

**T.C.**  
**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**HİZMETKAR LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE**  
**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ – KONAKLAMA**  
**İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS**

**Fatih KÖSE**

**HAZİRAN-2023**  
**GÜMÜŞHANE**



**T.C.  
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**HİZMETKAR LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE  
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ – KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE  
EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION – A  
RESEARCH IN ACCOMMODATION BUSINESSES**

**YÜKSEK LİSANS**

**Fatih KÖSE**

**HAZİRAN-2023  
GÜMÜŞHANE**



**T.C.**

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**HİZMETKAR LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE  
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ – KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE  
EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION – A  
RESEARCH IN ACCOMMODATION BUSINESSES**

**YÜKSEK LİSANS**

**Fatih KÖSE**

**Danışman: Doç. Dr. Ertuğrul DÜZGÜN**

**HAZİRAN-2023**

**GÜMÜŞHANE**

## KABUL VE ONAY



## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

**Yüksek Lisans Tezi** olarak hazırlamış olduğum “**Hizmetkâr Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider-üye etkileşiminin Aracı Rolü – Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

06/20/2023

**Fatih KÖSE**

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda sürekli yanımda olarak daimî desteğini hiç esirgemeyen çok değerli hocam sayın Doç. Dr. Ertuğrul Düzgün'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendisi ile ilk tanıştığımız ve danışmanlığımı yürüttüğü günden beri öğrencisi olmaktan hep gurur duydum ve duymaya devam edeceğim.

Ayrıca, tez yazım sürecimde bölüm başkanlığı görevini yürüten sayın hocam Doç. Dr. İsmail Çalık'a göstermiş olduğu destekleri ve sormuş olduğum bütün sorulara büyük bir sabır ile cevap verdiği için teşekkürü borç bilirim.

Son olarak, bu zorlu süreçte her daim yanımda olarak gösterdiği destek ve anlayış için sevgili eşim Anastasia Köse'ye ve varlığıyla beni mutlu ve motive eden canım kızım Defne Köse'ye ise bütün kalbimle teşekkür ederim.

**Fatih KÖSE**  
**GÜMÜŞHANE-2023**

## ÖZET

Araştırmanın amacı, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün belirlenmesidir. Araştırma kapsamında veriler, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlardan yüz-yüze görüşme ve online anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışmada hizmetkâr liderlik davranışı, işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimini ölçen ölçekler kullanılmıştır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların işten ayrılma niyeti ile hizmetkâr liderlik algıları arasında orta düzey ve negatif, lider üye etkileşimi algılarında yüksek düzey ve pozitif, işten ayrılma niyeti ile lider-üye etkileşimi algıları arasında ise orta düzey ve negatif bir korelasyon olduğu saptanmıştır. İlgili otellerde çalışan personellerin hizmetkâr liderlik algılarının işten ayrılma niyetinde azalma sağladığı ve yine hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimini önemli ölçüde açıkladığı, lider-üye etkileşimi algılarının ise işten ayrılma niyetini pozitif yönde açıkladığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti değişkeninin varyansını önemli bir derecede açıkladığı, hizmetkâr liderliğe ilişkin düşüncelerin ise işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlılık gösterdiği ve az da olsa etkiyi arttırdığı belirlenmiştir.

Araştırmanın bulguları ışığında lider-üye etkileşiminin, hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide değişim aracı olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr lider, İşten ayrılma niyeti, Lider-üye etkileşimi

## SUMMARY

The aim of this study is to determine the mediating role of leader-member exchange in the effect of servant leadership on turnover intention. Within the scope of the research, the data were obtained from the employees in 4- and 5-star hotels through face-to-face interviews and online questionnaires. Scales measuring servant leadership behaviour, turnover intention, and leader-member exchange among employees were used in the study. According to the results of Pearson correlation analysis, it has been determined that there is a moderate and negative correlation between 4- and 5-star hotels employees' turnover intention and servant leadership perceptions, a high and positive correlation in leader member exchange perceptions, and a moderate and negative correlation between turnover intention and leader-member exchange perceptions. It is seen that the servant leadership perceptions of the employees working in the relevant hotels decrease the turnover intention, and again the servant leadership perceptions significantly explain the leader-member exchange, while the leader-member exchange perceptions positively explain the turnover intention. It was determined that the interaction of servant leadership and leader-member exchange explained the variance of the variable of turnover intention to a significant degree, while the effect of thoughts on servant leadership on turnover intention is significant and slightly increases the effect.

In the light of the findings of the study, it was seen that leader-member exchange was a change tool in the relationship between servant leadership and turnover intention.

**Keywords:** Servant leader, Turnover intention, Leader-member exchange

## İÇİNDEKİLER

|                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------|------|
| KABUL VE ONAY .....                                         | III  |
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....                         | IV   |
| TEŞEKKÜR.....                                               | V    |
| ÖZET.....                                                   | VI   |
| SUMMARY .....                                               | VII  |
| İÇİNDEKİLER .....                                           | VIII |
| TABLolar DİZİNİ .....                                       | X    |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                                        | XII  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....                        | XIII |
| GİRİŞ .....                                                 | 1    |
| 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....                                   | 3    |
| 1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı.....                        | 3    |
| 1.1.1 Lider ve Yönetici Arasındaki Fark.....                | 4    |
| 1.2. Liderlik Yaklaşımları .....                            | 5    |
| 1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....                           | 6    |
| 1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....              | 6    |
| 1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları .....                 | 10   |
| 1.3. Modern Liderlik Teorileri .....                        | 13   |
| 1.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi .....  | 14   |
| 1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....          | 14   |
| 1.3.3. Otokratik Lider.....                                 | 15   |
| 1.3.4. Demokratik/Katılımcı Liderlik.....                   | 15   |
| 1.3.5. Paternalist (Babacan) Liderlik.....                  | 15   |
| 1.3.6. Stratejik Liderlik .....                             | 15   |
| 1.3.7. Vizyoner Liderlik.....                               | 16   |
| 1.3.8. Karizmatik Lider .....                               | 17   |
| 1.4. Hizmetkâr Liderlik Kavramı .....                       | 18   |
| 1.5. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar ..... | 23   |
| 1.6. İşten Ayrılma Niyeti.....                              | 26   |
| 1.6.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar .....      | 27   |
| 1.6.2. İşten Ayrılma Niyeti Teorileri.....                  | 29   |
| 1.6.3. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sonuçlar .....      | 31   |

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.7. Hizmetkâr Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....                                        | 32  |
| 1.8. Lider-Üye Etkileşimi.....                                                                      | 32  |
| 1.8.1. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları .....                                                      | 34  |
| 1.8.2 Lider-Üye Etkileşimi Kuramları .....                                                          | 37  |
| 1.8.3. Lider-Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi.....                                               | 40  |
| 1.8.4. Lider-Üye Etkileşimi Süreci .....                                                            | 43  |
| 1.8.5. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan ve Yönetici Üzerinde Etkileri .....                          | 44  |
| 1.9. Hizmetkâr Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü ..... | 50  |
| 2. YÖNTEM.....                                                                                      | 52  |
| 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                              | 52  |
| 2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları .....                                              | 52  |
| 2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....                                                          | 52  |
| 2.4. Veri Toplama Aracı.....                                                                        | 54  |
| 2.4.1. Demografik Bilgi Formu.....                                                                  | 54  |
| 2.4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği .....                                                              | 54  |
| 2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....                                                            | 55  |
| 2.4.4. Lider-üye etkileşimi Ölçeği.....                                                             | 55  |
| 2.5. Verilerin Analizi.....                                                                         | 55  |
| 2.6. Araştırmanın Hipotezleri.....                                                                  | 57  |
| 3. BULGULAR.....                                                                                    | 59  |
| 3.1. H <sub>1</sub> Hipotezine Dair Bulgular .....                                                  | 59  |
| 3.2. H <sub>1a</sub> Hipotezine Dair Bulgular .....                                                 | 60  |
| 3.3. H <sub>1b</sub> Hipotezine Dair Bulgular.....                                                  | 60  |
| 3.4. H <sub>1c</sub> Hipotezine Dair Bulgular.....                                                  | 61  |
| 3.1. H <sub>2</sub> Hipotezine Dair Bulgular .....                                                  | 62  |
| 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....                                                                 | 80  |
| KAYNAKÇA.....                                                                                       | 87  |
| EKLER.....                                                                                          | 97  |
| ETİK KURUL KARARI .....                                                                             | 100 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                                                      | 101 |

## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....                                                                                                           | 5  |
| Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....                                                                                                           | 53 |
| Tablo 3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Değerleri.....                                                                                              | 54 |
| Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Cronbach Alpha değerleri .....                                                                                           | 55 |
| Tablo 5. Lider-üye etkileşimi Ölçeği .....                                                                                                                    | 55 |
| Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Histogram Grafikleri ve Çarpıklık-Basıklık Katsayıları .                                                                        | 56 |
| Tablo 7. Çalışmaya Dair Değişkenlerin Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Değerlendirmesi .....                                            | 56 |
| Tablo 8. Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolüne dair Hiyerarşik Regresyon değerlendirme si ..... | 59 |
| Tablo 9. Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine dair Regresyon Analizi değerlendirme si.....                                              | 60 |
| Tablo 10. Hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimi üzerine etkisine dair Regresyon Analizi değerlendirme si.....                                             | 61 |
| Tablo 11. Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine dair Regresyon Analizi değerlendirme si.....                                          | 61 |
| Tablo 12. Hizmetkâr Liderlik ile Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonuçları .....                                                                                   | 62 |
| Tablo 13. İşten Ayrılma Niyeti ile Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonuçları.....                                                                                  | 62 |
| Tablo 14. Lider-üye etkileşimi ile Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonuçları .....                                                                                 | 63 |
| Tablo 15. Hizmetkâr Liderlik ile Yaş Değişkeni Anova Analiz Sonuçları.....                                                                                    | 64 |
| Tablo 16. İşten ayrılma ile Yaş Değişkeni Anova Analiz Sonuçları .....                                                                                        | 64 |
| Tablo 17. Lider-üye etkileşimi ile Yaş Değişkeni Anova Analiz Sonuçları.....                                                                                  | 65 |
| Tablo 18. Hizmetkâr Liderlik ile Medeni Durum Değişkeni T-Testi Sonuçları.....                                                                                | 66 |
| Tablo 19. İşten Ayrılma Niyeti ile Medeni Durum Değişkeni T-Testi Sonuçları .....                                                                             | 66 |
| Tablo 20. Lider-üye etkileşimi ile Medeni Durum Değişkeni T-Testi Sonuçları .....                                                                             | 67 |
| Tablo 21. Hizmetkâr Liderlik ile Otel Yıldızı Değişkeni T-Testi Sonuçları .....                                                                               | 68 |
| Tablo 22. İşten Ayrılma Niyeti ile Otel Yıldızı Değişkeni T-Testi Sonuçları .....                                                                             | 68 |
| Tablo 23. Lider-üye etkileşimi ile Otel Yıldızı Değişkeni T-Testi Sonuçları.....                                                                              | 69 |
| Tablo 24. Hizmetkâr Liderlik ile Eğitim Durumu Değişkeni Anova Analiz Sonuçları..                                                                             | 70 |
| Tablo 25. İşten Ayrılma Niyeti ile Eğitim Durumu Değişkeni Anova Analiz Sonuçları                                                                             | 70 |
| Tablo 26. Lider-üye etkileşimi ile Eğitim Durumu Değişkeni Anova Analiz Sonuçları                                                                             | 71 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 27. Hizmetkâr Liderlik ile Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Anova   |    |
| Analiz Sonuçları .....                                                            | 72 |
| Tablo 28. İşten Ayrılma Niyeti ile Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Anova |    |
| Analiz Sonuçları .....                                                            | 72 |
| Tablo 29. Lider-üye etkileşimi ile Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Anova |    |
| Analiz Sonuçları .....                                                            | 73 |
| Tablo 30. Hizmetkâr Liderlik ile Çalıştığı Departman Değişkeni Anova Analiz       |    |
| Sonuçları.....                                                                    | 74 |
| Tablo 31. İşten Ayrılma Niyeti ile Çalıştığı Departman Değişkeni Anova Analiz     |    |
| Sonuçları.....                                                                    | 75 |
| Tablo 32. Lider-üye etkileşimi ile Çalıştığı Departman Değişkeni Anova Analiz     |    |
| Sonuçları.....                                                                    | 75 |
| Tablo 33. Hizmetkâr Liderlik ile Aynı İşletmede Çalışma Yılı Değişkeni Anova      |    |
| Analiz Sonuçları.....                                                             | 76 |
| Tablo 34. İşten Ayrılma Niyeti ile Aynı İşletmede Çalışma Yılı Değişkeni Anova    |    |
| Analiz Sonuçları.....                                                             | 77 |
| Tablo 35. Lider-üye etkileşimi ile Aynı İşletmede Çalışma Yılı Değişkeni Anova    |    |
| Analiz Sonuçları.....                                                             | 78 |
| Tablo 36. Araştırma hipotezlerinin sonucu.....                                    | 79 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Şekil 1. Çalışmanın Modeli..... | 58 |
|---------------------------------|----|



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

|             |                           |
|-------------|---------------------------|
| Bk. / bk.   | : Bakınız                 |
| b.y.        | : Basım yeri yok          |
| bs.         | : Baskı, basım            |
| C           | : Cilt                    |
| Drl. / drl. | : Derleyen                |
| Ed. / ed.   | : Editor                  |
| Erişim      | : Erişim Tarihi           |
| Haz. / haz. | : Hazırlayan              |
| Lüe         | : Lider-Üye Etileşimi     |
| ör.         | : Örnek                   |
| p           | : Korelasyon katsayısı    |
| r           | : Serbestlik derecesi     |
| Sad. / sad. | : Sadeleştiren            |
| S           | : Sayı                    |
| Trc. / trc. | : Tercüme eden            |
| t.y.        | : Tarih yok               |
| Tsh. / tsh. | : Tashih eden             |
| vb.         | : Ve benzeri              |
| v.d.        | : Ve diğerleri, ve devamı |
| y.y.        | : Yayıncı bilinmiyor      |

## GİRİŞ

Liderlik, davranış bilimlerinin en çok çalışılan sosyal etki süreçlerinden bir tanesidir. Bunun sebebi tüm ekonomik, siyasi ve örgütsel sistemlerin başarısının bu sistemlerin liderlerinin etkin ve etkili idaresine dayanmasıdır. Liderleri çalışmak bir örgütün başarısını anlamak için kritik bir faktördür. Liderlik bir örgütte çalışanları ortak menfaatin sağlanması için belirlenmiş amaçlar yönünde hevesle çalışmaya sevk edecek etkiyi yaratmayı sağlayan bir yetenektir. Büyük liderler örgüt için vizyon yaratmakta, liderlik ettiği kişilere bunu açıkça ifade etmekte, paylaşılan bir vizyon oluşturmakta, bu vizyona ulaşmak için bir yol çizmekte ve yönlendirmelerle örgüte rehberlik etmektedirler.

Bir yöneticinin benimseyip uyguladığı liderlik tarzı hem o kişinin örgüt içindeki etkinliğini belirlemekte hem de bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda tüm örgütler için olumlu etki yaratacak tek bir liderlik tarzı ortaya koymak mümkün değildir. Diğer yandan hem yöneticiye hem de örgüte fayda sağlamayan liderlik tarzını uygulamaya devam etmek de hatalıdır. Liderlik yazınında klasik ve çağdaş liderlik yaklaşımı olmak üzere iki ana anlayış hakimdir.

Bir kişinin lider olabilmesi için bulunduğu grupta fiziki ve zekâ özelliklerinin öne çıkması gerektiğini savunan özellikler yaklaşımı; liderlikte özelliklerden çok liderlik yaparken sergilenen davranışların önemli olduğunu savunan davranışsal yaklaşım ve değişik koşulların farklı liderlik türleri gerektirdiği düşüncesiyle farklı durum ve koşulların farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkardığını savunan durumsal yaklaşım klasik liderlik yaklaşımlarını oluşturmaktadır.

İşten ayrılma niyeti son dönemde üzerin yoğun çalışılan bir kavramdır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için yetkin, motive ve donanımlı insan gücüne ihtiyacı vardır. Tam da bu noktada, çalışanları kaybetmemek örgütler için çok önemli bir detaydır. İşten ayrılma niyeti, belirli bir süre içinde işten ayrılana kadar mevcut işinden veya işyerinden ayrılma planı ve fikri olarak tanımlanır. Çalışanların bu tutumlarının temelinde yatan sebepler; çalışanların örgütü algılama düzeyi ile ilgili olabileceği gibi, zorlayıcı bir sebepten olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu sebeplerden birkaçı; ailesel nedenler, sağlık sebepleri, demotivasyon, yapılan işi küçümseme, şeklinde sıralanabilir. Bu sebepler ortaya çıktığında işten ayrılma niyeti gerçekleşmekte, gerçekleşen sonuç ile hem örgüt hem de çalışan olumsuz etkilenebilmektedir.

Lider-üye etkileşimi, tavır ve tutumların sosyal ve ekonomik yapıya dayalı ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin mutlu olması, örgütle ilgili verilecek kararlarda yer alması, performans değerlendirmelerinin adaletli yapılması, örgütsel

vatandaşlık davranışı ve etkin iletişim lider-üye etkileşiminin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Örgütlerde işlerin yapılması aşamalarında iş görenler ve yöneticiler sıklıkla iletişim kurmaktadır. Örgüt üyelerinin yöneticileri ile aralarındaki ilişkiye dair algıları ve memnuniyetlerinin kalitesinin göstergesi olan üç etken; iletişimin özelliği, yöneticilerin denetleme tutumları ve lider-üye etkileşimidir.

Lider-üye etkileşiminde, örgüt üyesinin nasıl davranacağını belirleyen süreçler arasında; kişiler arası uyum, yetkinlik ve bağlılık derecesi sayılabilmektedir. Ayrıca liderin algısı, olayları fark ediş biçimi ve örgüt üyesinin cazibesi ile rol beklentisi de bu süreçleri etkilemektedir. Lider ve üyeler arasında oluşan bu ilişki, örgüt üyesinin iş sözleşmesine dayalı ve prosedüre bağlı sorumluluk aldıkları düşük seviyeli etkileşim ile örgüt üyesinin sözleşme dışına çıkarak sosyal bağı gereği sorumluluk aldığı yüksek seviyeli etkileşimler arasında değişiklik göstermektedir. Bu çalışma ile, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve yine bu kapsamda; Liderlik, hizmetkâr Liderlik, işten ayrılma niyeti ve lider üye etkileşimi değişkenleri kavramsal olarak ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise çalışmanın hangi yöntemlerle meydana getirildiği, verilerin nasıl toplandığı belirtilmiş ve üçüncü bölümdeyse toplanan verilerin analizlerine yer verilmiştir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

Bir toplulukta birlikte yaşamak için bireylerin yalnızca sosyal varlıklara değil, aynı zamanda belirli amaçlara ulaşmak için onları birbirine bağlayan liderlere de ihtiyaçları vardır. Bir kişi, ulaşmak istediği hedeflere ulaşmak için başkalarının yardımına ihtiyaç duyabilir. Her insanın kendi ait bir yapısı olsa da bazı hallerde bir araya gelip ortak bir amaç için grup olarak hareket etmek kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Sosyal hayatın mühim diğer bir özelliği de beraber uygulamada bulunmak ve bir takım halinde çalışmaktır. Bunu başarmak amacıyla bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici yani liderin toplumun kültürel değerlerini çok iyi bilmesi gerekir. Belirli bir amaca ulaşabilmek için bir araya gelen bireyleri yönlendirmeli ve hedeflerine ulaşmaları için motive etmeli ve teşvik etmelidir (Eren, 2008: 431)

Yöneticiler, insanları amaçlarına doğru birlikte yönlendirir, etkilerini sürdürür ve birlikte hareket etmelerini sağlar. Liderlik, belirli koşullar altında belirli bir amaca ulaşmak için bireysel veya grup davranış ve düşüncelerini etkileme ve yönlendirme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik terimi İngilizceden gelir ve terim olarak “Lead” fiilinden gelir. Liderlik terimi bu bağlamda yönlendirme, rehberlik, rehberlik, rehberlik ve yönlendirme anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. “Leader” ise; önder, baş, kılavuz, rehber, lider, anlamlarına geldiği görülmektedir. “Liderlik” kelimesi Türkçedeki önderlik kelimesinin karşılığı için önerilmiş ancak “Liderlik” kelimesi ulusal literatürde muvafakat görmeye ve kullanılmaya devam etmektedir (Şahin vd. 2015: 77).

Liderlik hakkındaki tartışmalar 20. yüzyıl öncesinden beri tartışma konusu olmuştur. Ancak 20. yüzyıldan itibaren güçlü ve karizmatik liderlerin önemini vurgulayan liderlik kavramı üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Liderin grup üzerindeki etkisini ve liderin grubu belirli bir hedefe doğru hizalama yeteneğini tanımlamaya ve liderlik kavramının tüm güçlü ve zayıf yönlerini dikkate almaya çalışılmıştır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122). Liderlik, iletişimsel aşamalardan geçen bir ortamda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmayı amaçlayan kişilerarası bir etkileşim sürecidir. Liderlik, fikir birliği ve ortak eylem yoluyla yapıların etkinleştirilmesi ve sürdürülmesidir (Zel, 2001: 90).

Tüm bu tanımlamalardan sonra liderlik kavramı şu şekilde özetlenebilir: Liderlik, belirli koşullar altında belirli bir bireyin veya topluluğun hedeflerine ulaşması için başkalarının faaliyetlerini etkileyerek rehberlik etme sürecidir. Liderlikte elzem taşıyan başkalarını etkileme kavramı, emretme ve itaat etme gücü olarak tanımlanan otoritenin kullanımı ile oldukça yakından ilgilidir. Güçlü liderlik, sağlam bir karakter yapısı ile başkalarını etkileyerek karşılıklı güven, anlayış ve saygı ilişkisi içinde grupları gerektiği gibi etkileme ve yönlendirme yeteneğidir (Canöz ve Öndoğan, 2015: 49).

### **1.1.1 Lider ve Yönetici Arasındaki Fark**

Yönetici ve lider arasındaki farklar hakkında farklı görüşler vardır. Bu bakış açılarından bazılarında yöneticilik sorumlu olmak, yapmak ve yerine getirmek olarak tanımlanır. Liderlik ise diğerlerini etkilemeye ve yönlendirmeye dayanır. Bu açıdan yöneticilerden, örgüt yapılarından sisteme bağlanan, izlemeye odaklanan, belirli koşullar altında hareket eden ve yasalara riayet etmeye özen gösteren bireyler olması anlaşılmaktadır (Koçyiğit, 2014).

Liderler ise yeni türden fikirler yaratmaya, bunları uygulamaya ve çeşitli şekillerde iletişim kurmaya odaklanırlar. Bu tanımlara göre mevcut durumu sürdüren kişiye yönetici, süreç değişikliklerini gerçekleştirip etkinleştirebilen bireye ise tam anlamıyla lider denilmektedir (Demir vd., 2010: 131).

Liderlik kavramı esasında geleceğe yöneliktir. Liderler, bir organizasyonun hayatta kalmasını ve devamlılığını sağlama, iş yapmanın yolunu ve değerini tanımlama, bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu organizasyon içinde benimseme sürecinden sorumludur. Yönetim felsefesi sabittir; ancak bugün için yapılması gerekenleri ve hedeflere ulaşmak için kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmek için tasarlanmış sistem ve süreçleri kapsayan vizyonun gerçekleştirilmesini sağlar (Baltaş, 2001: 109).

Liderlik kavramını inceleyen bazı bilim insanları, yöneticilik ve liderliği karşılaştırmaya ve bu iki benzer kavram arasındaki çeşitli farklılıkları açıklamaya odaklanmaktadır. Warren Bennis'e göre, liderlik ve yöneticilik arasındaki fark şudur: "Yöneticiler ve liderlik arasında temelde derin bir fark vardır. Yönetici, uygulamaya koymak, bir şeyler yapmak, yönetimi üstlenmek ve sorumluluk almaktır. Liderlik ise etkilemek, izlenecek yönü ve yolu seçmek, davranışa ve bakış açısına rehberlik etmektir. Ayrım çok önemlidir. Yöneticiler işleri açısından doğru olanı yapar ve liderler doğru olan işleri yapar. Bu farklılıklar geleceğe yönelik bakış açıları ve kararlar gerektiren görevler ayrılığında ortaya çıkırdığı görülürken, diğer yandan gündelik işlerin doğru

yürütülmesinde, yani verimlilik açısından ortaya çıkmaktadır”. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar tablo 1’de açıklanmıştır (akt: Koçyiğit, 2014: 12).

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

| <b>Yönetici</b>                             | <b>Lider</b>                                               |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Statüyü korur                               | Gelişmeye oldukça önem verir                               |
| Başkaları aracılığıyla yönetime getirilir   | İçerisinde bulunduğu grup aracılığıyla seçilir             |
| Biçimsel olanı kendisi temsil eder          | Doğal olanı kendisi temsil eder                            |
| Başarısı sistemin işleyişine bağlıdır       | Başarısı aslında grup üyelerine bağlıdır                   |
| Kısa vadeli düşünmektedir                   | Uzun vadeli düşünmektedir                                  |
| Gücü, bulunmuş olduğu konumdan gelir        | Gücü, etkili iletişim ve etkilemekten gelir                |
| Kuralcıdır                                  | Yenilikçidir                                               |
| Denetler                                    | Yetki verir                                                |
| Var olan bir hedefe doğru hizmet eder       | Kendi hedefini kendisi belirler                            |
| İşletmenin en üst kademesinde yer alır      | İşletmede en üst düzey kademede bir yerde gerekli değildir |
| Biçimsel yapılardan daha çok güç almaktadır | Gücünü içerisinde bulunduğu gruptan almaktadır             |
| Kendisinin atadığı astları bulunmaktadır    | Grubunda bulunmak isteyen birçok insan vardır              |

Lider ve yönetici arasındaki temel fark şu şekilde açıklanabilir. Liderlik, statükoyu sürdürmekten ziyade değişim sürecini değiştirmeyi ve yönetmeyi amaçlayan eylemi ifade etmektedir. Liderler değişimi yönlendirerek, olumlu bir vizyon geliştirerek ve bu vizyona ulaşmak için harekete geçerek işletmenin geleceğini şekillendirir. Yöneticiler ise paydaşlarının beklentilerini karşılayan istenen sonuçlara ulaşmak için çalışırken karşılaştıkları sorunları çözerler. Bunu yapmak için de kararlar alır, sorunun bir daha tekrarlanmaması için sorunun köküne iner ve sürekli bir çözüm bulmaya çalışmaktadırlar (Barutçugil, 2014: 76). Bu bilgilendirmelerden anlaşılacağı üzere yöneticinin yetki, liderinse gücün sahibi olduğu görülmektedir.

## 1.2. Liderlik Yaklaşımları

### **1.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik teorileri arasında ilk olarak ortaya atılan ve geliştirilen teori “Özellikler Teorisi” dir. Özellikler teorisinden ilk kez M.Ö. 7. yy. da Alp Er Tunga’nın destanında bahsedilmiş olsa da bilimsel anlamda çalışmalar Birinci Dünya Savaşına dayanmaktadır. Birinci Dünya Savaşı sırasında ABD ordusu bünyesinde görev yapacak askerlerin seçiminde Alfa Zekâ Testi ve birçok zekâ testi uygulaması yapılmış bu uygulamalar için psikologlar görevlendirilmiştir. İlerleyen süreçte yapılan bu uygulamaların, iş dünyası ve sanayi sektörüne de uyarlanması özellikler yaklaşımının bilimsel anlamda doğmasını sağlamıştır (Şimşek, 2006: 10).

Özellikler teorisinde liderlerin fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri üzerinde durulmuş, “lider olunmaz, lider doğulur” sloganı vurgulanmıştır (Çelik & Sünbül, 2008). Liderin görünüşüne, sosyal statüsüne, duygusal yapısına, dil becerilerine ve sosyal özelliklerine özellikle önem verilerek üzerine gidilmiştir. Yapılan çalışmalarla liderlerin sahip olması gereken bazı özelliklerin önemli olduğu, liderlerin sadece yaşadıkları dönemi değil sonraki süreci de etkiledikleri sonucuna varılmıştır (Şimşek, vd., 2011: 249).

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda liderleri takipçilerinden ayıran birçok özellik ortaya atılmış ve bu özellikler dört kategoriye ayrılmaktadır: fiziksel özellikler, entelektüel özellikler, duygusal özellikler ve sosyal özellikler (Soydan & Aslan, 2008: 48-69-110).

### **1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları**

Liderlerin kişisel özelliklerine odaklanan özellikler teorisinin liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine 1940’ların sonunda liderlerin davranışlarına odaklanan davranışsal liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Liderlik tarzlarına yönelik yapılan çalışmalarda liderlerin kendilerine özgü davranışlar sergilediği öne sürülmüş ve bu düşünce davranışsal liderlik teorisi ile ele alınmıştır (Ekvall, 1992).

Davranışsal liderlik teorisine göre liderin başarısında kişisel özellikler değil, liderin göstermiş olduğu davranışlar ve lider ile izleyici arasındaki bağ etkilidir. Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda genellikle lider izleyici ilişkisi, yetki devri, planlama ve kontrol sürecinin liderin başarısını etkileyen faktörler derinlemesine araştırılmıştır (Owens, 1976: 226). Yapılan araştırmalarda cevaplandırıncıların lider davranışlarını değerlendirmeye alırken iyi, etkili ve çalışan lideri bilinçaltlarında oluşturdukları tabloya göre değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır (Eden & Leviatan, 1975; Rush, Thomas & Lord, 1977).

