



İŞLETME ANABİLİM DALI
Özlem KAHRAMAN

**Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetiyle
İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel
Destegın Aracılık Rolü: Erzurum İli Örneği**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİLERİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2022
Her hakkı saklıdır.

**AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Özlem KAHRAMAN

**HİZMETKÂR LİDERLİK TARZININ İŞTEN AYRILMA NİYETİYLE
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİLERİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

AĞRI, 2022

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Erzurum İli Örneği” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Δ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

08/03/2022
Özlem KAHRAMAN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iii
ÖZET.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	4
2.1. Kavramsal Çerçeve.....	4
2.1.1. Hizmetkâr liderlik.....	6
2.1.1.1. Hizmetkâr liderliğin tarihçesi ve tanımı	6
2.1.1.2. Hizmetkâr liderliğin özellikleri	9
2.1.1.3. Hizmetkâr liderliğin boyutları	14
2.1.2. Örgütsel bağlılık	20
2.1.2.1. Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları.....	22
2.1.3. Algılanan örgütsel destek	25
2.1.4. İşten ayrılma niyeti	28
2.1.5. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi	30
2.2. İlgili çalışmalar.....	31
3. YÖNTEM VE BULGULAR	38
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	38
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	40

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	42
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	42
3.5. Veri Toplama Araçları.....	42
3.5.1. Kişisel bilgi formu	43
3.5.2. Hizmetkâr liderlik ölçeği	43
3.5.3. Örgütsel bağlılık ölçeği	43
3.5.4. Algılanan örgütsel destek ölçeği.....	44
3.5.5. İşten ayrılma niyeti ölçeği	44
3.6. Verilerin Analizi.....	44
3.6.1. Demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler	45
3.6.2. Araştırmanın güvenilirliği	46
3.6.3. Ölçeklerin Faktör Analizi	49
3.7. AraştırmanınBulguları.....	54
4. SONUÇ.....	62
KAYNAKLAR.....	69
ÖZGEÇMİŞ.....	Error! Bookmark not defined.
EKLER.....	79

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİZMETKÂR LİDERLİK TARZININ İŞTEN AYRILMA NİYETİYLE İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ

Özlem KAHRAMAN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ömer ÇINAR

Ortak Danışman: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2022, 82 sayfa+ xi

Jüri:

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Doç. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU

Doç. Dr. Fatma TEMELLİ

Doç. Dr. Ömer ÇINAR

Dr. Öğr. Üyesi Ercan KESER

Bu çalışmanın temel amacı hizmetkâr liderlik tarzının işten ayrılma niyetine olan doğrudan etkisini incelemek, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu amaçla öncelikle konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra bu ilişkileri araştırmak üzere Erzurum’da faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24 ve AMOS 20 paket programlarında analiz edilerek araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkiler incelendiğinde; hizmetkâr liderliğin işten ayrılmayı olumsuz yönde etkilediği, örgütsel bağlılığı ve algılanan örgütsel desteği ise pozitif yönde etkilediği; örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolleri de incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yapısal Eşitlik Modellemesi, Hizmetkâr Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık, Algılanan Örgütsel Destek.

ABSTRACT

MASTER’S THESIS

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP OF SERVANT LEADERSHIP STYLE AND INTENT TO LEAVE: SAMPLE OF ERZURUM PROVINCE

Özlem KAHRAMAN

Advisor: Assoc.Prof.Dr. Ömer ÇINAR

Co-Advisor:Prof.Dr.Ömer Faruk İŞCAN

2022, Page: 82+ xi

Jury:

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assoc. Prof. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU

Assoc. Prof. Dr. Fatma TEMELLİ

Assoc. Prof. Dr. Ömer ÇINAR

Asst. Prof. Dr. Ercan KESER

The main purpose of this study is to examine the direct effect of servant leadership style on intent to leave and to reveal the mediating role of organizational commitment and perceived organizational support in this relationship. For this purpose, first of all, a theoretical framework was created by scanning the domestic and foreign literature on the subject. Then, a field study was conducted on bank employees operating in Erzurum in order to investigate these relationships. The data obtained were analyzed in SPSS 24 and AMOS 20 package programs and the hypotheses of the research were tested. As a result of the research, when the direct relationships between the variables of servant leadership, intent to leave, organizational commitment and perceived organizational support were examined; servant leadership affects intent to leave negatively, while it affects organizational commitment and perceived organizational support positively; it was concluded that there is a positive and significant relationship between organizational commitment and perceived organizational support, and a negative and significant relationship between the variables of intent to leave, organizational commitment and perceived organizational support. In addition, the mediating roles of organizational commitment and perceived organizational support in the relationship between servant leadership and intent to leave were also examined.

