına uygulamadan önce 50 kişiye pilot çalışması uygulanmıştır. SPSS 25.0 programında test edilen güvenirlik analizlerinin sonucunda, hizmetkar liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,96; duygusal bağlılık ölçeğinin 0,914; lider-üye etkileşimi ölçeğinin 0,908 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayıların 0,70 değerinden yüksek olması, anketin güvenilirliğinin araştırma için yeterli olduğunu göstermektedir. Bu sebeple, oluşturulan anket formunun örneklemin tamamına uygulanmasına karar verilmiştir.

4.4. VERİLERİN ANALİZİ

Toplanan veriler SPSS v25.0 ve AMOS v25.0 programlarında analiz edilmiş, yapılan analizler neticesinde araştırma sonuçları ortaya çıkmıştır. Araştırma

²³⁶ Emin Cihan Duyan, Dirk Van Dierendonck, "Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru", **Sosyoloji Konferansları**, No: 49, 2014, s.1.

²³⁷ Meyer, Allen, Smith, **a.g.e.**, 1993, s.544.

²³⁸ Abidin Dağlı, Zakir Elçiçek, Bünyamin Han, "Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:17 Sayı:68, 2018, s. 1777.

²³⁹ Baş, Keskin, Mert, **a.g.e.**, 2010, s.1013.

kapsamında, yapılan anket uygulaması sonucunda 416 çalışanın cevapları değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler, yüzde ve frekans yöntemleri ile test edilmiştir. Bulgular, tablolar şeklinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Araştırmada neden-sonuç ilişkileri, hiyerarşik regresyon ve yapısal eşitlik modeli (Path Analizi) ile tespit edilmiştir. SPSS programında açıklayıcı faktör analizi, korelasyon, güvenilirlik analizleri, hiyerarşik regresyon analizi; AMOS programında ise doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve araştırma modellerinin uygunluğu incelenmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan 416 çalışana ait bulgular Tablo 4.1’de sunulmaktadır. Çalışanların %68,3’ü erkek, %31,7’si kadın; %41,6’sı 41 ile 50 yaş aralığında; %46,4’ü lisans mezunu; %39,4’ü kurumda 1 ile 5 yıl arasında çalışmakta olup; %32’sinin toplam iş deneyimi 1 ile 5 yıl arasındadır.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Özellikler (n=416)

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Eğitim Düzeyi</i>			<i>Cinsiyet</i>		
Ön lisans	101	24,3	Kadın	132	31,7
Lisans	193	46,4	Erkek	284	68,3
YL/DR	122	29,3			
<i>Yaş</i>			<i>Kurumdaki İş Deneyimi</i>		
25-30 Yaş Arası	31	7,5	1 Yıldan Az	102	24,5
31-40 Yaş Arası	118	28,4	1-5 Yıl	164	39,4
41-50 Yaş Arası	173	41,6	6-10 Yıl	86	20,7
51 Yaş ve Üzeri	94	22,6	11 Yıl ve Üzeri	64	15,4
Toplam İş Deneyimi					

1 Yıldan Az	42	10,1	6-10 Yıl	133	32,0
1-5 Yıl	133	32,0	11 Yıl ve Üzeri	108	26,0

4.5.1. Faktör Analizleri

Araştırma için tercih edilen ölçeklerin yapı geçerliliği öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA), akabinde yapısal eşitlik modelinin (YEM) parçası olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir.

4.5.1.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Hizmetkar liderlik ölçeğinin yapısı AFA ile ortaya konulmuş, ölçeğin tek veya çok boyutlu olup-olmadığı incelenmiştir. Boyutların ortaya çıkarılmasında öz değerler, açıklanan varyans oranları ve çizgi grafik yapısı incelenmiştir. Faktör analizinde, temel bileşenler ile varimax yöntemi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunda KMO (Kaiser-Meyer- Oklin) ve Barlett testlerinin sonuçları incelenmiştir.

Hizmetkar liderlik ölçeğinin KMO değeri, olması gereken en düşük değer olan 0,70'ten yüksek 0,947 bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonucu, 0,50'nin üzerinde ve 0,05 güven düzeyinde bulunmuş; istatistiki olarak faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyans oranının minimum 0,50 olması esas alınmıştır.

Boyutların belirlenmesi amacıyla faktör altında tek kalan, örneklem yeterliliğinin 0,50 değerinin altında olan ve faktör yükü 0,50 değerinden düşük olan “Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.”, “Amirim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.” ve “Amirim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.” ifadeleri analizden sırasıyla çıkarılmıştır. Bunun sonucunda, faktör analizinde 5 faktör ortaya çıkmıştır. Faktörler sırasıyla; “güçlendirme”, “affetme ve tevazu”, “otantiklik ve kahyalık”, “geride

durma” ve “hesap verilebilirlik” olarak anlamlandırılmıştır. Toplam açıklanan varyans oranı %72,2’dir. Tablo 4.2’de, hizmetkar liderlik ölçeğinin AFA sonuçları bulunmaktadır.

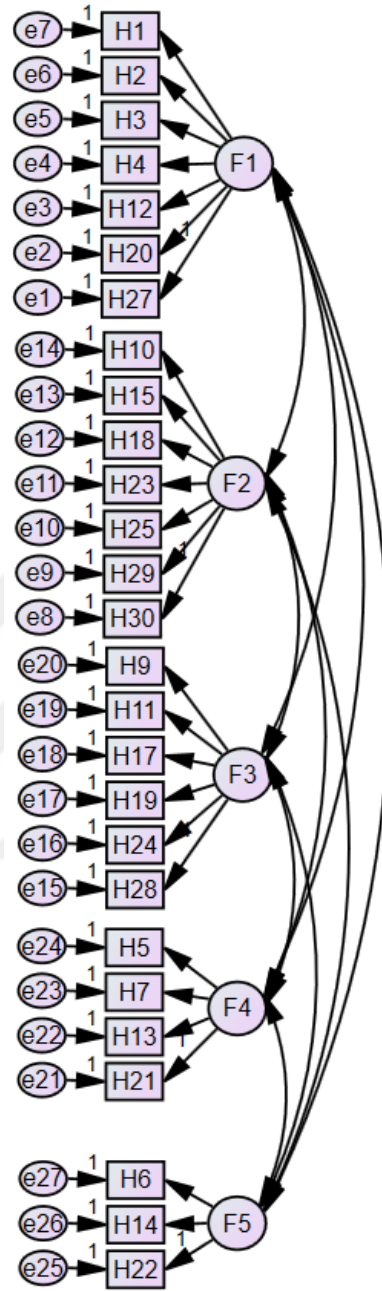
Tablo 4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi – Hizmetkar Liderlik

Faktör	İfade	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı (%)
Güçlendirme (F1)	Amirim, bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir. (H1)	,826	20,510
	Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır. (H12)	,797	
	Amirim, kendimi geliştirmeme yardım eder. (H3)	,788	
	Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir. (H4)	,782	
	Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir. (H2)	,778	
	Amirim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder. (H20)	,767	
	Amirim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar. (H27)	,710	
Affetme ve Tevazu (F2)	Amirim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır. (H18)	,754	17,264
	Amirim eleştirilerden ders alır. (H10)	,748	

	Amirim hatalarını kendi üstüne itiraf eder. (H25)	,719	
	Amirim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır. (H29)	711	
	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır. (H30)	,671	
	Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker. (H23)	,662	
	Amirim, işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler. (H15)	,652	
Otantiklik ve Kahyalık (F3)	Amirim genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir. (H17)	,791	15,904
	Amirim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır. (H24)	,770	
	Amirim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır. (H9)	,758	
	Amirim ekibine gerçek hislerini gösterir. (H28)	,680	
	Amirim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar. (H11)	,669	
	Amirim uzun vadeli bir vizyona sahiptir. (H19)	,628	
Geride Durma	Amirim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler. (H5)	,818	9,478

(F4)	Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez. (H13)	,802	
	Amirim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden çok sevinir. (H21)	,745	
Hesap Verilebilirlik (F5)	Amirim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar. (H22)	,784	9,125
	Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu kılar. (H14)	,775	
	Amirim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar. (H6)	,697	
Toplam			72,281
Kaiser - Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliği			0,947
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	8375,426
		p değeri	0.000

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların doğrulanması amacıyla, doğrulayıcı faktör incelenmiştir. Şekil 4.2'de DFA diyagramı yer almaktadır.



Şekil 4.2. Ölçeğe Ait DFA Diyagramı – Hizmetkar Liderlik

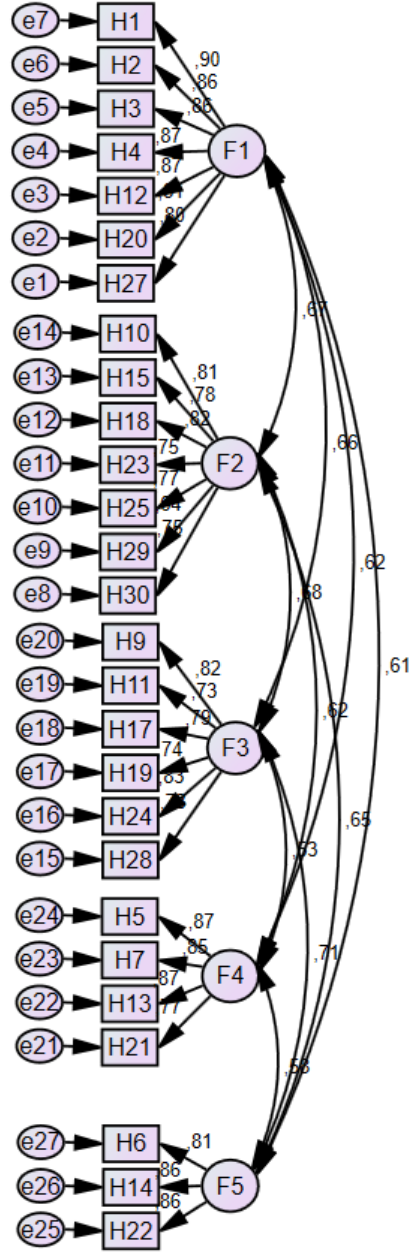
Analiz sonuçlarını değerlendirmek için genel uyum χ^2/df (CMIN/DF), karşılaştırmalı uyum CFI, NFI ve RMSEA ve mutlak uyum GFI indeksleri incelenmiştir. Analiz sonucu ulaşılan indeks değerleri Tablo 4.3'te gösterilmektedir. Sonuçlar incelendiğinde, modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. Uyumluluk İndeks Değerleri – Hizmetkar Liderlik

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$	2,752	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,865	Kabul edilebilir uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,937	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,065	Kabul edilebilir uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,80	0,905	Kabul edilebilir uyum

χ^2 : 863,990 df: 314

Modelin standart değerleri, Şekil 4.3.'te gösterilmektedir. Modele ait katsayılar incelendiğinde 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.