Davranışsal liderlik teorisini savunanların liderlerin kişilik özellikleri ile ilgilenmek yerine davranışları ile ilgilenmelerinin en büyük sebebi liderlerin davranışlarının kişilik özelliklerine kıyasla daha kolay ve net bir şekilde tanımlanıp gözlenmesidir (Güney, 2012: 371). Davranışsal liderlik teorisi ile liderin ne yaptığı ve nasıl yaptığı, hangi davranışı sergilediği sorularına cevap aranmış, liderin etkililiği üzerinde durulmuştur (Akyüz, 2002). Özellikler teorisinde liderlerin yapısal farklılıklarından davranışları tespit edilmeye çalışılırken, davranışsal liderlik teorisinde ise liderin davranışlarından yola çıkarak kişisel farkları tespit edilmeye çalışılmıştır (Fındıkçı, 2012: 79). Kısaca özetlemek gerekirse davranışsal liderlik teorisi “ iş- görev ve insan – ilişkiler ”üzerine kurulmuştur (Paksoy, 2002). Liderlerin yanı sıra izleyenleri de odak noktası yapan davranışsal liderlik teorisinde liderin başarısında izleyen (takipçi)- lider ilişkisi önem taşır. Bu açıdan değerlendirildiğinde liderin takipçinin bakış açısı ile bakmayı başarabilmesi oldukça önemlidir.

Davranışsal liderlik teorisi liderlik çalışmalarına önemli katkılar sunmuş olsa da çevre şartlarını, süreci ve koşulları göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (Den Hartog & Koopman, 2001; Tengilimoğlu, 2005).

Davranışsal liderlik teorisi ile alakalı birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar Iowa Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, R. Blake ve J. Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli, Douglas Mc. Gragor’un X ve Y Teorisi, Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli olmak üzere 6 başlık altında incelenecektir.

#### **1.2.2.1. Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matriksi modeli**

Yöneticilik Gridi ismi ile de anılan Yönetim Tarzı Matrisi Teksas Üniversitesi’nin araştırmalarını yapan Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Blake ve Mouton 1966 yılında yayınladıkları “Managerial Facedes” (Yönetim Cepesi) isimli makalelerinde Yönetim Tarzı Matrisine yer vermiş, liderlik davranışını “üretim ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma” ile bağlantılı olarak açıklamışlardır (Ekici, 2006: 90). Yönetimle alakalı diğer yapılan araştırmalarda liderlik bağımsız değişkenlere dayandırılırken, Robert Blake ve Jeane Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli ile liderliği bağımlı değişkenlere dayandırmışlardır. Michigan ve Ohio Üniversitelerinin liderlikle alakalı yaptığı çalışmalarda kişi ve üretim boyutları ayrı ayrı değerlendirilirken yönetim tarzı matrisi modelinde kişi ve üretim boyutu birlikte ele alınmıştır (Ekici, 2006: 91).

### **1.2.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik araştırması**

Aynı yıl yürütülen liderlik araştırmalarının amaçları, Michigan Üniversitesi Araştırma ve İnceleme Merkezi ve Ohio Üniversitesi'nde yürütülenlerle aynı olduğu görülmektedir. Bu amaçlar, performansın etkinliğiyle olan liderlerin kişilik davranışlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda araştırmacılar, lider davranışını iki kategoriye ayırmışlardır: İş görece ve işe yönelik liderler (Yılmaz, 2010: 90).

Bu çalışmaların sonuçlarına göre iş odaklı liderler, gruptaki üyelerin belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere bağlı bir biçimde çalışıldığını yakından takip eder, makamından aldığı kamu yetki ve yetkisini kullanır ve gerektiği taktirde disiplin cezası vermektedir. Öte yandan, insan merkezli liderler, delegasyon temelli davranışlar sergileyerek grup üyelerinin memnuniyetini artıran çalışma koşulları geliştirmeyi amaçlayan, takipçilerinin kendini geliştirmesi ve ilerlemesi ile derinden ilgilenmektedir. Bu çalışmaların genel sonucu, işten ziyade kişilere yönelmiş olan liderliğin daha etkili olduğudur (Koçel, 2013: 579).

Michigan Liderlik Çalışması, liderlik davranışını açıklamak ve sınıflandırmak için bir boyut geliştirmeyi amaçlamış ve uygulamalı araştırmaya büyük önem verilmiştir. Dolayısıyla anket sonucunda tespit edilen etkenlerin liderlik davranışını açıklamakta yeterli ve iyi olduğu ve de liderlik sürecini açıklayabileceği varsayılmaktadır. Bununla birlikte bu teoriler, kullanılan metodolojilerin geçerliliği için kullanılan kavramları ve genellemeleri aşırı basitleştirmekten eleştirilmiştir (Zel, 2001: 105).

### **1.2.2.3. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları**

1945 yılında gerçekleştirilen Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması, davranışsal liderlik kuramının gelişimine önemli katkı sağlayan çalışmalardan biridir. Çalışmanın temel amacı liderliğin ne şekilde tanımlandığıdır. Sonrasında liderlik sürecine odaklanıp, liderliği açıklayan faktörleri belirlenmiş ve sonrasında da bu tanımlar üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Lider Davranışı Tanımlama Soru Karnesi olarak tanımlanan lider davranışlarını tanımlamak için bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların sonuçları, liderlik davranışının tanımlanmasında iki önemli özgür ve farklı değişkenin oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Belirtilen iki değişken kişileri dikkate almak ve inisiyatif alabilmektir. Yönetici davranışının ilgili iki değişkenin etrafında toplandığını gözlemlenmiştir (Koçel, 2013: 578).

Bireyi dikkate alma, bir liderin grubunun üyeleriyle güven ve saygı çerçevesinde arkadaşlık ve dostane bağlar kurma şeklindeki eylemidir. Burada lider, eylemlerinde takipçilerine ağırlık verir. İnisiyatifin etkisi ise hedef ile ilgili olan işin tam vaktinde

bitirilebilmesini amaç olarak belirleyen, grup üyeleri arasından organizasyonu sağlayan, iletişim sistemlerini belirleyen, yapılacak işlerin süresini belirleyen ve yapılacak işleri yönlendiren eylemlerdir (Gündebahar, 2022)

#### **1.2.2.4. McGregor'un X ve Y teorisi**

Yöneticinin çalışanlarına yönelik gerçekleştirmiş olduğu davranışının belirleyicilerinden biri de yöneticinin iş sürecinde çalışan davranışlarına yönelik tutumudur. Bu yaklaşımların bir örneği, Douglas McGregor'un Yönetim Teorisi, X Teorisi ve Y teorisidir. McGregor, Maslow'un teorisine kendi bakış açısını inşa ederek X ve Y teorilerini ortaya koymuştur (Bolman ve Deal, 2008: 150).

McGregor'a göre bir yöneticinin bir çalışana karşı davranışını belirleyen en önemli faktörlerden biri, onların insan davranışlarının değerlendirilmesidir. Douglas McGregor, X teorisinde çalışanları olumsuz değerlendirdi. Sonrasında Teori Y ile Teori X'i karşılaştırdı. Teori Y, Teori X'in tam tersi olan Teori X'in çeşitli perspektiflerini içerir. Bu bağlamda Y teorisi, X teorisinin "modern" değerlendirmesi olarak da tanımlanabilir (Bolman ve Deal, 2008: 150).

#### **1.2.2.5. Rensis Likert modeli**

Akademik araştırmalar sonucunda Likert ve diğerleri, sermaye ve insan faktörlerinin bir organizasyonun en önemli kaynaklarından biri olduğunu kabul etmiş ve bu kaynakların etkili, etkin ve daha da verimli bir biçimde yönetilmesini vurgulamıştır. Bu bağlamda, Likert, 200'den fazla yönetim organizasyonu üzerinde yapılan anketlere dayanarak, çeşitli nitelikli organizasyonların performans özellikleri üzerine ampirik çalışmaların sonuçlarına dayanarak yönetim sistemleri ve liderliğe sistemleştirme ve sınıflamalar yapmıştır. Likert'in tarafından sunulan yaklaşıma göre bir organizasyonun sahip olabileceği yönetim mekanizmaları ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımları dört gruba ayrılabilir. Söz konusu her grup, bir dizi varsayım ve davranış içermektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 157).

Likert'in sistematizasyon sonucunda oluşturduğu bu dört grup; İstismarcı otokratik sistem, İyiликsever-otokratik sistem, Katılımcı Sistem ve Demokratik Sistem şeklindedir. İstismarcı otokratik sistemde otokratik bir ortam vardır ve korku, ceza ve tehdit ile üst düzeyden kararlar alınır. İyiликsever-otokratik sistemde ise güven biraz daha vardır, inisiyatif tanınmaz ve kontrol yine en üst yönetimdedir. Katılımcı sistemde astlara artık güven vardır, önemli olan kararlar dışında yürütme işlemi astlara verilir ve artık inisiyatif

tanınmaya başlar. Demokratik sistemde astlara güven tamdır, kararlar astlarla birlikte alınır, ödüllendirme esas olup inisiyatif hakkı geniştir (Dalay, 2013).

### **1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları**

Özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorisinin liderliği tanımlamada eksik görülmesi sonucunda lider ve grup üyelerine etki eden çevresel faktörlerin üzerinde durulmaya başlanmış ve durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Özkalp & Sabuncuoğlu, 1997: 144). Durumsal liderlik teorilerinde liderlik kavramı tanımlanırken liderlerin özellikleri ve göstermiş olduğu davranışların yanında çevresel faktörlerin de etken olduğu farklı durumlar ve koşullarda liderlik tarzının değişeceğini savunulmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Etkin liderliği çevresel faktörler üzerinden değerlendiren durumsal liderlik teorisine göre liderin etkinliğini organizasyonun amaç ve hedefleri, grup üyelerinin beklenti ve kabiliyetleri, organizasyonun ve grubun özellikleri, lider ve grup üyelerinin geçmişte elde ettikleri tecrübeler belirler (Koçel, 2001: 466-477).

Durumsal liderlik teorisinde liderin bulunduğu pozisyon da liderlik tarzını belirleyen önemli bir etkidir. Örneğin aynı kurumda farklı pozisyonlarda görev yapan liderler farklı liderlik tarzı sergilerler. Davranışsal liderlik teorilerinde liderin insan ile ilgili ve üretimle ilgili davranışlar sergilediği, insana yönelik davranış sergileyen liderlerin daha başarılı olduğunu savunulurken, durumsal liderlik teorisinde insan ile ilgili ve yönetim ile ilgili davranışlardan ikisinin de farklı durumlarda başarı sağlayabileceğini savunmaktadır (Zel, 2011:139). Başka bir deyişle bazı durumlarda iş merkezli liderlik tarzı başarılı olurken, bazı durumlarda ise kişi merkezli liderlik tarzının etkin ve verimli olacağı savunulmuştur (Çağlar, 2004: 101).

#### **1.2.3.1. Fiedler'in durumsallık modeli**

Fiedler' in önderliğinde geliştirilen yaklaşımın araştırmaları askeri birliklerden spor gruplarına birçok kitle üzerinde yapılan ve 22 yıl süren kapsamlı araştırmalardır. Bu yönü ile değerlendirildiğinde durumsallık teorileri içerisinde en geniş kapsamlı araştırma Fiedler tarafından yapılan araştırmadır (Zel, 2011: 143).

Fiedler geliştirdiği durumsallık yaklaşımında liderlik biçiminin tanımlanmasının yanı sıra ortam özelliklerine yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Fiedler 'e göre liderin başarısını belirleyen en önemli etken liderlik tarzıdır.

Fiedler, liderin davranış tarzının iş merkezli mi yoksa ilişki merkezli mi olduğunu ölçmek amacıyla LPC (Least Preferred Coworker- En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı) anketini geliştirmiştir (Robbins & Judge, 2012: 381-382).

İlk kez basketbol takımında uygulanan bu ölçekte olumlu ve olumsuz on altı adet tanımlamaya yer verilmiş, anketin cevaplarına göre en çok ve en az tercih edilen çalışma arkadaşına 1 ile 8 puan arasında puanlar verilmesi sağlanmış ve bunun sonucunda LPC puanı oluşturulmuştur. LPC puanı yüksek çıkan lider “insanlarla olan ilişkilerini önemseyen”, LPC puanı düşük lider ise “görevine önem veren “ davranışlar sergileyen kişiler olarak saptanmıştır (Fiedler, 1967: 39-44). Fiedler’in yaklaşımına göre lider belli durum ve ortamlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır, eğer ortam elverişli değil ise yani lidere gerek yoksa o ortamdan lider doğmayabilir (Başaran, 1992).

Bu teoriye göre bir durumun lider için uygun olup olmayacağı “izleyen - lider ilişkilerine, görevin yapısına ve liderin pozisyonundan elde ettiği güce bağlıdır” (Serinkan, 2008 : 45).

#### **1.2.3.2. Robert House ve Martin Evans’ın yol-amaç kuramı**

Amaç-yol teorisi Martin G. Evans ve Robert S. House tarafından açıklanmış ve daha da ileriye taşınmıştır. Bu yaklaşım temel olarak motivasyonel beklenti teorisine dayanmaktadır. Liderler yol hedefi yaklaşımıyla hareket ettiklerinde, organizasyon yapısındaki konumlarından yararlanır, alt kademe çalışanları destekler, ödüllendirir ve beklentilerini karşılamaktadırlar (Balaban, 2018).

Yol-amaç modeli liderlerin farklı koşullar altında farklı davranışlar sergileyebileceğini dört liderlik davranışını öne sürer. Bu liderlik davranışları; destekleyici, yönlendiren, katılımcı ve başarı odaklı yönetim biçimleridir.

House ve Mitchell’a göre dört lider türü davranışı şu şekildedir

- **Katılımcı Liderlik:** Bu kapsamdaki liderler, karar vermeden önce çalışanlarının da görüşlerini dikkate alır. Çalışanları iş planlaması ve karar verme süreçlerinde aktif rol almaya teşvik eder.

- **Destekleyici Liderlik:** Çalışan kişilerin duygusal durumunu dikkate alan bu liderlik anlayışında, çalışanların iyiliği, onlarla yakın diyalog ve ihtiyaçların geliştirilmesi, liderin birinci önceliğidir

- **Yönlendirici Liderlik:** İş konusunda gerekli olan açıklamaları yapar, işi tamamıyla koordine edip işletilmesi gerekli olan kuralları belirler.

- Başarı Merkezli Liderlik: Bu liderlik tarzında sonuca odaklanma ve amaçları belirleme, performansı artırma ve gözlemlene davranışlarını aktif olarak gösteren liderlik anlayışıdır

Yol-amaç teorisine göre liderlerin astlarını tanımalı, genel olarak durumunu daha iyi değerlendirmeli ve sonuca ulaşması gerekmektedir. Liderler esasında süreç sonucunda hangi liderlik biçimini uygulayacaklarına karar verebilirler. Tüm bu durumsal kararlar sonucunda uygulanan liderlik tarzı astlar tarafından desteklenmektedir. Böyle bir uygulama kullanılmadığında kullanılan liderlik tarzının başarı şansı çok azdır (Balaban, 2018).

#### **1.2.3.3. Vroom ve Yetton’ un normatif kuramı**

Bu teorik yaklaşım Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından önerilmiş ve sonrasında Vroom ve Arthur G. Jago tarafından popüler hale getirilmiştir. Teorik yaklaşımda vurgulanan konu liderin karar verme sürecidir. Teori, karar vermenin liderlik sürecinin en önemli parçası olduğunu vurgular. Ayrıca sadece teorik bir yaklaşıma dayalı karar vermek de bu kurama göre yeterli değildir. Ayrıca astlarınızın çalışanlarının da karar alma sürecine dahil olması önemli olup işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştırır (Güney, 2015: 402).

Bu yaklaşım, bir liderin farklı liderlik tarzlarına sergileyebileceği belirtilir. Bu modelin amacı, liderin eylemlerinin sadece bir parçası olan karar alma süreçlerine astların katılımını vurgulayarak karar verme kalitesini korumaktır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre alınan kararlar astlar tarafından daha kolay kabul edilmektedir (Keçecioğlu, 1998: 145).

#### **1.2.3.4. Reddin’in üç boyutlu liderlik modeli**

Reddin'den önce insanlar liderliği görev ve ilişkisel bölünmeler açısından açıklamaya çalışıyordu. Reddin, bu iki bölüme “etkililik” yeni bir boyut katmıştır. Reddin'in 3D teorisinin yönleri şu şekilde açıklanabilir: Görev odaklı liderler, bir organizasyonun veya grubun hedeflerine ulaşmak için kendilerinin ve çalışanlarının tüm çabalarını daha düşük seviyelere yönlendirir. İlişki odaklı olan liderler, karşılıklı bir güven inşa etmek ve de alt düzey çalışan kişilerin görüşlerine saygı duymak olarak ifade edilebilir. Etkililik yönü, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 63-64).

Redding, Ohio Modeli'nden yola çıkarak, liderler ve astları arasındaki ilişkinin pozitif mi yoksa negatif mi olduğu değişkenlerini, liderin gücünün geniş mi yoksa sınırlı

mı olduğu ve görevin yapısının belirlenip belirlenmediği değişkenleri olarak dört temel yaklaşım belirlemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 63-64)

Reddin'e (Öztürk, 2016: 3903) göre temel liderlik biçimleri şu şekilde ifade edilebilir;

- İlgili Lider (yüksek ilişki-düşük görev): Liderler, takipçileri olduğu gibi kabul etmeye ve ilişkilendirmeye ve olası tutarsızlıkları çözmek için uzlaştırıcı bir yaklaşım sunmaya odaklanır

- Bütünleşmiş Lider (yüksek ilişki-yüksek görev): Katılımcı bir anlayış biçimini destekler ve ekip çalışması liderlerin değer verdiği temel unsurlardan biridir. Liderler, sorunların temel nedenini belirleme ve yapılan hatalardan ders çıkarma eğilimindedir.

- Kopuk Lider (düşük ilişki-düşük görev): Liderler yasalar ve kurallara uyum sağlayarak yapılan hataları olabildiğince düzeltmeye çalışrlar. Alçak düzeyde ilişkiler nedeniyle, planlanmış çalışmaları yazılı olarak iletme ve organizasyon içindeki olası tutarsızlıklardan kaçınma eğilimindedir.

- Kendini Adamış Lider (düşük ilişki-yüksek görev): Liderler, takipçileri üzerinde otorite kurmaya çalışrlar. Liderler emir verirken sözlü iletişim kurma eğilimindedirler, ekip çalışmasında etkili ve manipülatiftirler, yapılan hataları cezalandırma eğilimindedirler ve genellikle çatışmaları frenleyip çözmeyi tercih ederler.

#### **1.2.3.5. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu yaklaşımı**

Bu yaklaşımı takip eden Tannenbaum ve Schmidt, liderlik stillerini liderlik davranışını karakterize eden çizgilere (şeritler) yerleştirerek tanımlarlar. Bu çizginin bir tarafı otoriterliği simgelemekte, diğer ucu ise demokratik liderlik tipini göstererek bağımlı davranışını vurgulamaktadır. Bu iki karşıt taraf arasında, belirli durumlarda liderlik davranışını, liderin uyguladığı yetki düzeyi ile astlarına verilen yetki düzeyinin bir kombinasyonu olarak kendini göstermektedir (Can, 2005: 267).

#### **1.3. Modern Liderlik Teorileri**

Yönetimde son zamanlarda yapılan araştırmalar, geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kaldığını ve bu durumun bir sonucu olarak yeni liderlik modellerinin geliştirilmiştir. Bu modern teorik yaklaşımlara ek olarak, insanlar liderlik süreçlerine geleneksel modellerde vurgulanmayan farklı perspektiflerden bakmaya başlıyor. Modern anlamda liderlik tarzı, liderlik sürecinin tesadüf olmadığını savunur. Modern bir yaklaşıma göre lider, bir vizyonu takipçileriyle paylaşan, onu ortak bir vizyona

dönüştüren ve vizyonun uygulanması için bir plan oluşturan kişidir (Bozkurt ve Günel 2014: 5).

### **1.3.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi**

Dönüştürücü liderlik teorisi başlığı altında ele alınacak olan liderlik tarzı literatürde son zamanlarda ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik, modern yönetim teorisi ve araştırmaları için son derece önemlidir dikkate değerdir (Eraslan, 2013: 2)

İlk defa James MacGregor Burns'ün ortaya koyduğu dönüştürücü liderlik, daha ilerleyen süreçte Bernard Bass tarafından da benimsenmiştir. Dönüştürücü liderler, takipçilerini değişime yönlendirmek amacıyla etki altına alacaktır. Ayrıca takipçilerine ilham verecek bir karaktere sahiptir (Yiğit ve Yazarken, 2014: 73).

Leithwood'un yaklaşımına göre, dönüştürücü liderlik, insanların misyonlarını ve vizyonlarını yeniden tanımlar, sorumlulukları yeniler ve hedeflere ulaşmak için sistemleri yeniden kurar. Lideri destekleyen kişilerin lider seviyesine yükseltildiği ve liderin manevi bir kolaylaştırıcı olarak hareket ettiği karşılıklı destekleyici bir ilişki türüdür. Dönüştürücü liderlik nitelikleri, bu liderlik tarzını bir organizasyonun aradığı lider türlerinden biri yapmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 63-64).

### **1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

İkinci dünya savaşı sonrasında devletin yeniden eski haline gelmesi için Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygın olarak kullanılan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzı literatürde eylemsel liderlik, işlemci liderlik ve işlemsel liderlik isimleri ile de anılmaktadır (Jung ve Avolio, 2000: 950)

Etkileşimci liderlik teorisinde liderler izleyenleri ile arasındaki iletişime öncelik tanımıştır (Fındıkçı, 2012: 88-89). Etkileşimci liderler ellerinde bulunan yetkilerini gerektiğinde izleyenlerine karşı maaş, ödül veya mevki şeklinde gösterirken bunun karşılığında izleyenlerinin performans düzeylerinde artış bekler. Bu açıdan değerlendirildiğinde etkileşimci liderlik dönüşüm sürecine dayanmaktadır (Pillai vd., 1999: 898).

Etkileşimci liderlik tarzının niteliklerini barındıran liderler diğer liderler ile kıyaslandığında daha gelenekçi bir yapıya sahiptirler. Ayrıca bu liderler gelişimlerine katkı sağlayacak yenilikçi stratejileri takip ederek, tasarruf ve büyüme konusunu da önemserler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

### **1.3.3. Otokratik Lider**

Otokratik liderler, sıkı kurallara muhalif insanlardan hoşlanmayan, onların konuşmasına fırsat vermeyen, tek başına karar veren ya da alınan kararları değiştirebilen otoriter ve normatif olarak nitelendirilebilecek bir liderlik türüdür. Genellikle, otokratik liderlik olumlu bir kavram olarak görünmektedir. Zararın yanı sıra faydaları da bulunmaktadır. İlişkilerde zayıf olan otokratik liderlik, krizlerde kararları tek bir elde toplamak ve kaynakları hızlıca kontrol etmek adına son derece önemlidir (Karalar ve Küçükaltan, 2014: 172).

### **1.3.4. Demokratik/Katılımcı Liderlik**

Demokratik liderlik, ilişkileri ön planda tutmaktadır. Bu açınan son derece önemli bir liderlik teorisidir. Bahsedilen liderlik biçiminin ortak noktada birleşmekte olan bir yetkisi bulunmamaktadır. Lider ve takipçiler ortak hedef ile çalışmaktadırlar. (İbicioğlu ve Özmen, 2009: 6). Bu liderlik çeşidinde liderler, tüm sorumluluğu almayı tercih etmezler. Aksine sorumlulukları paylaşmayı isterler. Bu liderliğin başarısı onun hem liderin hem de grubun çalışma sürecini devam ettirme düzeyi tarafından belirlenmesi olarak nitelendirilebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

### **1.3.5. Paternalist (Babacan) Liderlik**

Kökeni ataerkil toplum yapısına dayanan hümanist liderliğin en belirgin özelliği babacan yani korumacı davranış şeklidir. Hümanist liderlikte “lider izleyen ilişkisi, çocuk ile ebeveyn arasındaki ilişkiye, organizasyon içerisindeki ilişkiler ise aile ortamına benzetilmektedir” (Aslan, 2013: 88). Hümanist yaklaşımda liderler gerek duyduklarında izleyenlerinden fikirler alır, izleyenlerini duygusal yöntemler ile motive eder, genellikle ödüllendirme sistemini kullansalar da zorda kaldıklarında cezalandırma yöntemini de tercih ederler (Şimşek vd., 2011: 246). Hümanist liderler izleyenlerine karşı, içten ve şeffaf davranarak gerektiğinde öz eleştiri yapabilirler (Kissoo, 2005). Bu tarzı benimseyen liderlerin izleyenleri arasında güçlü bir bağ vardır ve bu bağ zaman zaman liderlerin izleyenlerinin hayatına müdahale etmesini sağlar.

### **1.3.6. Stratejik Liderlik**

Hambrick ve Mason tarafından 1984 yılında geliştirilen stratejik liderlik kavramına göre, üst düzey yöneticilerin yaşlarına, tecrübelerine, sahip oldukları bilgi birikimlerine, almış oldukları eğitime vb. özelliklere göre organizasyona dair almış oldukları kararlar değişiklik göstermekte, bu durum da organizasyonda yer alan grup üyelerinin performans

düzeylerini etkilemektedir. Stratejik liderler organizasyon içerisinde “değişimi ateşleyen kişilerdir” (Thomas vd., 2004: 57). Stratejik liderlik tarzı yalnızca yöneticileri ilgilendirmesi ve sıradan görevlerin yanında stratejik etkinliklere odaklandığı için diğer liderlik tarzlarından ayrılır.

Stratejik lider, grup üyelerine karşı samimi ve sıcakkanlı olmalı, grup üyelerinin gelişmelerine katkı sağlamalı, karşısındaki kişilerin güvenlerini kazanabilmeli, atılgan ve girişken olmalı, araştırma yapmalı, sonuca odaklanmalı, yaptığı hatalardan ders çıkarabilmelidir (Çağlar, 2013: 203). Liderler organizasyon içerisinde yönetim sürecinden sorumlu olduğundan, stratejik lider özelliklerini de barındırması ve bu doğrultuda davranış sergilemesi gerekmektedir (Ekici, 2006: 129).

Ireland ve Hitt (1999: 43) stratejik liderlerin geleceği analiz edebilen, tarafsız ve stratejik düşünebilen ve bu düşüncelerini davranışlarına yansıtabilen grup üyeleri ile birlikte sorunsuz bir şekilde çalışabilen kişiler olduklarını savunmuşlardır. Pearce ve Robinson ise stratejik liderlerin organizasyonun amaçlarını yerine getirmek için grup üyeleri ile iyi geçindiklerini ifade etmişlerdir (Besler, 2004: 18). Değişen ve gelişen günümüz şartlarında, bu değişimlere ayak uydurabilecek ve değişimlere bağlı olarak stratejiler geliştirebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Ekici, 2006: 128).

### **1.3.7. Vizyoner Liderlik**

1990’lı yıllardan sonra araştırmalara konu olmaya başlayan vizyoner liderlik organizasyonların gelecekte yaşayacağı belirsizliğe odaklanması bakımından önemlidir. Geleceğe dair istekleri belirten vizyon kavramı zaman zaman amaç ile karıştırılmaktadır. Vizyon somut bir kavram iken amaç ise soyut bir kavramdır. Organizasyonun başarılı olması için bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Organizasyonlar için vizyon oluşturma aşaması duygusal ve fikre dayalı bir süreç olduğundan zaman alır (Çelik, 2007).

Organizasyon içerisinde yer alan grup üyelerini etkileyerek faaliyete geçirebilecek hedefler koyabilme ve belirlenen hedefleri grup üyeleri ile paylaşarak gelecekte yaşanabilecek sıkıntılara karşı tedbir alabilme ise vizyoner liderliğin olmazsa olmaz özellikleridir (Erdoğan, 2002: 48). Vizyoner lider, organizasyonda başarıyı sağlamak için geleceğe dair planları grup üyeleri ile birlikte alan, grup üyelerini geliştirmek için elinden gelen çabayı gösteren, grup üyelerini motive ederek verimliliği en üst düzeye çıkaran, gelişmeye ve değişmeye açık olan kişidir (Tekin & Ehtiyar, 2011).

İsmet Barutçugil, (2014: 85-86) Vizyoner liderliği şöyle tanımlamıştır: “Vizyoner liderler, bireyleri ortak bir rüyada birleştirir ve onlara büyük resmi gösterir. Onlara nereye

gidileceğini söyler, ama oraya nasıl gidileceğini değil; insanları deneme ve hesaplanmış riskler alma konusunda özgür bırakır. Büyük resmi bilmek, insanların geleceği görmelerini ve onlardan ne bekleyeceklerini anlamalarını sağlar. Herkesin ortak bir amaç için çalıştığı bir adanmışlık ve bağlılığı teşvik eder. Çalışanlar kendileriyle ve ekipleriyle sürekli olarak gurur duyar.”

### **1.3.8. Karizmatik Lider**

Genellikle toplumların liderlere gereksinim duyduğu zamanlar kargaşa, ekonomik kriz ve savaş dönemleridir. Bu dönemleri incelediğimizde, ünlü liderlerin savaş dönemleri veya olağanüstü durumların yaşandığı dönemlerde ortaya çıktığını görmekteyiz. Örneğin; Gandhi, Hitler, Atatürk, M. Luther King vb. liderler savaşta savaş dönemlerinde ortaya çıkmışlardır (Gül ve Aykanat, 2012: 18-19).