Keywords:Structural Equality Modelling, Servant Leadership, Intention to Leave, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support.

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin başarısı büyük oranda işletmesini sahiplenerek örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen, örgütün başarısı için üst düzey performans gösteren çalışanlara bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların olumlu algıladıkları örgüt koşulları ve lider tutumları çalışanların motive olmasını sağlayıp, örgütlerine karşı sorumluluk hissi yaratacaktır. Örgüt ve liderleri tarafından desteklendiğini bilen, esenliklerine önem verdiğinin farkında olan, çıkar ve ihtiyaçlarının önemsendiğini hisseden çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlı olacak ve işletmelerinden ayrılma niyetinde olmayacaktır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireylerin sergileyecekleri performans dahafazla olacak ve örgütlerinden ayrılma eğilimleri de düşük olacaktır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı liderliği çalışanlarına hizmet işi olarak gören, önceliği çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamak olan hizmetkâr liderlik tarzının, işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemektir.

Bu çalışmada bilgi ve tecrübeleriyle değerli katkılarda bulunan danışman hocalarım Sayın Doç. Dr. Ömer ÇINAR'a ve Sayın Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a teşekkürlerimi arz ederim. Ayrıca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman şahsımdan esirgemeyen anneme, babama ve bütün yakınlarıma teşekkür ederim.

Ağrı, 2022
Özlem KAHRAMAN

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

AMOS	: Analysis of Moment Structures (Moment Yapıların Analizi)
AGFI	: Adjusted Goodness-of-Fit Index (Düzeltilmiş İyiilik Uyum İndeksi)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
GFI	: Goodness-of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
H	: Hipotez
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normed Fit Index (Normallaştırılmış Uyum İndeksi)
RMSEA	: The Root Mean Square Error (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
TLI	: Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi)
Vd	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
β (beta)	: Path Katsayısı
N	: Örnek Büyüklüğü
P	: Gözlenen Değişken Sayısı
t	: Tahmin Edilen Parametre
α	: Alpha (Hesaplanan Güvenilirlik Katsayısı)
χ^2	: Chi-Square (Ki-Kare)
χ^2/DF	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	45
Tablo 3.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları.....	47
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları.....	47
Tablo 3.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları.....	48
Tablo 3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları	48
Tablo 3.6. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçlar	52
Tablo 3.8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları..	53
Tablo 3.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 3.10. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Uyum İndeksleri.....	55
Tablo 3.11. Önerilen Modelin Uyum İndeksleri	56
Tablo 3.12. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Test Sonuçları	57
Tablo 3.13. Aracılık (Mediative) Testinin Sonuçları.....	59

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	40
Şekil 3.2. Yapısal Eşitlik Modeli	56