Şekil 4.3. DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerler – Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik ölçeğinde ortaya çıkan boyutların regresyon ağırlıkları ve anlamlılık değerleri Tablo 4.4'te sunulmaktadır. Tablo 4.4'teki sonuçlar incelendiğinde, modeldeki ifade, yol ve regresyon değerlerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.4. DFA Analiz Sonuçları – Hizmetkar Liderlik

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	P
H27	<---	F1	1,000	-	,796	-	***
H20	<---	F1	1,005	,053	,810	18,865	***
H12	<---	F1	1,066	,051	,872	20,896	***
H4	<---	F1	1,078	,052	,866	20,720	***
H3	<---	F1	1,071	,052	,861	20,530	***
H2	<---	F1	1,141	,056	,855	20,336	***
H1	<---	F1	1,127	,052	,898	21,841	***
H30	<---	F2	1,000	-	,748	-	***
H29	<---	F2	,839	,065	,638	12,966	***
H25	<---	F2	1,052	,066	,774	16,001	***
H23	<---	F2	,998	,065	,747	15,400	***
H18	<---	F2	1,081	,063	,818	17,030	***
H15	<---	F2	1,059	,066	,777	16,087	***
H10	<---	F2	1,094	,065	,813	16,913	***
H28	<---	F3	1,000	-	,734	-	***
H24	<---	F3	1,173	,070	,834	16,857	***

H19	<---	F3	1,124	,076	,737	14,792	***
H17	<---	F3	1,201	,075	,791	15,954	***
H11	<---	F3	1,051	,071	,734	14,728	***
H9	<---	F3	1,140	,069	,822	16,594	***
H21	<---	F4	1,000	-	,766	-	***
H13	<---	F4	1,223	,065	,869	18,779	***
H7	<---	F4	1,221	,067	,850	18,290	***
H5	<---	F4	1,221	,065	,870	18,798	***
H22	<---	F5	1,000	-	,861	-	***
H14	<---	F5	,993	,047	,860	21,261	***
H6	<---	F5	,871	,044	,813	19,707	***

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, hizmetkar liderlik ölçeğinin farklı boyutlara indirildiği görülebilmektedir. Duyan ve Dierendonck, çalışmalarında yaptıkları faktör analizleri sonucunda, ölçeği geliştirenlere de danışarak, otantiklik boyutunun ölçeğin bütününe açıklamakta diğer boyutlara göre daha az önem taşıdığını; boyutun çıkarılarak ölçeğin Türkiye şartlarında anlamından ve kullanılabilirliğinden bir şey kaybetmeyeceğini ifade etmişlerdir. Bu sebeple, otantiklik boyutu çıkarılarak 7 boyut ve 26 maddeden oluşan hizmetkar liderlik ölçeğinin kullanımına karar verilmiştir.²⁴⁰

Akdöl'ün çalışmasında, yapılan faktör analizleri sonucunda modele ilişkin istatistik değerleri incelenmiş; otantiklik boyutunun gözlenen değişkenlerinden birinin

²⁴⁰ Duyan, Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, s.19.

P değeri 0,05'ten büyük olması sebebiyle (0,355), gözlenen değişkenin otantiklik boyutuna etkisi istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır. Çalışmada, “güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik” olmak üzere yedi boyutlu bir hizmetkar liderlik ölçeği ortaya çıkmıştır.²⁴¹

Türkmen'in çalışmasında hizmetkar liderlik ölçeği bir eğitim örgütüne uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, ölçek yapısının dört boyuta indirgendiği saptanmıştır. Güçlendirme, hesap verebilirlik, ve affetme boyutlarında madde dağılımlarının benzer olduğu fakat geri durma, tevazu, cesaret ve sorumlu yöneticilik alt boyutlarının eğitim örgütlerinde tek boyutta toplandığı bulunmuştur. Dört alt boyutun (geri durma, tevazu, cesaret, sorumlu yöneticilik) toplandığı bu boyut, “mütevazı ve sorumlu yöneticilik” şeklinde adlandırılmıştır.²⁴²

Köroğlu'nun çalışmasında ise, sorumlu yöneticilik boyutunun diğer maddeleriyle farklı bir dağılım sergilediği görülmüştür. Bunun sonucunda hizmetkar liderlik ölçeği “tevazu ve sorumlu yöneticilik, hesap verebilirlik, güçlendirme, geride durma, cesaret ve otantiklik, affetme” olmak üzere altı boyuta indirgenmiştir.²⁴³ Bu tez çalışmasında ise, yapılan faktör analizler sonucunda hizmetkar liderlik ölçeğinin “etki, katkı ve profesyonel saygı” ve “sadakat” olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görülmüştür.

4.5.1.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri

Duygusal bağlılık ölçeğinin yapısı açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulmuş, ölçeğin tek ya da çok boyutlu olup olmadığı incelenmiştir. Ölçeğe ait KMO değeri 0,876'dır. Bartlett küresellik testi 0,50 değerinin üzerinde ve anlamlı bulunmuştur. Faktör altında tek kalan, örneklem yeterliliği 0,50'den düşük ve faktör yükü 0,50'den düşük olan hiçbir ifade bulunmamıştır. Analiz sonucunda ölçeğin tek

²⁴¹ Akdöl, **a.g.e.**, 2015, s.138-141.

²⁴² Fatma Türkmen, “Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü”, 2016, s.77.

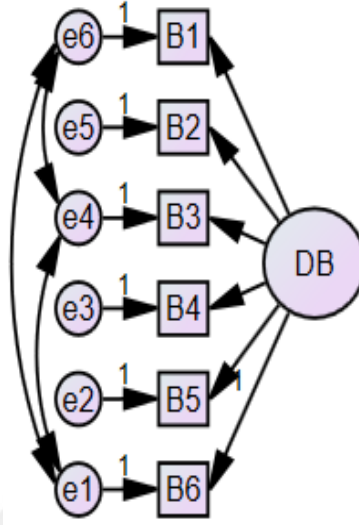
²⁴³ Köroğlu, **a.g.e.**, 2018, s.93.

boyutlu olduğu saptanmıştır. Toplam açıklanan varyans oranı %69’dur. Tablo 4.6, duygusal bağlılık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.5. AFA – Duygusal Bağlılık

Faktörün Adı	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Duygusal Bağlılık	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum. (B2)	,869	69,069
	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum. (B5)	,848	
	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder. (B1)	,836	
	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum. (B3)	,826	
	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum. (B4)	,816	
	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır. (B6)	,779	
Toplam			69,069
Kaiser - Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliği			0,876
Bartlett’s Küresellik Testi		Ki Kare	1632,307
		p değeri	0.000

Açıklayıcı faktör analizi sonrasında duygusal bağlılık ölçeği, doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Şekil 4.5’te ölçeğe ait yol diyagramı sunulmaktadır.



Şekil 4.4. Ölçeğe Ait DFA Diyagramı – Duygusal Bağlılık

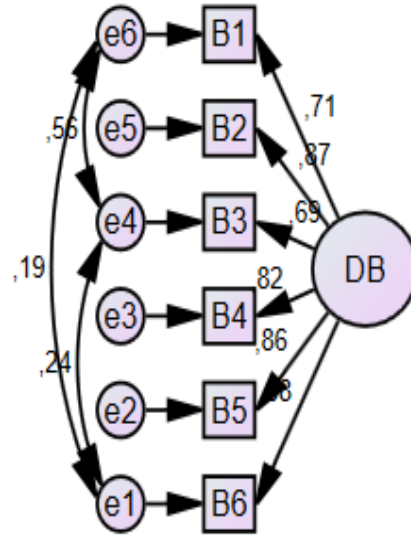
Tablo 4.6’da ölçeğin uyumluluk değerleri gösterilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, uyum değerleri istatistiki olarak iyi uyum göstermektedir.

Tablo 4.6. Uyumluluk İndeks Değerleri – Duygusal Bağlılık

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$	2,801	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,987	İyi uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,993	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,066	Kabul edilebilir uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,80	0,990	İyi uyum

χ^2 : 16,808 df: 6

Şekil 4.5, ölçeğin yol diyagramına ait standartlaştırılmış regresyon değerlerini göstermektedir. Modele ait katsayılar incelendiğinde 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir.



Şekil 4.5. DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerler – Duygusal Bağlılık

Tablo 4.7’de duygusal bağlılık ölçeğine ait DFA analiz sonuçları sunulmaktadır. Bulgular incelendiğinde, ölçek ifadelerinin, yollarının ve regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu tespit edilmektedir.

Tablo 4.7. DFA Analiz Sonuçları – Duygusal Bağlılık

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	P
B6	<---	DB	1,000	-	,678	-	***
B5	<---	DB	1,411	,092	,864	15,347	***
B4	<---	DB	1,320	,090	,818	14,709	***
B3	<---	DB	1,072	,073	,688	14,600	***
B2	<---	DB	1,394	,090	,871	15,425	***
B1	<---	DB	1,119	,077	,710	14,545	***

4.5.1.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

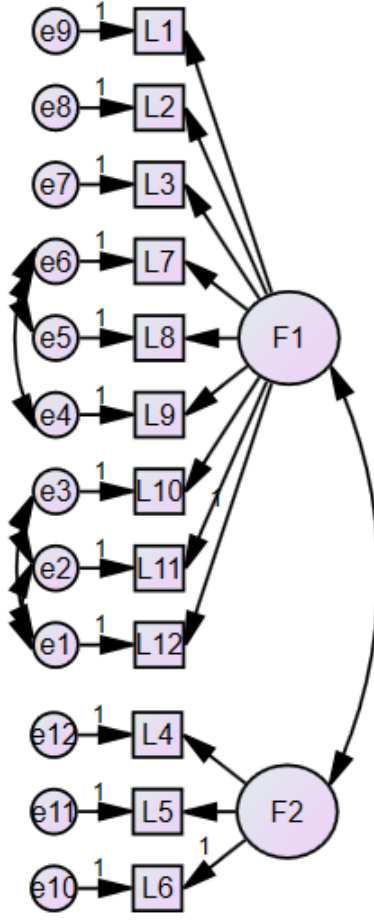
Lider-üye etkileşimi (LÜE) ölçeğinin yapısı açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulmuş, ölçeğin tek veya çok boyutlu olup-olmadığı incelenmiştir. Ölçeğe ait KMO değeri 0,914'tür. Bartlett küresellik testi 0,50'den yüksek ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Faktör altında tek kalan, örneklem yeterliliği 0,50'den düşük ve faktör yükü 0,50'den düşük olan hiçbir ifade bulunmamıştır. Analiz sonucunda öz değerleri 1'in üzerinde 2 faktör saptanmıştır. Faktörler sırası ile "etki, katkı ve profesyonel saygı" ve "sadakat" olarak anlandırılmıştır. Toplam açıklanan varyans oranı %62,9'dur. Tablo 4.8'de, LÜE ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını gösterilmektedir.

Tablo 4.8. AFA – Lider-Üye Etkileşimi

Faktörün Adı	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Etki, Katkı ve Profesyonel Saygı (F1)	Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir. (L7)	,811	40,767
	Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir. (L1)	,782	
	Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem. (L9)	,777	
	Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım. (L8)	,768	
	Amirim ile birlikte çalışmaktan keyif alıyorum. (L3)	,720	

	Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum. (L2)	,672	
	Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum. (L11)	,645	
	Amirimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor. (L10)	,623	
	Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum. (L12)	,606	
Sadakat (F2)	Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur. (L4)	,863	22,144
	İstmeden hata yaptığım durumlarda amirim beni diğer çalışanlara karşı savunur. (L6)	,847	
	Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur. (L5)	,757	
Toplam			62,911
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği			0,914
Bartlett’s Küresellik Testi		Ki Kare	3002,805
		p değeri	0.000

Açıklayıcı faktör analizi sonrasında, LÜE ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 4.6’da ölçeğe ait yol diyagramı sunulmaktadır.