Bu teorinin ortak paydalarından biri kriz, stres, bozulma ya da değişimin karizmatik liderlerin meydana çıkmasını kolay hale getirecektir (Arslan, 2009: 4). Literatüre bakıldığı zaman karizmatik lider kavramından ilk defa Jurg Weber'in bahsettiğini görmekteyiz. Weber, 1947 yılında karizmatik liderlerin ilahi bir ayrıcalığa, üstün güç ve niteliklere haiz olduğunu iddia etmiştir (Baltaş, 2001: 133).

House'a (Aykanat ve Yıldız, 2016: 204) göre karizmatik liderler “takipçileri üzerinde derin ve benzersiz bir etkisi vardır. Takipçiler, liderin inançlarının doğru olduğuna inanır, lideri sorgusuz sualsiz kabul eder ve ona gönülden itaat eder. Takipçiler bu tür liderlere sevgi ve şefkat duyarlar, grubun veya organizasyonun misyonuna tutkuyla bağlıdırlar ve yüksek performans hedeflerine sahiptirler. House ayrıca teorik önermesinde karizmatik liderlerin dört temel özelliğinden, yani davranışları ve etki yöneliminden bahsetti. Bunlar, ideolojik hedefleri belirlemek ve ifade etmek, beklentileri yüksek kitlelerle iletişim kurmak, modelleme ve motive edici motorlardır.”

Shamir ve diğer yazarlar tarafından izleyiciler ile karizmatik liderler arasında yer alan etkileşime dikkate edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu etkileşim sonucunda liderin misyon ve vizyonu doğrultusunda takipçi benlik saygısı gelişir, lider değer ve hedefleri takipçiler tarafından güçlü bir şekilde içselleştirilir ve bu değerlere güçlü bir kişisel veya ahlaki değer kattığı gözlemlenebilir. Ayrıca bağlılık gelişir ve takipçilerin kişisel çıkarları bir süre sonra örgüte olan gönüllü çıkarlara dönüşür (Arabacı vd., 2014: 196).

#### 1.4. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Liderlik, davranış bilimlerinin en çok çalışılan sosyal etki aşamalarından biridir. Bunun asıl sebebi, tüm ekonomik, politik ve örgütsel sistemlerin başarısını, bu sistemlerin liderlerinin etkin ve verimli yönetimine bağlıdır. Liderleri çalışmak bir örgütün başarısını anlamak için kritik bir faktördür. Liderlik bir örgütte çalışanları ortak menfaatin sağlanması için belirlenmiş amaçlar yönünde hevesle çalışmaya sevk edecek etkiyi yaratmayı sağlayan bir yetenektir. Büyük liderler örgüt için vizyon yaratmakta, liderlik ettiği kişilere bunu açıkça ifade etmekte, paylaşılan bir vizyon oluşturmakta, bu vizyona ulaşmak için bir yol çizmekte ve yönlendirmelerle örgüte rehberlik etmektedirler (Parris ve Peachey, 2013: 377).

Bir yöneticinin benimseyip uyguladığı liderlik tarzı hem o kişinin örgüt içindeki etkinliğini belirlemekte hem de bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda tüm örgütler için olumlu etki yaratacak tek bir liderlik tarzı ortaya koymak mümkün değildir. Diğer yandan hem yöneticiye hem de örgüte fayda sağlamayan liderlik tarzını uygulamaya devam etmek de hatalıdır. Liderlik yazınında klasik ve çağdaş liderlik yaklaşımı olmak üzere iki ana anlayış hakimdir (Özkaynar, 201: 162).

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik Burns (1978) tarafından daha çok siyasi bağlamda ele alınan daha sonra Bass (1985) tarafından örgütsel içerik kazandırılan, örgütün amaçları yönünde çalışan beklentilerinin karşılanması ve çalışanların motive edilme süreci olarak ele alınan bir liderlik tarzıdır (Dierendonck, 2011: 1235; Özücü ve Teker, 2014: 76). Otantik lider kendinin ve diğerlerinin değerlerine/bakış açılarına, faaliyet içinde oldukları kapsama yönelik derin bir farkındalığa ve pozitif bir hayat görüşüne sahip olan lider olarak ele alınırken (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008: 404); etik liderlik örgütlerde uygun davranış konusuna yoğunlaşan normatif bir bakışı yansıtmaktadır (Dierendonck, 2011: 1236). Karizmatik lider ise çalışanlarını daha iyi bir performans için teşvik eden, onlarda güven, sadakat ve inanç oluşturan, kendine güveni yüksek, etki oluşturabilen ve kendi inançlarına olan bağlılığı yüksek kendinden emin lider olarak görülmektedir (Coşkunlar, 201: 24).

Günümüz örgütleri zorba liderlik, gücü kötüye kullanma, etik olmayan uygulamalar, dışlanma ve yabancılaştırma, çalışanların iyilik hali ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi sistematik sorunlarla zorlanmaktadır (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008: 402). Bu tarz sorunlar araştırmacıları değerlere önem veren liderlik tarzlarına yönlendirmektedir. Dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, etik ve karizmatik liderlik gibi

hizmetkâr liderlik de çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir. (Duyan ve Dierencock, 2014: 2)

Page ve Wong'a (2000) göre hizmetkâr lider; öncelikli amacı, ortak iyiliğin sağlanması için tamamlanması gereken görevlerin ve ulaşılması gereken amaçların yararına yönelik diğerlerinin gelişimine ve iyi olmalarına yatırım yapma yani emek harcama yoluyla onlara hizmet etmek olan liderdir

Laub'a (199: 81) göre hizmetkâr liderlik, liderin liderlik ettiği kişilerin iyiliğini kendi çıkarlarının üstünde tuttuğu bir liderlik anlayışı ve uygulama şeklidir. Hizmetkâr liderlik; insanlara değer vermeyi, onları geliştirmeyi, topluluk oluşturmaya, güvenilir olmayı, diğerlerinin iyiliği için öncülük etmeyi, her bir bireyin ortak iyiliği için güç ve statü paylaşımını teşvik etmektedir

En kapsamlı tanımlardan birini yapan Fındıkçı (2009), kendi ifadeleri ile hizmetkâr lideri "Ego engeli ile başa çıkan, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarına yer veren, benliğini insanlığa ve insana yarar üretmeye adanmış, müsamahakâr, dürüst, temel ve evrensel beşeri değerlere özde, sözde ve pratikte hassas, tamamlayan, türeten, çoğaltan, aşırılığın her türlüsünden kaçınan, inanç değerlerine ve yerel kültüre sadık, transformasyon ve değişimi sağlayan, ilim hedefli, iç ve dış âlemi ile barış ve harmoni içerisinde, liderlik himmeti yanında bilgeliği ile insanoğlu için bir çekim merkezi olarak mana, kavram ve ilim üreten ve böylece insanların asıl potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen sevgi yolunun yolcusu bir gönül insanı" olarak yorumlamıştır.

Hizmetkâr liderliğin tanımları incelendiğinde liderlerin davranış kalıplarının temelinde "başkalarına karşı görev duygusu" yatmaktadır. Bu büyüklükteki bir lider için "onlar" önemlidir, "ben" değil. Hizmetkâr bir liderin geniş bir izleyici kitlesini kendine çekebilmesinin nedeninin, eylemleri aracılığıyla onlara sadakatini göstermesi olduğu iddia edilebilir (Dal, 2014: 29). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik anlayışı örgüt içinde iş birliğini, güveni, empatiyi, güç ve yetkinin etik kullanımını öne çıkarmaktadır (Aslan ve Özata, 201: 140).

20. yy. sonlarına doğru liderlik paradigmalarında büyük bir değişim yaşanmış; bu değişimin bir sonucu olarak Otantik Liderlik, Etik Liderlik, Manevi Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik gibi çalışanların gelişimini destekleyen ve etik değerleri bünyesinde barındıran liderlik stilleri teşvik edilmektedir (Sakal, 2018: 268). Hizmetkâr liderlik, günümüzde liderlik anlayışında yaşanan bir değişimin ve dönüşümün sonucudur. Bu değişimler ve bu dönüşümler; Birilerinin kendisine hizmet etmesini ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesini bekleyen bir liderlik anlayışı yerine, takipçilerine hizmet

eden, onları bir yaşam biçimi haline getiren, yol gösteren ve örnek olan bir liderlik bekler (Balay, Kaya ve Geçdoğan, 201: 230). İlk kez 1970'de Greenleaf tarafından ortaya konulan hizmetkâr liderlik, "önce insanlığa hizmet etme" kavramına dayanmaktadır. (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013: 64).

Hizmetkâr liderlik kavramının tesir, geniş görüşlülük, insanlara önem atfetme, kuvvetlendirme gibi yönleri diğer modern liderlik yaklaşımlarıyla benzerlik gösterirken (Akyüz, 201: 29), diğer yaklaşımlarla farklılık gösteren alçakgönüllülük, tutku, şefkat, üstün etik değerler, hizmet etmek gibi yönlerinin bulunmaktadır (Dal, 2014: 19).

Eren ve Yalçıntaş'a (2017) göre, hizmetkâr liderlik yaklaşımı, yönetim ve organizasyon alanındaki gelişme ve değişimlerin yarattığı gereklilik üzerine ortaya çıkmış olan yeni liderlik teorilerinden biridir. 20. yy. başlarında elektriğin bulunup seri üretime geçilmesiyle başlayan ikinci sanayi devriminde yönetim ve organizasyon açısından temel yaklaşım maksimum iş verimi elde etmek olmuştur. Taylor, Fayol ve Weber gibi klasik teorisyenler, işçileri makinelerin uzantıları olarak gördüler ve verimlilik ve üretkenlik kavramlarını tamamen mekanik bir bağlamda tartıştılar. 1930'larda Hawthorne'un deneyleriyle şekillenen neoklasik yaklaşım, klasik kapalı sistem teorisyenlerinin yaklaşımından faydalanmakla birlikte insan unsurunu da önemli bir faktör olarak kabul etmiştir. Bu temelde motivasyon, iş doyumu ve informal ilişkiler gibi kavramlar yönetim alanına girmiş ve bu kavramlar özellikle liderlik alanında araştırmacıları etkilemiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren insan unsurunun öneminin artması, sivil toplum kuruluşlarının gücünün artması, iş hayatında etik değerlerin yerleşmesi gibi gelişmelerle birlikte yeni ekonomi politikası biçimlerine ihtiyaç duyulmasından dolayı otokratik liderler yerine bu kavramlara daha çok önem atfeden katılımcı liderlere gerek duyulmuştur. İnsanların kişisel gelişimini ön plana çıkaran bu liderlik yaklaşımının kavramsallaştırılan en önemli örneklerinden biri olan Greenleaf (1904-1990), yönetim felsefesini etik değerler ve çalışan değerleri üzerine temellendirmiş ve "hizmetkâr lideri" kavramını ortaya koymuştur.

Hizmetkâr liderlik kavramını Greenleaf (1977) ilk defa Herman Hesse'nin Doğuya Yolculuk (1956) adlı kısa öyküsünden esinlenerek Leader as a Servant adlı kitabında ortaya koymuştur (Akyüz, 2012: 20). Bu hikâyeye göre önemli karakterlerden biri olan Leo, birlikte seyahat ettiği tur grubuna karşı tavırları ve hareketleriyle herkesi etkilemiştir. Daha sonra Leo aniden ortadan kaybolunca grup lidersiz kalmış ve bu durum Leo'nun gizli liderliğini ortaya koymuştur (Temiz, 2016: 27). Greenleaf (1977), hizmetkâr lideri sadece bir idare metodu olarak değil hizmet etmeye duyulan doğal bir his ile başlayan bir yaşam şekli olarak tanımlamaktadı. Esinlendiği olayda Greenleaf, Leo

karakterini gerçek bir hizmetkârı tanımlamak için kullanmıştır. "Liderlik doğası itibarı ile hizmetkâr olan bir adama bağışlanmıştı...Onun hizmetkâr doğası gerçek adamdı, bağışlanmış değil, varsayılan değil ve elinden alınabilir değil" (Parris ve Peachey, 201: 379).

Greenleaf (1977) hizmet etmenin yanında, başka bazı önemli hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemiştir. Bunlar, anlama ve inisiyatif, dinleme, empati, farkındalık, hayal gücü, , kabul ve sezgi, öngörü, geri çekilme ve algı, inanç, kavramsallaştırma, şifa verme ve birliktir kurma yeteneklerini kapsamaktadır. (Joseph ve Winston, 2005, s.9). Greenleaf'in oluşturduğu hizmetkâr liderlik nitelikleri listesine dayanarak Spears (2010: 7-29), hizmetkâr liderin 10 ana özelliğini şu şekilde sıralar:

- Dinleme: Liderler gelenek olarak iletişim ve karar alma yetenekleri ile değerlendirilirler. Bunlar hizmetkâr liderlik için önemli özellikler olsa da diğer insanları büyük bir algı ile dinlemek gibi derin bir sorumluluk ile donanmaları gerekir. Hizmetkâr lider bir örgütün isteğini anlamaya çalışır ve bu isteğin açıklık kazanmasına destek sağlar. Neyin söylenip neyin söylenmediğini anlayacak şekilde dinler. Dinlemek, bir kişinin kendi iç sesini duymayı çalışmasını da içermektedir.

- Empati: Hizmetkâr lider diğerlerini anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışır. İnsanlar özel ve onlara has tabiatlarının fark edilmesini ve kabul edilmesini isterler

- İyileştirme: İlişkileri iyileştirme, dönüşüm ve bütünleştirmenin etkili bir gücüdür. Hizmetkâr liderliğin büyük zorluklarından biri, birini ya da birinin diğerleriyle ilişkisini iyileştirme potansiyelidir. Çoğu insanın ruhu incinmiş haldedir ya da çeşitli duygusal acı içindedir.

- Farkındalık: Yaygın olarak biline haliyle farkındalık ve daha önemli olarak öz farkındalık, hizmetkâr liderli daha güçlü kılar. Farkındalık, etik, kuvvet ve değerler konularını anlamaya destek sağlar. Bu, çoğu duruma daha bütünsel bir bakış açısıyla bakılabilmesine yardımcı olur.

- İkna: Hizmetkâr liderin ayrı bir özelliği örgütte karar alma süreçlerinde pozisyonuna bağlı otoritesine değil de ikna etmeye dayanmaktadır. Hizmetkâr lider uyum göstermeye zorlamak yerine ikna etmeye çalışır. Bu karakteristik yaygın olarak bilinen otoriter lider ile hizmetkâr liderin en net farklardan biridir.

- Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler daha büyük şeyleri hayal etmek için becerilerini geliştirmek isterler. Bir probleme ya da genel olarak bir örgüte kavramsallaştıran bir perspektiften bakmak günlük gerçeklerin ötesini düşündürmektir. Çoğu lider için bu disiplin ve pratik gerektirir. Geleneksel liderler kısa vadeli işlemsel amaçları

gerçekleştirmekle uğraşırlar. Hizmetkâr lider olmak isteyen bir lider, daha geniş kavramsal düşünmeyi dahil etmek için kendi düşüncelerine meydan okumalıdır.

- Birlik oluşturma: Hizmetkâr lider insanlık tarihinde yerel topluluklardan büyük kuruluşlara geçmenin sonucu olarak çoğu kişinin silinip gittiğini hissetmektedir. Bu durumun farkında olmak hizmetkâr lideri belli grupta çalışanlar arasında bir birlik oluşturmaya sevk etmiştir. Hizmetkâr lidere göre işletmelerde ve diğer kurumlarda çalışanlar arasında doğru birlik yaratılabilir.

Greenleaf (1977/2000), çok sayıda insan için yaşanabilir bir yaşam formu olarak bir birliğin yeniden kurulması için ihtiyaç duyulan tek şeyin nasıl yapılacağını gösterecek olan yeterli sayıda hizmetkâr lider olduğunu belirtmiştir. Ona göre bunun için çok büyük hareketler değil, her bir hizmetkâr liderin oldukça spesifik birlikle ilişkili grup için sınırsız sorumluluğunu yerine getirmesi yeterlidir.

Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008), hizmetkâr liderliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve dönüştürücü liderliğin ve lider-üye etkileşiminin ötesinde sivil davranışa, performansa ve bir organizasyonun liderliğine benzersiz bir katkı yaptığını bulmuşlardır. Liden ve arkadaşları, literatürde yerleşik olan hizmetkâr liderliğe ait boyutlardan yola çıkarak önce 298 öğrenciden topladığı verilere temel bileşenler metodunu kullanarak önce keşfedici faktör analizi uygulayarak özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan dokuz faktör ortaya çıkarmışlardır. Faktörler arası görülmesi beklenen iç korelasyondan dolayı faktör yüklerini daha iyi yorumlayabilmek için eğik döndürme (oblique rotation) uygulanmış ve iki faktör problemlili bulunduğundan toplam 54 maddeden oluşan yedi madde ortaya konmuştur: duygusal iyileştirme (9 madde), toplum için değer yaratma (7 madde), kavramsal beceriler (9 madde), güçlendirme (6 madde), astlarının gelişmesine ve başarılı olmasına yardım etme (8 madde), astlarını öncelikli tutma (4 madde) ve etik davranma (11 madde). Yeterli ve güvenilir bir ölçek elde edebilmek için her faktör için en yüksek yüke sahip dörder madde seçmiş ve 28 maddeli bir hizmetkâr liderlik ölçeği meydana getirmişlerdir (Liden vd., 2008: 169). Liden ve arkadaşları tarafından (2013) bahse konu anketin 7 maddeli ve tek boyutlu kısa formu oluşturulmuş olup, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiştir. Liden vd. (2013) aracılığıyla bulunan 7 madde ve tek boyuttan oluşan "Hizmetkâr Liderlik" ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizini yapma amacı ile Bursa Serbest Bölgesi'nde yer alan ve özel sektörde faaliyet göstermekte olan bir firmanın çalışanlarına anket yöntemi uygulayarak bir çalışma gerçekleştiren Kılıç ve Aydın (2016), çalışmaları sonucunda söz konusu ölçeğin Türkçe formunun güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu saptamışlardır (Kılıç ve

Aydın, 2016: 111). Bu çalışmada da hizmetkâr liderliği ölçmek için Kılıç ve Aydın (2016) aracılığıyla Türkçeye adapte edilmiş anket formu kullanılmıştır.

### **1.5. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Joseph ve Winston (2005) tarafından hizmet liderliği, lider olan güveni ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, hizmet liderlik ile diğer iki türü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik algısının lidere karşı daha yüksek seviye güven ile sonuçlandığı görülmüştür. Bu sonuç hizmetkâr liderliğin liderin takipçilerinin güvenini kazanmada önemli olan liderlik davranışlarından biri olduğuna dair modelleri ampirik olarak destekler niteliktedir. Hizmetkâr liderlik algısının örgütsel güveni de olumlu etkilediği sonucu örgütsel güvenin anlaşılması, geliştirilmesi ve korunmasında hizmetkâr liderliğin önemli bir değişken olduğunu göstermektedir (Joseph ve Winston, 2005: 15).

Liden, Wayne, Zhao ve Henderso, hizmetkâr liderliği ele aldığı çalışmalarında hizmetkâr liderliğin birden fazla boyutlu bir yapı olduğunu ve kişisel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütsel bağlılığa dönüştürücü liderlik ve lüe etkileşimininde ötesinde eşsiz derecede katkı yaptığını ortaya koymaktadırlar (Liden vd., 2008, s.161). 7 faktörlü ve 28 maddeden oluşan çok boyutlu bir hizmetkâr liderlik ölçeğinin literatüre kazandırıldığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin; bir liderin takipçileri ve dolaylı olarak örgütün kültürünü, örgütün içinde yer aldığı toplumu nasıl etkileyebileceğinin anlaşılması için bir çerçeve olduğu değerlendirilmesi yapılmıştır.

Mittal ve Dorfman (2012), gerçekleştirdikleri uluslararası çalışmada hizmetkâr liderliği beş unsurunun (eşitçilik, ahlaki bütünlük, güçlendiricilik, empati ve tevazu) farklı kültürlerde nasıl değişiklik gösterdiğini incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre eşitçilik ve güçlendiricilik Nordik/Avrupa kültürlerinde Asya kültürüne göre daha önemli iken, empati ve tevazu Avrupa'dan ziyade Asya kültürlerine daha çok uyan faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Avrupa kültürünün daha bireysel Asya kültürünün ise daha toplumcu ve hizmetkâr olma özelliğinin bu ayrımda etkili olabileceğini söylemek mümkündür. Ahlakilik boyutuna gelince kültürler arasında bir fark olmadığı görülmüş ve farklı kültürlerde aynı sahip olduğu çıkarımı yapılmıştır.

Duyan (2012), hizmetkâr liderliğin tüm faktörleri ile yaşam kalitesi ve duygusal iyi oluşun işle ilgili tüm faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek için geliştirilen modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu bulmuştur. Araştırmanın genelinde pozitif liderlik davranışlarının çalışma yaşamına ve çalışanlara pozitif etkiler yaratabileceği fikri doğmaktadır.

Ürü Sanı vd. (2013: 78- 79), akademisyenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğrencilerin örgütsel yurttaşlık davranışları ile akademik başarı ve başarıları üzerindeki etkisini öğretim üyesi-öğrenci kalitesi (lider-üye etkileşimi) ve güven değişkenleri aracılığıyla incelemiştir. Sonuçlar, hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel güven ve kaliteli öğretim üyesi-öğrenci ilişkilerinin geliştirilmesi için gerekli olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile akademik başarıları üzerindeki doğrudan olumlu yönde etkisinin yanı sıra güven ve öğretim üyesi-öğrenci ilişkilerinin niteliği vasıtası ile de etkili olduğu kanıtlanmıştır.

Dal (2014: 104), hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi üzerine yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Üniversitelerdeki bölüm başkanları ve akademik liderlere odaklanan bu çalışma, hizmet liderliği yaklaşımının yöneticiler ve akademik personel arasındaki etkileşimi geliştirmek için doğru seçenek olacağı sonucuna varmıştır.

Kılıç ve Aydın (2016), özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, Liden ve diğerleri tarafından sağlanan hizmetkâr liderlik ölçeği verilerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini analiz ederek hizmetkâr liderlik ölçeğini Türkçeye uyarladılar. Ölçeğin orijinal ölçek gibi 7 maddeden oluşan tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve yapısal olarak doğru olduğu görülmüştür.

Temiz (2016), ilkokullarda çalışmakta olan yöneticilerin sahip olması zorunlu olan hizmetkâr liderlik niteliklerini belirlemek üzere bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada ilkokul öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak ilkokul idarecilerinin bir Hizmetkâr Lider olarak kalifiye olmak için kişinin aşağıdakiler gibi belirli niteliklere sahip olması gerektiğini açıkladı: Etkili iletişim kurma becerisi, mesleki bilgi ve beceriler, iş birliği yapma becerisi, dürüstlük, özeleştirme, problem çözme ve güven.

Tokmak (2018), özel eğitim kurumu çalışanları üzerinde uygulama yaptığı çalışmada idarecilerin hizmetkâr liderlik eylemlerinin çalışanlarca hangi seviyede algılandığı ve çalışanların demografik gibi özelliklerinin bu durumla hangi derecede ilişkili olduğunu incelemiştir. Bulunan sonuçlara göre gelir düzeyinin hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme, fedakârlık ve güven boyutu ile ilişkili olduğu; yaş değişkeninde “güçlendirme” ve “vizyon” boyutlarında farklılık olduğu, genç çalışanlar arasında “güçlendirme” ve “vizyon” boyutlarının algısı daha yaşlı çalışanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca vizyon boyutunda medeni duruma göre farklılıkların hizmetkâr liderlik algılarında olduğu, yani vizyon boyutunda evli çalışanların katılımının

daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Cinsiyet, eğitim düzeyi ve sektör deneyiminin hizmetkâr liderlik davranışı algılarında herhangi bir rol oynamadığı tespit edilmiştir.

Sakal (2018), kamu sektöründe örgütsel özdeşleşme ve hizmetkâr liderlik arasındaki bağlantıyı ve bu bağlamda psikolojik güvenliğin aracı rolünü incelediği bir çalışma ortaya koymuştur. Çalışmadan elde edilen içgörüler, hizmet veren yöneticilerin davranışlarının örgütle özleşmeyi ve psikolojik güvence algısını arttırdığını ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenliğin, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide tamamen aracı bir rol oynadığı gösterilmiştir. Bu bulgular, kamu sektöründe değişim ve gelişimi sağlamada lider özellikleri ve davranışlarına hizmet etmenin önemine dair ampirik kanıtlar sunmaktadır.

Kaya (2019: 108), otel çalışanları görüşleri üzerinden hizmetkâr liderlik modelini araştırdığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin geçmişten geleceğe tüm liderler için sağlam becerilerini kullanarak, gerekirse geride durarak sorumluluklarının karşısında mütevazı bir şekilde takipçilerine nasıl liderlik edeceğini ve hizmet edeceğini bilen, anlayışlı, cesur ve samimi bir lider olduğunu ve nasıl yardım edeceğini bilen bir adım atabileceğini göstermiştir.

Demiray Özden (2019), bankacılık sektöründe hizmet liderliğinin örgütsel davranış üzerindeki etkisini ve olumlu psikolojik sermaye ile olumlu bir örgütsel iklimin aracı rolünü incelemiştir. Pozitif psikolojik sermaye ve olumlu bir örgütsel iklimin, araştırma sonuçları ile hizmet liderliği ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki üzerinde küresel bir aracı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Ünal (2020), okul idarecilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki etkileşimi incelediği çalışmada hizmetkâr liderlik davranışları ile eğitimcilerin örgütsel sinizmi algılayışları arasındaki ilişkinin orta derecede, olumsuz yönde ve istatistiki olarak anlamlı olduğu sonucuna varmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının azaldığı ve bunun tersi olduğunda ise arttığı söylenebilir. Okulda ortaya çıkabilecek olumsuz koşullarda, öğretmenlerde ortaya çıkabilecek öfke, küskünlük gibi sinik tutumlara karşı okul liderlerinin etkileşim ve iletişim becerileri etkili bir şekilde çalışmaktadır.

Elche, Ruiz-Palomino ve Linuesa-Langreo (2020), konaklama sektöründe hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları aralarındaki etkileşimleri incelemişlerdir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koyan çalışma hizmetkâr liderliğin iş tutumları üzerindeki olumlu etkisini destekler niteliktedir.

Kaya ve Karatepe (2020), otel çalışanları ve yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ve otantik liderliğin kariyer tatmini ve uyarlanabilir performans üzerindeki etkisini incelemiş, işe bağlanmanın da (work engagement) bahsi geçen ilişkilerdeki aracılık rolünü ele almışlardır. Hizmetkâr liderliğin ve otantik liderliğin kariyer tatmini ve uyarlanabilir performans üzerinde olumlu etkisi olduğu ve işe bağlanmanın da aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılan çalışmada hangi liderlik türünün beklenen sonuçlar üzerinde daha etkili olduğuna da bakılmış ve hizmetkâr liderliğin tatmin ve performans unsurlarını daha çok etkilediği ortaya konulmuştur.

### **1.6. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti son dönemde üzerin yoğun çalışılan bir kavramdır. (Rusbult vd., 1988; Akt. Seyrek ve İnal, 2017: 64). Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için yetkin, motive ve donanımlı insan gücüne ihtiyacı vardır. Tam da bu noktada, çalışanları kaybetmemek, örgütler için çok önemli bir detaydır. İşten ayrılma niyeti ise, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde işinden ayrılincaya kadar mevcut işini veya işini bırakma planı ve niyetidir (Fong ve Mahfar, 2013: 35).

Çalışanların bu tutumlarının temelinde yatan sebepler; çalışanların örgütü algılama düzeyi ile ilgili olabileceği gibi, zorlayıcı bir sebepten olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu sebeplerden birkaçı; ailesel nedenler, sağlık sebepleri, demotivasyon, yapılan işi küçümseme, şeklinde sıralanabilir. Bu sebepler ortaya çıktığında işten ayrılma niyeti gerçekleşmekte, gerçekleşen sonuç ile hem örgüt hem de çalışan olumsuz etkilenebilmektedir.

İşten ayrılma niyetinin gerçekleşmesinden önce, bu durumu önlemek adına örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Çünkü işten ayrılma niyeti, örgütün misyonunu tamamlaması için önemli bir engel olarak görülmektedir (Gül vd., 2008: 6). İşten ayrılma durumu henüz niyet aşamasında iken, örgüt yöneticilerinin işten ayrılmanın gerçekleşmesini önlemesi, örgütün bilgi birikimi ve yönetimi için çok değerlidir. Çalışanlar, örgütte kazandıkları bilgi ve deneyimlerini diğer çalışanlara aktarmadıkları sürece, bu bilgi dağarcığı çalışanlarda kalacaktır. Bu çalışanlar işten ayrıldıkları takdirde ise, aktarmadıkları bilgi ve birikimler çalışan ile birlikte gideceği için örgütün entelektüel sermayesini de aynı zamanda zarar görecektir. (Bulutlar ve Öz, 2010: 78).

İşten ayrılma niyeti örgüt ve çalışanı ilgilendirdiği kadar endüstrinin de çalışma alanına girmiştir. (Shaw ve diğerleri, 1998: 511). Global ekonomistler, işten ayrılma sonuçları ile işsizlik oranını, iş gücü yapısını durumunu, istihdam seviyesini

ölçmektedirler. Farklı söylem ile işten ayrılma eylemi, endüstriyel psikologlarının alanına da girmektedir. Endüstriyel psikologlar, işten ayrılma davranışını, çalışan bağlılığı, çalışanların işten aldıkları tatmin düzeyi ile karşılaştırmışlardır. Tüm olgular birlikte değerlendirildiğinde, işten ayrılma eylemi, maliyeti yüksek bir eylem olduğu için araştırmalarda önemli bir konu olarak ele alınmaktadır (George ve Jones, 1996: 320).

İşten ayrılma niyetinin gerçekleşmesi, örgütlere ciddi maliyet getirmektedir. Bu maliyetler; eksik üretim, yorgunluk maliyeti, fazla mesai maliyeti, olarak sayılabilmektedir. Aynı zamanda, işten ayrılmalar işletme markasına da zarar verir. Bu bakımdan, işletmelerin üzerinde durması gereken yegâne konuların başında işten ayrılma niyetinin önlenmesi gelmektedir. Özet olarak işten ayrılma niyetinin önlenmesi, işletme maliyetleri açısından önemli bir husustur (Torun, 2016: 223).

### **1.6.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar**

İşten ayrılma niyetinin bazı değişkenlere bağlı olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. İşten ayrılma niyeti üzerinde çok sayıda unsur etkili olmakla birlikte işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel adalet algısı, iş-aile çatışması, iş yaşamının kalitesi öne çıkmaktadır. Çalışmanın bu kısmında söz konusu olgular ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki genel hatlarıyla ele alınacaktır (Özyer, vd., 2015).

İşten ayrılma niyetinin oluşması ve devamında da işten ayrılma eylemine sebep olan örgüt içi durumların önemli bir sebebi iş tatminsizliğidir (Torun, 2016). İş tatmininin işten ayrılma niyeti ile ilgili negatif bir ilişkisinin olmasının nedeni ise; çalışan kişinin işinden duyduğu tatmin duygusunda artış gözlendikçe işten ayrılma niyetinin ortadan kalkmasıdır (Acar, 2014). Bir örgüt içerisinde belirli bir görev tanımı olan kişilerin işinden doyum sağlayamaması yalnızca kişinin sorunu değil tüm örgütü de yakından ilgilendirmektedir. Örgüt içerisinde memnuniyetsiz kişilerin bulunması ve işlerini bu nedenle yeterli istek ile yapmaması olumsuz durumların oluşmasına neden olacaktır. İş tatmini zayıf olan kişiler yeni iş arayışlarında bulunarak mevcut işi ile yeni iş durumları sürekli karşılaştırarak ya devam ederler ya da ayrılıkla bu durumu sonlandırırlar (Jafarova & Sağlam, 2018).

**Örgütsel Bağlılık:** Literatürde örgütsel bağlılığı çeşitli açılardan açıklayan birçok tanım bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün inanç ve değerlerine sadık kalarak örgütün yararına çalışmaya ve örgüt içindeki varoluşunu sürdürmeye istekli olması olarak ifade edilebilir (Hasan, 2002). Çalışanın örgütte kalma istekliliğinin nedeni, örgütsel bağlılığın normatif, duygusal ve sürekli bağlılık gibi alt türlerine ayrılmıştır (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılığın seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur. Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılığı daha fazla olan elemanlar, şirketten ayrılma konusunda daha az isteklidirler (Uludağ, 2019).

Örgütsel Destek: Herhangi bir personelin işletmesine verdiği katkının karşılığı olarak işletmenin de ona vermiş olduğu katkı ve diğer ek yatırımları olarak açıklanabilir. Çalışana yönelik katkılar, çalışanın iş, aile ve bireysel konularda örgüte ihtiyaç duyması halinde örgütün çalışanına yardımcı olmasıdır. Örgütsel destek, ilgili örgüt içerisinde yer alan personellerin o örgüte karşı olumlu duygulara sahip olmasını ve örgütün vizyonları doğrultusunda başarıya ulaştırılabilmesi emek ve uğraş vermesini sağlar (Koçak ve Yücel, 2018). Çünkü çalışanlar örgüte katkılarına değer verildiğine ve önemsendiğine olan inançları olumlu çıktılar olarak örgüte dönüş yapmaktadır. Örgütsel destek birçok çalışmada yönetici desteği, ödüllendirme ve uygun çalışma koşulları ile ilişkilendirilmiştir (Rhoades ve Eisenberger 2002).

Örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda ampirik çalışma, örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğunu bulmuştur. (Anafarta, 2015).

Örgütsel Adalet: Örgüt içinde alınan kararların doğru ya da yanlış olması konusunda çalışanın tarafsızlık algısı, yönetici ve amirlerin çalışanlara karşı davranışları ve çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri tutumlardır. Çalışanların kuralların, ödül ve yaptırımların adil olduğunu düşünmeleri örgütün amaçlarına ulaşmadığı için çaba harcamasını sağlar. Örgütsel adalet personelin işlerine olan ilgilerini, motivasyonlarını ve göstermiş oldukları özveriye bütün aşamalarda etkileyen bir etkidir (Turan vd, 2019).

İş-Aile Çatışması: Çalışanın mesleki yükümlülükleri nedeniyle ailevi yükümlülüklerini yerine getirememesinden kaynaklanır. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını, aile ilişkilerini, çalışma yaşamlarını ve sosyal yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkileyen tüm davranışların bütününe ifade eder (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). Aile çatışması, yaş, medeni durum, kadının işgücüne katılımı, aile çocuk durumu, çocukların sayıları, evlilik koordinasyonu ve eş desteği gibi birçok etken iş ve aile arasındaki çatışmaya katkıda bulunur (Frone ark., 1992). Çalışanın işi, toplum içinde kişiye ve ailesine sosyal statü ve ekonomik kaynak sağlamaktadır. İş-aile çatışmasında işten ayrılma niyetine giren çalışanın işiyle birlikte elde ettiği diğer faydaları da kaybetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle iş ve aile rollerini dengelemek durumunda olan çalışan zaman ve enerjisini de dengelemek durumundadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

Çalışmalar, iş ve aile arasındaki çatışmaların, çalışanları işlerine ve organizasyonlarına daha az bağlı hale getirdiğini, bunun da düşük iş performansı, geç

kalma ve devamsızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Örgüt için artan maliyetlere neden olan iş-aile çatışması, iş tatminsizliğine neden olarak işten ayrılma niyetinin oluşmasına etki etmektedir (Karatepe ve Kılıç, 2007).

İşten ayrılma niyeti örgütlerin varlığını devam ettirmesi ve çalışanların mesleki yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından önemlidir. Çünkü bir yanda örgütlerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirme düzeyi, çalışanların gayretlerine bağlıken öte yandan çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmeleri ve fiziksel ve ruhsal sağlıkları örgütlerin başarısının bir sonucu olarak sundukları koşulların niteliğine bağlıdır. Örgüt ve çalışanların amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için her ikisi arasında uyum olması gerekmektedir. Bu uyumun seviyesi azaldıkça işten ayrılma niyeti artacaktır (Harris ve Adams, 2007).

### **1.6.2. İşten Ayrılma Niyeti Teorileri**

#### **1.6.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi**

Sosyal Mübadele Teorisi, örgütsel davranışı anlama yönünde etkili paradigmlar arasında yer almakta olup, ilk olarak Homans'ın sosyal davranışı mübadele ilişkisi olarak ele aldığı görüşle meydana gelmiş ve ardından Blau tarafından geliştirilmiştir (Blau, 1964 ve Homans, 1958'den akt. DeConinck, 2010: 1349). Teori, bireyin her ne kadar belirtilmiş bir yükümlülüğü içermese dahi, yaptığı bir davranış sonucunda, zamanı ve şekli belli olmasa da davranışın geri dönüşüne dair beklenti içerisinde olduğunu ifade etmektedir (Goldner, 1960'tan akt. Wayne vd., 1997: 82). Güven ve adalet olmak üzere iki önemli unsuru kapsayan teori (DeConinck, 2010: 1350), bir örgütte tarafları içeren değişim kurallarını ve normlarını, değiş tokuş edilen kaynakları ve ortaya çıkan ilişkileri konu almaktadır. Teoriye göre örgüt içi ilişkiler zaman içerisinde güvene ve sadakate dayalı karşılıklı taahhütlere dönüşmektedir. Böylece oluşan karşılıklılık çerçevesinde çalışan örgütten fayda sağlıyorsa, örgüt de benzer şekilde çalışanın eylemlerine karşılık vermekte ve bir denge sağlanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Sosyal mübadele teorisinde tarafların dengeyi sağlama yönünde pazarlık yapmaları her zaman ihtimal dâhilinde olup, böylelikle değişim, her iki taraf için de uyum ve istikrarı sağlama yönünde bir unsur olmaktadır (Nord, 1969: 176).

#### **1.6.2.2. İnsan Sermayesi Teorisi**

Becker (1962) tarafından geliştirilen teori, insan sermayesine yönelik yatırımların, beklenen faydaların gözetilerek yapıldığını ifade etmektedir. Teori, insan sermayesine

yapılan yatırımın örgütler için bir maliyet unsuru olduğunu, bununla birlikte örgütlerin insan sermayesine yatırımın getirilerini de göz önüne alacak şekilde kazanç, maliyet ve getiri oranlarını dikkate almalarını önermektedir. Teoriye göre insana harcanacak eğitim, öğretim, tıbbi bakım masrafları gibi giderler her ne kadar birer maliyet kalemi olsa da çalışanların bilgi, beceri, sağlık durumu gibi unsurlar davranışlarını etkileyeceği için aynı zamanda birer yatırım sayılmalıdır. Becker'e (1994: 14-20) göre çalışanların işe yönelik bilgi ve becerilerinin artması, alternatif iş imkânlarını da artıran bir unsur olmaktadır.

#### **1.6.2.3. Çift Faktör Teorisi**

Teori, Herzberg tarafından 1966'da geliştirilmiş olup, çalışanların motivasyonunu iki temel faktörle ele almaktadır. Motivasyon faktörleri işin özü veya içeriği ile ilgili, hijyen faktörleri ise çevresel şartlarla alakalıdır (Eren, 2017: 513; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2018: 153). İşin kendisi, sorumluluk, gelişim olanakları, statü, başarı duygusu, yükselme ve tanınma imkânları gibi işle doğrudan bağlantılı olan faktörler motivasyon faktörleri, örgüt politikaları, çalışma koşulları, iş güvenliği, örgüt içi ilişkiler, ücret gibi işin çevresi ile ilgili olan diğer faktörler ise hijyen faktörleridir. Teoriye göre çalışanı motive eden asıl faktörler, işin içeriği ile ilgili olan faktörlerdir ve bu faktörlerin varlığı, çalışanda iş tatmini yaratmaktadır. Hijyen faktörleri ise çalışanı motive etmemekle birlikte yokluğu iş tatminsizliği yaratmakta ve çalışanın işten ayrılmasında etkili olmaktadır (Eren, 2017: 33; Koçel, 2011: 626-627).

#### **1.6.2.4. İşe Gömülmüşlük Teorisi**

Teori, Mitchell vd. (2001) tarafından geliştirilmiş olup, işe gömülmüşlük kavramını, çalışan ile örgütü birbirine bağlayan sosyal bir ağ olarak ele almakta ve çalışanların örgütten ayrılma nedenleri yerine örgütte kalmalarına etki eden unsurlara odaklanmaktadır. Mitchell vd. (2001), modeli üç boyut etrafında şekillendirmiş olup, işle ilgili ve iş dışı etkenler olarak ifade edilen bağlar, uyum ve fedakârlık boyutları, çalışanın örgüte bağlanmasında belirleyicidir.

Bağlar, çalışan ile örgüt ve örgütün diğer çalışanları arasındaki tüm biçimsel ve biçimsel olmayan bağlantılar ve bu bağlantıların ne ölçüde olduğu ile ilişkilidir. Bağların düzeyi, çalışanın örgüte bağlılık seviyesini belirlemektedir. Uyum, çalışanın örgütüne ve çevresine uyum derecesini ne ölçüde algıladığı ile ilişkilidir. Örgütü ve çevresi ile yüksek uyum içerisinde olduğu yönünde algıya sahip çalışan, örgütüne daha fazla bağlılık duyacak ve işten ayrılma niyeti geliştirmeyecektir. Fedakârlık, çalışanın işten ayrılması halinde kaybedeceği maddi ve psikolojik faydaları ifade etmekte olup, çalışan, işinden

ayrıldığında büyük fedakârlıkta bulunacağını düşündüğünden işten ayrılma kararı alması da güçleşecektir (Allen, 2006: 241).

### **1.6.3. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sonuçlar**

Ayrılma niyeti, davranışı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışanın işten ayrılma niyetinin işletme tarafından belirlenip korunmaması işletmeyi önemli ölçüde etkileyecektir (Azaklı, 2011: 89).

#### **1.6.3.1. Örgüt Üyelerinde Motivasyon Kaybı**

Örgütte çalışan bireylerin iş doyumlarının yüksek olması, örgüte bağlılıklarını artırmakta ve işten ayrılma motivasyonlarını azaltmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında adil ücretin sağlanması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Örgütsel motivasyon düşükse emekli olma eğilimi artar (DeConninck ve Bachmann, 2005: 875).

Ücretler konusunda adalet sağlanmazsa, çalışanların teşvikleri azalır, performansları düşer ve işsizlikleri artar. Çalışanlarda devam eden bu farkındalığın bir sonucu olarak işten çıkarma davranışları ortaya çıkmaktadır. Ancak ekonomik olarak bağımlı çalışanların ücret adaletsizliklerine rağmen işten ayrılma olasılıklarının daha fazla olduğu saptanmıştır (Shaw ve Gupta, 2001: 229-320).

Hirschfeld vd., (2002: 553-564), adaletsizliği ortadan kaldırmak için işleri için daha az ücret alan işçilerin işsiz kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Öte yandan, bir çalışanın başka bir gelir kaynağı yoksa ve aldığı ücretten memnun değilse, alternatif bir iş fırsatı olmadıkça işten ayrılmak için harekete geçmeyecektir. Kısacası; örgütsel bütünlük ve örgütsel tutum, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkta önemli faktörlerdir. Kişi bulunduğu kurumdan ve yaptığı işten memnun ise kuruma bağlılığı artar. Böylece bu durum aşağı yönlü bir eğilime yol açmaktadır (DeConninck ve Bachmann, 2005: 875).

#### **1.6.3.2. Örgüt İşleyişinde Aksaklık**

Gelir ve işten ayrılma isteği, özellikle deneyim ve uzmanlığa dayalı işlerde büyük sorunlardır. Çünkü burada deneyimli ve vasıflı personelin yerini alacak diğer çalışanların da aynı şekilde uzmanlaşabilmesi için organizasyonun belirli bir maliyete katlanmak zorundadır. Ayrıca işe yeni başlayan kişinin işe alışana kadar yüksek verim gösterememesi de bir diğer maliyet unsurudur. Dolayısıyla aşırı motivasyon, örgütsel faaliyetler için olumsuz bir faktördür. Aynı zamanda deneyimli çalışanların ve örgütten

ayrılan profesyonellerin bir rakipte çalışmaya başlaması, tekrarlayan maliyetlerle birlikte ek kayıplara neden olmaktadır (Samad, 2006: 113-119).

### **1.6.3.3. Örgütsel Mali Kayıplar**

İşten ayrılmak organizasyon için maliyetli ve zaman alıcıdır. Aynı zamanda işten ayrılma, organizasyondaki diğer çalışanları olumsuz etkilemekte ve motivasyonlarını düşürmektedir (Daloğlu, 2002: 28).

Alanında iyi yetişmiş ve vasıflı işçilerin işten ayrılması durumunda, personel yetiştirmek için yapılan tüm masraf ve çabalar boşa gitmektedir. Bu nedenle özellikle çalıştığı bölümün muazzam emek ve masrafı sonucunda işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve çalışanın devamlılığının sağlanması örgütün verimliliği ve başarısı için oldukça önemlidir (Acar, 2014: 51).

### **1.7. Hizmetkâr Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

Literatür incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin genel olarak liderlik literatüründe ile alakalı olduğu görülmektedir. Araştırmacılar, liderlerin iş görenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğunu, liderlerin öz düzenleme tekniklerinin eşleşmesinin örgütsel sonuçları etkilediğini ve liderlik tekniği tercihlerinin düzenleyici stil tercihleriyle örtüşebileceğini savunmaktadır (McCleskey, 2014: 121- 122).

Hizmetkâr liderlerin liderliği sergilemek için kullandıkları yöntemler, organizasyonel performansı en üst düzeye çıkarmada ve rekabet avantajını geliştirmede de önemli faktörlerdir (Byrne ve Bradley, 2007: 168). Birçok kuruluş, liderliği performansı artırmanın ve deneyimli çalışanları işe almanın ve elde tutmanın bir yolu olarak başarıyla kullanır (Miller ve Desmarais, 2007). Bir organizasyonda liderlik yeteneği ve becerileri, özellikle dinamik çalışma ortamları, hizmet yönelimi, rekabet gücü ve iş gücüyle yoğun ilişki nedeniyle büyük önem taşır (Wong, 2008). Etkili liderlik, çalışanların işten ayrılmasında kilit bir faktör olarak oluşturmıştır ve bu nedenle yönetici eğitimi ve öğretimi, uygun bir çalışanı elde tutma stratejisinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Kleinman, 2004: 128-132).

### **1.8. Lider-Üye Etkileşimi**

Lider-üye etkileşimi, tavır ve tutumların sosyal ve ekonomik yapıya dayalı ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin mutlu olması, örgütle ilgili verilecek kararlarda yer alması, performans değerlendirmelerinin adaletli yapılması, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etkin iletişim lider-üye etkileşiminin temel yapı taşlarını

oluşturmaktadır (Çöp, 2015:23). Örgütlerde işlerin yapılması aşamalarında iş görenler ve yöneticiler sıklıkla iletişim kurmaktadır. Örgüt üyelerinin yöneticileri ile aralarındaki ilişkiye dair algıları ve memnuniyetlerinin kalitesinin göstergesi olan üç etken; iletişimin özelliği, yöneticilerin denetleme tutumları ve lider-üye etkileşimidir (Erdoğan, 2014:48).

Lider-üye etkileşiminde, örgüt üyesinin nasıl davranacağını belirleyen süreçler arasında; kişiler arası uyum, yetkinlik ve bağlılık derecesi sayılabilmektedir. Ayrıca liderin algısı, olayları fark ediş biçimi ve örgüt üyesinin cazibesi ile rol beklentisi de bu süreçleri etkilemektedir. Lider ve üyeler arasında oluşan bu ilişki, örgüt üyesinin iş sözleşmesine dayalı ve prosedüre bağlı sorumluluk aldıkları düşük seviyeli etkileşim ile örgüt üyesinin sözleşme dışına çıkarak sosyal bağ gereği sorumluluk aldığı yüksek seviyeli etkileşimler arasında değişiklik göstermektedir (Fındıklı, 2012: 82).

Liderlerin örgüt üyelerinin her biri ile aynı düzeyde ilişki geliştirmesi mümkün olmamaktadır. Liderler bunu başarabilecekleri, becerikli ve kabiliyetli üyelerle ilişki kurarak amaçladıkları hedeflere ulaşmayı planlamaktadırlar (Çintay, 2018: 29; Düger, 2021: 235; Yu ve Liang, 2004: 253). Liderlerin yakın ilişki kurdukları bu üyeler “Grup içi” ve uzak ilişki kurdukları üyeler “Grup dışı” olarak adlandırılarak farklı seviyelerde etkileşime sahip olmaktadır. Lider-üye etkileşimine evrilen “Dikey ikili bağlantı modelinde” aynı grupta olan örgüt üyesine ayrıcalıklı davrandığı yani kendisinden fayda gördüğü üye ile daha yakın ilişkiler kurduğu ve destek verdiği görülmektedir. Bu modelde lider ile etkileşimi yüksek olan üye için fırsat doğduğu, etkileşimi az olan üyelerin ise denetim altında olduklarını hissedecekleri bir ilişkiye sahip oldukları söylenebilmektedir (Çöp, 2015: 21). Lider ile üye arasındaki bu ilişkilerde grup içi üyelere lider daha fazla güvenmekte ve ilişkiler gelişerek daha farklı boyutlar kazanmaktadır. Grup dışı olarak tanımlanan örgüt üyeleri ise iş tanımları dışında herhangi bir faaliyette bulunmamaktadır (Çintay, 2018: 31; Genç, 2010: 20).

Lider ve üye arasındaki etkileşimde grup içi üyelerin işleri dışında sorumluluk aldıkları ve ödüllendirildikleri görülmektedir. Grup dışı üyelerin ise standart yönetim süreçlerine maruz kalması, ödüllendirilmemesi sebebi ile adaletsizlik algılamaları durumu ile sonuçlanan süreçlerden bahsedilmektedir. Liderleri ile yüksek düzeyde iletişimi olan üyelerde pozitif örgütsel davranış özellikleri görülmekte aksi şekilde lider ile olumlu ilişki kuramayan örgüt üyelerinde ise negatif örgütsel davranış özellikleri görülmektedir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre lider, örgütteki tüm üyeler ile etkileşimini artırarak her üyeye karşı farklı yaklaşımlarda bulunmakta ve pozisyonunu daha etkin kullanmaktadır (Çöp, 2015: 23).

### **1.8.1. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları**

Lider-üye etkileşimi Teorisi, liderin üyelerle olan ilişkilerinde her bir üyeye aynı tarzda davranmadığı ve farklı etkileşimde bulunduğunu söylemektedir. Lider-üye etkileşimi'nin temelleri farklı teorileri dayanmasından dolayı çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırmacılar bugüne dek yaptıkları çalışmalarda konuyu farklı açılardan ele almışlar, birçok değişkenle ilişki kurarak boyutlarını belirlemeye ve açıklamaya çalışmışlardır (Schriesheim, Castro, Cogliser, 1999: 67-75). Araştırmalar göstermektedir ki lider ile üye arasındaki etkileşimi açıklayabilmek için erken dönem araştırmalar tek boyutta ele alınmış olsalar da daha sonraki araştırmalara göre 3, bazılarına göre ise de 6 boyut olduğu iddia edilmektedir.

Dienesch ve Liden (1986: 624) Lider-üye etkileşimini katkı, etki ve sadakat olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Akabinde bu çalışmanın devamı niteliğinde Liden ve Maslyn (1998: 62) önceki üç boyuta profesyonel saygı boyutunu da eklemiştir. Çalışmalarda ilişkilerin çok boyutluluğu nedeniyle bu boyutların tek başına etki edebileceği gibi hepsinin birden de etki edebilir olduğu ortaya konmuştur. Bu durum lider ile üye arasındaki etkileşimin derecesine etki etmektedir.

Lider-üye etkileşimi Teorisinin boyutları bağlamında araştırmalarda Liden ve Maslyn'nin (1998) dört boyutu genel kabul görmektedir. Bundan dolayı da bu çerçevede ele alınacaktır.

#### **1.8.1.1. Katkı Boyutu**

Katkı boyutu lider ve üyelerin karşılıklı hedefleri bağlamında açığa çıkardığı iş ile alakalı iştigallerin algılanan meblağı ve niteliği olarak tanımlanmıştır. Burada bahsedilen konu üyenin iş tanımı haricinde gösterdiği emek ile liderlerin üyelere faaliyetlerin gerçekleşmesi için sağladığı kaynak ve olanak düzeyidir. Sergilemiş oldukları performans ile liderlerini etkilemeyi başaran üyeler, diğerlerine göre lider ile daha kaliteli bir etkileşim içinde bulunurlar. Bu sayede kaynakları (bütçe desteği, malzeme, bilgi, yeni görevler vb.) ve liderin desteğini hem sağlamış hem de arttırmış olurlar (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Liden ve Maslyn (1998: 50) ise katkı boyutunu örgütün hedeflerine ulaşmada lider ve üyelerin birbirleri için gösterdikleri eylemler olarak ifade etmişlerdir. Buradan hareketle katkı boyutu sadece üyeler tarafından değil aynı zamanda liderler tarafından da önemlidir. Bu durum aradaki etkileşimin daha kaliteli olmasını sağlar. Aynı zamanda iş performansının artmasına yani verimliliğe neden olur. Bu bağlamda Wayne ve Green

(1993'den akt. Alioğulları, 2019: 45) katkı boyutunun iş performansı ile yakından ilgili olduğu söylemiştir.

Lider-üye etkileşiminde liderler üyelerin performanslarını verdikleri görevler doğrultusunda değerlendirmektedir. Bu doğrultuda lider üyeyi iç grupta ya da dış grupta konumlandırarak bu da aralarındaki etkileşime etki edecektir. İç gruba dahil olan üye daha fazla sorumluluk ve görev alma konusunda daha aktif rol oynayacaktır. Üyeler örgütün hedeflerine ulaşmasında hem daha fazla çaba göstermiş olacak hem de etkileşimin kalitesini arttırmış olacaklardır (Baş vd., 2010: 1019).

#### **1.8.1.2. Sadakat Boyutu**

Lider-üye etkileşimin diğer bir boyutu olan sadakat boyutunda lider ile üyelerin birbirlerine karşı olan bağlılık derecesi ifade edilmektedir. Lider güvendiği üyeye daha önemli görevler vermektedir. Diğer taraftan sadakat boyutu lider üye etkileşiminin gelişmesini ve devamlılığını sağlamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 47) Aynı zamanda sadakat gösterilmesi liderin üyenin, üyenin de liderin davranışlarını desteklediğinin bir göstergesidir. Bu bağlamda sadakat güven duygusuna da dayandığı için uzun sürede şartlara bağlı olarak gelişmektedir. Lider-üye etkileşiminin sağlanmasında ve kalitesinin artmasında bu boyut çok önem arz etmektedir.

Dienesch ve Liden (1986: 625) sadakat boyutunu lider ile üye arasındaki ilişkiyi etkileyen, iş ile alakalı olmayan ve tarafların birbirini koruma seviyesi olarak tanımlanmıştır. Lider sahip olduğu kaynakları veya ödülleri kendisine sadakat gösteren, bağlılık seviyesi yüksek üyeye vermektedir (Bauer ve Green, 1996: 1542). Sadakat liderin üyeye hangi türde işleri vermesi ve hangi gruba dahil etmesi gerektiği konusunda yardımcı olur.

Örgüt içinde lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek seviyede olması üyelerin örgüte olan sadakatini arttırmakta ve bu durumun sonucunda üye konumunda çalışanların örgütlerine olan katkılarını, liderin performansını ve aynı zamanda örgütün genel performansını da önemli bir oranda arttırarak etkilemektedir (Kaşlı, 2009: 41). Sadakatin olmadığı durumda ise hem lider kendi yaptığı işlerde hem de üyelerin yaptığı işlerde endişeye kapılabilir.

#### **1.8.1.3. Etki Boyutu**

Etki boyutu, lider ile üye arasındaki ilişkiye dayalı ortaya çıkan duyguların etkileşimi olarak ifade edilebilir. Dienesch ve Liden'a (1986: 625) göre etki, iş ile ilgili bir değerden çok kişiler arasındaki cazibeye, etkileşime dayanan ilişki olarak ifade

edilmiştir. İş odaklı bir lider üye etkileşiminin olduğu, karşılıklı ilgi ve beğenin olmadığı bir ortamda etki boyutunun kesinlikle bir önemi ve rolü olmayacaktır (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1019).

Etki boyutuyla liderin üye ile iş ilişkisi dışındaki ortak noktalarının oluşturduğu etkileşime vurgu yapılmaktadır. Bu etkileşimin artması ikili arasında güven duygusunun oluşmasına ve iletişimin daha kuvvetli olmasını sağlayacaktır. Bu durum hem üyenin hem de liderin performansın ve motivasyonunun artmasına neden olacaktır. Etki boyutu, lider üye ilişkisinin var olduğu durumlarda Lider-üye etkileşiminin en önemli belirleyicisi olabilecektir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Karşılıklı duygu ve sevginin hâkim olduğu etki boyutu Lider-üye etkileşimin devamı için önemli olmakla birlikte aynı zamanda etkileşimin kalitesine de etki etmektedir. Duygusal yönü ağır bastığı için lider ve üye arasındaki ilişki sevgi ve saygıya dayalıdır. Böyle bir ilişki çerçevesinde, üyeler liderlerden iş ve iş dışındaki problemlerde ve krizlerde daha esnek, anlayışlı ve duygusal destekleyici bir davranış beklentisi içinde olurlar (Büyükkaymakçı, 2020: 8).

#### **1.8.1.4. Profesyonel Saygı Boyutu**

Bu boyutla anlatılmak istenen etkileşim halinde bulunan lider ile üyenin kendi konumları ile alakalı örgüt içerisinde veya dışarısında haiz oldukları itibar seviyesine yönelik algılarıdır (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bu algı, liderler ve üyelerle olan kişisel deneyimlere, kuruluş içindeki ve dışındaki kişilerin yorumlarına, ödüller ve kişisel profesyonel itibar gibi tarihsel bilgilere dayanabilir (Cevrioğlu, 2007: 42). Lider, tecrübesine güvendiği üyeden yararlanmak için onu iç grupta değerlendirir.

Bu boyuta göre lider ve üyeler etkileşime geçmeden önce birbirleri hakkında öngörülere sahiptir. Bu öngörüler genellikle itibarları, mesleki tecrübeleri, yetenekleri veya işle ilgili uzmanlıkları gibi şeylerle alakalıdır. Buradan hareketle lider veya üyeler mesleki bağlamda birbirlerine karşı saygı duyma veya duymama davranışı sergileyerek aralarındaki etkileşimin seviyesini belirlemektedirler.

Mesleki Saygı yönü, liderlerin ve üyelerin resmi iş çevrelerinin içindeki ve dışındaki iş bağlantılarını kullanarak iyi bir itibar oluşturma çabasıdır (Jex ve Britt, 2008: 322). Liden ve Maslyn'e (1998: 49) göre profesyonel saygının oluşması için tarafların birlikte çalışmasına gerek olmadığı, bu algının çalışmadan önce de oluşabileceğidir. Lider üyeye bu saygı çerçevesinde yaklaşarak bir profesyonel gibi davranırsa aralarındaki etkileşim ve verimlilik artar. Sonuç olarak profesyonel saygı boyutu etkileşim halinde

bulunun lider ve üyenin iş konusunda sahip oldukları bilgi, birikim ve yetkinlikler konusundaki algılarıyla alakalıdır.