Şekil 4.6. Ölçeğe Ait DFA Diyagramı – Lider-Üye Etkileşimi

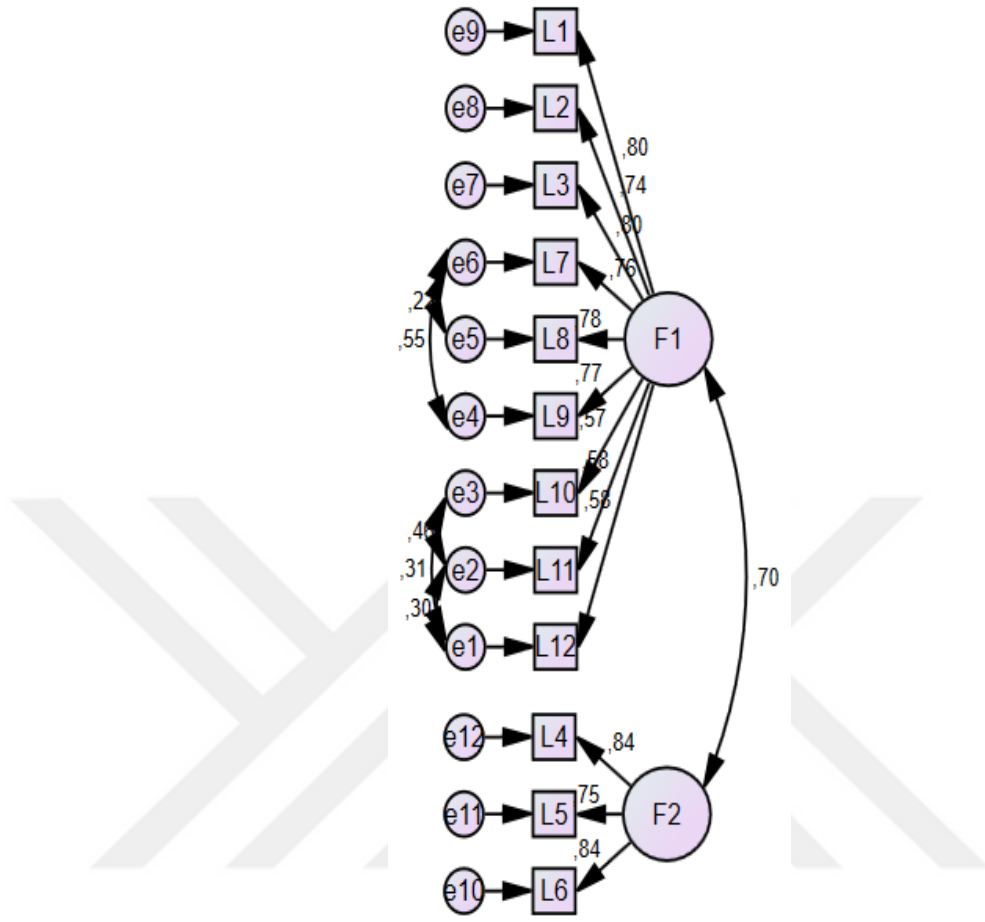
Model uyumluluğunu gösteren indeks değerleri Tablo 4.10’da verilmektedir. Uyum indeks değerleri incelendiğinde modelin istatistiki olarak anlamlı ve iyi uyum değer aralıklarında yer aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9. Uyumluluk İndeks Değerleri – Lider-Üye Etkileşimi

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$	2,430	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89 – 0,85	0,954	İyi uyum
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,977	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 – 0,08	0,059	İyi uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94 – 0,80	0,962	İyi uyum

χ^2 : 116,658 df: 48

Lider-üye ölçeğinde yer alan ifadelerin standart regresyon ağırlıkları Şekil 4.7’de belirtilmektedir. Şekil 4.7 incelendiğinde ifadelerin minimum 0,57 ağırlığında olduğu gözlemlenmektedir.



Şekil 4.7. DFA Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerler – Lider-Üye Etkileşimi

Modelin standart regresyonu ve ifadelerin anlamlılık değerleri Tablo 4.10’da sunulmaktadır. Ulaşılan bulgulara göre modeldeki regresyon ağırlıkları ve yolların anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4.10. DFA Analiz Sonuçları – Lider-Üye Etkileşimi

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	P
L12	<---	F1	1,000	-	,581	-	***
L11	<---	F1	,983	,085	,575	11,534	***
L10	<---	F1	,999	,086	,573	11,592	***
L9	<---	F1	1,294	,110	,772	11,775	***
L8	<---	F1	1,299	,110	,775	11,807	***
L7	<---	F1	1,238	,106	,759	11,631	***
L3	<---	F1	1,312	,109	,797	12,008	***
L2	<---	F1	1,213	,106	,738	11,449	***
L1	<---	F1	1,261	,105	,796	12,002	***
L6	<---	F2	1,000	-	,837	-	***
L5	<---	F2	,893	,055	,750	16,204	***
L4	<---	F2	,947	,052	,837	18,091	***

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, hizmetkar liderlik ölçeğinin farklı boyutlara indirgendiği görülebilmektedir. Yıldız ve arkadaşları, Liden ve Maslyn’in dört Boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik yaptıkları araştırmada, dört boyutlu modelde yer alan “etki”, “katkı” ve “profesyonel saygı” boyutlarının orijinal modeli desteklediğini gözlemlemişlerdir. Fakat, örnekleme yer alan üyelerin birbirlerinin kişisel amaçlarını ve karakterlerini toplum

önünde desteklemesini ifade eden “bağlılık (sadakat)” boyutu ile ilgili güvenilirlik problemi ortaya çıkmıştır. Yazarlar, bu sorunun seçilen örneklemin özelliklerinden dolayı olabileceğini ifade etmişlerdir. Yapılan analizlerin sonucunda, lider-üye etkileşimi ölçeğinin “etki, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere” üç boyuttan oluştuğu gözlemlenmiştir.²⁴⁴

Aslan ve Özata çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ölçeğine faktör analizi uygulamışlardır. Analiz sonucunda, “etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı” olarak beklenen faktör yüklerine ulaşamamış; ölçek tek faktör altında toplanmıştır.²⁴⁵

Baş ve arkadaşlarının, lider-üye etkileşimi modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizini yaptıkları çalışmalarında, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda lider-üye etkileşiminin “etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı” olmak üzere dört boyuttan oluştuğu gözlenmiştir.²⁴⁶

Akdöl’ün çalışmasında, lider-üye etkileşimi ölçeğinin dört faktörlü yapısının geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, “etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı” olmak üzere ölçeğin dört boyuttan oluştuğu saptanmıştır.²⁴⁷ Bu tez çalışmasında ise, yapılan faktör analizler sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeğinin “etki, katkı ve profesyonel saygı” ve “sadakat” olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görülmüştür.

4.5.2. Güvenilirlik Analizleri

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonrasında, boyutları belirlenen ifadeler birleştirilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için, içsel tutarlılık ölçümünde Cronbach’s Alpha değerleri incelenmiştir.

²⁴⁴ Gültekin Yıldız, Hatice Özutku, Esin Cevrioğlu, “Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Akademik İncelemeler*, Cilt.3, Sayı.1, 2008, s.118.

²⁴⁵ Şebnem Aslan, Musa Özata, “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Vol. 9, Iss.17, 2009, s.110.

²⁴⁶ Baş, Keskin, Mert, *a.g.e.*, 2010, s.1013-1014.

²⁴⁷ Akdöl, *a.g.e.*, 2015, s.142-143.

Cronbach's Alpha değerine göre ölçek güvenilirliği aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:²⁴⁸

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ yüksek oranda güvenilirdir.

Tablo 4.11, ölçek ve boyutların güvenilirlik analizi bulgularını göstermektedir. Hizmetkar liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,95; duygusal bağlılık ölçeğinin 0,91; lider-üye etkileşimi ölçeğinin 0,92 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek ve boyutların yüksek düzeyde içsel tutarlılığı ve güvenilir olduğu bulunmaktadır.

Tablo 4.11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Güçlendirme	7	0,948
Affetme ve Tevazu	7	0,905
Otantiklik ve Kahyalık	6	0,899
Geride Durma	4	0,904
Hesap Verilebilirlik	3	0,881
Hizmetkar Liderlik	27	0,959
Duygusal Bağlılık	6	0,910
Etki, Katkı ve Profesyonel Saygı	9	0,908

²⁴⁸ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, 4. Baskı, Ankara, 2009, s.405.

Sadakat	3	0,846
Lider-Üye Etkileşimi	12	0,920

4.5.3. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Tablo 4.12, araştırmaya katılan kişilerin hizmetkar liderliğe ilişkin betimsel istatistik değerlerini göstermektedir. Hizmetkar liderlikle ilgili ifadelerin ortalaması minimum 3,63; maksimum 4,03'tür.

Tablo 4.12. Betimsel Analiz Sonuçları – Hizmetkar Liderlik

İfadeler	Ortalama	Std. Sp.
Güçlendirme	3,84	0,85
Amirim bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir.	3,81	0,97
Amirim beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	3,81	1,04
Amirim kendimi geliştirmeme yardım eder.	3,88	0,97
Amirim ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	3,86	0,97
Amirim bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	3,91	0,95
Amirim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	3,84	0,96
Amirim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	3,80	0,98

<i>Affetme ve Tevazu</i>	3,84	0,79
Amirim eleştirilerden ders alır.	3,76	0,99
Amirim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	3,78	1,01
Amirim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır.	3,79	0,97
Amirim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	3,84	0,99
Amirim hatalarını kendi üstüne itiraf eder.	3,83	1,00
Amirim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	4,03	0,97
Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	3,84	0,99
<i>Otantiklik ve Kahyalık</i>	3,76	0,90
Amirim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.	3,84	1,06
Amirim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	3,82	1,10
Amirim genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.	3,63	1,16
Amirim uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	3,72	1,17
Amirim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.	3,70	1,08
Amirim ekibine gerçek hislerini gösterir.	3,84	1,04
<i>Geride Durma</i>	4,00	0,82

Amirim kendini arka planda tutar ve övgüyü başkalarının almasına izin verir.	3,98	0,94
Amirim insanları işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir.	3,97	0,96
Amirim başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	4,03	0,94
Amirim bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden çok sevinir.	4,03	0,87
Hesap Verilebilirlik	3,77	0,89
Amirim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	3,86	0,94
Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu kılar.	3,77	1,01
Amirim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	3,67	1,02
Hizmetkar Liderlik	3,83	0,70

Araştırmaya katılan çalışanların, “Amirim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.”, “Amirim başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.”, “Amirim bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden çok sevinir.” sorularını yüksek seviyede algıladıkları görülmüştür. Hizmetkar liderlik ölçeğine ait genel ortalama, 3,83’tür. Bu değer, araştırmaya katılan çalışanların hizmetkar liderlik ölçeğini genel olarak yüksek seviyede algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 4.13, araştırmaya katılan kişilerin duygusal bağlılığa ilişkin betimsel istatistik değerlerini göstermektedir. Duygusal bağlılıkla ilgili ifadelerin ortalaması minimum 3,81; maksimum 3,96’dır.

Tablo 4.13. Betimsel Analiz Sonuçları – Duygusal Bağlılık

İfadeler	Ortalama	Std. Sp.
<i>Duygusal Bağlılık</i>	3,87	0,78
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	3,96	0,94
Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	3,81	0,96
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	3,90	0,93
Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	3,83	0,96
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	3,89	0,97
Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.	3,82	0,88

Çalışanların, “Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.”, “Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.”, “Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi görmüyorum.” sorularını yüksek seviyede algıladıkları görülmüştür. Duygusal bağlılık ölçeğine ait genel ortalama, 3,82’dir. Bu değer, araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık ölçeğini genel olarak yüksek seviyede algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 4.14, araştırmaya katılan kişilerin lider-üye etkileşimine ilişkin betimsel istatistik değerlerini göstermektedir. Lider-üye etkileşimi ilgili ifadelerin ortalaması minimum 3,69; maksimum 4,06’dır.