### **1.8.2 Lider-Üye Etkileşimi Kuramları**

Liderlik üzerine yapılan tüm araştırmaların en önemli sorusu; gruplar içerisinde lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkilerinin gelişmesinin ve korunmasının nasıl olabileceğidir. Bu etkileşimdeki en temel süreç, lider ve üyelerin birbirleri hakkındaki ilk izlenimlerinden sonra oluşan süreçlerin belirlenmesidir.

Araştırmacılar, örgüt üyelerinin ilk izlenimde liderlerinin uyumluluğuna baktıklarını, liderlerin ise örgüt üyelerinde dışadönüklük özelliklerine odaklandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca lider-üye etkileşiminde ilk izlenimlerin oldukça önemli olduğu ve bu sürecin üç aşamada geliştiği ileri sürülmüştür. İlk aşamada rol alma ile başlayan süreçte lider, örgüt üyesinin niteliğini ve alabileceği sorumluluk miktarını ölçmeye çalışır. Üyelerine görev vererek onların tepkilerini ölçer. İkinci aşamada rol oluşturma sürecine geçilir. Bu aşamada lider ve üye arasındaki etkileşimin sınırları belirlenir ve rol rutinleşmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada etkileşim dengelidir ve karşılıklı beklentiler net bir şekilde görünür hale gelir (Şirin, 2012: 94).

Lider-üye etkileşim teorisinde temel ilke, örgüt üyelerinin yaptıkları işle ilgili davranışlarını ve tutumlarını belirleyen sürecin, liderin davranış ve örgüt üyelerinin bu durumu nasıl algıladıklarının sonucu oluşmasıdır. Sosyal hayatımızda nasıl ki ilişkilerimizde yaptığımız iyiliklerin karşılığını almak istiyorsak, çalışma ortamımızda da üyesi olduğumuz örgütten emek ve hizmetlerimizin karşılığı olarak ihtiyaçlarımızın karşılanması beklentimiz oluşmaktadır. Bu doğrultuda ifade etmek gerekir ki örgütler ve üyelerin ihtiyaçlarını karşılıklı olarak temin edebilmeleri için çalışma ortamı hakkındaki algılarının doğru ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir (Ürek, 2015: 13).

#### **1.8.2.1. Rol Teorisi**

Rol teorisi, sosyal ve örgütsel hayatımızda yapmış olduğumuz davranış ve tutum kalıpları ve rollerimiz olarak tanımlanmaktadır. Bireyler üyeleri oldukları sosyal statülere ve çevresindeki kişilerin beklentilerine göre davranışlar sergilemektedir. Örgütsel yaşamlarında ise liderlerinin kendilerine sundukları maddi ve manevi ödüllerin beklentilerini karşılayacağı ölçüde roller üstlenmektedir. Rol teorisinde esas olan örgüt üyelerinin üstlenecekleri roller konusunda hep kabul eden değil gerektiğinde reddetme hakkına da sahip olma davranışı gösterebilmesidir. Bu sebeple örgüt üyeleri çalışma

hayatında örgüt içi belirlenen hedeflere ulaşırken rutin işleri dışında da rol üstlenmek zorunda kalmaktadır (Hündür, 2019: 30-31).

Rol teorisinde rol yapma davranışı; örgüt üyelerinin hem liderlerine hem de diğer örgüt üyelerine karşı sahip olduğu davranışların bütünüdür. Lider-üye etkileşiminde önemli olan bu rol üstlenme durumunun, lider ve üyenin ilişkilerindeki sürecinin incelenmesi gerekmektedir (Ürek, 2015: 10)

Örgüt üyeleri yeni bir çalışma ortamına girdiklerinde karşılıklı olarak liderleri ile birbirlerini hemen tanıyamazlar. Bu sebepler ilk izlenimler genellikle demografik ve kişilik özellikleri ile belirlenmektedir. Zamanla örgüt üyeleri çalışma konusundaki hevesleri, yetkinlikleri ve bilgi düzeyleri doğrultusunda liderle olan ilişkileri belirlemek konusunda davranışlarını öne çıkarmaya başlamaktadır. Bu aşama rol teorisinde rol alma aşaması olarak tanımlanmaktadır. İlişkiler ilerledikçe örgüt üyesinin sergilediği performansa bağlı “rolü gerçekleştirme” aşamasına geçilmektedir. Sonrasında etkileşim düzeyinin rutinleştiği “rolün rutinleştirilmesi” aşamasına geçilmektedir. Lider ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir ve sürdürülebilir olmaktadır. Tabi bu rutinleşme etkileşimin düzeyinin hiç değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Lider-üye etkileşiminde, örgüt üyesi performansının karşılığını alması sebebi ile mutlu olurken liderde kazanılan başarıdan memnun olmaktadır (Erdoğan, 2014: 52).

#### **1.8.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi**

Sosyal etkileşim teorisi, güçlü lider özelliklerinin lider-üye arasındaki etkileşim sürecine bağlı ve grup içi ilişkilerin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Ekonomik açıdan oluşan sosyal değişime benzeyen bir bakış açısı ile ondan farklı olarak maddi olmayan sosyal kazanımların bireylerin arasındaki etkileşimi artırdığını öne sürmektedir. Diğer bir ifade ile sosyal etkileşim teorisi, örgüt üyesinin göstereceği davranış karşılığı alacağı sosyal kazanım ve faydaları garanti ettiğini ve liderinde aynı niyetle iş birliği gerçekleştirdiğini ifade etmektedir (Fındıklı, 2012: 86). Örnek vermek gerekirse; örgütlerde kritik faaliyetler ve önemli projelerde örgüt üyelerinin görevinin üstünde performans göstererek çalışması karşılığında liderin, örgüt üyesine zor durumlarında ve önemli konularda destek verdiği görülmektedir (Çintay, 2018: 34; Baş vd., 2010: 1017).

Sosyal etkileşim teorisine göre liderinden yeterli yardımı aldığına inanan örgüt üyesi, tecrübeli olduğu konularda uzmanlık gereken bilgilerini örgütün ihtiyaçları kapsamında özveriyle bir şekilde paylaşmaktadır. Lider-üye etkileşimi ve sosyal etkileşim teorisi arasındaki ilişki, örgüt üyesi ve lider arasındaki sosyal desteği geliştirmesi ve etkileşimi güçlendirmesi açısından açıkça görülmektedir. Sosyal etkileşim teorisine göre

bu sosyal etkileşimde ilk adımı lider atmaktadır. Liderin üyeye verdiği sosyal desteğe bağlı olarak örgüt üyesi karşılık vermektedir. Rol teorisinde ilişkinin ilk adımı görev tanımlarındaki rolün daha üzerinde bir çaba iken, sosyal etkileşim teorisine ise üyeye verilen destek lider-üye etkileşiminin seviyesini belirlemektedir (Çöp, 2015: 26)

#### **1.8.2.3. Beklenti Teorisi**

Beklenti teorisine göre liderler, üyeler ile arasındaki etkileşimin niteliğine göre örgüt üyelerinin beklentilerinde değişikliklere sahip olabilmektedir. Bu durumun sebebi, liderlerin örgüt üyelerinin gösterdikleri çabalara göre ve istendik davranışları resmi yollarla ödüllendirebilme gücüne sahip olmasıdır. Örgüt üyeleri, lideri ile geliştirdikleri etkileşimin niteliğine göre liderleri tarafından uygun görülen rolü ve davranışı bilmekte ve ona göre beklenti içerisinde olmaktadır. Lider-üye etkileşimin yüksek olduğu ilişkilerde örgüt üyesi lideri üzerinde etkili olduğu için beklentilerini karşılayacağını düşünmekte, düşük seviyede ilişki geliştiren örgüt üyesi ise liderinin onun isteklerinin tersini yapacağını düşünmektedir. Beklenti teorisi, örgüt üyesinin farkında olduğu bu süreçler sebebi ile beklentisinin gerçekleşmeyeceğine kanaat getirdiği zaman ekstra çaba göstermeyeceğini belirtmektedir (Sürücü, 2021: 265).

#### **1.8.2.4. Eşitlik Teorisi ve Adalet Yaklaşımı**

“Eşitlik” teorisi tanımını literatüre kazandıran Adams, örgüt üyesinin sergilediği performans karşılığında elde ettiği kazanımlar ile diğer üyelerin gösterdiği performans ve kazanımı kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama neticesinde, eşitsizlik algılsa hem sosyal hem de örgütsel düzeyde tutum ve davranışlarında değişiklikler görülmektedir (Hündür, 2019: 32).

Eşitlik teorisi, bireyin liderle etkileşiminin sonucu olarak kazanacağını düşündüğü şeyler olan girdileri ve ödülleri olarak değerlendirilen çıktıların birbirine denk olduğu temeline dayanmaktadır. Grup üyeleri arasında yapılan işin niteliğine göre eşit ödül dağılımı gerçekleşmez ise bu sosyal davranış ve tutumları etkilemektedir. Liderin tüm grup üyelerine eşit davranmaması durumunda örgüt üyelerinin motivasyonlarını azaltacağı ifade edilmektedir. Eşitlik teorisi, örgüt üyelerinin kıyaslamaları sonucu emek ve kazanç arasındaki eşitlik algısının sağlanması için her bir üyeye eşit davranılması gerektiğini öne sürmektedir (Çintay, 2018: 35).

Ayrıca adalet yaklaşımı da lider-üye etkileşiminin kalitesinde önemli bir unsurdur. Adalet yaklaşımı ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda genel olarak sosyal adalet çalışmalarına yer verildiği fakat örgütsel adalet konularına yönelik açıklama getirilmediği

görülmektedir. Yakın geçmişte adalet yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar bireylerarası etkileşimlere yer vermekte ve etkileşimin sonuçlarını da önemsemektedir. Örgütsel adalet olarak da nitelendirebileceğimiz adalet yaklaşımı; örgüt üyelerinin görevlendirme süreçlerine, mesaiye uyumlarına, yetkilendirmelerine, ücret politikası ve ödüllendirme sistemleri açısından yönetsel kararların gözden geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel adaletin, örgütün yönetiminde alınan kararların örgüt üyeleri tarafından nasıl ölçüldüğünü ortaya koyan bir kavram olduğu söylenebilmektedir. Sosyal etkileşim teorisine göre eğer örgüt üyeleri adaletin liderlerinin çabası ile sağlandığını algılasa bu durum lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır (Fındıklı, 2012: 91).

Belirtmek gerekir ki; eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı, grup içi ve grup dışı ayrımının yansıması olarak lider-üye etkileşiminin düzeyini artıracak temel unsurdur. Lideri ile yüksek düzeyde ilişki kuran grup içi örgüt üyelerinin sağladığı faydalar, dış grup üyelerin kazanımlarından farklı olmaktadır. Bu süreçte yapılacak kıyaslamalar sonucu eşitlik ve adalet algısının olumsuz olarak ortaya çıkacağı görülmektedir (Hündür, 2019: 33)

#### **1.8.2.5. Karşılıklılık Teorisi**

Karşılıklılık teorisi, örgüt üyelerinin liderleri ile olan ilişkileri sonucunda kazanacakları ödüllere ve görecekları pozitif davranışlara eşit düzeyde karşılık vereceğini ifade etmektedir. Liderler, örgüt üyeleri ile etkileşim düzeyleri arttıkça ödül ve desteklerini artırarak örgüt üyelerine karşılığını vermek adına sorumluluklar yüklemektedir. Örgüt üyeleri, bu kazanımlara karşılık liderinin örgütsel hedeflerini karşılamak ve hizmet etmek adına zamanının fazlasını çalışma ortamında geçirebilmekte ve iş arkadaşlarına destek olmaktadır. Bu duruma karşın grup dışı olarak adlandırılan üyelerde ise karşılıklılık duygusu zayıf olmakta ve yazılı kuralların dışında bir davranış gösterilmediği için lider-üye arasında olumsuz iletişimler gerçekleşmektedir (Sürücü, 2021: 264)

#### **1.8.3. Lider-Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi**

Lider-üye etkileşiminin tarihsel gelişimi, “Dikey İkili Bağlantı” modeli olarak tanımlanan modelin geliştirilmesi ile başlamaktadır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, etkileşimlerin grup düzeyinden daha çok örgüt üyeleri odaklı ilerlediği görülmektedir.

Dikey ikili bağlantı modeli, liderin pozisyonunun sahip olduğu güç kaynaklarını kullanarak örgüt üyelerinin her biri için farklı etkileşimleri nasıl geliştirdiğini göstermektedir. Bu model her bir üye ile oluşturulan ast-üst ilişkisinin dikey ikili olarak ifade edilmesidir. Liderin her bir üye ile farklı etkileşimlere sahip olduğunu savunmaktadır (Özdemir, 2000: 2).

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik ile ilgili yapılan geleneksel açıklamaları geride bırakarak, liderlerin örgüt üyelerinden bazıları ile “liderlik” ilişkileri bazıları ile “denetim” ilişkileri geliştirdiğini belirtmektedir. Bu duruma ek olarak liderlik teorilerinden farklılaşarak sadece lider özelliklerine odaklanmak yerine lider ve üye arasındaki karşılıklı etkileşim değişikliklerinin araştırılmasının gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Hündür, 2019: 24).

Lider üye etkileşiminin tarihsel gelişiminin ilk evresinin “Dikey ikili bağlantı modeli” olarak tanımlanarak başlamasına neden olarak ikili bağlantıda bir bireyin diğer birey üzerinde statü farkından doğan otorite yetkisinin etkisi gösterilebilmektedir. Lider üye etkileşimi kavramı, bu ikili ilişki ile birlikte zamanla oluşturulan güven duygusu, ekip çalışması ve ortak amaçları sahiplenme davranışlarını içerse de odağında tek bir ikili ilişkinin içeriğinde ne gerçekleştiği olmaktadır. Araştırmacılar bu sürecin günümüze kadar dört aşamadan oluştuğunu paylaşmaktadır (Ürek, 2015: 7);

- Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model)”
- “Lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange)”
- “Liderlik Oluşturma (Leadership Making)”
- “Takım Oluşturan Yetenek Ağı (Team-Making Competence Network)”

Başka araştırmacılar tarafından lider üye etkileşiminin gelişimi dört farklı aşamada aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Hündür, 2019: 24-25);

1. Aşama; Örgütte farklılaşmış grup içi ve grup dışı dikey ikili ilişkiler odaklı çalışmalar bulunur.
2. Aşama; etkileşimin özelliği ve ortaya çıkardığı sonuçlara odaklanan lider-üye etkileşim çalışmaları yer alır.
3. Aşama; liderler ile üyeler arasında ikili ortaklık oluşturma süreçleri tanımlanır.
4. Aşama; örgütsel düzeyde bakış açısı ile lider-üye etkileşiminin grup ve ağ düzeyinin ilerisine geçen farklılaşmış ikili etkileşimleri ortaya konulmaya çalışılır.

Çalışmaların ilk yıllarında, örgüt üyelerinin rollerine bağlı olarak işlerini yürüttüğü bakış açısının hâkim olduğu görülmektedir. Liderlerin bu süreçte örgüt üyelerinden iş sözleşmesinin gereği olan görevleri bekledikleri ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri görev

tanımlarının üzerinde faaliyet göstermeleri halinde liderleri tarafından daha önemli görevler ve pozisyonlara getirilmektedir. Bu süreç lider-üye etkileşiminin tek yönlü değerlendirilmesini kapsamaktadır. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalar lider-üye etkileşimin sadece rol beklentisi içerisinde olduğu düşünülen rol teorisine değil, “sosyal etkileşim teorisi”, “beklenti teorisi”, “karşılıklılık teorisi”, “eşitlik teorisi” ve “adalet yaklaşımı” temellerine dayandırıldığı belirtilmektedir. Lider-üye etkileşim teorisi ile liderlik süreçleri ile ilgili olan teoriler arasındaki en önemli farklılık lider ve üye arasındaki ikili, karşılıklı etkileşimleri incelemesi olarak gösterilmektedir (Fındıklı, 2012: 80).

Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, lider-üye etkileşim teorisinde lider örgüt üyelerinin her biri ile aynı etkileşimde olmadığı gibi, bazılarına imtiyaz göstereceği öne sürülmektedir (Hunt, 2014: 3). Lider görev tanımı dışındaki rolleri üstlenen örgüt üyesine daha kritik görevleri verirken, iş sözleşmesi dışına çıkmayan düşük nitelikli örgüt üyelerine basit görevler vermektedir. Bu durum, kritik görevleri yapan örgüt üyelerinin liderlerine daha yakın olmasını sağlamakta ve etkileşimin daha yüksek düzeyde olması ile sonuçlanmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi, etkili liderlik profilinin oluşmasının lider-üye arasındaki bu ilişkilerin yüksek düzeyde, olumlu ve kalite olmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Çintay, 2018: 28).

Lider-üye etkileşim teorisi, lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksek veya düşük olduğunu seviyelendirmeye imkân tanıyan sürekli gelişen bir yapıda olduğunu öne sürmektedir (Hündür, 2019: 28).

Ayrıca lider-üye etkileşimi örgüt üyelerinin gözlemleri sonucunda da gelişmektedir. Daha açık ifade etmek istenirse; örgütlerde yapılan işler esnasında, etkinliklerde ve toplantıların gidişatı örgüt üyeleri tarafından izlenmektedir. Böylece üyeler liderleri ile olan etkileşimi ölçmekte ve bu algılarına göre ilişki kurup kurmamaya karar vermektedir. Şöyle ki demografik göstergeler, örgütsel davranış biçimleri, kültür, örgüt üyelerinin kişiliği gibi birçok kaynak lider-üye etkileşiminin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Çöp, 2015: 41).

Zhu vd. (2015) yaptıkları araştırmalarda liderlerin yönetsel açıklık özellikleri göstermesinin (liderin; örgüt üyelerinin görüşlerine değer vermesi, üyelerin önerilerine göre davranmaya istekli olması, destekleyici geri bildirimler vermesi) lider-üye etkileşimi düzeyini artırdığını iletmişlerdir. Ayrıca örgüt üyelerinin güç mesafesi algılarının (bireylerin hiyerarşiye yönelik bakış açıları; örneğin iş yerlerinde kıdemli olanın sözünün daha çok dinlenmesi, yöneticiye koşulsuz teslim) yüksek olması liderle olan etkileşimi etkilediği çalışma sonuçlarında paylaşılmaktadır. Yüksek güç mesafesi algısına sahip

örgüt üyeleri, yönetsel açıklık özelliğine sahip liderlerini takip ederek süreçlere yüksek katılım göstermekte ve liderlerin davranışlarını desteklemektedirler.

Alan yazın incelendiğinde lider-üye etkileşiminin birden fazla duruma etki ettiği çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin; örgütsel destek, örgüt çalışanlarının performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere olan güven duygusu, örgütsel adalet algısı gibi konular bunlar içerisinde görülmektedir (Çankır ve Alkan, 2018: 932). Literatürde araştırma sonuçları incelendiğinde bu konulara ek olarak; lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı, kariyer tatminini artırdığı, üstelenecek rollerin belirsizliğini, tükenmişlik duygularını azalttığı ve işten ayrılma isteğini aza indirdiği tespit edilmiştir (Özdaşlı, vd., 2013: 209). Loi, vd., (2011) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin çalışanın performansını ve fedakârlık duygularını artırdığını iletmişlerdir. Ayrıca sağlanan iş özerkliğinin ve sosyal desteğin grup içi üyelerin performansını artırmada önemli etkisi olduğu paylaşılmıştır.

#### **1.8.4. Lider-Üye Etkileşimi Süreci**

Örgütlerde, aynı ortamlarda beraber çalışan yönetici/lider ve örgüt üyeleri bulundukları gruba, kişisel özellikleri, davranışları, geçmiş deneyimleri ve işe olan bakış açıları ile etkilemektedir. Bu özellikler etkileşimin oluşması ile birlikte, lider üye arasında olacak iletişimin kalitesini de belirlemektedir (Fındıklı, 2012: 92).

Graen ve Scandura tarafından üç aşamadan oluşan “hayat döngüsü modeli (life cycle model)” olarak ifade edilen yaklaşımda lider-üye etkileşimi aşamaları aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Erdoğan, 2014: 65-66);

1. Aşama; test dönemi olarak ifade edilebilecek olan bu dönemde lider ve üye kendi statülerinin gerektirdiği rolleri yaparak etkileşime başlamaktadır. Lider, aralıklarla örgüt üyesini çok az genişletilmiş ek görevleri vererek performans ölçümüne tabi tutmaktadır. Örgüt üyeleri bu görevleri gerektiği gibi yerine getirdikleri zaman, lider kendilerine daha önemli sorumluluklar ve buna bağlı olarak imtiyazlar sunmaya başlamaktadır.
2. Aşama; Aralarındaki etkileşim gelişen lider ve üye karşılıklı olarak güvem, sadakat ve saygı geliştirmeye başlamaktadır. Bu duyguların gelişimi doğrultusunda, lider-üye arasında iş gereği veya kişisel düzeyde bilgi paylaşımı artmaya başlamaktadır. Etkileşim yüksek düzeye ulaştıkça çıkar boyutu azalarak daha fazla sosyal bir yapı haline gelmektedir. Kalıcı olarak görülemeyen bu etkileşim geriye ya da ileriye doğru dönüşüm geçirebilmektedir.

3. Aşama; etkileşimin olgunluk düzeyine ulaştığı aşamadır. Bu aşamada bireysel ödül beklentileri yerini örgütsel amaç ve misyon odağında karşılıklı bağlılığın olduğu ilişkilere bırakmaktadır. Yüksek düzeyde kurulan bu etkileşim hem davranışsal hem de duygusal nitelikte olmaktadır. Karşılıklı paylaşılan kaynaklar, karşılıklı beklentiler ile belirlenmektedir.

Dienesch ve Liden ise araştırmaları sonucu lider-üye etkileşimini dört aşamalı model ile tanımlamaya çalışmaktadır (Fındıklı, 2012: 93);

1. Aşama; lider ve üye bu ilk görüşme sürecinde, örgüt içerisindeki rollerine, örgüt ile ilgili algılarına ve bireysel ya da örgütsel beklentilerine göre etkileşimini sürdürmektedir.

2. Aşama; lider etkileşimde bulunmak istediği örgüt üyesine ek görevler vermekte ve bu görevlerin liderin üyeyi konumlandırmak istediği yere göre verdiği öne sürülmektedir. Liderin verdiği görevleri örgüt üyesi kabul etmekte veya reddedebilmektedir. Böylece karşılıklı olarak etkileşim süreçleri belirlenmektedir.

3. Aşama; bu aşamada örgüt üyesinin sergilediği performans sonucunda lider tarafından hangi grup içerisine dâhil edeceği belirlenmektedir. Lider ve üye arasında karşılıklı faydaların elde edildiğini söylemek mümkündür. Örgüt üyesi maddi ve manevi faydalar elde ederken lider, örgüt hedeflerine ulaşma sürecinin gerçekleşmesi ile ilgilenmektedir.

4. Aşama; bu aşama güven ile ilişkilidir. Lider artık üyenin tutum ve davranışlarını tanımlayabilmekte ve buna göre grup içerisine dâhil etmekte ya da grup dışında bırakmaktadır.

Lider-üye etkileşiminde işgören performansını, liderin üyeden gelecekteki performans beklentileri ve üyeye davranışları etkilemektedir. Örneğin; kendisine bağlı olan üyelerin başarısızlığını onların çaba eksikliğine veya yeteneksizliğine bağlayan lider disiplin davranışı gösterecektir. Bunun üye performansını artırmadığı sadece negatif tepki ile sonuçlanacağı gerçektir (Martinko ve Gardner, 1987:236).

#### **1.8.5. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan ve Yönetici Üzerinde Etkileri**

Lider-üye etkileşiminin hem çalışanlar hem de yöneticiler üzerinde birçok etkiye sahip olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Üyeler, yöneticilerinin gözde astları olabilmek için bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek adına çaba gösterirken, yöneticilerin ise böyle ekip üyelerine sahip olmanın verdiği avantajla yönetimle ilgili konularda etkin bir pozisyon elde etmesi kaçınılmazdır. Teorinin çalışan ve lider bağlamında örgüt yapısı içerisinde ne derece etkili olduğu, yönetsel süreçlerdeki fonksiyonu, üyeler ile

yöneticilere kazandırdıkları, kaybettirdikleri ve örgütün gelecekteki varlığını nasıl etkilediği araştırmamızın bu kısmında ele alınacaktır (Demir, 2019: 42).

Literatür incelendiğinde lider-üye etkileşimi kuramının diğer liderlik kuramlarına göre çalışan, lider ve örgüt adına nispeten daha avantajlı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu kuram çeşitli araştırmacılar tarafından hem lider hem de üye düzeyinde geniş çaplı ele alınmış, bireysel ve örgütsel sonuçları ayrı ayrı incelenmiştir (Şengöz, 2019: 31).

Üst yöneticileriyle yüksek kaliteli lider-üye etkileşimine haiz olan üyeler, yöneticilerinin kendilerine karşı tutum ve davranışlarını olumlu olarak algılamaları sebebiyle iş ortamında mutlu olmakta, yüksek derecede iyi oluş hali yaşamakta ve işlerini yürütme konusunda hevesli görünmektedir. Yöneticileriyle resmi sınırlar çerçevesinde düşük kaliteli ilişki kuran üyeler ise, yöneticilerinin hem iletişim becerilerini yetersiz görmekte hem de tutum ve davranışları hakkında olumsuz duygular barındırmaktadır. Sonuç olarak bu takipçiler çalışma ortamında mutsuz olmakta, kendilerini huzursuz hissetmekte ve işlerini yerine getirme konusunda isteksiz davranmaktadır (Demir, 2019: 435).

Yüksek kaliteli ilişkinin tarafı olan üyeler, düşük kaliteli ilişkinin tarafı olan üyelere kıyasla liderlerinden daha çok sosyal destek, yüksek zam oranı, prim, ikramiye ve terfi gibi ödüllendirme araçlarıyla motive edilirler. Hali hazırda iç grupta olmanın verdiği hazla olumlu duygular hisseden bu üyeler, ayrıca kazandıkları maddi ve manevi ödüllere ilişkin de dış gruptaki üyelere göre daha fazla tatmin olurlar. Sonuç olarak, Lider-üye etkileşiminin kalitesine bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik tatmin duygusunun çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu aşîkârdır (Dulebohn vd., 2012: 1727-1728).

Matta, Scott, ve Koopman (2015: 12) yüksek kaliteli Lider-üye etkileşiminin astların işlerine karşı hissettiği olumlu duygularla ilişkili olduğunu iddia etmiştir. Lider tarafından değerli görülen astlara verilen otonomi, sınırsız kaynaklar, her koşulda sağlanan yardım ve destek gibi motivasyonel araçlar astlar için büyük öneme sahip olduğundan astların işe bağlılığını önemli ölçüde artırmaktadır.

Benzer şekilde, lideri tarafından delegasyon sağlanan, işi yapabilme yeteneğine sahip, güvenilir, sorumluluk sahibi çalışanlar kendilerini gösterme ve kabul ettirme noktasında büyük bir şansa sahip olmaktadır. Motive edilen üyeler yetki devri yoluyla zorlu görevleri yerine getirmek için olağanüstü performans sergilerken, üstün başarılarıyla diğer çalışanlar arasından kolayca sıyrılmaktadır. Liderin yakın ilişki kurduğu astlarına yetkilerini delege etmesi astları tarafından memnuniyetle karşılanmakta

ve bu astlara gelecekte terfi alabilmeleri açısından umut ışığı olmaktadır (Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998: 300).

Yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi ilişkisi doğası gereği karşılıklılık normu ve sosyal mübadele kuramına dayandığından üyeler, yöneticilerinin kendilerine sunduğu somut ve soyut kaynakların karşılığı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimindedir (Lee vd., 2019: 5). Lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir sebep sonuç ilişkisi olduğu için (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 270), yüksek kaliteli bir lider üye etkileşimi ilişkisinde üyeler, ilave görev ve sorumluluklar üstlenerek inisiyatif alma, çalışma grubu içerisinde gönüllü liderlikte bulunma, kariyerini noktalama pahasına kritik işleri üstlenme gibi ekstra rol performansları göstermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 233). Bu tip üyeler, ekip arkadaşlarına destek verme, iş süreçleri hakkında görüş belirtme, fikirlerini sunma konularında da oldukça istekli olmaktadır. Tüm bu veriler ışığında lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ileri sürmek yanlış olmayacaktır (Üçler ve Bal Taştan, 2017: 94). Üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine rağmen, işletme adına aşırı derecede katkı sunmaya hevesli olmaları, kaliteli çıktılar elde etmek için çok fazla efor sarf etmeleri ve esnek çalışma saatlerine kolayca uyum sağlamaları iş-yaşam dengesinin kontrolü noktasında kendileri adına problem yaratabilmektedir (Erdogan ve Liden, 2002: 84).

Lider üye etkileşimi sayesinde astların öz yeterliliğindeki artışa paralel olarak verimlilikleri de artmaktadır. Astların kendilerine daha fazla güven duyması, zorlu görevleri yerine getireceklerine dair inançlara sahip olması, öz saygılarının yükselmesi ve yeteneklerinin gelişmesi neticesinde bireysel performanslarında kaydadeğer bir ilerleme söz konusu olmaktadır. Bu ilerleme, örgütün genel başarısı açısından Lider-üye etkileşimi'nin çalışanlar üzerindeki etkisinin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Walumba, Cropanzano ve Goldman, 2011: 743).

Lider ile üst yönetim arasındaki karşılıklı uyum, başka bir deyişle lider ile onun bağlı olduğu yönetici arasındaki lider üye etkileşiminin kalitesi de takipçisinin iş performansına önemli ölçüde yansımaktadır. Yöneticisi ile nitelikli etkileşim gerçekleştiren lider, aynı etkileşimi kendine yakın gördüğü astı için de uygulama niyetinde olmaktadır (Graen ve Schiemann, 2013: 455). Bu uygulama ile ast düzeyinde ortaya çıkan motivasyon, ast performansındaki artışı tetiklemekte ve liderin performans değerlendirme dönemlerinde takipçisi hakkında hem kısa hem de uzun vadede olumlu görüşlerde bulunmasını sağlamaktadır. Ancak bu uygulama dış gruptaki astlar için benzer bir anlam ifade etmemektedir (Hassan ve Hatmaker, 2014: 1135).

Düşük kaliteli lider üye ilişkilerinde liderin astına karşı mesafeli durması, rutin görevler vermesi, bilgi saklaması, güven ve destek vermemesi astlarda moral bozukluğuna yol açmakta ve stres düzeylerinde artışa neden olmaktadır. Ne yazık ki, yoğun stres baskısı altında çalışan üyelerden yüksek performans sergilemelerini ümit etmek beyhude bir bekleyiştten öteye geçmemektir (Yenici, 2018: 51; Demirci ve Seçilmiş, 2020: 230). Astların zamanla kendilerini çalışma grubundan izole etmesi ve liderleriyle zorunlu olmadıkça iletişim kurmaktan kaçınması gerçekleşmesi beklenen bir durumdur (Sherman vd., 2012: 409). Bu durum zaman içerisinde astın sabrının taşmasıyla boyut değiştirerek lider ile üye arasında çatışmaların yaşanmasına sebebiyet verebilmekte ve hatta daha da ileri giderek astın mobbing mağduru olması gibi olumsuz sonuçlara kadar varabilmektedir (Dunegan, Uhl-Bien ve Duchon, 2002: 278).

Liderlerin yüksek kaliteli ilişkiler kurduğu astlarına nispeten daha adil davrandığından bahsetmiştik. Çalışma grubu içerisindeki üyelerin yetkinliklerine göre rollerinin dağıtıldığını düşünen, karar alma ve uygulama süreçlerinin prosedürlere uygun, adil ve hakkaniyetli bir biçimde yürütüldüğüne inanan çalışanlardan yüksek kapasitede randıman alabilmek daha kolay olmaktadır. Liderlerini adil olarak algılayan bu çalışanların kurumda örgütsel adaletin varlığına ilişkin inanca sahip olması sonucunda işe devamsızlık, işten ayrılma ve işgücü devir oranlarında gözle görülür bir azalış meydana gelmektedir (Scandura, 1999: 33). Liderin kendilerine eşitlikçi yaklaşmadığını ve haksız muameleye maruz kaldığını düşünen dış grup üyeleri, görevlerini kötüye kullanarak ve işi sabote etme yolunu seçerek üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunabilmektedir (Martin vd., 2016: 74).

Kendilerini işlerine adanmış, işlerine sıkı sıkıya sarılan çalışanların, yüksek kaliteli lider üye ilişkisi kuran üyeler olduğu görülmektedir. Yöneticilerinden destek gören, geribildirim alan, çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler geliştiren üyelerin işten ayrılma niyetleri oldukça düşüktür. Çünkü yüksek kaliteli ilişki kuran çalışanlar, işten ayrılmaları durumunda katlanmaları gereken maliyeti göze almak istememektedir. Bu yüzden, büyük önem verdikleri ilişkilerini kaybetmemek için örgütlerine psikolojik açıdan bağlılık duymakta ve işten ayrılma niyetlerini asgari düzeyde tutmaktadırlar (Cevrioğlu, 2007: 74). Cinsiyet faktörü bağlamında ele aldığımızda ise, lideriyle düşük kalitede ilişki kuran kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Şahin, 2011: 284).

Düger (2020b: 718), çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde Lider-üye etkileşimi'nin pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu savunmuştur. Astıyla samimiyete dayalı yakın ilişki kuran liderlerin, astının yaptığı işle alakalı güncel gelişmelerden

haberdar olması için örgüt içi ya da örgüt dışı eğitim programlarına katılımını teşvik etmesi, astının mevcut yeteneklerinin daha da gelişmesi adına maliyetini işletmenin karşılayacağı belli kurslara kaydolması için yardım etmesi, bağlı olduğu departmanın çalışma alanına girmesine bağlı olarak güncellenen yasa, kanun, mevzuat, kanun hükmünde kararname (KHK) gibi hukuksal alanda; teşvikler, oranlar, asgari ücret gibi iktisadi alanda meydana gelen gelişmeleri takip etmesini sağlaması çalışanın örgüt içinde yenilikçi davranışlar sergilemesine zemin hazırlamaktadır.

Üyelerin liderleriyle yakın ilişki içinde olmaları kariyer gelişimleri açısından son derece önemli kabul edilmektedir. Yakın ilişki içinde olduğu lideri vasıtasıyla geniş bir bilgi ağına sahip olan üyeler, bu bilgileri uzun kariyer yolculuklarında birer basamak olarak kullanmaktadır. Yöneticileri ile etkileşim halinde olan çalışanların motivasyonu artmakta, yöneticilerinin bilgi ve tecrübelerinden faydalanmakta ve elde ettiği bu kazanımları kariyer başarılarını devam ettirmek için birer araç olarak kullanmaktadır (Yıldız ve Bozbura, 2017: 51). Dahası, bu durum ilerleme olanakları bakımından sürekli engellerle karşılaşan kadın çalışanlar için ayrıca fırsat yaratabilmektedir. Yöneticileriyle profesyonel işbirliği çerçevesinde yakın ilişki kuran kadın çalışanlar, cam tavan adı verilen görünmez bariyerlerin olumsuz etkilerinden bir nebze de olsa kendilerini koruyabilmektedir (Scandura ve Lankau, 1996: 257).

Diğer taraftan astlarıyla yakın ikili ilişki kuran liderler, astlarına sponsorluk ya da mentorluk yapabilmektedir. Çalışma hayatında geniş bir iletişim ağına sahip konumda bulunan liderler, üyelerini mesleki açıdan saygı duyulan kişilerle tanıştıracak, kariyer yolculuklarında onlara rehberlik edebilir ve örgüt içindeki cazip fırsatlar hakkında (transfer, terfi, nakil vb.) onları bilgilendirebilir. Böylece liderinin sponsorluğu ve mentorluğunda karşısına çıkan fırsatları iyi değerlendiren üyelerin kariyer sermayelerine önemli oranda katkı sağlanmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2015: 643).

Lider üye etkileşimi kuramını lider üzerindeki etkileri açısından ele alacak olursak, lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek olması halinde hem lider, hem üye, hem de örgüt bu ilişkiler örgüsünden kazançlı çıkmaktadır. Liderin astının görüş ve düşüncelerini önemsemesi, iş süreçleri hakkında bilgilendirmesi, kararlara katılımına izin vermesi, tereddütsüz güven duyması ve astına değerli olduğunu hissettirmesi yöneticilikten daha öte meziyetlere sahip olduğunun göstergesidir. Bu bağlamda astıyla olumlu ilişki kuran etkin liderin, klasik liderlik yaklaşımını benimseyen liderlere göre başarılı sonuçlar elde etmesi daha mümkündür (Uludağ, 2019: 722; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 206).

Lider üye etkileşimi kalitesini belirleyen bir başka olgu, liderin kullandığı motivasyonel dilin etkisidir. Liderin astını çoğunlukla zorlu görevler karşısında

cesaretlendirmek için kritik zamanlarda kullandığı motivasyonel dil, Lider-üye etkileşiminin kalitesinde belirleyici bir role sahip olmaktadır. Liderin kullandığı motivasyonel dil, astın üzerinde işle ilgili davranışlarından ikili ilişkilerindeki davranışlarına kadar büyük bir etkiye sahip olduğundan lider, aralarındaki olumlu lider üye etkileşimi kaybetmemek adına söylemlerinde olduğu kadar eylemlerinde de motivasyonel dili içselleştirmesi önemlidir (Akdöl ve Şahin, 2020: 783).

Lidere bağlı bulunduğu üst yönetim tarafından verilen aşırı rol yükünün lider üzerinde tükenmişlik, düşük işe bağlılık ve iş tatmininin azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Kendisini baskı ve stres altında hisseden liderin yaşadığı gerginlik hali doğrudan lider üye etkileşimi kalitesini de negatif yönlü etkilemektedir. Lider üye etkileşimi kalitesinin düşük düzeyde seyretmesi ile lider yaşadığı gerginlik halinin dışavurumu olarak astlarına karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek daha denetleyici, otokratik ve hatta bazen de despotik lider kimliğine bürünmektedir (Green, vd., 1996: 205).

Lider üye etkileşimi kalitesinin ve liderin astlarıyla kurduğu ilişkiye atfettiği değer kendi bireysel performansı üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Zorlu ve karmaşık görevleri yakın ilişkide bulunduğu yetenekli astlarına atayan lider, daha rutin ve yerine getirilmesi basit görevler ile yapılması üstün yetenek gerektirmeyen işleri uzak durduğu astlarına atamaktadır. Kritik görevlerin yetenekli astlar tarafından yerine getirilmesi dolaylı yoldan bağlı olduğu liderin performans hanesine artı puan olarak yazılacağından liderin örgüt içinde adından söz ettirmesi ve başarılarıyla parlaması liderde bilişsel olarak “performansımı sürdürmeliyim” düşüncesi yaratmakta ve bu da lideri daha farklı görevlerde başarıya ulaşması için kamçılıamaktadır (Liden vd., 2006: 725).

Astıyla yüksek kaliteli ilişki kuran ve enformel iletişime sahip olan liderler, gerçek duygularını rahatça ifade ettikleri ve astlarından hiçbir duygu durumlarını gizlemedikleri için takipçileri tarafından örnek alınıp rol model olarak görülürler. Bu tip liderler, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında astlarına hangi plan dahilinde hareket edeceklerini açık seçik bir şekilde göstererek gerekli aksiyonların alınması için tüm imkanlarını seferber etmekten çekinmemektedir. Sonuç olarak, duygu ve düşüncelerin etkin iletişim kanalı yoluyla çalışanlara aktarılması ve kendilerinden beklentilerin net olarak vurgulanması kolektif başarıyı da beraberinde getirmektedir (Baker, 2019: 66).

Liderin farklı çalışma gruplarıyla, çeşitli özellikteki astlarla iç içe olması ve onları hep beraber bir amaç doğrultusunda harekete geçirerek yönlendirmesi lidere farklılıkların yönetimi konusunda beceri kazandırmaktadır. Bu durum liderin özellikle dış gruptaki bir

üyenin daha önceden fark edilmemiş bir yeteneğini ortaya çıkarmasıyla sonuçlanabilir. Dış gruptaki üyenin farklı bir yeteneğini keşfeden lider, bireyin sahip olduğu yeteneğe uygun yeni roller tanımlayarak iç gruba dahil olmasını sağlayabilir ve işletme için daha uzun yıllar hizmet etmesine aracılık edebilir (Scandura ve Lankau, 1996: 254-255).

Kritik pozisyonda bulunmaları sebebiyle liderler, örgüt içindeki ve piyasadaki belirsizlik durumlarında kararlar alma ve bu kararları hayata geçirme hususunda problemler yaşamaktadır. Ancak yüksek kaliteli lider üye etkileşimi sayesinde liderler problemlerin üstesinden daha kolay gelmekte, sorumluluk almaktan kaçınmamakta ve elde ettiği kaynakları zorlukları bertaraf etmek için kullanmaktadır. Liderin başarıya ulaşmasında yüksek kaliteli Lider-üye etkileşimi'nin önemli etkiye sahip olduğu su götürmez bir gerçektir (Sürücü, 2021: 269).

### **1.9. Hizmetkâr Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü**

Hizmetkâr liderlik, astların refahına ve gelişimine odaklanan bir liderlik yöntemi olarak literatürde büyük ilgi görmüştür. Hizmetkâr liderlik, empati, alçakgönüllülük ve dürüstlük gibi davranışlar sergileyen ve çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik veren liderleri içerir. Çalışmalar, hizmetkâr liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı gibi çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderliğin etkisinin bulunduğu önemli etkenlerden bir tanesi de işten ayrılma eğilimidir.

İşten ayrılma düşüncesi, bir çalışanın mevcut işini bırakma isteğini veya eğilimini ifade eder. Bu, daha yüksek maliyetler, daha düşük üretkenlik ve değerli insan kaynaklarının kaybı dahil olmak üzere kuruluşları olumsuz etkileyen fiili işten ayrılmada önemli bir faktör olarak kabul edilir (Mobley vd., 1979). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri anlamak, çalışanlarını elde tutmak ve işten ayrılma oranlarını azaltmak isteyen işletmeler için önemlidir.

Yöneticiler ve üyeler arasındaki etkileşimler, hizmetkâr liderlik ile gelir niyetleri arasındaki ilişkide aracı unsurlardır. Lider-üye etkileşimi, lider ile takipçi arasındaki ilişkinin kalitesine ve lider ile takipçi arasındaki güven, saygı ve iletişim düzeyine odaklanır. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, kişisel ilgi, destek ve karşılıklı saygı ile karakterize edilirken, düşük kaliteli lider-üye etkileşimi ise genellikle iletişim boşluklarını ve sınırlı idari desteği içerir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Çalışmalar, liderler ve üyeler arasındaki etkileşimlerin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan çıktılarında önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Liden vd., 2006).

Lider-üye etkileşimlerinin aracı rolü, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisini açıklar. Liderler, hizmetkâr lider davranışları sergilediklerinde, çalışanları için gerçek ilgi ve destek dahil olmak üzere yüksek kaliteli etkileşimler yaratma olasılıkları daha yüksektir. Güven, açık iletişim ve destek ile karakterize edilen bu ilişkiler, artan iş tatminine ve örgütsel bağlılığa katkıda bulunur (Eisenbeiss vd., 2008). Sonuç olarak, liderleri ile olumlu etkileşimler yaşayan çalışanlar daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olma eğilimindedir (Liden vd., 2014).

Özetlemek gerekirse, lider-üye etkileşimi hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir aracı rol oynamaktadır. Hizmetkâr liderlik uygulamalarının, olumlu lider-üye etkileşimi ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunduğu ve böylelikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesiyle çalışanların işten ayrılma eğilimini azalttığı görülmektedir.

## **2. YÖNTEM**

Bu çalışma kapsamında veriler, Trabzon ilinde yer alan belirli 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlardan yüz-yüze görüşme ve online anket yoluyla elde edilmiştir.

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın konusunu, konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin hizmetkâr liderlik algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisi ve bu etkide lider üye etkileşiminin aracı rolünün saptanması oluşturmaktadır. Çalışmanın ana amacı, Hizmetkâr Liderlik anlayışı çerçevesinde, liderlerin tutumlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerine olan etkisini saptamak ve Lider-üye etkileşimi teorisinin aracılık rolünün olup olmadığını bulmaktır. Ulaşılmak istenen sonuç; hizmetkâr liderlik algısının ve lider üye etkileşimi teorisinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu bulmaktır. Literatürde daha önce bu değişkenleri ayrı ayrı veya farklı değişkenler ile beraber araştıran çalışmalar mevcut olsa da bu konu alanyazında bir ilk olacak ve gelecekteki çalışmalara ışık tutacaktır.

### **2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları**

Bu çalışmanın coğrafik ve uygulandığı yer bakımından birtakım sınırlılıkları ve varsayımları vardır. Araştırma sadece Trabzon ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı belirli otellerde uygulandığı için coğrafik ve uygulanan işletme yönünden sınırlılıkları vardır. Fakat, araştırmada kullanılan örneklem grubunun evreni temsil etmede yeterli olacağı düşünülmektedir. Trabzon ilinde belirli 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcılarının bütün sorulara samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

### **2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bu çalışmanın konusu kapsamında, evrenin belirlenebilmesi için Türkiye genelinde son yıllarda turizm anlamında oldukça aktif olan, her yıl yüksek sayıda turist ağırlayan şehirler değerlendirilmeye tabi tutulmuş, değerlendirme sonunda hem yıllık bazda ağırladığı yerli ve yabancı turist sayısı bakımından hem de sahip olduğu kaliteli yerli-yabancı zincir konaklama işletmelerinden ötürü, Karadeniz'in büyük şehirlerinden biri olan Trabzon ili seçilmiştir. Evrenin büyüklüğünün tespiti için Trabzon şehrindeki bütün oteller değerlendirilmiş fakat, hem daha kurumsal yapıya sahip olmaları hem de daha doğru bilgilere ulaşmanın daha mümkün olduğu düşünüldüğü için çalışmanın evreni

sadece 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak belirlenmiştir. Çalışmanın örnek grubu ise Trabzon şehrinde yer alan belirli 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 453 katılımcıdır.

İlgili 4 ve 5 yıldızlı oteller şunlardır: 5 Yıldızlı - Zorlu Grand Hotel, Radisson Blu Hotel, DoubleTree by Hilton Hotel, Ramada Plaza by Wyndham Hotel , Novotel Trabzon, Panagia Premier Hotel, Mercure Hotel. 4 Yıldızlı – Usta Park Hotel, Yol İş Holiday Hotel, Park Dedeman Hotel, Sera Lake Resort Hotel, Tilya Resort Hotel, Movenpick Hotel, Anemon Hotel.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

|                                       |                          | n   | %    | $\bar{x} \pm ss$ |
|---------------------------------------|--------------------------|-----|------|------------------|
| <b>Cinsiyet</b>                       | Kadın                    | 188 | 41.5 | 1.58±.493        |
|                                       | Erkek                    | 265 | 58.5 |                  |
| <b>Yaş</b>                            | 18-25                    | 110 | 24.3 | 2.46±1.147       |
|                                       | 26-34                    | 135 | 29.8 |                  |
|                                       | 35-44                    | 117 | 25.8 |                  |
|                                       | 45 +                     | 91  | 20.1 |                  |
| <b>Medeni durum</b>                   | Evli                     | 238 | 52.5 | 1.47±.500        |
|                                       | Bekar                    | 215 | 47.5 |                  |
| <b>Eğitim durumu</b>                  | İlköğretim-Ortaokul-Lise | 144 | 31.8 | 2.09±.846        |
|                                       | Önlisans                 | 126 | 27.8 |                  |
|                                       | Lisans ve üstü           | 183 | 40.4 |                  |
| <b>Turizm sektöründe çalışma yılı</b> | .1 yıldan az             | 53  | 11.7 | 2.87±1.164       |
|                                       | 1-5 yıl                  | 136 | 30.0 |                  |
|                                       | 6-10 yıl                 | 129 | 28.5 |                  |
|                                       | 11-15 yıl                | 89  | 19.6 |                  |
|                                       | 16 yıl ve üstü           | 46  | 10.2 |                  |
| <b>Departman</b>                      | F&B                      | 94  | 20.8 | 3.80±2.155       |
|                                       | Muhasebe                 | 41  | 9.1  |                  |
|                                       | Ön büro                  | 105 | 23.2 |                  |
|                                       | Satış ve Pazarlama       | 40  | 8.8  |                  |
|                                       | Mutfak                   | 57  | 12.6 |                  |
|                                       | Kat Hizmetleri           | 49  | 10.8 |                  |
|                                       | Güvenlik                 | 46  | 10.2 |                  |
|                                       | Teknik                   | 21  | 4.6  |                  |

Tablo 2. (Devamı)

|                      |                | n   | %    | $\bar{x} \pm ss$ |
|----------------------|----------------|-----|------|------------------|
| <b>İşletme</b>       | .1 yıldan az   | 105 | 23.2 |                  |
| <b>bünyesinde</b>    | 1-5 yıl        | 168 | 37.1 |                  |
| <b>çalışma yılı</b>  | 6-10 yıl       | 99  | 21.9 | 2.42±1.162       |
|                      | 11-15 yıl      | 49  | 10.8 |                  |
|                      | 16 yıl ve üstü | 32  | 7.1  |                  |
| <b>Otelin yıldız</b> | 4 yıldız       | 283 | 62.5 | 1.38±.485        |
| <b>durumu</b>        | 5 yıldız       | 170 | 37.5 |                  |

## 2.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmanın veri toplama araçları olarak, demografik veri formu, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve Lider-üye etkileşimi Ölçeği kullanılmıştır.

### 2.4.1. Demografik Bilgi Formu

Çalışmanın amacına yönelik literatür paralelinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm sektöründe çalışma yılı, çalışılan departman, işletme bünyesinde çalışma yılı ve otelin yıldız durumunu içeren 8 sorudan oluşmuştur.

### 2.4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Liden, VD (2013) tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlaması, geçerlik ve güvenirlik analizleri Kılıç ve Aydın (2016) tarafından yapılmıştır. Toplamda 7 madde ve 1 boyuttan oluşmaktadır.

- $a < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 < a < 0.60$  ise ölçek düşük güvenirliktedir.
- $0.60 < a < 0.80$  ise oldukça güvenirlidir.
- $0.80 < a < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Değerleri

| Ölçek                     | Cronbach Alpha | Madde |
|---------------------------|----------------|-------|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | .819           | 7     |

### 2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Moble vd. (1978) tarafından geliştirilen ölçek daha önce literatürde yayımlanan birçok Türkçe çalışmada uygulanmıştır. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplamda 3 madde ve 1 boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Cronbach Alpha değerleri

| Ölçek                              | Cronbach Alpha | Madde |
|------------------------------------|----------------|-------|
| <b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b> | .907           | 3     |

### 2.4.4. Lider-üye etkileşimi Ölçeği

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen (Leader-Member Exchange) ölçek toplamda 12 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 5. Lider-üye etkileşimi Ölçeği

| Ölçek                              | Alt boyutlar        | Cronbach Alph | Madde |
|------------------------------------|---------------------|---------------|-------|
| <b>Lider-üye etkileşimi Ölçeği</b> | Etki                | .905          | 3     |
|                                    | Vefakârlık          | .875          | 3     |
|                                    | Katkı               | .905          | 3     |
|                                    | Profesyonel Saygı   | .914          | 3     |
|                                    | <b>Toplam ölçek</b> | .957          | 12    |

### 2.5. Verilerin Analizi

Katılımcılardan toplanan veriler SPSS 21 istatistik paket programı ile çözümlenmiştir. Demografik bilgiler frekans analizine tabi tutulmuş, ortalama ve standart sapmaları verilmiştir. Demografik veriler ve ölçekler arasındaki anlamlı farklılaşmayı incelemek için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri kullanılmıştır. ANOVA analizleri sonuçlarının anlamlı çıkmasının ardından Tukey testi ile gruplar arası ilişkilere bakılmıştır.

Değişkenlere ilişkin histogram grafikleri ve çarpıklık-basıklık katsayıları incelenerek veri setinin normal dağılıp dağılmadığı hakkında karar verilmiştir. Dağılımın simetrisiyle ilgili çarpıklık katsayısı; dağılımın zirvesiyle ilgili ise basıklık katsayısı bilgi vermektedir. Basıklığın -1.5 ile +1.5 arasında (Tabachnick ve Fidell, 2012), çarpıklığın ise -2 ile +2 arasında değerlere sahip olması (George ve Mallery, 2016) verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Histogram Grafikleri ve Çarpıklık-Basıklık Katsayıları

|                                               | <b>n</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Std. Sapma</b> | <b>Çarpıklık</b> | <b>Basıklık</b> |
|-----------------------------------------------|----------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği                     | 453      | 3.4390          | .74645            | -.144            | .432            |
| İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği                   | 453      | 2.2119          | 1.14303           | .844             | -.015           |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği toplam            | 453      | 3.4454          | .87948            | -.087            | -.167           |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Etki              | 453      | 3.3076          | .95064            | -.029            | -.073           |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Vefakârlık        | 453      | 3.5224          | .91088            | -.187            | -.304           |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Katkı             | 453      | 3.3996          | 1.09707           | -.303            | -.679           |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Profesyonel Saygı | 453      | 3.5519          | .94701            | -.315            | -.252           |

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde; değişkenlerin basıklık katsayılarının -1.5 ile +1.5 arasında, çarpıklık katsayılarının ise -2 ile +2 arasında değerler aldığı, değişkenlere ait normal dağılım eğrilerinin ise simetrik ve çan eğrisi şeklinde olduğu görülmektedir. Söz konusu analizler ışığında değişkenlerin normal dağıldığı ve verilerin parametrik analizlere uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Çalışmaya Dair Değişkenlerin Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Değerlendirmesi

|                        | 1       | 2       | 3 |
|------------------------|---------|---------|---|
| 1 Hizmetkâr Liderlik   | 1       |         |   |
| 2 İşten Ayrılma Niyeti | -.436** | 1       |   |
| 3 Lider üye etkileşimi | .776**  | -.453** | 1 |

\*\*0.01

Tablo 7'de yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ile hizmetkâr liderli arasında anlamlı orta düzey ve negatif bir korelasyon olduğu ( $r = -$

.436,  $p < .01$ ), lider üye etkileşimiyle ise anlamlı, yüksek düzey ve pozitif bir korelasyon olduğu ( $r = .776$ ,  $p < .01$ ) belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile lider üye etkileşimi arasında da anlamlı, orta düzey ve negatif bir korelasyon olduğu ( $r = -.453$ ,  $p < .01$ ) görülmüştür. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin yüksek ilişkili ve pozitif yönde olduğu yani birbirlerinden olumlu etkilendikleri söylenebilir. Hizmetkâr liderliğin yüksek lider üye etkileşimini arttırdığı; hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşiminin de işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olduğu görülmüştür.

## 2.6. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın hipotezlerinin belirlenmesi kapsamında, çalışmanın ana konusunu oluşturan Hizmetkar Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Lider-Üye Etkileşimi değişkenlerinin birbirlerini nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Akabinde, turizm sektöründe çalışan kişilerin, sektörde çalışma yılı, yaş, cinsiyet, çalıştıkları departman, medeni durum, çalıştıkları konaklama işletmelerinin yıldız sayısı, bulundukları işletmelerde çalışma süreleri gibi demografik özelliklerinin, Hizmetkar Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Lider-Üye Etkileşimi algılarında bir farklılık yaratıp yaratmadığı durumunun tespit edilmesinin alanyazına katkı sağlayacağı düşünüldüğünden, H2 hipotezi de ayrıca çalışma kapsamında araştırılmıştır. Çalışma kapsamında araştırılan 5 hipotez aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü vardır.

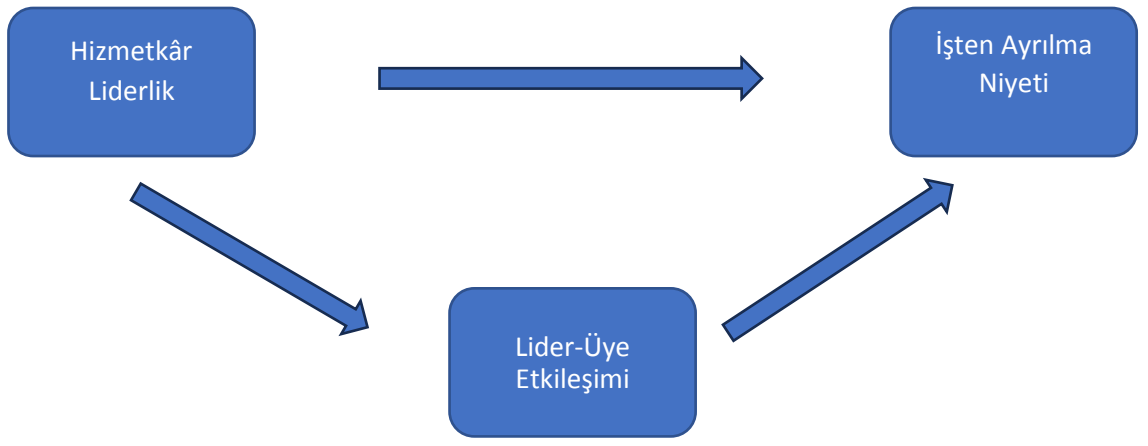
**H<sub>1a</sub>:** Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Hizmetkâr liderlik, işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerine uygun olarak çalışmanın modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



**Şekil 1. Çalışmanın Modeli**

### 3. BULGULAR

Turizm sektöründe iş görenlerin hizmetkâr lider, işten ayrılma, lider-üye etkileşimi ile demografik değişkenlerin analizleri sonucu elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### 3.5. H<sub>1</sub> Hipotezine Dair Bulgular

“Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır” hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Hizmetkâr Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolüne Dair Hiyerarşik Regresyon Değerlendirmesi

| Bağımlı değişken:    |                      | $\beta$ | t       | p    | F       | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> değişimi |
|----------------------|----------------------|---------|---------|------|---------|----------------|-------------------------|
| İşten ayrılma niyeti | Sabit                |         | 19.733  | .000 |         |                |                         |
|                      | Hizmetkâr            |         |         |      | 105.704 | .190           |                         |
|                      | Liderlik             | -.667   | -10.281 | .000 |         |                | 19.346                  |
| Model 2              | Sabit                |         | 20.502  | .000 |         |                |                         |
|                      | Hizmetkâr            |         |         |      |         |                |                         |
|                      | Liderlik             | -.323   | -3.204  | .001 | 19.346  | .223           | .033                    |
|                      | Lider-üye etkileşimi | -.376   | -4.398  | .000 |         |                |                         |

Tablo 8’de Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Fakat, bunun öncesinde hizmetkâr liderlik değişkeninin işten ayrılma değişkeni üzerindeki etkisini bulmak amacı ile yapılan basit doğrusal regresyon analizi yapılmış, bu modelin anlamlı çıkmasından sonra ( $R^2 = .190$ ;  $F(1, 451) = 105.704$ ,  $p < .000$ ), ilk oluşturulan modele aracı değişken olarak lider-üye etkileşimi eklenmiştir. Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ve hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti değişkeninin varyansının %22’sini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2 = .223$ ;  $F(1, 451) = 19.346$ ,  $p < .000$ ). Lider üye etkileşimi değişkeni olarak analize dahil edildiğinde, işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisinin anlamlılık gösterdiği ve %3 oranında etkiyi arttırdığı görülmektedir. Bulunan bu sonuca göre lider üye etkileşiminin,

hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide değişim tam aracı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre beşinci hipotez kabul edilmiştir.