Tablo 4.14. Betimsel Analiz Sonuçları – Lider-Üye Etkileşimi

İfadeler	Ortalama	Std. Sp.
<i>Etki, Katkı ve Profesyonel Saygı</i>	3,85	0,73
Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.	3,93	0,91
Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.	3,88	0,95
Amirim ile birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	3,90	0,95
Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.	3,91	0,95
Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.	3,88	0,97
Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.	3,86	0,97
Amirimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	3,69	1,01
Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	3,84	0,99
Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	3,76	0,99
<i>Sadakat</i>	4,00	0,83
Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.	4,06	0,91
Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur.	3,97	0,96
İstemediğim hata yaptığım durumlarda, amirim beni diğer çalışanlara karşı savunur.	3,96	0,96
<i>Lider-Üye Etkileşimi</i>	3,89	0,70

Çalışanların, “Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.”, “Eğer başkaları tarafından sert bir ‘eleştiriye’ uğrarsam amirim beni savunur.”, “İstmeden hata yaptığım durumlarda, amirim beni diğer çalışanlara karşı savunur.” sorularını yüksek seviyede algıladıkları görülmüştür. Lider-üye etkileşimi ölçeğine ait genel ortalama, 3,89’dur. Bu değer, araştırmaya katılım gösteren bireylerin LÜE ölçeğini genel olarak yüksek seviyede algıladıklarını göstermektedir.

4.5.4. Normal Dağılım Analizi

Korelasyon analizinde kullanılacak tekniği seçmek için normal dağılım analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ve boyutların dağılımına ilişkin normallik testi, Skewness ve Kurtosis değerleri ve P-P Plot grafikleri ile yapılmıştır. Bu yöntem, tek değişkenli normalliği değerlendirmede kullanılmaktadır. Skewness ve Kurtosis değerlerinin ± 2.0 arasında olması, verilerin normal dağıldığını ve sapmanın çok yüksek olmadığını göstermektedir. Tek değişkenli normallik dağılımı sonuçları Tablo 4.15’te verilmektedir.

Tablo 4.15. Skewness ve Kurtosis Değerleri (n=416)

Değişkenler	Skewness	Kurtosis
Hizmetkar Liderlik	-,518	-,230
Güçlendirme	-,612	,082
Affetme ve Tevazu	-,595	,248
Otantiklik ve Kahyalık	-,631	-,093
Geride Durma	-,857	,751
Hesap Verilebilirlik	-,478	-,201
Duygusal Bağlılık	-,537	-,234

Lider-Üye Etkileşimi	-,541	-,211
Etki, Katkı ve Profesyonel Saygı	-,494	-,337
Sadakat	-,792	,534

Tablo 4.15'teki bulgulara göre, boyut ve ölçeklerin genel durumu incelendiğinde verilerin ± 2.0 aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.5.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Korelasyon katsayı "r" ile gösterilmekte, -1 ve +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı -1'e yaklaştığında, değişkenler arasında negatif bir ilişki; 0'a yaklaşması durumunda zayıf bir ilişki; +1'e yakın olması durumunda ise pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.²⁴⁹ Değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon değerleri Tablo 4.16'da gösterilmektedir. Korelasyon analizinde verilen normal dağıldığı gözlemlenmiş, Pearson katsayısı kullanılmıştır.

H₁: Hizmetkar liderlikle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H₂: Hizmetkar liderlikle lider-üye etkileşimi arasında ilişki vardır.

H₃: Lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

²⁴⁹ Susan B. Gerber, Kristin Voelkl Finn, **Using SPSS for Windows: Data Analysis and Graphics**, Springer, 2. Edition, 2005, s.69.

Tablo 4.16. Korelasyon Analizi (n=416)

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.HLF1	1									
2.HLF2	,632* *	1								
3.HLF3	,611* *	,621* *	1							
4.HLF4	,593* *	,561* *	,500* *	1						
5.HLF5	,569* *	,584* *	,644* *	,529* *	1					
6.HL	,746* *	,739* *	,737* *	,736* *	,718* *	1				
7.DB	,787* *	,641* *	,628* *	,595* *	,608* *	,702* *	1			
6.LUF1	,795* *	,712* *	,711* *	,637* *	,648* *	,716* *	,771* *	1		
7.LUF2	,589* *	,544* *	,495* *	,703* *	,534* *	,715* *	,596* *	,634* *	1	
8.LU	,777* *	,799* *	,705* *	,767* *	,667* *	,731* *	,761* *	,774* *	794* *	1

** Pearson Korelasyonu $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır.

NOT: HLF1 (Güçlendirme), HLF2 (Affetme ve Tevazu), HLF3 (Otantiklik ve Kahyalık), HLF4 (Geride Durma), HLF5 (Hesap Verilebilirlik), HL (Hizmetkar Liderlik), DB (Duygusal Bağlılık), LUF1 (Etki, Katkı ve Profesyonel Saygı), LUF2 (Sadakat), LU (Lider-Üye Etkileşimi)

Analiz sonuçları incelendiğinde hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü ($r=0,802$) bir ilişki

bulunmaktadır. Duygusal bağıllık aynı zamanda güçlendirme ($r=0,787$), affetme ve tevazu ($r=0,641$), otantiklik ve kahyalık ($r=0,628$), geride durma ($r=0,595$) ve hesap verilebilirlik ($r=0,608$) ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Hizmetkar liderlik ile LÜE arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli ($r=0,731$) bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye etkileşimi, aynı zamanda güçlendirme ($r=0,777$), affetme ve tevazu ($r=0,799$), otantiklik ve kahyalık ($r=0,705$), geride durma ($r=0,767$) ve hesap verilebilirlik ($r=0,667$) ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir.

LÜE ile duygusal bağıllık arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli ($r=0,761$) bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağıllık aynı zamanda etki, katkı ve profesyonel saygı ($r=0,771$) ve sadakat ($r=0,596$) ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir.

4.5.6. Hiyerarşik Resgresyon Analizi

Lider-üye etkileşiminin, hizmetkar liderlik ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkide aracılık etkisini saptamak amacıyla Baron ve Kenny tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır. Burada bağımsız değişken hizmetkar liderlik, bağımlı değişken duygusal bağıllık, ara değişken ise lider-üye etkileşimidir. Korelasyon analizi ile aşağıdaki hipotez de incelenmektedir:

H₄: Lider-üye etkileşimi, hizmetkar liderlik ile duygusal bağıllık arasında ilişkide ara değişken rolü vardır.

Tablo 4.17. Hiyerarşik Regresyon Analizi (n=416)

		Standartlaştırılmamış B	Standartlaştırılmamış Standart Hata	Standartlaştırılmış B	p	F
Model 1	Güçlendirme	,449	,125	-	,000	178,509*
	Affetme ve Tevazu	,354	,062	,357	,000	
	Otantiklik ve Kahyalık	,308	,053	,354	,000	
	Geride Durma	,169	,046	,177	,000	
	Hesap Verilebilirlik	,298	,050	,338	,000	
	Hizmetkar Liderlik	,219	,160	,805	,000	
Model 2	Güçlendirme	,246	,106	-	,021	206,889*
	Affetme ve Tevazu	,165	,054	,166	,002	
	Otantiklik ve Kahyalık	,059	,052	,067	,004	
	Geride Durma	,083	,062	,086	,004	
	Hesap Verilebilirlik	,133	,053	,151	,013	
	Hizmetkar Liderlik	,303	,220	,271	,000	
	Etki, Katkı ve Profesyonel Saygı	,099	,083	,131	,000	
	Sadakat	,033	,052	,034	,002	
	Lider-Üye Etkileşimi	,172	,044	,149	,000	
HL	LÜE	,932	,018	,931	,000	2698,825*

NOT: Model 1 için $R^2=0,685$ ($p<0,05$); Model 2 için $\Delta R^2=0,195$ ($p<0,05$); * $p<0,05$

Tablo 4.17, araştırma modeline ait hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Temsil edilen ilk model; bağımsız değişkenler (güçlendirme, affetme ve tevazu, otantiklik ve kahyalık, geride durma, hesap verilebilirlik, hizmetkar liderlik) ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi; 2. model ise bağımsız değişkenlerin, lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ara değişkenleri olarak duygusal bağlılık üzerindeki etkisini göstermektedir. İlk model varyansın %68'ini açıklarken; lider-üye etkileşimi ve alt boyutları eklendiğinde varyansın %87'sini açıklamaktadır. Ara değişken olarak modele eklenen lider-üye etkileşimi ve alt boyutları varyansın toplam %19'unu daha açıklamaktadır. Aynı zamanda, bu modelin 0,05 güven aralığında anlamlı olduğu tespit edilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre; güçlendirme ($\beta=0,449$), affetme ve tevazu ($\beta=0,357$), otantiklik ve kahyalık ($\beta=0,354$), geride durma ($\beta=0,177$), hesap verilebilirlik ($\beta=0,335$), hizmetkar liderlik ($\beta=0,805$) ile duygusal bağlılık arasında istatistiki açıdan bir ilişki vardır ($p<0,05$).

Model 2 incelendiğinde güçlendirme, affetme ve tevazu, otantiklik ve kahyalık, geride durma, hesap verilebilirlik, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yok olmadığı, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin ara değişken eklendiğinde etkisinin azaldığı ($\beta_{\text{güçlendirme}}=0,246$; $\beta_{\text{affetme}}=0,166$; $\beta_{\text{otantiklik}}=0,067$; $\beta_{\text{geridedurma}}=0,086$; $\beta_{\text{hesapverilebilirlik}}=0,151$; $\beta_{\text{hizmetkarliderlik}}=0,271$) ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlılığının devam ettiği gözlemlenmektedir ($p<0,05$).

Etki, katkı ve profesyonel saygı ($\beta=0,131$), sadakat ($\beta=0,034$) ve lider-üye etkileşimi ($\beta=0,149$) ara değişkenleri olarak duygusal bağlılık üzerinde istatistiki olarak etkilediği ve kısmi ara değişken etkisinin bulunduğu tespit edilmektedir ($p<0,05$). Ulaşılan bulgular H_4 hipotezinin desteklendiğini belirtmektedir.

4.5.7. Yapısal Eşitlik Modeli (Path Analizi)

Yapısal eşitlik modeli, değişkenler arasındaki çoklu ilişkileri test etmek amacıyla kullanılan yolları içermektedir.²⁵⁰ Lider-üye etkileşiminin, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisini belirleyebilmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Korelasyon analizinde oluşturulan hipotezlerin yanında aşağıda oluşturulan hipotez de incelenmiştir.

H₄: Lider-üye etkileşimi, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasında ilişkide ara değişken rolü vardır.

Burada öncelikle çok değişkenli normalliği ölçmek amacıyla AMOS programında, analizde önemli olan çok değişkenli çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bu noktada mühim olan değer, çok değişkenli basıklığın normalleştirilmiş tahminini gösteren kritik oran (c.r.), z ölçütüdür. Bu ölçüt, 1,96 değerinden küçük olduğu durumda çok değişkenli normal dağılımın sağlandığını, 1,96 değerinden büyük durumda da çok değişkenli normalliğin sağlanmadığı anlaşılmaktadır. Çok değişkenli normallik sonuçlarını, Tablo 4.18'deki bulgular göstermektedir.

Tablo 4.18. Çok Değişkenli Normallik Varsayımı Değerlendirmesi

Değişken	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Duygusal Bağlılık	1,167	5,000	-,535	-1,457	-,245	-1,021
Sadakat	1,000	5,000	-,789	-1,569	,513	1,135
Etki, Katkı ve Profesyonel Saygı	1,444	5,000	-,492	-1,095	-,348	-1,447
Güçlendirme	1,000	5,000	-,610	-0,078	,067	,277

²⁵⁰ Rex B. Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Guilford Press, New York, 1998; Bülent Alcı, Münire Erden ve Ali Baykal, “Üniversite Öğrencilerinin Matematik Başarıları ile Algıladıkları Problem Çözme Becerileri, Özyeterlik Algıları, Bilişüstü Özdüzenleme Stratejileri ve ÖSS Sayısal Puanları Arasındaki Açıklayıcı ve Yordayıcı İlişkiler Örüntüsü”, **Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi**, Cilt 25, No.2, 2010, s.57.