### 3.2. H<sub>1a</sub> Hipotezine Dair Bulgular

“Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine dair Regresyon Analizi değerlendirmesi

| Bağımlı<br>değişken:<br>İşten ayrılma<br>niyeti | Beta  | Standart<br>hata | $\beta$ | t       | p    | F       | R <sup>2</sup> |
|-------------------------------------------------|-------|------------------|---------|---------|------|---------|----------------|
| Sabit                                           | 4.507 | .228             |         | 19.733  | .000 |         |                |
| Hizmetkâr<br>Liderlik                           | -.667 | .065             | -.436   | -10.281 | .000 | 105.704 | .190           |

Tablo 9’da Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti değişkeninin varyansının %19’unu açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2 = .190$ ;  $F(1, 451) = 105.704$ ,  $p < .000$ ). Bulunan sonuçlar incelendiğinde, hizmetkâr liderliğe ilişkin düşüncelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu bulunmuştur ( $\beta = -.436$ ,  $p < .000$ ). Bu sonuca göre ikinci hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kişinin yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyinin artmasının, kişinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği söylenebilir.

### 3.3. H<sub>1b</sub> Hipotezine Dair Bulgular

“Hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimi üzerine etkisine dair Regresyon Analizi değerlendirmesi

| Bağımlı değişken:<br>lider üye etkileşimi | $\beta$ | Standart hata | Beta | t      | p    | F       | R <sup>2</sup> |
|-------------------------------------------|---------|---------------|------|--------|------|---------|----------------|
| Sabit                                     | .302    | .123          |      | 2.448  | .015 |         |                |
| Hizmetkâr Liderlik                        | .914    | .035          | .776 | 26.119 | .000 | 682.220 | .602           |

Tablo 10’ da Hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimine ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimi değişkeninin varyansının %60’ını açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2 = .602$ ;  $F(1, 451) = 682.220$ ,  $p < .000$ ). Bulunan sonuçlar incelendiğinde, hizmetkâr liderliğe ilişkin düşüncelerin lider üye değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ( $\beta = 682.220$ ,  $p < .000$ ). Bu sonuca göre üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kişinin yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyinin artmasının, kişinin lider üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

### 3.4. H<sub>1c</sub> Hipotezine Dair Bulgular

“Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisine dair Regresyon Analizi değerlendirmesi

| Bağımlı değişken:<br>işten ayrılma niyeti | $\beta$ | Standart hata | Beta  | t       | p    | F       | R <sup>2</sup> |
|-------------------------------------------|---------|---------------|-------|---------|------|---------|----------------|
| Sabit                                     | 4.134   | .194          |       | 21.352  | .000 |         |                |
| Lider üye etkileşimi                      | -.546   | .053          | -.435 | -10.253 | .000 | 105.114 | .189           |

Tablo 11’de Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre bu

modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti değişkeninin varyansının %19'unu açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2 = .602$ ;  $F(1, 451) = 682.220$ ,  $p < .000$ ). Bulunan sonuçlar incelendiğinde, hizmetkâr liderliğe ilişkin düşüncelerin lider üye değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur ( $\beta = 682.220$ ,  $p < .000$ ). Bu sonuca göre üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Buna göre kişinin yöneticisinin hizmetkâr liderlik davranışlarından duyduğu memnuniyet düzeyinin artmasının, kişinin lider üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

### 3.1. H<sub>2</sub> Hipotezine Dair Bulgular

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile cinsiyet değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Hizmetkâr Liderlik ile Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                                    | Cinsiyet | n   | $\bar{x}$ | ss     | df  | t    | p    |
|------------------------------------------|----------|-----|-----------|--------|-----|------|------|
| <b>Hizmetkâr<br/>Liderlik<br/>Ölçeği</b> | Kadın    | 188 | 3.4483    | .74549 | 451 | .224 | .823 |
|                                          | Erkek    | 265 | 3.4323    | .74847 |     |      |      |

Tablo 12'de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p=.823>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile cinsiyet değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 13' de verilmiştir.

Tablo 13. İşten Ayrılma Niyeti ile Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                                          | Cinsiyet | n   | $\bar{x}$ | ss  | df  | t     | p    |
|------------------------------------------------|----------|-----|-----------|-----|-----|-------|------|
| <b>İşten<br/>Ayrılma<br/>Niyeti<br/>Ölçeği</b> | Kadın    | 188 | 2.2801    | 188 | 451 | 1.070 | .285 |
|                                                | Erkek    | 265 | 2.1635    | 265 |     |       |      |

Tablo 13'te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile

değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p=.285>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Lider-üye etkileşimi ile Cinsiyet Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                                         | Cinsiyet | n   | $\bar{x}$ | ss      | df  | t      | p    |
|-----------------------------------------------|----------|-----|-----------|---------|-----|--------|------|
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği toplam            | Kadın    | 188 | 2.2801    | 188     | 451 | -1.472 | .142 |
|                                               | Erkek    | 265 | 2.1635    | 265     |     |        |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Etki              | Kadın    | 188 | 3.4007    | .84451  | 451 | -2.409 | .016 |
|                                               | Erkek    | 265 | 3.6088    | .94727  |     |        |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Vefakârlık        | Kadın    | 188 | 3.2216    | .85901  | 451 | -1.624 | .105 |
|                                               | Erkek    | 265 | 3.3686    | 1.00776 |     |        |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Katkı             | Kadın    | 188 | 3.3670    | 1.06505 | 451 | -.531  | .596 |
|                                               | Erkek    | 265 | 3.4226    | 1.12066 |     |        |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Profesyonel Saygı | Kadın    | 188 | 3.5035    | .95998  | 451 | -.915  | .361 |
|                                               | Erkek    | 265 | 3.5862    | .93801  |     |        |      |

Tablo 14'te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeği etki alt boyutunda erkek katılımcılar lehine anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bunun dışında lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile yaş değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Hizmetkâr Liderlik ile Yaş Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                  | Yaş      | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|------------------|----------|---------|-----|-------|-------|------|
| <b>Hizmetkâr</b> | Gruplar  |         |     |       |       |      |
| <b>Liderlik</b>  | arası    | 5.046   | 4   | 1.261 | 2.290 | .059 |
| <b>Ölçeği</b>    | Grup içi | 246.803 | 448 | .551  |       |      |

Tablo 15’te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeği ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. ( $p=.059>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma ile yaş değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. İşten ayrılma ile Yaş Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                | Yaş      | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|----------------|----------|---------|-----|-------|-------|------|
| <b>İşten</b>   | Gruplar  |         |     |       |       |      |
| <b>ayrılma</b> | arası    | 29.138  | 4   | 7.284 | 5.813 | .000 |
| <b>niyeti</b>  | Grup içi | 561.407 | 448 | 1.253 |       |      |
| <b>Ölçeği</b>  |          |         |     |       |       |      |

Tablo 16’da turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda işten ayrılma ölçeği ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Yapılan Tukey testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu analiz edilmiştir. Katılımcılardan 18-25 yaş ( $2.5152\pm1.36852$ ) aralığında olanların 35-44 yaş ( $2.0427\pm.93315$ ) ve 45 yaş üstü ( $1.75755\pm.90744$ ) olanlarla; 26-34 yaş ( $2.3457\pm1.17704$ ) aralığında olanların da 45 yaş üstü ( $1.75755\pm.90744$ ) olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Yaşı küçük olan turizm çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin yaşı büyük olan turizm çalışanlarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile yaş değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Lider-üye etkileşimi ile Yaş Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

| Ölçek                | Yaş           | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|----------------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | 2.991   | 4   | .748  | .966  | .426 |
| Ölçeği toplam        | Grup içi      | 346.622 | 448 | .774  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | 4.082   | 4   | 1.021 | 1.233 | .296 |
| Ölçeği Etki          | Grup içi      | 370.940 | 448 | .828  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | 3.771   | 4   | .943  | 1.044 | .384 |
| Ölçeği Vefakârlık    | Grup içi      | 404.706 | 448 | .903  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | 5.011   | 4   | 1.253 | 1.041 | .385 |
| Ölçeği Katkı         | Grup içi      | 539.002 | 448 | 1.203 |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | 1.545   | 4   | .386  | .428  | .788 |
| Ölçeği               | Grup içi      | 403.820 | 448 | .901  |       |      |
| Profesyonel Saygı    | Grup içi      | 403.820 | 448 | .901  |       |      |

Tablo 17’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeği ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile medeni durum değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Hizmetkâr Liderlik ile Medeni Durum Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                     | Medeni durum | n   | $\bar{x}$ | ss     | df  | t     | p    |
|---------------------------|--------------|-----|-----------|--------|-----|-------|------|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | Evli         | 238 | 3.4244    | .66365 | 451 | -.438 | .662 |
|                           | Bekar        | 215 | 3.4551    | .82981 |     |       |      |

Tablo 18’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeği ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p=.662>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile medeni durum değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. İşten Ayrılma Niyeti ile Medeni Durum Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                       | Medeni durum | n   | $\bar{x}$ | ss      | df  | t      | p    |
|-----------------------------|--------------|-----|-----------|---------|-----|--------|------|
| İşten ayrılma niyeti Ölçeği | Evli         | 238 | 2.0098    | 1.06840 | 451 | -4.026 | .000 |
|                             | Bekar        | 215 | 2.4357    | 1.18307 |     |        |      |

Tablo 19’da turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeği ile medeni durum değişkeni arasında bekarlar lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p=.000<0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile medeni durum değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Lider-üye etkileşimi ile Medeni Durum Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                                         | Medeni durum | n   | $\bar{x}$ | ss      | df  | t     | p    |
|-----------------------------------------------|--------------|-----|-----------|---------|-----|-------|------|
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği                   | Evli         | 238 | 3.4716    | .78281  | 451 | .669  | .504 |
| Ölçeği toplam                                 | Bekar        | 215 | 3.4163    | .97644  |     |       |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Etki              | Evli         | 238 | 3.5462    | .80053  | 451 | .584  | .559 |
|                                               | Bekar        | 215 | 3.4961    | 1.02049 |     |       |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Vefakârlık        | Evli         | 238 | 3.3207    | .86302  | 451 | .309  | .757 |
|                                               | Bekar        | 215 | 3.2930    | 1.04092 |     |       |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Katkı             | Evli         | 238 | 3.4692    | 1.02007 | 451 | 1.423 | .155 |
|                                               | Bekar        | 215 | 3.3225    | 1.17405 |     |       |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Profesyonel Saygı | Evli         | 238 | 3.5504    | .89381  | 451 | -.034 | .973 |
|                                               | Bekar        | 215 | 3.5535    | 1.00472 |     |       |      |

Tablo 20’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile medeni durum değişkeni değerlendirmesinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile otel yıldızı değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Hizmetkâr Liderlik ile Otel Yıldızı Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                            | Otel yıldızı | n   | $\bar{x}$ | ss     | df  | t     | p    |
|----------------------------------|--------------|-----|-----------|--------|-----|-------|------|
| <b>Hizmetkâr Liderlik Ölçeği</b> | 5 yıldız     | 283 | 3.5098    | .75465 | 451 | 2.624 | .009 |
|                                  | 4 yıldız     | 170 | 3.3210    | .71939 |     |       |      |

Tablo 21’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile otel yıldızı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeği ile otel yıldızı değişkeni arasında 5 yıldızlı oteller lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p=.009<0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile otel yıldızı değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. İşten Ayrılma Niyeti ile Otel Yıldızı Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                              | Otel yıldızı | n   | $\bar{x}$ | ss      | df  | t      | p    |
|------------------------------------|--------------|-----|-----------|---------|-----|--------|------|
| <b>İşten ayrılma niyeti Ölçeği</b> | 4 yıldız     | 283 | 2.1555    | 1.10169 | 451 | -1.357 | .175 |
|                                    | 5 yıldız     | 170 | 2.3059    | 1.20618 |     |        |      |

Tablo 22’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile otel yıldızı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeği ile otel yıldızı değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p=.175>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ile otel yıldızı değişkeni t testi değerlendirmesi tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Lider-üye etkileşimi ile Otel Yıldızı Değişkeni T-Testi Sonuçları

| Ölçek                | Otel yıldızı | n   | $\bar{x}$ | ss      | df  | t     | p    |
|----------------------|--------------|-----|-----------|---------|-----|-------|------|
| Lider-üye etkileşimi | 5 yıldız     | 283 | 3.5421    | .87139  | 451 | 3.048 | .002 |
| Ölçeği toplam        | 4 yıldız     | 170 | 3.2843    | .87173  |     |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | 5 yıldız     | 283 | 3.6125    | .91190  | 451 | 2.734 | .007 |
| Ölçeği Etki          | 4 yıldız     | 170 | 3.3725    | .89179  |     |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | 5 yıldız     | 283 | 3.4122    | .97630  | 451 | 3.051 | .002 |
| Ölçeği Vefakârlık    | 4 yıldız     | 170 | 3.1333    | .88184  |     |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | 5 yıldız     | 283 | 3.4912    | 1.06793 | 451 | 2.304 | .022 |
| Ölçeği Katkı         | 4 yıldız     | 170 | 3.2471    | 1.13071 |     |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | 5 yıldız     | 283 | 3.6525    | .91943  | 451 | 2.943 | .003 |
| Ölçeği               |              |     |           |         |     |       |      |
| Profesyonel Saygı    | 4 yıldız     | 170 | 3.3843    | .97099  |     |       |      |

Tablo 23'te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ile otel yıldızı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeği ve tüm alt boyutlarında 5 yıldızlı otellerde çalışanlar lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile eğitim durumu değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Hizmetkâr Liderlik ile Eğitim Durumu Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                  | Eğitim        | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|------------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| <b>Hizmetkâr</b> | Gruplar arası | 4.920   | 2   | 2.460 | 4.483 | .012 |
| <b>Liderlik</b>  |               |         |     |       |       |      |
| <b>Ölçeği</b>    | Grup içi      | 246.929 | 450 | .549  |       |      |

Tablo 24’te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeği ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p=.012<0.05$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu analiz edilmiştir. Belirlenen bu anlamlı farklılık ilköğretim-ortaokul-lise ile lisan ve yüksek lisans arasında belirlenmiştir. Tukey testi sonucunda yüksek lisans eğitimi ( $3.5496\pm.75546$ ) alan katılımcıların ilköğretim-ortaokul-lise eğitim ( $3.3026\pm.71028$ ) alan katılımcılardan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile eğitim durumu değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. İşten Ayrılma Niyeti ile Eğitim Durumu Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                | Eğitim        | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|----------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| <b>İşten</b>   | Gruplar arası | 7.171   | 2   | 3.586 | 2.766 | .064 |
| <b>ayrılma</b> |               |         |     |       |       |      |
| <b>niyeti</b>  | Grup içi      | 583.373 | 450 | 1.296 |       |      |
| <b>Ölçeği</b>  |               |         |     |       |       |      |

Tablo 25’te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeği ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p=.064>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ile eğitim durumu değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Lider-üye etkileşimi ile Eğitim Durumu Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

| Ölçek                | Eğitim        | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|----------------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | 1.899   | 2   | .949  | 1.229 | .294 |
| Ölçeği toplam        | Grup içi      | 347.714 | 450 | .773  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | 4.007   | 2   | 2.004 | 2.430 | .089 |
| Ölçeği Etki          | Grup içi      | 371.015 | 450 | .824  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | 4.066   | 2   | 2.033 | 2.262 | .105 |
| Ölçeği Vefakârlık    | Grup içi      | 404.411 | 450 | .899  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | .596    | 2   | .298  | .247  | .781 |
| Ölçeği Katkı         | Grup içi      | 543.417 | 450 | 1.208 |       |      |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası | .783    | 2   | .392  | .436  | .647 |
| Ölçeği               | Grup içi      | 404.581 | 450 | .899  |       |      |
| Profesyonel Saygı    |               |         |     |       |       |      |

Tablo 26’da turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeği toplam puan ve tüm alt boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklığın olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Hizmetkâr Liderlik ile Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                                          | <b>Turizm</b>                      |           |           |           |          |          |
|------------------------------------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
|                                          | <b>sektöründe<br/>çalışma yılı</b> | <b>KT</b> | <b>ss</b> | <b>KO</b> | <b>f</b> | <b>p</b> |
| <b>Hizmetkâr<br/>Liderlik<br/>Ölçeği</b> | Gruplar arası                      | 1.923     | 4         | .481      | .862     | .487     |
|                                          | Grup içi                           | 249.926   | 448       | .558      |          |          |

Tablo 27’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeği ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p=.487>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. İşten Ayrılma Niyeti ile Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                                                | <b>Turizm</b>                          |           |           |           |          |          |
|------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
|                                                | <b>sektöründe<br/>çalışma<br/>yılı</b> | <b>KT</b> | <b>ss</b> | <b>KO</b> | <b>f</b> | <b>p</b> |
| <b>İşten<br/>ayrılma<br/>niyeti<br/>Ölçeği</b> | Gruplar arası                          | 53.935    | 4         | 13.484    | 11.257   | .000     |
|                                                | Grup içi                               | 536.609   | 448       | 1.198     |          |          |

Tablo 28’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeği ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p=.000<0.05$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu analiz edilmiştir. 1 yıldan az ( $3.0252\pm1.43051$ )

ve 1-5 yıl ( $2.3652 \pm 1.17300$ ) çalışanların diğer yıllar çalışanlarından daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Lider-üye etkileşimi ile Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

| <b>Turizm</b>        |                                |           |           |           |          |          |
|----------------------|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| <b>Ölçek</b>         | <b>sektöründe çalışma yılı</b> | <b>KT</b> | <b>ss</b> | <b>KO</b> | <b>f</b> | <b>p</b> |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası                  | 16.995    | 4         | 4.249     | 5.723    | .000     |
| Ölçeği toplam        | Grup içi                       | 332.618   | 448       | .742      |          |          |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası                  | 19.319    | 4         | 4.830     | 6.083    | .000     |
| Ölçeği Etki          | Grup içi                       | 355.703   | 448       | .794      |          |          |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası                  | 17.662    | 4         | 4.415     | 5.062    | .001     |
| Ölçeği Vefakârlık    | Grup içi                       | 390.816   | 448       | .872      |          |          |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası                  | 19.046    | 4         | 4.761     | 4.063    | .003     |
| Ölçeği Katkı         | Grup içi                       | 524.967   | 448       | 1.172     |          |          |
| Lider-üye etkileşimi | Gruplar arası                  | 19.535    | 4         | 4.884     | 5.671    | .000     |
| Ölçeği               | Grup içi                       | 385.829   | 448       | .861      |          |          |
| Profesyonel Saygı    |                                |           |           |           |          |          |

Tablo 29’da turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ölçeği toplam puan ve tüm alt boyutları ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeği toplam puan ve tüm alt boyutları ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu analiz edilmiştir. Belirlenen bu farklılığın toplam puan ortalamasında 1 yıldan az ( $3.1085\pm1.03937$ ) ve 1-5 yıl ( $3.2990\pm.89566$ ) turizm sektöründe çalışanlar ve 16 yıl ve üstü ( $3.7862\pm.67464$ ) turizm sektöründe çalışanlar arasında çalışma yılı yüksek olan katılımcılar lehine anlamlılık görülmüştür. Bununla birlikte etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarında da turizm sektöründe çalışma yılı yüksek olan katılımcılar lehine anlamlılık görülmüştür.

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile çalıştığı departman değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Hizmetkâr Liderlik ile Çalıştığı Departman Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                  | Departman     | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|------------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| <b>Hizmetkâr</b> | Gruplar arası | 13.974  | 7   | 1.996 | 3.735 | .001 |
| <b>Liderlik</b>  | Grup içi      | 237.875 | 445 | .535  |       |      |
| <b>Ölçeği</b>    |               |         |     |       |       |      |

Tablo 30'da turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile çalıştığı departman değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ile çalıştığı departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $p=.001<0.05$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu analiz edilmiştir. F&B ( $3.5000\pm.81831$ ), Ön büro ( $3.6136\pm.62141$ ) ve Satış ve Pazarlama ( $3.4929\pm.79437$ ) departmanında çalışanların Kat Hizmetleri ( $3.0175\pm.62040$ ) çalışanlarında daha yüksek hizmetkâr liderlik ortalamasına sahip olduğu görülmüştür.

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile çalıştığı departman değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. İşten Ayrılma Niyeti ile Çalıştığı Departman Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                                    | Departman     | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|------------------------------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| <b>İşten ayrılma niyeti Ölçeği</b> | Gruplar arası | 14.900  | 7   | 2.129 | 1.646 | .121 |
|                                    | Grup içi      | 575.644 | 445 | 1.294 |       |      |

Tablo 31’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile çalıştığı departman değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ile çalıştığı departman değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p=.121>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ile çalıştığı departman değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Lider-üye etkileşimi ile Çalıştığı Departman Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

| Ölçek                                  | Departman     | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|----------------------------------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği            | Gruplar arası | 12.024  | 7   | 1.718 | 2.264 | .028 |
|                                        | Grup içi      | 337.589 | 445 | .759  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Etki       | Gruplar arası | 11.954  | 7   | 1.708 | 2.093 | .043 |
|                                        | Grup içi      | 363.068 | 445 | .816  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Vefakârlık | Gruplar arası | 15.409  | 7   | 2.201 | 2.492 | .016 |
|                                        | Grup içi      | 393.069 | 445 | .883  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği Katkı      | Gruplar arası | 12.933  | 7   | 1.848 | 1.548 | .149 |
|                                        | Grup içi      | 531.080 | 445 | 1.193 |       |      |

Tablo 32. (Devamı)

| Ölçek                       | Departman     | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|-----------------------------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Lider-üye etkileşimi Ölçeği | Gruplar arası | 13.585  | 7   | 1.941 | 2.204 | .033 |
| Profesyonel Saygı           | Grup içi      | 391.780 | 445 | .880  |       |      |

Tablo 32’de turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ölçeği toplam puan ve tüm alt boyutları ile çalıştığı departman değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeği toplam puan ve tüm alt boyutları ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu analiz edilmiştir. Belirlenen bu farklılığın toplam puan ortalaması ve etki, vefa, profesyonel saygı alt boyutlarında olduğu görülmüştür. Toplam puan ortalaması, etki, vefakarlık ve profesyonel saygı alt boyutunda ön büro ( $3.6317\pm.07418$ ) çalışanlarının kat hizmetleri ( $3.0731\pm.09816$ ) çalışanlarından daha yüksek Lider-üye etkileşimi davranışı gösterdiği belirlenmiştir.

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33. Hizmetkâr Liderlik ile Aynı İşletmede Çalışma Yılı Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                           | Aynı işletmede çalışma yılı | KT      | ss      | KO  | f    | p    |
|---------------------------|-----------------------------|---------|---------|-----|------|------|
|                           |                             |         |         |     |      |      |
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | Gruplar arası               | 12.785  | .827    | 4   | .369 | .831 |
|                           | Grup içi                    | 211.680 | 251.022 | 448 |      |      |

Tablo 33’te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farkın

olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda hizmetkâr liderlik ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p=.831>0.05$ ).

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34. İşten Ayrılma Niyeti ile Aynı İşletmede Çalışma Yılı Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

|                                                | Aynı                      | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|------------------------------------------------|---------------------------|---------|-----|-------|-------|------|
|                                                | işletmede<br>çalışma yılı |         |     |       |       |      |
| <b>İşten<br/>ayrılma<br/>niyeti<br/>Ölçeği</b> | Gruplar arası             | 19.124  | 4   | 4.781 | 3.748 | .005 |
|                                                | Grup içi                  | 571.420 | 448 | 1.275 |       |      |

Tablo 34'te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda işten ayrılma niyeti ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ( $p=.005<0.05$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğu analiz edilmiştir. Bu anlamlı farkın 1 yıldan az ve 16 yıl ve üstü arasında olduğu belirlenmiştir.

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni Anova analizi değerlendirmesi tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35. Lider-üye etkileşimi ile Aynı İşletmede Çalışma Yılı Değişkeni Anova Analiz Sonuçları

| Ölçek                    | Aynı işletmede çalışma yılı | KT      | ss  | KO    | f     | p    |
|--------------------------|-----------------------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Lider-üye etkileşimi     | Gruplar arası               | 3.284   | 4   | .821  | 1.062 | .375 |
| Ölçeği toplam            | Grup içi                    | 346.329 | 448 | .773  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi     | Gruplar arası               | 1.803   | 4   | .451  | .541  | .706 |
| Ölçeği Etki              | Grup içi                    | 373.218 | 448 | .833  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi     | Gruplar arası               | 5.265   | 4   | 1.316 | 1.462 | .213 |
| Ölçeği Vefakârlık        | Grup içi                    | 403.213 | 448 | .900  |       |      |
| Lider-üye etkileşimi     | Gruplar arası               | 6.880   | 4   | 1.720 | 1.435 | .221 |
| Ölçeği Katkı             | Grup içi                    | 537.133 | 448 | 1.199 |       |      |
| Lider-üye etkileşimi     | Gruplar arası               | 5.255   | 4   | 1.314 | 1.471 | .210 |
| Ölçeği Profesyonel Saygı | Grup içi                    | 400.110 | 448 | .893  |       |      |

Tablo 35’te turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların lider-üye etkileşimi ölçeği toplam puan ve tüm alt boyutları ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı Anova analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşimi ölçeği toplam puan ve tüm alt boyutları ile aynı işletmede çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

Elden edilen bulgular sonucu, öneri sürülen hipotezlerin kabul ya da reddedildiği tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36. Araştırma hipotezlerinin sonucu

| NO              | HİPOTEZLER                                                                                                                          | KABUL/RET    |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| H <sub>1</sub>  | Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracı rolü vardır.                           | <b>KABUL</b> |
| H <sub>1a</sub> | Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                                       | <b>KABUL</b> |
| H <sub>1b</sub> | Hizmetkâr liderliğin lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                                       | <b>KABUL</b> |
| H <sub>1c</sub> | Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                                    | <b>KABUL</b> |
| H <sub>2</sub>  | Hizmetkâr liderlik, işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. | <b>KABUL</b> |

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personeller ile hizmetkâr liderlik, işten ayrılma niyeti ve lider üye etkileşimi düzeylerinin bazı değişkenler ile yapılan değerlendirmelerinin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Bu çalışmada, turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların hizmetkâr liderlik ölçeğinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve aynı işletmede çalışma süreleri değerlendirildiğinde anlamlı bir farka rastlanmazken; otel yıldız sayısına göre 5 yıldızlı otel, eğitim durumuna göre daha yüksek eğitime sahip ve departman durumuna göre beyaz yakalılar lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Eğitim durumu lisans ve yüksek olan çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının daha açık olduğu ve ne olduğunu bilmesine bağlı olarak olumlu dönüt verdiği söylenebilir. Bu durumun, beyaz yakalıların yeniliğe ve etkileşime açık olma ve portföylerinin daha geniş olması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kaya (2019) hizmetkâr liderlik algılarını cinsiyete göre değerlendirmiş ve güçlendirme, kısıtlama ve sorumluluk, hoşgörü, cesaret ve inisiyatif, alçakgönüllülük ve kontrol alt maddelerinin ve hizmetkâr liderliğin genel algılarının cinsiyet bazında istatistiksel olarak anlamlı olmadığını bildirmiştir. Tokmak (2018), özel eğitim kurumu çalışanları üzerinde uyguladığı, idarecilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar açısından algı değerlendirmesini amaçladığı çalışmasında, cinsiyet, eğitim düzeyi ve sektör deneyiminin liderlik davranışı algılarında hiçbir rol oynamadığı bulmuştur.

Bu çalışmada turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların lider-üye etkileşimi ölçeğinde cinsiyet, medeni durum, eğitim ve aynı işletmede çalışma süresi değerlendirmesinde anlamlı bir farka rastlanmazken; otel yıldızı sayısına göre 5 yıldızlı, çalışma yılına göre daha yüksek yıl ve departmanına göre de beyaz yakalılar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre 5 yıldızlı otellerde, 4 yıldızlı otellere göre hizmetkâr liderlik yaklaşımının ve lider-üye etkileşiminin daha etkili olduğu, bu durumun 5 yıldızlı otellerde yönetim şeklinin daha yenilikçi ve profesyonel olmasında kaynaklandığı söylenebilir. Liderliği liderin kişisel yeteneklerinin, durumsal koşulların özelliklerinin veya aradaki etkilerin tezahürü olarak tanımlamaya çalışan eski tarz kurumların aksine, lider-üye ilişkisi teorisi, diyalektik ilişki çözme düzeyi olarak görülmesi bakımından geleneksel liderlik teorisinden farklıdır (Gerstner, 1997). Keşfinden bu yana, bu teori birçok değişikliğe ve eklemeye maruz kalmıştır. Ancak teorinin dayandığı temel nokta olan "etkileşim" teorik olarak hiçbir zaman değişime uğramamıştır (Gerstner, 1997).