Affetme ve Tevazu	1,000	5,000	-,593	-1,938	,230	,959
Otantiklik ve Kahyalık	1,000	5,000	-,629	-1,238	-,106	-,442
Geride Durma	1,000	5,000	-,854	-0,112	,728	1,031
Hesap Verilebilirlik	1,000	5,000	-,476	-1,967	-,213	-,888
Multivariate					4,037	1,666

Tablo 4.18'deki bulgulara göre, kurtosis değeri 4,037, kritik oran (c.r.) ise 1,666 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.18'deki, kritik oranın (c.r.) (1,66) <1,96 olması sonucunda çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan faktörler (güçlendirme, affetme ve tevazu, otantiklik ve kahyalık, geride durma, hesap verilebilirlik, hizmetkar liderlik, etki, katkı ve profesyonel saygı, sadakat, lider-üye etkileşimi) ve bu faktörler arasındaki nedensel ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçlarını değerlendirmek amacıyla mutlak uyum GFI, genel model uyum χ^2/df (CMIN/DF), karşılaştırmalı uyum CFI, NFI ve RMSEA değerleri hesaplanmıştır. Tablo 4.19, uyum değerlerini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

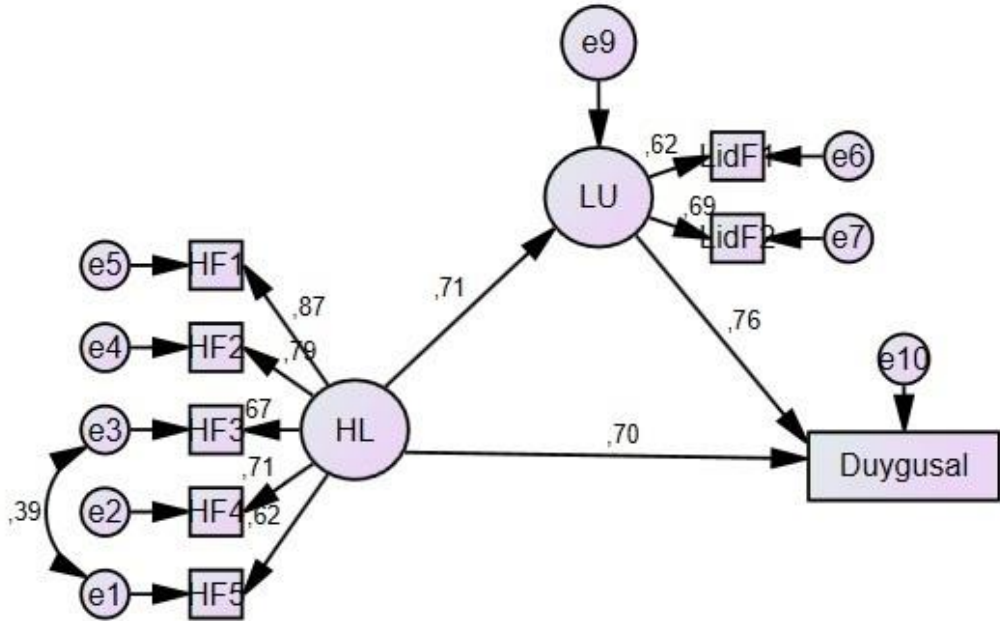
Tablo 4.19. Araştırma Modeline Ait Uyumluluk İndeks Değerleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm	Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$	3,018	İyi uyum
GFI	≥ 0.90	0.89 - 0.85	0,852	Kabul edilebilir uyum

CFI	≥ 0.97	≥ 0.90	0,946	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06 - 0.08	0,068	Kabul edilebilir uyum
NFI	≥ 0.95	0.94 – 0.80	0,843	Kabul edilebilir uyum

χ^2 : 525,165 df: 174

Elde edilen GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerlerinin araştırılan ilişkide kabul edilebilir uyum gösterdiğini; χ^2/sd değerinin ise iyi uyum gösterdiği tespit edilmektedir. Şekil 4.8 modelin standartlaştırılmış değerlerini göstermektedir.



Şekil 4.8. Araştırma Modeline Ait Standartlaştırılmış Değerler

Araştırma modelindeki yolların anlamlılığı, boyutların ve boyutlar arasındaki ilişkilerin etki derecesi Tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 4.20. Araştırma Modeline Ait Regresyon Ağırlıkları ve Anlamlılık Değerleri

Yapısal İlişkiler			Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Standardize β	p Değeri
LU	<---	HL	1,347	,081	16,567	,708	***
HF5	<---	HL	1,000			,622	***
HF4	<---	HL	1,053	,080	13,231	,711	***
HF3	<---	HL	1,098	,068	16,210	,675	***
HF2	<---	HL	1,131	,079	14,333	,792	***
HF1	<---	HL	1,342	,088	15,296	,869	***
LidF1	<---	LU	1,000			,617	***
LidF2	<---	LU	,852	,045	18,837	,692	***
Duygusal	<---	LU	,183	,060	3,064	,758	***
Duygusal	<---	HL	,995	,090	11,035	,704	***

Tablo 4.20'ye göre, araştırma modelindeki yolların 0,05 güven seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yapısal model incelendiğinde; hizmetkar liderliğin duygusal bağıllık değişkeni üzerine giden standart regresyon değerinin 0,70; hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşimi değişkeni üzerine giden standart regresyon değerinin 0,71; lider-üye etkileşiminin duygusal bağıllık değişkeni üzerine giden standart regresyon değerinin 0,76 olduğu ve 0.05 anlamlılık düzeyinde olumlu ilişki olduğu tespit edilmektedir. Hizmetkar liderlik, duygusal bağıllığı anlamlı ve olumlu olarak etkilemekte, lider-üye etkileşimi ara değişkeni eklendiğinde hizmetkar liderlik ve duygusal bağıllık arasındaki ilişki kaybolmamaktadır. Bunun sonucunda, lider-üye

etkileşiminin, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasında olumlu ve kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

4.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu tez çalışmasının temel amacı, çalışanların ait oldukları örgütte mutlu ve verimli bir şekilde çalışmasında ve kendilerini örgüte ait hissetmesinde liderliğin ve liderlerle aralarındaki etkileşimin önemini ortaya koymaktır. Bu kapsamda, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü araştırılmıştır. Araştırmaya katılan kişiler, genellikle lisans mezunu, 41-50 yaş arasında ve firmada 1-5 yıl arasında çalışmaktadırlar.

Araştırma için seçilen ölçeklerin güvenilirlikleri incelendiğinde, iyi seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca literatür incelemesi sonucunda, seçilen ölçeklerin çoğu yazar tarafından da tercih edildiği gözlemlenmiştir. Hizmetkar liderliğin ölçümü için Dierendonck ve Nuijten'nin 2011 yılında geliştirdiği hizmetkar liderlik anketi tercih edilmiştir. Güvenilirlik analizinin neticesinde, ölçeğin yüksek güvenilirliğe (0,95) sahip olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın ölçümü için Meyer, Allen ve Smith'in 1993 yılında geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık ifadeleri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi neticesinde, ölçeğin yüksek güvenilirliğe (0,91) sahip olduğu bulunmuştur. Lider-üye etkileşiminin ölçümü için ise, Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilen lider-üye etkileşimi ölçeği seçilmiştir. Güvenilirlik analizi neticesinde, ölçeğin yüksek güvenilirliğe (0,92) sahip olduğu bulunmuştur.

Çalışmasının ilk hipotezinde, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü ($r=0,802$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, H_1 hipotezinin kabul edildiği söylenmektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az sayıda olduğu gözlemlenmiştir. Kılıç ve Portakal, belirli seyahat acentalarındaki çalışanlara uyguladıkları çalışmalarında hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmiş ve sonucunda hizmetkar liderliğin duygusal bağlılığı kısmen etkilediğini

tespit etmişlerdir.²⁵¹ Örgen ve Sütü, bir devlet hastanesi çalışanlarını örneklem olarak seçtikleri çalışmalarının sonucunda duygusal bağıllık ile hizmetkar liderliğin iki alt boyutu arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir.²⁵² Köroğlu ise, belirli özel hastanelerdeki çalışanlara yönelik olarak yaptığı araştırmada, hizmetkar liderliğin duygusal bağıllığı olumlu yönde etkilediğini gözlemlemiştir.²⁵³ Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu tez çalışmasının diğr çalışmalara benzer sonuçlar gösterdiği ifade edilebilmektedir.

Çalışmasının ikinci hipotezinde, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi neticesinde, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü ($r=0,731$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda, H_2 hipotezinin kabul edildiği söylenmektedir. İlgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, hizmetkar lider ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların var olduğu görülmektedir. Okechukwu, çalışmasında hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşimini pozitif olarak etkilediğini saptamıştır.²⁵⁴ Barbuto ve Hayden, hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi arasında güçlü korelasyon tespit etmişlerdir.²⁵⁵ Uğurluoğlu ve arkadaşları, hizmetkar lider davranışlarının lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.²⁵⁶ Bu kapsamda, tez çalışmasında elde edilen bulguların literatürde var olan çalışmalara benzer sonuçlar sunduğu görülmektedir.

Üçüncü hipotezde, lider-üye etkileşiminin duygusal bağıllık üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Korelasyon analizi, lider-üye etkileşimi ile duygusal bağıllık arasında anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü ($r=0,761$) bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, H_3 hipotezinin de kabul edildiği söylenebilmektedir. Yapılan çalışmalara dikkat edildiğinde, lider-üye etkileşimi ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların yabancı literatürde daha çok yer aldığı görülmektedir. Lee, Ar&Ge departmanında çalışan mühendis ve bilim

²⁵¹ Kılıç, Portakal, **a.g.e.**, 2016, s.207.

²⁵² Örgen, Sütü, **a.g.e.**, 2018, s.50.

²⁵³ Köroğlu, **a.g.e.**, 2018, s.123.

²⁵⁴ Amah, **a.g.e.**, 2015, s.118.

²⁵⁵ Barbuto, Hayden, **a.g.e.**, 2011, s.22.

²⁵⁶ Uğurluoğlu, Köse, Köse, **a.g.e.**, 2015, s.253.

insanlarını örneklem olarak seçtiği çalışmasında lider-üye etkileşiminin bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Analizler sonucunda, LÜE ile takipçilerin duygusal bağlılığı pozitif ilişkili bulunmuştur.²⁵⁷ Trinchero ve arkadaşları, hemşirelerin duygusal bağlılıkları ile LÜE arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir.²⁵⁸ Leow ve Khong çalışmalarında, LÜE ve örgütsel bağlılığı incelemişlerdir. Denetim firmalarında görev alan denetçilerin duygusal bağlılıkları ve LÜE arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.²⁵⁹ Şahin, yaptığı çalışmada İnsan Kaynakları departmanında çalışan personellerin duygusal bağlılıkları ile LÜE arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki gözlemlenmiştir.²⁶⁰ Literatürde yer alan çalışmalar, LÜE ile duygusal bağlılık arasında genellikle pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, seçilen örneklemelerin çalışma sonuçlarını etkileyebileceği söylenebilmektedir. Tez çalışmasında elde edilen bulguların alan yazındaki çalışmalarla genellikle benzer sonuçlar verdiği görülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, hizmetkar liderlik ile ilgili tekstil, otomotiv, eğitim, sağlık, turizm, bilişim sektörlerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada araştırma için tercih edilen perakende sektöründe faaliyet gösteren mobilya ve aksesuar firmalarının kullanıldığı, hizmetkar liderlik ile ilgili çalışmalara literatürde rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada, hizmetkar liderlerin çalışanların gelişimlerine olumlu katkıları olacağı ve takipçileri ile arasındaki ilişkinin kalitesinin de önemli olduğu düşünülmüş; bu doğrultuda lider-üye etkileşiminin aracı etkisi modele eklenmiş ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Alan yazın araştırması neticesinde, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, çalışmanın özgünlüğü göstermektedir.

²⁵⁷ Lee, **a.g.e.**, 2004, s.667.

²⁵⁸ Elisabetta Trinchero, Elio Borgonovi, Ben Farr-Wharton, "Leader-Member Exchange, Affective Commitment, Engagement, Wellbeing, and Intention to Leave", **Public Money & Management**, Vol.34, No.6, 2014, s.385.

²⁵⁹ Leow, Khong, **a.g.e.**, 2009, s.161.

²⁶⁰ Şahin, **a.g.e.**, 2012, s.167.

Yapılan analizler sonucunda, hizmetkar liderlerin ve lider-üye arasındaki etkileşimin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir etki yaratacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca, yapılan çalışma ile ulaşılan sonuçların gelecekteki araştırmacılara ve örgütlerde yer alan işveren, yönetici, lider veya çalışanlara kaynak olabileceği düşünülmektedir.



SONUÇ

Örgütler için rekabetin arttığı, ekonomik ve sosyal değişimlerin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz teknoloji ve bilgi çağında hayatta kalmak daha da zorlaşmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yaşanan teknolojik gelişmeleri takip etmeleri, yenilikçi ve yaratıcı olmaları, sorunlara karşı hızlı ve doğru bir şekilde aksiyon almaları gerekmektedir. Fakat örgütlerin başarılı olabilmesi için sadece bunlar yeterli olmamakta, nitelikli insan gücünün de işletmelerin başarısı için çok önemli bir rolü olmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan, yetkin ve işini seven çalışanların olması, örgütlerin başarılarına katkıda bulunmaktadır. Bu çalışanların örgütte kalması adına, üstlere de önemli görevler düşmekte; çalışanlarını doğru bir şekilde yönlendiren ve motive eden, aynı zamanda onları önemseyen ve sorunlarına çözüm bulmaya çalışan liderlerin varlığı bu başarıyı arttırmaktadır.

Günümüz rekabet koşullarında, sadece örgütün menfaatlerini düşünen ve çalışanlarını bu doğrultuda harekete geçiren liderlere değil; çalışanlarının memnuniyetini ve gelişimini önemseyen, çalışanlarına içten gelerek yardımcı olan liderlere ihtiyaç vardır. Hizmetkar liderler, bu özellikleri sebebiyle başarılı olmayı, gelişmeyi ve farklı olmayı isteyen örgütler açısından tercih edilebilmektedir. Hizmetkar liderler, takipçilerine hem hizmet hem de liderlik etmektedirler. Örgütsel ya da bireysel amaç ve çıkarlardan ziyade, takipçilerinin refahını önemsemektedirler. Bu özellikleri sebebiyle de, diğer liderlik türlerinden farklılık göstermekte; çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarına katkıda bulunabilmektedirler.

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların varlığı, örgütlere avantajlar sağlamaktadır. Özellikle alan yazın incelendiğinde, örgüte duygusal olarak bağlanmanın hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçları olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün başarısı için daha fazla çalışmayı yük olarak görmeyecek, gönüllü bir şekilde çalışmalarına devam edeceklerdir. Bu noktada, çalışanların duygusal bağlılığının artmasına yardımcı olacak üstlere ihtiyaç duyulacak, bununla birlikte çalışanlar ile liderleri arasındaki ilişkinin kalitesi de ön plana çıkacaktır. Lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesi, örgütün

performansına ve çalışanların duygu durumuna yansıtacaktır. Bu sebeple, tez çalışmasında hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelemek amaçlanmıştır; bu ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü araştırılmıştır.

Alan yazında daha önce yapılan araştırmalar, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık; duygusal bağlılık ile lider-üye etkileşimi; hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu belirtmektedir. Yerli ve yabancı literatürde, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple, tez çalışmasının konusu bakımından özgünlük taşımaktadır.

Bu çalışmada hizmetkar liderlik, duygusal bağlılık ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri incelemek için İstanbul'da mobilya ve aksesuar alanında faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarından oluşan bir örneklem seçilmiştir. Bu firmada çeşitli departmanlar bulunmakta ve takımlar halinde çalışılmaktadır. Her departmanın bir müdürü, müdüre bağlı çalışan liderler ve liderlerin yönettiği ekip üyeleri vardır. Her çalışan birbiriyle koordineli olarak ve iş birliği içinde çalışmaktadır.

Tez çalışmasının ilk üç bölümünde, değişkenlerin açıklanması adına ayrıntılı olarak literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür araştırması sonucunda, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık, duygusal bağlılık ve lider-üye etkileşimi, hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşiminin genellikle olumlu ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu üç değişkenin genel olarak örgütlerin başarısı ve performansı adına istenilen durumlar olduğu gözlemlenmiştir. Literatür taramasının ardından, analiz aşaması için bir araya getirilen anketlerin güvenilirliklerinin test edilmesi adına 50 kişilik bir pilot çalışma yapılmış; ölçeklerin yüksek seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Pilot çalışmasından sonra, 416 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Katılımcıların % 41,6'sı 41-50 yaş arasında, %39,4'ü ise firmada 1-5 yıl arası deneyimlidir. Araştırma sonucunda, hizmetkar liderlik (3,83), duygusal bağlılık (3,82) ve lider-üye etkileşimi (3,89) ölçeklerine ait genel ortalamalarının yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu değerlerin yüksek olması, katılımcıların ölçekleri genellikle yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmektedir.

Yapılan analizler sonucunda, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşiminin pozitif yönde ve kısmi aracı etkisi tespit edilmiştir. Üstlerin hizmetkar liderlik davranışlarının, çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Fakat üstler ve takipçiler arasındaki etkileşim, olumlu sonuçların ortaya çıkmasında önemli rol oynayabilmektedir. Üst ve ast arasındaki ilişki ne kadar kaliteli olursa, taraflar birbirlerini o kadar iyi anlayacak ve aralarında iyi bir etkileşim olacaktır. Bunların sonucunda da hem çalışanlar için hem de örgüt için arzu edilen sonuçlar elde edilebilecektir. Bu sonuçlardan biri olabilecek duygusal bağlılığın da, hizmetkar liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ile daha da artabileceği düşünülmektedir.

Değişkenler arasındaki ikili ilişkileri belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Üstler hizmetkar liderlik davranışları sergiledikçe, çalışanların duygusal bağlılıkları da artacaktır. Örgütsel çıkarlardan öte takipçilerine hizmet etmeyi ön plana koyan liderler, çalışanlara örgüt için önemli olduklarını hissettirecek; bunun sonucunda çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artabilecektir. Aynı zamanda bu ilişkide lider-üye etkileşiminin etkisi de önemli olabilmektedir. Hizmetkar liderlerin dinleme, empati kurabilme gibi sahip oldukları özelliklerin, takipçileri ile arasındaki ilişkilere de olumlu katkıları olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik davranışlarının, lider ve üye arasındaki etkileşime olumlu katkıları olduğu gözlemlenmiştir. Son olarak, duygusal bağlılık ve lider-üye arasındaki etkileşim incelendiğinde, aralarında anlamlı ve olumlu bir korelasyon tespit edilmiştir. Lider ve çalışan arasındaki etkileşimin olumlu olması sonucunda, çalışanlarının duygusal bağlılıklarının artacağı gözlemlenmiştir.

Aracılık etkisinin test edilmesi amacıyla çalışmada, SPSS 25.0 programında hiyerarşik regresyon analizi ve AMOS 25.0 programında yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde, lider-üye etkileşiminin hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ara değişken rolünün incelenmesi için oluşturulan H₄ hipotezi de değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda; güçlendirme

($\beta=0,449$), affetme ve tevazu ($\beta=0,357$), otantiklik ve kahyalık ($\beta=0,354$), geride durma ($\beta=0,177$), hesap verilebilirlik ($\beta=0,335$), hizmetkar liderlik ($\beta=0,805$) ile duygusal bağıllık arasında istatistiki açıdan bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Modele lider-üye etkileşimi eklendiğinde güçlendirme, affetme ve tevazu, otantiklik ve kahyalık, geride durma, hesap verilebilirlik, hizmetkar liderlik ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkinin yok olmadığı, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin ara değişken eklendiğinde etkisinin azaldığı ($\beta_{\text{güçlendirme}}=0,246$; $\beta_{\text{affetme}}=0,166$; $\beta_{\text{otantiklik}}=0,067$; $\beta_{\text{geridedurma}}=0,086$; $\beta_{\text{hesapverilebilirlik}}=0,151$; $\beta_{\text{hizmetkarliderlik}}=0,271$) ve bu ilişkilerin istatistiki olarak anlamlılığının devam ettiği tespit edilmektedir ($p<0,05$).

Etki, katkı ve profesyonel saygı ($\beta=0,131$), sadakat ($\beta=0,034$) ve lider-üye etkileşimi ($\beta=0,149$) ara değişkenleri olarak duygusal bağıllık üzerinde istatistiki olarak etkilediği ve kısmi ara değişken etkisinin bulunduğu tespit edilmektedir ($p<0,05$). Elde edilen bulgular “H₄: Lider-üye etkileşiminin, hizmetkar liderlik ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkide ara değişken rolü vardır.” hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Yapılan hiyerarşik resgresyon analizi sonucunda, hizmetkar liderliğin duygusal bağıllık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin olumlu ve kısmi aracı rolü tespit edilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinde, korelasyon analizi için oluşturulan “H₁: Hizmetkar liderlikle duygusal bağıllık arasında ilişki vardır.”, “H₂: Hizmetkar liderlikle lider-üye etkileşimi arasında ilişki vardır.” ve “H₃: Lider-üye etkileşimi ile duygusal bağıllık arasında ilişki vardır.” Hipotezleri ile lider-üye etkileşiminin hizmetkar liderlik ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkide ara değişken rolünün incelenmesi için oluşturulan H₄ hipotezi de değerlendirilmiştir. Yapısal modelin incelenmesi sonucunda, hizmetkar liderliğin duygusal bağıllık değişkeni üzerine giden standart regresyon değeri 0,70 bulunmuş ve değişkenler arasında olumlu korelasyon tespit edilmiştir. Böylelikle “H₁: Hizmetkar liderlikle duygusal bağıllık arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşimi değişkeni üzerine giden standart regresyon değeri 0,71 olarak tespit edilmiş, değişkenler arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda, “H₂: Hizmetkar liderlikle lider-üye etkileşimi

arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık değişkeni üzerine giden standart regresyon değeri 0,76 bulunmuş, aralarında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu tespit edilmiş, böylelikle “H₃: Lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.” hipotezi de kabul edilmiştir. Son olarak, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü incelenmiş, bunun sonucunda da lider-üye etkileşiminin, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasında olumlu ve kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Böylece H₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasında hizmetkar liderlerin olumlu katkıları olduğu gözlemlenmiştir. Hizmetkar liderler, sahip oldukları özellikler itibariyle diğerlerinden farklılık göstermekte; takipçilerini dinlemekte, empati kurarak onları anlamaya çalışmakta ve onlara öncelik vermektedirler. Sadece örgütün çıkarlarını değil, çalışanların mutluluğunu ve iyiliğini önemsemektedirler. Ayrıca, bu davranışları içlerinden gelerek sergilemekte, diğerlerine hizmet etme isteğine sahip olmaktadır. Çalışanlar ise, liderleri tarafından önemsendiğini gördükçe, örgüt adına daha fazla çaba göstermekte; böylelikle hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından olumlu neticeler elde edilebilmektedir. Burada lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesi de göz önüne alınmalıdır. Taraflar arasında kaliteli etkileşimler kuruldukça, çalışanların performansı ve örgüte olan duygusal bağlılıkları da artma eğilimi gösterebilmektedir.