Bu Çalışmada turizm sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların işten ayrılma niyeti ölçeğinde cinsiyet, otel yıldız sayısı, eğitim ve departman değerlendirmesinde anlamlı bir farka rastlanmazken; yaş değişkeninde küçük yaş grubu, medeni durum değişkeninde bekarlar, çalışma yılı değişkeninde daha az yıla sahip olanlar ve aynı iş yerinde çalışma yılına göre de daha az çalışma yılına sahip olanlar lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu durumun, yaşı daha küçük olan katılımcıların gelecek beklentilerinin daha yüksek olmasının ve riske atacağı şeylerin ileriki yaşlara göre daha az olmasının bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Evli olan çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısının ve gelecek kaygılarının bekarlara göre daha fazla olmasının da ayrıca bu sonuca neden olduğu düşünülmektedir. Çalışma süresi az olan personellerin, işyerinde iletişimin ve düzenin sağlanamamış olmasından, çalıştıkları işler ile bağlılık geliştirememiş olmalarının da bu duruma neden olabileceği düşünülmektedir. Kırmızıgül (2019) yaptığı çalışmada, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetlere göre kadınlar lehine anlamlı düzeyde farklılıklar gösterdiği belirlenirken; yaş, eğitim durumu ve gelir düzeyine bağlı bir anlamlılık belirlenmediğini bildirmiştir. İşten ayrılma isteği, bireysel ve örgütsel sonuçların önemli bir parçasıdır ve liderler ile astlar arasındaki ilişkilerin kalitesinden etkilenebilir. Basit bir tanımla, işten ayrılma niyeti, bir kuruluştaki bir çalışanın yakında işten ayrılacağı fikridir (Mobley,1982; 10). Cinsiyet ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için meta-analiz tekniklerini kullanan çeşitli araştırmalar, kadınların genellikle erkeklerden daha fazla işten ayrılma olasılığının olduğunu göstermiştir (Cotton ve Tuttle, 1986; 64). D Öte yandan, bazı araştırmalar kadınların erkekler kadar sık iş bırakma eğiliminde olduğunu bulmuştur (Griffeth ve diğerleri, 2000; 484).

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların işten ayrılma niyeti ile hizmetkâr liderlik algıları arasında anlamlı orta düzey ve negatif, lider üye etkileşimiyle ise anlamlı, yüksek düzey ve pozitif korelasyon belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile lider üye etkileşimi arasında da anlamlı, orta düzey ve negatif bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin yüksek ilişkili ve pozitif yönde olduğu yani birbirlerinden olumlu etkilendikleri söylenebilir. Hizmetkâr liderliğin yüksek lider üye etkileşimi sağladığı; hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşiminin de işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yapılan birçok konuya paralel çalışma elde edilen bu sonuçları destekler niteliktedir (Yıldız, 2016; Barbuto ve Wheeler, 2006, Ürü Sanı vd., 2013; Dal ve Çorbacioğlu, 2014).

4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetinde %19'luk bir azalma sağladığı, hizmetkâr bir lidere bağlı olarak çalışanların duyduğu olumlu düşüncelerin işten ayrılma niyetinden tamamen vazgeçilmesi veya ertelemeğinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ece (2019) yaptığı araştırmada, liderlik gösterme ile işin kendisine, çalışma koşullarına ve iş arkadaşlarına yönelik tutumlar arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. İşe yönelik tutumlar ile işten ayrılma niyetleri arasında da ise negatif bir ilişki bulmuştur.

4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının lider üye etkileşiminin %60'ını açıkladığı görülmektedir. Buna göre, bir çalışanın kendi yöneticisinin göstermiş olduğu hizmetkâr liderlik davranışlarından ötürü, duymuş olduğu memnuniyet düzeyinin artmasının, kişinin lider üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Lider üye etkileşiminin ise işten ayrılma niyetinin %19'unu açıkladığı görülmektedir. Yöneticilerin, çalışanları kendi kararlarını vermeleri ve kuruluşlarının sağlığına ve performansına katkıda bulunmaları için güçlendirmeye yönelik güven verici bir yaklaşımları, yetki ve kararları merkezileştirmek yerine çalışanların işlerindeki başarımını kolaylaştırmak için tüm bu süreçlere dahil etmek olduğunu dikkate alarak, kendilerine derinden değer veren ve kuruluşlarının bir parçası olduğunu hisseden liderlerin, çalışanlarıyla kaliteli ilişkiler geliştirdiğini söylemek abartı olmaz. (Greenleaf ve Spears, 2002; Gregory Stone, Russell ve Patterson, 2004; Van Dierendonck, 2011).

Hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti değişkeninin varyansının %22'sini açıkladığı, hizmetkâr liderliğe ilişkin düşüncelerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlılık gösterdiği ve %3 oranında etkiyi arttırdığı görülmektedir. Araştırmanın bulguları ışığında lider üye etkileşiminin, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide değişim aracı olduğu belirlenmiş, öne sürülen 5 hipotezde kabul edilmiştir. Şahin (2011), lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Alanyazında liderlik ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Ancak, en basit haliyle liderlik, hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği ile ilgilidir. Başkalarını bilfiil bir şekilde etkilemek için gereken süreç ve nitelikler, liderlik ve onun geçerliliğinin anlaşılması bakımından, bir disiplin olarak halk sağlığının geliştirilmesi ve günlük uygulamamızdaki yeri için önemlidir.

Yirmi birinci yüzyılın başından itibaren, birçok kolektif liderlik modeli ortaya çıkmıştır ve bu liderlik modellerinin en önemlilerinden bir tanesi ise hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik teorisinin orijinal modeli, takipçiler ve liderleri arasındaki ilişkide bir bağlantı olduğunu öne süren sosyal değişim teorisine dayamaktadır (Greenleaf, 1970).

Yapılan birçok araştırma (Bambale, 2014; Bobbio ve Manganeli, 2015; McAlearney ve Robbins, 2014; Parris ve Peachey, 2013), hizmetkâr liderlerin öğrenen organizasyonları geliştirmeye yardımcı olduğunu, organizasyonel performansı en üst düzeye çıkardığını, daha güçlü bir hizmet kültürü yarattığını ve çalışanları beklentilerin üzerinde performans göstermeye motive ettiğini ortaya çıkarmıştır.

Günümüze kadar, hizmetkâr liderliğin otel işlemlerinde çalışan personellerin işten ayrılma niyetlerini araştıran kısıtlı sayıda araştırma vardır. Hizmetkâr liderlik davranışlarını benimseyen otel yöneticileri, çalışanların ne yaşadıkları ve kendi liderlerinden ne bekledikleri durum arasındaki dinamik ilişkiye odaklanabilir. Hizmetkâr liderliği davranışlarını benimsemek, örgütsel yönetimde olumlu bir artışla sonuçlanmıştır (Beck, 2014).

Hizmetkâr liderlik davranış özelliklerinin kişisel destek ve çalışan güçlendirmenin daha az işten ayrılma ile ne ölçüde ilişkili olduğunu anlamak, çalışanın zihniyetini anlamaktır (Carter ve Baghurst, 2014; Demirtaş ve Akdoğan, 2015). Hizmetkâr bir liderin gösterdiği nitelikler, takipçilerine örgütsel destek ve örgütte kalma istekleri konusunda daha fazla güven verebileceği gibi hizmetkâr liderlerden destek algılayan takipçiler, liderlerine karşı duygusal bir bağ oluşturabilir (Carter & Baghurst, 2014). Liderin davranışı, bir takipçinin örgütsel desteği algılamasına yardımcı olmada çok önemlidir (Sokoll, 2014). Kişisel destek sağlayan hizmetkâr liderler, çalışanların bir şirkette kendilerini tatmin hissetmelerine yardımcı olabilir. Çalışanların ne tür bir desteğe ihtiyaç duyduğunu anlamaya çalışan liderler, bir organizasyonda işten ayrılma niyetlerini yüksek oranda azaltmaya yardımcı olabileceklerdir (Demirtaş ve Akdoğan, 2015).

Hizmetkâr liderlerin, çalışanlara kişisel destek ve güçlendirme sağlaması yönünde gerçekten büyük bir ihtiyaç vardır. Sektörde daha fazla lider, güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmak için hizmetkâr liderliği uygulamalıdır (Karatepe & Vatankhah, 2014). Günümüzde otel endüstrisinde işten ayrılma niyeti yüksek oranlarda devam etmekte ve işletmelerin çalışanlarına sunacağı destekleyici liderlik davranışları, iş gücünden ayrılan çalışanların yüzdesini azaltacaktır. Otel işletmelerindeki liderler, destekleyici bir ortamın, işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu bir organizasyonu nasıl yaratabileceğini anlamalıdır.

Lider-üye etkileşimi, bir lider ile onun grup üyeleri arasındaki ikili ilişkinin kalitesini tanımlamaya çalışır (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975). Lider-üye etkileşimi teorisine göre, bir lider farklı grup üyeleriyle niteliksel olarak farklı ilişkiler geliştirebilir. Liderleri ile yüksek kaliteli ilişkiler algılayan üyeler, genellikle daha yüksek düzeyde karar serbestliği (Liden ve Graen, 1980), daha fazla terfi fırsatları (Graen ve

Scandura, 1987) ve daha yüksek düzeyde destek dahil olmak üzere ayrıcalıklı muamele görürler (Kraimer vd., 2001). Lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, genel olarak, liderleriyle düşük kaliteli lider-üye etkileşimi algılayan üyelerin, yüksek lider-üye etkileşimine sahip olanlardan daha fazla işten ayrılma niyeti gösterme ihtimalinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Bauer vd., 2006; Gerstner ve Day, 1997; Schyns vd., 2007). Araştırmalar, otel endüstrisindeki yüksek işten ayrılma hızının ülkelere özgü bir olgu olmadığını göstermektedir. Otelcilik sektöründeki yıllık işten ayrılma hızının Hong Kong'da artmaya devam ettiği gibi (Lam vd., 2002), Türk otellerinin de yüksek işten ayrılma hızından muzdarip olduğu bildirilmektedir (Birdir, 2002). Artan eğitim maliyetlerine ek olarak, çalışan devir hızı, boşalan pozisyonlar hala doldurulamamışken veya deneyimsiz personel tarafından doldurulduğunda, geride kalan ve kaliteli hizmet sunmak için mücadele eden çalışanlar ve misafirler üzerinde olumsuz etkilere sahiptir (Powell ve York, 1992). Bu nedenle, konaklama sektöründe faaliyet gösteren firmalar en büyük zorluklardan bir tanesi, nitelikli çalışanları elde tutabilmektir. Birdir (2002), otel çalışanlarının zorlu çalışma ortamları nedeniyle işten ayrıldığını ileri sürmüştür (örneğin, kötü çalışma saatleri, düşük ücret, eşzamanlı üretim ve tüketim ve sürekli değişkenlik gösteren talep). Orta düzey yöneticilerin misafir hizmetleri de dahil olmak üzere birden fazla görevi yerine getirdiği otel endüstrisinde, yönetici çalışanlarının kaybı daha da büyük olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Ghiselli vd., 2001). Turizm endüstrisi söz konusu olduğunda, endüstrisindeki yüksek devir hızı ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasındaki ilişkiyi anlamamız gerekir. Turizm sektörü, müşteriler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin yönetimi anlamına gelen bir hizmet sektörüdür (Kantarıcı, 1997). Hizmet sektöründe kalite ve performans insana bağlıdır. Turizm endüstrisinde kalite yönetiminin ana girdisi çalışanlardır (Witt ve Muhlemann, 1994). Turizm endüstrisinde amaç, müşteri beklentilerini karşılamak veya aşmaktır. Böylece, çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişki ve çalışanların performansı, hizmet kalitesini doğrudan etkileyecektir.

#### *A. Araştırmacılara Yönelik Öneriler*

Bu çalışma her ne kadar sadece turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmış ise de çalışanların hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi değişkenlerine olan algılarının sektör farkı olmaksızın işten ayrılma niyetini önemli derecede etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Buna istinaden, benzer bir çalışmanın Türkiye genelinde turizmin büyük gelir kaynağı olduğu şehirlerde otel, seyahat acenteleri, tur şirketleri ve tur rehberleri özelinde uygulanarak, sonuçların karşılaştırılması önerilebilir. Çalışmanın ayrıca kamu sektöründe faaliyet alanı fark

etmeksizin uygulanarak, sonuçları üzerinde tartışılabilir, elde edilen sonuçlara istinaden modern yönetim anlayışlarına kamuda ağırlık verilerek personel memnuniyetinin ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması sağlanabilir. Örnek vermek gerekirse, Türkiye genelinde faaliyet gösteren üniversitelerin sosyal tesislerinde benzer bir çalışma uygulanarak çalışan personellerin liderlik algıları ölçülebilir ve problemli alanlar tespit edildikten sonra önleyici bir plan devreye sokulabilir. Bu durum hem çalışan hem de misafir memnuniyetini arttırarak üniversite sosyal tesislerinin daha profesyonel ve kurumsal bir yapıya sahip olmasına katkı sağlayabilir. Benzer çalışmanın farklı endüstrilerde uygulanarak yeni sonuçlar elde edilmesi hem literatüre önemli derecede katkı sağlayacak hem de modern liderlik alanyazında yeni ve farklı çalışmaların önünü açacaktır. Son olarak benzer bir çalışma ülkemiz ve yüksek oranda turist ağırlayarak turizmden büyük miktarda gelir elde etmekte olan farklı bir ülke arasında uygulanarak iki ülkenin turizm sektörü çalışanlarının liderlik algıları arasında karşılaştırma yapılabilir. Araştırma sonucunda ülkemiz aleyhine olan durumlar tespit edilebilirse, turizm alanında eğitim veren kuruluşlar ders literatürlerine liderlik ile ilgili gerekli eklemeler yaparak, uzun dönemde bu aleyhe olan durumu lehe çevirebilir. Kalifiye personellerin işten ayrılma niyetlerinde azalma sağlanması uzun dönemde daha profesyonel ve kaliteli hizmet sağlanmasının önünü açacak ve rekabetin hayli yüksek olduğu turizm sektöründe ülkemizin elini diğer ülkeler karşısında dahada güçlendirecektir.

Sonuç olarak, literatür taraması ve teorik çerçevenin oluşturulması, araştırma hipotezlerinin geliştirilmesi, doğru veri toplama yöntemi ve araçlarının seçimi, veri analizi ve istatistiksel yöntemlerin kullanımı ve yeni bulguların yorumlanarak ve sonuçların tartışılması "Hizmetkar Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü" üzerine yapılabilecek bir çalışmanın başarılı olması için temel adımları içermektedir. Ancak, araştırma planlanırken ve yürütülürken özgün ve disiplinler arası bir yaklaşım benimsemek, yeni çalışmaların değerini artırabilir.

#### *B. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler*

Özel ve Kamu kurumlarında görev yapan bütün alt ve üst düzey yöneticilerin hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimi değişkenleri ile ilgili özel eğitimlere tabi tutulmaları, göstermiş oldukları liderlik vasıflarının astları üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu konusunda bilinçlendirilmeleri önerilebilir. Kurumların insan kaynakları departmanları, her düzeydeki çalışanı için liderlik eğitim programlarına odaklanabilir ve bu programlar, çalışanlara kişilerarası iletişim, mentorluk gibi astlarla etkin değişim konusunda gerekli bilgileri sağlayabilir. Otelcilik sektöründe liderler ve astları arasındaki etkili iletişim ile ilgili birçok liderlik eğitimi programı olmasına rağmen, bunların

günümüzde çok da etkili olmadığı söylenebilir. Kurumun kültürü önemlidir ve bu tarz programların çalışanları uyarlayabilmesi için kurumun kültürüyle uyumlu olması gerekir. Grup etkileşimini artırıcı etkinlikler yönetim tarafından artırılabilir ve çalışanlar ile yöneticiler sık sık bir araya getirilebilir. Bu tarz etkinliklerde başarı hikayeleri paylaşılmalı, katılımcı karar almayı teşvik etmek için grup etkileşimi dışında bire bir toplantılar yapılmalıdır. Tüm ekip üyelerinin fikirleri sorulmalıdır. Yönetimler, her düzeyde iki yönlü ve açık iletişimi teşvik eden kurum kültürüne odaklanmalıdır. Örgütler, çalışanlarına hangi ölçüde fırsat eşitliği sağlayabilecekleri konusunda daha dikkatli olmalıdır. Bunlar kariyer fırsatları, parasal fırsatlar, gelişimsel eğitim programlarına erişim ve yöneticileri veya iş arkadaşları ile eşit iletişim olabilir. Sektör kabul gören günümüz liderlik anlayışları terk edilerek işten ayrılma niyetlerinin olumlu değişimine katkı sağlayacak modern liderlik anlayışları benimsenmelidir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik kültürü oluşturmak, güçlü lider-üye ilişkileri geliştirilmesi için çabalamak, kariyer gelişimi fırsatları sunmak, çalışan katkılarını tanıyarak ödüllendirmek ve çalışan memnuniyetini izleyerek onların endişelerini ele almak hem turizm hem de kamu sektörü için kesinlikle uygulanması tavsiye edilen eylemlerdir. Bu eylemler, lider-üye etkileşimini güçlendireceği gibi işten ayrılma niyetini azaltarak genel organizasyonel performansı iyileştirmeye fayda sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akdöl, B., ve Şahin, S. A. (2020). Yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin astlarla etkileşim düzeyindeki rolü: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 775-791.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma (Doktora Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz Sarıkoç, M. (2020). *İç kaynak kullanımının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Aslan, Ş., ve Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 139-154.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları: COVID-19 pandemi araştırması. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Aykanat, Z., & Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198-228.
- Balay, R., Kaya, A., ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yetenekleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Baltacı, A. (2017). Paternalist liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Eğitim Dergisi*, 2(1).
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik (3. basım)*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bambale, J. A. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing & Management*, 5(1), 1-16.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C. ve Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 299-314.

- Bobbio, A., ve Manganelli, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180-1192.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul, Türkiye: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7).
- Bozkurt, Ö. ve Güral, M. (2015). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2010). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: İşe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 12(2), 77-88.
- Büyükkaymakçı, Y. (2020). *Lider üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü (Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)*.
- Carter, D. ve Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124, 453-464.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik Bir İnceleme. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, 119(151), 351-360.
- Cropanzano, R. Ve Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. *Motivation and work behavior*, 5 (131143), 317372.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.

- Çalışkan, N. Ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(42), 240-250.
- Çarıkçı, İ. (2001). *Banka çalışanlarının iş ve aile rollerinin çatışması (bireysel ve örgütsel boyutlar)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çintay, Ö. (2018). *Algılanan içsellik statüsü ve örgütsel sessizlik ilişkisinde lider-üye etkileşiminin koşulsal etkisi*. Yüksek lisans tezi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı.
- Çöp, S. (2015). *Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma*. Yüksek lisans tezi. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deconinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Demirtaş, O. ve Akdoğan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130, 59-67.
- Deconinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction, and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 222-231.
- Demir, C., YILMAZ, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

- Demiray Özden, A. (2019). *Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve aracı faktörlerin rolü: Bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. Doktora tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.*
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M. ve Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 277-286.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora tezi. Uludağ Üniversitesi, Bursa.*
- Düger, Y. (2021). The effect of transformational leadership and leader-member exchange on knowledge sharing process: A practice from Turkey. *The Journal of International Scientific Researches*, 6(3), 232-249.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul, Türkiye: Beta Yayıncılık.*
- Eraslan, L. (2013). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-32.
- Erdoğan, S. (2014). *Lider ve astların duygusal zekâ faktörleri ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.*
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V. ve Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Fındıkcı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul, Türkiye: Alfa Yayınları.*
- Fındıklı, M. M. (2012). *İş değerleri perspektifinde yönetici-çalışan uyumu ve iş tatmini ile lider-üye etkileşimi üzerine Türk sağlık sektöründe bir araştırma. İstanbul*

*Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı. Doktora tezi.*

- Fong, Y. L. Ve Mahfar, M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in Selangor. *Sains Humanika*, 64(1).
- Gedikçi, A. ve Canöz, Ö. K. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(3), 85-87.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M. ve Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 38, 46-78.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). 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), 219-247.
- Green, S. G., Anderson, S. E. Ve Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hunt, T. J. (2014). Leader-member exchange relationships in health information management. *Perspectives in health information management*, 11(Spring).
- Hündür, Ü. (2019). Örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Yüksek lisans tezi.*
- İbicioğlu, H., ÖZMEN, Ö. G. D. H. İ. ve Sebahattin, T. A. Ş. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Karalar, S. Ve Küçükaltan, D. (2014). Yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki: İstanbul'daki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41).
- Karatepe, O. M. ve Azar, A. K. (2013). The effects of work-family conflict and facilitation on turnover intentions: The moderating role of core self-evaluations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(3), 255-281.
- Karatepe, O. M. ve Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict. *Tourism Management*, 27(5), 1017-1028.
- Karatepe, O. M. ve Karadas, G. (2014). The effect of psychological capital on conflicts in the work-family interface, turnover and absence intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 132-143.
- Karatepe, O. ve Kılıç, H. (2007). "Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28, 238-252.
- Kaya, B. ve Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
- Kaya, E. (2019). *Hizmetkâr liderlik: Turizm sektöründe bir araştırma. Yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.*
- Karatepe, O. M. ve Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices on perceived organizational support and turnover intentions: Evidence from the airline industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 103-119.
- Kantarıcı, K. (1997). *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri*. Basılmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. ve Jaworski, R. A. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel psychology*, 54(1), 71-99.

- Kaya, M. (2020). *İş karakteristikleri ve liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü. Doktora tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.*
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kılıç, Ö. G. (2017). Çağdaş liderlik yaklaşımlarında kamu çalışanlarının tercihi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 157-179.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Liao, H., Liu, D. Ve Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *The Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Laub, J. (2004, August). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable* (s. 607-621).
- Oktay, H. (2013). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Örücü, E. ve Teker, S. K. (2014). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 73-90.

- Örücü, E., Yumuşak, S. Ve Bozkır, Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özdaşlı, D., Kanten, Y. ve Alparslan, D. (2013). Lider-üye etkileşiminin proaktif davranışlar üzerindeki etkisi. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı (s. 208-213). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. 1.Baskı.
- Özutku, H., Ağca, V. Ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 95-106.
- Page, D. ve Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda İyi İdare Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ombudsman Akademik*, 1, 259-293.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L. ve Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Sears, G. J. ve Holmvall, C. M. (2009). The joint influence of supervisor and subordinate emotional intelligence on leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 593-605.
- Sellgren, S., Ekvall, G. ve Tomson, G. (2006). Leadership styles in nursing management: Preferred and perceived. *Journal of Nursing Management*, 14, 348-355.
- Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: Bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. Ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Sparrowe, R. T. Ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.

- Sparrowe, R. T., Soetjito, B. W. ve Kraimer, M. L. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *The Academy of Management Journal*, 49(6), 1194-1208.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B. ve Demoulin, S. (2021). Leader-member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor's organizational embodiment. *European Management Journal*, 39, 745-754.
- Sürücü, L. (2021). Lider-üye etkileşimi: Literatür taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 257-277.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. ve Örselli, E. (2015). Yönetimde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 8(2), 73-96.
- Şengöz, M. (2019). *Çalışanların liderlik algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Ankara: Astana Yayınları.
- Şimşek, H. İ. (2018). Lider tiplerine Kur'an açısından bir yaklaşım. *Journal of Analytic Divinity International Refereed Journal*, 2(3), 63-86.
- Çelik, A., Şimşek, Ş. M. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış (9. baskı)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Temiz, E. (2016). *İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep*.
- Turan, İ., Şimşek, Ü. ve Aslan, H. (2015). Eğitim araştırmalarında Likert ölçeği ve Likert-tipi soruların kullanımı ve analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 186-203.
- Uğurluoğlu, Ö. Ç. Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2013). *Kadri işletmelerde Stratejik Yönetim (6. Baskı)*. İstanbul, Nisan: Beta Yayıncılık.
- Ünal, S. R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş*.
- Ündür, Ü. (2019). *Örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üzerine bir araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler*

*Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.  
Yüksek lisans tezi.*

Ürek, D. (2015). *Sağlık kurumlarında lider-üye etkileşim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek lisans tezi.

Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.

Uğurluoğlu, Ö. Ç. Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Yıldız, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik algısının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi: Kamu sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (7)14, 499-517.

Yılmaz, H. (2010). *Stratejik liderlik (2. baskı)*. İstanbul, Türkiye: Kumsaati Yayıncılık.

Yiğit, S. H. (2014). Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (41)

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Seçkin Yayıncılık.

Zhu, J., Lu, J., & Song, Z. (2015). The antecedents of engagement in team leadership: A leader-member interaction perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 12968). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

## EKLER

### Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma, Hizmetkâr Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü' nün belirlenmesi amacıyla yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Araştırma sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup cevaplarınız gizli tutulacak, üçüncü kişilerle asla paylaşılmayacak ve sadece istatistiksel olarak değerlendirilecektir. Anketi cevaplayarak bu bilimsel çalışmaya zamanınızı ayırdığınız ve destek olduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

**Hazırlayan: Fatih Köse**

Gümüşhane Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

#### Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

#### Yaşınız

☐ 18-25 ☐ 26-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55-64 ☐ 65 ve üzeri

#### Medeni durumunuz

☐ Bekar ☐ Evli ☐ Boşanmış/Dul

#### Eğitim durumunuz

☐ İlköğretim-Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

#### Kaç yıldır turizm sektöründe çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

#### Hangi departmanda çalışmaktasınız?

☐ Ön Büro ☐ F&B ☐ Güvenlik ☐ Muhasebe ☐ Mutfak ☐ Kat Hizmetleri

☐ Satış ve Pazarlama ☐ Teknik ☐ Diğer .....

#### Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

**Çalışmakta olduğunuz otel işletmesinin sınıfı?**

( ) 3 Yıldızlı Otel

( ) 4 Yıldızlı Otel

( ) 5 Yıldızlı Otel

**1. BÖLÜM**

Yöneticinin hizmetkâr liderlik davranışları ile ilgili aşağıdaki sorulara yanıt veriniz.

| 1. Kesinlikle Katılmıyorum | 2. Katılmıyorum                                                                        | 3. Ne Katılıyorum         |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Ne Katılmıyorum            | 4. Katılıyorum                                                                         | 5. Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                          | Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim                        | 1 2 3 4 5                 |
| 2                          | Yöneticim topluluğa yardım etmenin önemini vurgular                                    | 1 2 3 4 5                 |
| 3                          | Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir                           | 1 2 3 4 5                 |
| 4                          | Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem için beni serbest bırakır | 1 2 3 4 5                 |
| 5                          | Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir                                             | 1 2 3 4 5                 |
| 6                          | Yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar                             | 1 2 3 4 5                 |
| 7                          | Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden taviz vermez                    | 1 2 3 4 5                 |

**2. BÖLÜM**

İşten ayrılma niyetinize ilişkin aşağıda yer alan sorulara yanıt veriniz.

| 1. Kesinlikle Katılmıyorum | 2. Katılmıyorum                                  | 3. Ne Katılıyorum         |
|----------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|
| Ne Katılmıyorum            | 4. Katılıyorum                                   | 5. Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                          | Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum      | 1 2 3 4 5                 |
| 2                          | Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum  | 1 2 3 4 5                 |
| 3                          | İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım | 1 2 3 4 5                 |

**3. BÖLÜM**

Bağlı bulunduğunuz ve çalıştığınız yöneticinizi düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.

| 1. Kesinlikle Katılmıyorum | 2. Katılmıyorum                                                  | 3. Ne Katılıyorum         |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Ne Katılmıyorum            | 4. Katılıyorum                                                   | 5. Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                          | Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri               | 1 2 3 4 5                 |
| 2                          | Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum | 1 2 3 4 5                 |
| 3                          | Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum                  | 1 2 3 4 5                 |

|    |                                                                                                          |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 4  | Yöneticim, tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Eğer yaptığım hatada kasıt yoksa, yöneticim beni organizasyondaki diğer insanlara karşı savunur          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Yöneticim için çalışırken iş tanımımda belirtilen görevlerden daha fazlasını yaparım                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Yöneticimin işi ile ilgili yeteneklerine hayranım                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

***Katılımınız için teşekkürler***

## ETİK KURUL KARARI



### Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

**Fatih KÖSE**  
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği

**Sayın Fatih KÖSE,**

**“Hizmetkar Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü”**  
adlı İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvurunuz (Protokol NO. 2022/312)  
kurulumuzun 27.07.2022 tarihli ve 2022/08 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun  
bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

## ÖZGEÇMİŞ

Lise eğitimimi 2008-2012 yılları arasında İstanbul'da Turhan Feyzioğlu Ticaret ve Meslek Lisesinde tamamladım. 2012-2016 yılında Atatürk Üniversitesi, Konaklama İşletmeciliği Lisans bölümünü başarı ile tamamladım. Lisans eğitimim devam ederken, 2015-2016 yılları arasında Polonya'nın başkenti Varşova şehrinde Erasmus+ öğrenci değişim programına katılım hakkım elde ederek son bir yılımı Józef Piłsudski University of Physical Education in Warsaw Üniversitesinde tamamladım. Daha sonrasında yine Atatürk Üniversitesi'nde 2016-2018 yılları arasında, Sivil Hava Ulaştırmacılığı Ön Lisans programını başarı ile tamamladım ve ayrıca iyi derecede İngilizce bilmekteyim.

2014 yılında ilk kez turizm sektöründe çalışmaya başladım. Yiyecek ve İçecek Hizmetleri bölümünden başlamış olmama rağmen en son olarak 2019-2021 yılları arasında Trabzon ilinde Radisson Blu Hotel işletmesinde Ön Büro Şefi olarak görev yaptım. Bu tarihten sonra turizm sektöründe çalışmayı bırakarak farklı alanlar ve farklı sektörlerde çalışmayı sürdürdüm. Şu anda Kanada'nın başkenti Ottawa'da, outsourcing alanında lider firmalardan biri olan Accenture'da Sosyal Medya Pazarlama Uzmanı olarak profesyonel kariyerimi sürdürmekteyim.