Duygusal bağlılık, örgütlerin başarısı, performansı ve devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte kalmak için herhangi bir mecburiyet hissetmedikleri, içlerinden gelerek örgüte devam ettikleri söylenebilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanlar örgüt adına isteyerek çalışmakta ve bundan keyif almaktadır. Günümüzdeki iş yaşamı ve çetin rekabet koşulları dikkate alındığında, örgütlerin verimli insan gücünü bünyesinde tutmaları daha da zorlaşmakta; yeni bir personel bulma ve işe alım süreçleri ayrıca maliyetli olmaktadır. Bu sebeple nitelikli ve verimli çalışanların, örgütte kalmaları hususunda işveren ve üstlere önemli görevler düşmektedir. Literatür taraması sonucunda, örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanların performanslarının arttığı ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri; işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi

olumsuz davranışlarında ise azalma olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, duygusal bağlılığın hem çalışanlar hem de örgütler açısından istenilen bir durum olduğu, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli katkıları olduğu söylenebilmektedir.

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda, hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün daha önce incelenmediği görülmüştür. Bu doğrultuda, tez çalışmasının özgün yanıyla alan yazına katkıda bulunduğu söylenebilmektedir. Bunun yanında çalışma, bazı sınırlamalar da içermektedir. Anket çalışması, seçilen firmadaki tüm çalışanları kapsamamaktadır. Bu çalışma sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda, gelecekteki araştırmacılara hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin de dikkate alınarak çalışma yapılması; farklı işletmeler ve sektörler seçilerek örneklemin genişletilmesi önerilebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdöl, Buket: “Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Alıcı, Bülent, Erden, Münire, Baykal, Ali: “Matematik Başarıları ile Algıladıkları Problem Çözme Becerileri, Özyeterlik Algıları, Bilişüstü Özdüzenleme Stratejileri ve ÖSS Sayısal Puanları Arasındaki Açıklayıcı ve Yordayıcı İlişkiler Örüntüsü”, **Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi**, Cilt 25, No.2, 2010, s.53-68.
- Allen, Natalie J., Meyer, John P.: “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, Iss.1, 1990, s.1-18.
- Amah, Okechukwu E.: “Servant Leadership Relationship with Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Motivation-to-Serve and Motivation-to-Lead”, **International Journal of Management, Economics and Social Sciences**, Vol.4 (3), 2015, s.108 – 127.
- Antonakis, John, House, Robert J.: “The Full Range Leadership Theory: The Way Forward”, **Transformational and Charismatic Leadership – Volume 2**, Ed. Bruce J. Avolio, Francis J. Yammarino Emerald Group Publishing Ltd., 2002, s.3-33.
- Arenas, Fil J.: **A Casebook of Transformational and Transactional Leadership**, Routledge Press, 2019.
- Arıkboğa, Şebnem F.: **Yönetim Becerileri**, Der Yayınları, İstanbul, 2013.

- Aslan, Şebnem, Özata, Musa: “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Vol. 9, Iss.17, 2009, s.94-116.
- Awee, Azeyan, Cheah, Wen-Yao, Cheng, Ching-Ning, Hong, Kok-Sing, Ling, Lih-Bing, Tan, Mey-Chai: “Effect of Servant Leadership on Affective Commitment Among Hotel Employees”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol.4, Iss.11, 2014, s. 1-7.
- Aycan, Zeynep: “Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities”, **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.7, No.2, 2002, (Çevrimiçi) <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol7/iss2/1/>, 17.04.2019.
- Barbuto, John E. Jr.: “Becoming A Servant Leader: Do You Have What It Takes?”, **A. Lincoln: University of Nebraska**, Nebraska Cooperative Extension, 2002 Revised 2007, (Çevrimiçi) <http://extensionpublications.unl.edu/assets/pdf/g1481.pdf>, 09.10.2019.
- Barbuto, John E., Hayden, Robert W.: “Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX)”, **Journal of Leadership Education**, Vol.10, Iss.2, 2011, s.22-37.
- Bass, Bernard M., Riggio, Ronald E.: **Transformational Leadership**, Psychology Press, 2006.
- Baş, Türker, Keskin, Nurzahit, Mert, İbrahim S.: “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Vol.10, No.3, 2010, s.1013-1039.

- Bayram, Levent: “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı:59, 2005, s.125-139.
- Becker, Howard S.: “Notes on the Concept of Commitment”, **The American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1, 1960, s.32-40.
- Block, Peter: **Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2013.
- Brown, Michael E., “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing.”, **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol.97, 2005, s.117-134.
- Trevino, Linda K., Harrison David A.: “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.19, No.4, 1974, s.533-546.
- Cheng, Bor-Shiuan, “Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.7, No.1, 2004, s.89-117.
- Chou, Li-Fang, Wu, Tsung-Yu, Huang, Min-Ping, Farh, Jiing-Lih: “Motivate Performance Through Empowerment”, **The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior**, Ed. A. Locke, Oxford, Blackwell, 2000, s.137-149.
- Çekmecelioğlu, Hülya G., Ülker, Filiz: “Lider -Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.28, 2014, s.35-58.

- Daft, Richard L: **Management**, South-Western College Publishing, 2007.
- Dağlı, Abidin, Elçiçek, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçe’ye Uyarlanması:
Zakir, Han, Bünyamin: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:17 Sayı:68, 2018, s. 1765-1777.
- Dansereau Jr., Fred, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within
Graen, George, Haga, Formal Organizations”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.13, No.1, 1975, s.46-78.
- Dansereau Jr., Fred, “Instrumentality Theory And Equity Theory As
Cashman, James, Complementary Approaches In Predicting The
Graen, George: Relationship Of Leadership And Turnover Among
Managers”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol 10, Issue 2, 1973, s.184-200.
- Dennis, Robert S., “Development Of The Servant Leadership Assessment
Bocarnea, Mihai: Instrument”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.26 No:8, 2005, s.600-615.
- Dennis, Robert S., “A Factor Analysis Of Page And Wong’s Servant
Winston, Bruce E.: Leadership Enstrument”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.24 No:8, 2003, s.455-459.
- Dienesch, Richard M., “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A
Liden, Robert C.: Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, s.618-634.
- Dierendonck, Dirk Van: “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, **Journal of Management**, Vol. 37 No. 4, 2011, s.1228-1261.

- Dierendonck, Dirk Van, “The Servant Leadership Survey (SLS): Development And Validation of A Multidimensional Measure”, **Journal Of Business Psychology**, 26, 2011, s.249-267.
- Doğan, Ebru Ş.: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013.
- Durden, Marty: “The Coach as Servant Leader: Ranking 7 Constructs as Student Athlete Motivators”, **Servant Leadership: Theory & Practice**, Vol. 3, Issue. 2, 2016, s.59-71.
- Duyan, Emin C., “Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru”, **Sosyoloji Konferansları**, No: 49, 2014, s.1-32.
- Ehrhart, Mark G.: “Servant-leadership: An Overview And Directions For Future Research”, **Working Paper: University Of Maryland**, 1998.
- Ehrhart, Mark G.: “Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior,” **Personnel Psychology**, 57(1), 2004, s.61-94.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2017.
- Ersoy, Sevdije, “Örgütsel Bağlılık”, İçinde: Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Bağlılıkta Güncel Konular**, Ekin Yayınevi, 2010, Bursa,
- Etzioni, Amitai: **A Comparative Analysis Of Complex Organizations**, Free Press, New York, 1961.

- Farling, Myra L, Stone, “Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research”, **Regent University School of Business**, Vol.6, No.1/2, 1999, s.49-72.
- Fındıkçı, İlhami: **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2012.
- Gautami Thaneswor, “Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal”, **Asian Journal of Social Psychology**, Vol.8, Iss.3, 2005, s.305-314.
- Dick, Rolf V., Wagner, Ulrich, Upadhyay, Narottam, Davis, Ann J.: **Authentic Leadership Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value**, Jossey-Bass Press, 2003.
- Gerber, Susan B., Finn, Kristin Voelkl: **Using SPSS for Windows: Data Analysis and Graphics**, Springer, New York, 2005.
- Gerstner, Charlotte R., Day, David V.: “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.6, 1997, s.827-844.
- Göksel, Aykut, Aydın, Belgin: “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, 2012, s.247-271.
- Graen, George, Novak, Michael A., Sommerkamp, Patricia: “The Effects of Leader Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior And Human Performance**, Vol.30, No.1, 1982, s. 109-131.

Graen, George, “Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.63, No.2, 1978, s.206-212.

Graen, George B, Uhl-Bien, Mary: “The Transformation of Professionals into SelfManaging and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of LeadershipMaking”, **Management Department Faculty Publications**, 1991, s.25-39.

Graen, George B., Uhl-Bien, Mary: “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, 6:2, 1995, s.219-247.

Gül, Hasan: “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Vol.2 No.5, s.37-56.

Güney, Salih: **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2011.

Gürbüz, Sait: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, Yıl.2, Sayı.1, 2006, s.48-75.

Hanse, Jan Johansson, “The Impact of Servant Leadership Dimensions On Leader-Member Exchange Among Health Care Professionals”, **Journal of Nursing Management**, Vol.24, Iss.2, 2016, s.228-234.

Jörgen:

- Harris, Kenneth J., “Leader-Member Exchange and Empowerment: Direct
Wheeler, Anthony R., and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover
Kacmar, Michele K.: Intentions and Performance”, **The Leadership Quarterly**,
20, 2009, s.371-382.
- Harter, Susan: “Authenticity”, İçinde: C. R. Snyder, S. J. Lopez (Ed.),
Handbook of Positive Psychology, Oxford University
Press, 2002, s. 382–394.
- House, Robert J.: “A Theory of Charismatic Leadership”, **Leadership : The
Cutting Edge**, Ed. James G. Hunt, Lars L. Larson,
Carbondale, Southern Illinois University Press, 1977,
s.189-207.
- Hrebiniak, Lawrence “Personal and Role-Related Factors in the Development of
G., Alutto, Joseph A.: Organizational Commitment”, **Administrative Science
Quarterly**, Vol. 17, No. 4, 1972, s.555-573.
- Hung, Daisy Kee Mui, “Fairness of Human Resource Management Practices,
Ansari, Mahfooz A., Leader-Member Exchange And Organizational
Aafaqi, Rehana: Commitment”, *Asian Academy of Management Journal*,
Vol.9, No.1, 2004, s.99–120.
- Ilies, Remus, Nahrgang, “Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A
Jennifer D., Morgeson, Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 92(1),
Frederick P.: 2007, s.269-277.
- Joseph, Dana L., “Leader-Member Exchange (LMX) Measurement:
Newman, Daniel A., Evidence for Consensus, Construct Breadth, and
Sin, Hock-Peng: Discriminant Validity”, İçinde: Donald D. Bergh, David J.
Ketchen Jr. (Ed.), **Building Methodological Bridges –
Volume 6 Research Methodology in Strategy and
Management**, Emerald Grup Publishing, 2011, s.89-135.

- Kalaycı, Şeref: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayınevi, Ankara, 2009.
- Kanter, Rosabeth M.: “Commitment And Social Organization And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 4, 1968, s.499-517.
- Karabay, Melisa E.: **İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.
- Kılıç, Kemal C., Portakal, Süleyman: “Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi: Gaziantep İlindeki Seyahat Acentaları Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 25, Sayı 2, 2016, s.199-212
- Kline, Rex B.: **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Guilford Press, New York, 1998.
- Kreitner, Robert, **Organizational Behavior**, Irwin Publishment, 1995.
- Kinicki, Angelo:
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayıncılık, 2005.
- Konczak, Lee J., Stelly, Damian J., Trusty, Michael L.: “Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 60 No. 2, Sage Publications, 2000, s.301-313.
- Köroğlu, Ali: “Örgütsel Destek ve Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bayburt, 2018.

- Laub, James: "Assessing The Servant Organization: Development of The Organizational Leadership Assessment (OLA) instrument", Unpublished Dissertation, **Florida Atlantic University**, Boca Raton, FL, 1999.
- Lee, Jean: "Effects of Leadership and Leader-Member Exchange On Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No.8, 2004, s.655–672.
- Leow, Kah Loong, Khong, Kok Wei: "Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader-Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia," **International Journal of Business and Information**, Vol.4, No.2, 2009, s.161 – 198.
- Liden, Robert C., Maslyn, John M.: "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, 24(1),1998, s.43-72.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Stilwell, Dean: "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s.662-674.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Zhao, Hao, Henderson, David: "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multilevel Assessment", **The Leadership Quarterly**, 19, 2008, s.161-177.
- Luthans, F., Avolio, B.J.: "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach", **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline**, (Ed.) K.S Cameron, J.E Dutton, R.E Quinn, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003, s.241-258.

- Marsh, Robert M., "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study", **Administrative Science Quarterly**, Vol.22, No. 1, 1977, s.57-75.
- Mannari Hiroshi:
Mathieu, John E., Zajac, Dennis M.: "A Review And Meta Analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol.108, No.2, s.171-194.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J.: "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol 69. No 3, 1984, s.372-378.
- Meyer, John, Allen, Natalie:
"A Three Component of Organizational Commitment", **Human Resource Manegement Review**, Vol.1, No.1, 1991, s.61-89.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J.: **Commitment in the Workplace Theory, Research and Application**, Sage Publications, Thousand Oaks, C.A., 1997.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J., Smith, Catherine A.: "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No.4, 1993, s.538-551.
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne, Topolnytsky, Laryssa: "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.61, Iss.1, 2002, s.20-52.
- Miner. John B.: **Theories of Organizational Behavior**, Dryden Press, Hinsdale: IL, 1980.

- Morris, James H., “Structural Influences on Organizational Commitment”, Steers, Richard M.: **Journal of Vocational Behavior**, Vol.17, Iss.1, 1980, s.50-57.
- Mowday, Richard T.: “Reflections On The Study and Relevance of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.8, No.8, 1998, s.387-401.
- Mowday, Richard T., **Employee-Organization Linkages: The Psychology Of** Porter, Lyman W., **Commitment, Absenteeism And Turnover**, Academic Steers, Richard M.: Press, 1982.
- Mowday, Richard T., “The Measurement of Organizational Commitment”, Steers, Richard M., **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, s.224-247. Porter, Lyman W.
- Muthia, Abirami, “Servant Leadership and Commitment: Role of Krishnan, Venkat R.: Transformational Leadership”, **International Journal on Leadership**, Vol.3 Iss.1, 2015, s.9-20.
- Northouse, Peter G.: **Leadership: Theory And Practice**, Sage Publications, 2016.
- O'Reilly, Charles, “Organizational Commitment and Psychological Chatman, Jennifer: Attachment: The Effect of Compliance, Identification And Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986, s.492-499.
- Organ, Dennis: **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, 1998
- Örgev, Cemil, Sütü, “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Elif Saba: Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, Vol.5, Iss.1, 2018, s. 47-53.

- Özmen, Ömür T., “Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Arbak, Yasemin, Model Analizi”, **3.Verimlilik Kongresi Bildirileri**, 14-16 Saatçioğlu Ömür: Mayıs, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997, s.490-503.
- Özsoy, Süheyla A., “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Ergül, Şafak, Bayık, Durumlarının İncelenmesi”, **İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 2, 2004, s.13-19.
- Page Don, Wong, Paul “A Conceptional Framework for Measuring Servant- T. P.: Leadership”, **The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development**, (Ed.) S. Adjibolooso, American University Press, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 09.01.2019.
- Paksoy, Mahmut: “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, Ekim, 1993, s.19-22.
- Patterson, Kathleen: “Servant Leadership: A Theoretical Model”, **Servant Leadership Research Roundtable, The School of Leadership Studies**, Regent University, 2003, (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, 14.05.2019.
- Ramli, Aznarahavu, “The Relationship Between Servant Leadership and Desa, Nasina Mat: Organizational Commitment The Malaysian Perspectives”, **International Journal of Management and Sustainability**, Vol.3, No.2, 2014, s.111-123.

- Randall, Dona M.: “Commitment And The Organization: The Organization: The Organization Man Revised”, **Academy Of Management Review**, Vol.12, No.3, 1987, s.460-471.
- Rhodes, Linda, “Affective Commitment to The Organization: The Eisenberger, Robert, Contribution of Perceived Organizational Support”, Armeli, Stephen: **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.5, 2001, s. 827-833.
- Robbins, Stephen P.: **Essential Of Organizational Behavior**, Prentice-Hall Publishing, 1984.
- Robbins, Stephen, **Organisational Behaviour**, Pearson Australia, 2014.
- Judge, Timothy A., Millett, Bruce, Boyle, Maree:
- Russel, Robert F., “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing Stone, Gregory A.: A Practical Model”, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.23, No.3, 2002, s.145-157.
- Salancik, Gerald R.: “Commitment Is Too Easy”, **Organizational Dynamics**, Vol.6, 1977, p.62-80.
- Sanı, F. Oben Ürü, “Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Çalışkan, Sezer Cihan, Ardılları Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Atan, Özlem, Yozgat, Cilt. 13, Sayı.1, 2013, s.63-82.
- Uğur:
- Schermerhorn, John R. **Management**, John Wiley & Sons Press, 2012.
- Jr.:
- Schriesheim, Chester “Development and Preliminary Validation of A New Scale A., Neider, Linda L., (LMX-6) to Meseure Leader-Member Exchange in

- Scandura, Terri A., Organizations”, Educational and Psychological
Tepper, Bennet J.: Measurement, 52(1), 1992, s. 135-147.
- Sendjaya, Sen, Sarros, “Servant Leadership: Its Origin, Development, and
James C.: Application in Organizations”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vo.9, No.2., 2002, s.57-64.
- Sendjaya, Sen, Sarros, “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in
James C., Santora, Organizations”, **Journal Of Management Studies**,
Joseph C.: Vol.45, No.2, 2008, s.402-424.
- Sheldon, Mary E.: “Investments and Involvements as Mechanisms Producing
Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, 1971, s.143-150.
- Silin, Robert H.: **Leadership And Values**, Harvard University Press, 1976.
- Sıgır, Ünal: “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen
Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde
Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.7, No.2, 2007, s.261-278.
- Somers, Mark John: “The Combined Influence of Affective, Continuance And
Normative Commitment On Employee Withdrawal”,
Journal of Vocational Behavior, Vol. 74, Iss. 1, 2009,
s.75-81.
- Spears, Larry C.: “The Understanding and Practice of Servant Leadership”,
Servant Leadership Research Roundtable, August
2005, (Çevrimiçi)
https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf, 30.1.2019.
- Staw, Barry M., **New Directions In Organizational Behavior**, St. Clair
Salancik, Gerald R.: Press, Oxford, 1977.

- Suliman, Abubakr, Iles, Paul: “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.15, No.5, 2000, s.412-419.
- Şahin, Faruk: “The Mediating Effect of Leader–Member Exchange on the Relationship Between Theory X And Y Management Styles And Affective Commitment: A Multilevel Analysis”, **Journal of Management & Organization**, Vol.18, No.2, 2012, s.167. 159–174.
- Trinchero, Elisabetta, Borgonovi, Elio, Farr-Wharton, Benn: “Leader-Member Exchange, Affective Commitment, Engagement, Wellbeing, and Intention to Leave”, **Public Money & Management**, Vol.34, No.6, 2014, s.381-388.
- Türkmen, Fatma: “Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2016.
- Uğurluoğlu, Özgür, Köse, Serap Durukan, Köse, Tuncay: “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Vol.19, Iss.2, 2015, s.239-262.
- Washington, Rynetta R., Sutton, Charlotte D., Feild, Hubert S.: “Individual differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.27, No:8, 2006, s.700-716.
- Wasti, S. Arzu: “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An Integrated Model in the Turkish

- Context”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.26, Iss.5, 2002, s.525-550
- Weber, Max: **On Charisma and Institution Building**, (Ed.) S. N. Eisenstadt, University of Chicago Press, London, 1968.
- Wiener, Yoash: “Commitment in Organizations: A Normative View”, **The Academy of Management Review**, Vol.7, No.3, 1982, s.418-428.
- Winston, Bruce: “Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model”, **Servant Leadership Research Roundtable The School of Leadership Studies**, Regent University, August 2003, (çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/winston_extending_patterson.pdf, 15.05.2019.
- Wong, Paul T. P., Page, Don: “Servant leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile”, **Servant Leadership Roundtable**, Trinity Western University, 2003, (Çevrimiçi) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.714.6333&rep=rep1&type=pdf>, 17.09.2019.
- Yıldız, Gültekin, “Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Özutku Hatice, Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Cevrioğlu Esin: Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Akademik İncelemeler**, Cilt.3, Sayı.1, 2008, s.95-123.
- Yılmaz, Celal, Ceylan, Adnan: “Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma”, **Yıldız Social Science Review**, Cilt 2, Sayı 2, 2016, s.75-90.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme bilim dalı tezli yüksek lisans programında Doç.Dr. Ebru DOĞAN danışmanlığında yürütülmekte olan "Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmıdır. Araştırmada elde edilen veriler sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Ankete katılımınız için teşekkür ederim.

Çağla ÖZGEN

cagla.ozgen@ogr.iu.edu.tr

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER				
Lütfen size uygun olan seçeneğe seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz.				
Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()		
Yaş	25-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51 ve Üzeri ()
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans/ Doktora ()	
Kurumdaki İş Deneyimi	1 Yıldan Az ()	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11 Yıl ve Üzeri ()
Toplam İş Deneyimi	1 Yıldan Az ()	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11 Yıl ve Üzeri ()

HİZMETKAR LİDERLİK					
Lütfen düşüncenizi en iyi yansıtan ve sizin için en uygun olan seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Amirim, bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir.					
2. Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.					
3. Amirim kendimi geliştirmeme yardım eder.					
4. Amirim ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.					
5. Amirim kendini arka planda tutar ve övgüyü başkalarının almasına izin verir.					
6. Amirim yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.					
7. Amirim insanları işlerinde yaptıkları hatalardan dolayı sürekli eleştirir.					
8. Amirim kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.					
9. Amirim limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.					
10. Amirim eleştirilerden ders alır.					
11. Amirim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.					
12. Amirim bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.					
13. Amirim başkaları için yaptıklarından dolayı hiç bir ödül ya da itibar beklemez.					
14. Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu kılar.					
15. Amirim işyerinde kendini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.					
16. Amirim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.					
17. Amirim genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.					
18. Amirim kendi üstlerinin eleştirilerinden ders alır.					

19. Amirim uzun vadeli bir vizyona sahiptir.					
20. Amirim bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.					
22. Amirim beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.					
23. Amirim geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.					
24. Amirim istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.					
25. Amirim hatalarını kendi üstüne itiraf eder.					
26. Amirim işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.					
27. Amirim yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.					
28. Amirim ekibine gerçek hislerini gösterir.					
29. Amirim kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.					
30. Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.					

DUYGUSAL BAĞLILIK Lütfen düşüncenizi en iyi yansıtan ve sizin için en uygun olan seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.						
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.						
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.						
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.						
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.						
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.						

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ Lütfen düşüncenizi en iyi yansıtan ve sizin için en uygun olan seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1. Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.					
2. Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.					
3. Amirim ile birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4. Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.					
5. Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur.					
6. İstemediğim hata yaptığım durumlarda, amirim beni diğer çalışanlara karşı savunur.					
7. Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
8. Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.					
9. Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.					
10. Amirim işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.					
11. Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.					
12. Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.					