1. GİRİŞ

Çağdaş Yaklaşımların temel kavramlarından biri olan liderlik kavramı, küresel rekabet ortamında işletmelerin başarıları için önemli bir değişken olarak görülmeye başlanmıştır. Değişen rekabet koşullarının, küreselleşmenin, ortaya çıkan teknolojik yeniliklerin etkisiyle gelişen ve dönüşen çalışma koşulları, insanların temel ihtiyaçlarını karşılamakla yetinen geleneksel çalışma kavramının değişmesine neden olmuştur. Bireylerin ana gereksinimlerinin değişmesi, farklılaşması ve çeşitlenmesi geleneksel, otokratik, ve karizmatik gibi liderlik olguları yerine, kişilerin bireysel ve profesyonel gelişimine katkı sağlayan ahlaki değerler ölçüsünde yaklaşımları ortaya koyan liderlik özelliklerinin meydana gelmesini sağlamıştır (Duyan, 2012: 1). Çağımız başkalarına hizmet eden, ortak bir vizyon oluşturarak insanların potansiyellerini yakalamaya gayret eden, ahlaki ve etkili bir liderliği duyurmaktadır (Page ve Wong, 2000: 1). Liderin başkalarının ihtiyaç ve çıkarlarını kendi ihtiyaç ve çıkarlarından önce tutması ve karşılamaya çalışması, yani liderliğin güç ve hizmet boyutunun vurgulanması hizmetkâr liderlik olarak adlandırılan bir liderlik tarzının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Greenleaf, 1977: 6). İlk olarak Greenleaf tarafından 1970’li yıllarda literatüre kazandırılan bir kavram olan hizmetkâr liderlik, temelinde bazı dini inançlar da bulunan ve liderliği insanlara hizmet etmek işi olarak gören bir yaklaşımdır (Koçel,2018: 607). Greenleaf (1970), Herman Hesse’nin *Doğuya Yolculuk* adlı romanını okuyarak, öncü bir liderin ilkin başkaları tarafından toplumun hizmetkârı olarak deneyimlendiği sonucuna varmıştır. Greenleaf’e (1977: 6) göre, hizmetkâr liderliğin en belirgin niteliği şahsi çıkarlarını birinci plana almamasıdır. Hizmetkâr liderler toplumun gereksinimlerini gidermek için hizmetçi vazifesini üzerine alan kişilerdir (Russell ve Stone, 2002: 145). Fındıkçı’ya (2009) göre “Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderlerin kendilerini başkalarına (takipçilerine) adamaları, başkalarının bakış açıları ile olayları ele almaları ve ‘ben’ kavramından önce ‘sen’ ya da ‘biz’ kavramlarını içermektedir” (Fındıkçı, 2009;Aktaran: Koçel, 2018: 607). İzleyiciler, liderlerini telkin yoluyla değil, hür iradeleriyle takip etmektedirler (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr bir lider izleyicilerine gönülden bağlı olan, aynı zamanda asıl vazifesinin hizmet ve takipçilerinin gereksinimlerini karşılamak olduğunun farkında olan, onlara güç ve

vizyon sağlayan kişidir (Sendjaya ve Sarros, 2002; Spears, 2010). Hizmetkâr liderlik, diğerleri için kendinden ödün vermeyi içeren düşünceleri ve bu düşünceleri sonucunda çalışanların endişelerini ve bağlılıklarını meydana getiren eylem ve söylemleri kapsayan değerler bütününü içine alan bir kavramdır (Kool ve Van Dierendonck, 2012: 423-424). Hizmetkâr liderler, daima çalışanların kendilerine yenilikler katmalarını ve kendilerini geliştirmeleri, ilerletmeleri için destek veren liderlerdir (Koç ve Özyılmaz, 2020: 19). Liderlerin örgüt içerisinde ortaya koydukları olumlu yahut olumsuz liderlik tutum ve davranışlarının, çalışanların örgüt ve liderlerine olan bağlılıklarını etkilemesi muhtemeldir. Çalışanlara karşı sergilenen bu olumlu tutum ve davranışlar çalışanların kendilerini çalıştıkları örgüte karşı sorumlu hissetmelerine neden olur. Bu sorumluluk duygusu ise çalışanların örgütte kalmaları konusunda zorunlu hissetmelerine, yani normatif bir bağın ortaya çıkmasına, çalışanların, hizmetkâr liderlerin işyerlerinde kendilerine sundukları imkân ve rahatlığı farklı örgütlerde elde edemeyecekleri düşüncesi ise örgüt ile çıkar ilişkisine dayanan bir bağlılık kurmalarını sağlayacaktır (Koç ve Özyılmaz, 2020: 19). Çalışanlarda, örgüt ve liderlerine karşı oluşan bağın sebeplerinden biride örgüt ve liderleri tarafından kendilerine verilen destek olduğunu söyleyebiliriz. Örgütleri ve liderleri tarafından desteklendiğini, iyiliklerinin düşünüldüğünü ve katkılarına değer verildiğini hisseden kurum çalışanları, örgütlerine daha fazla bağlı olacak ve kurumlarında kalmaya devam etmek isteyeceklerdir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ne kadar yüksek olursa örgütlerine karşı hissettikleri bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır. Örgüt ve çalışanları arasında oluşan bu güven bağı sayesinde, çalışanlar kurumlarında kalmak isteyecek ve işten ayrılma niyetinde olmayacaktır.

Yukarıda aktarılan bilgiler ışığında; bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderlik tarzının, işten ayrılma niyetine olan doğrudan etkisini incelemek ve örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide aracılık rolünü ortaya koymaktır. Liderliği hizmet odaklı biçimde ele alarak incelemek, yoğun rekabet ortamında işletme liderlerinin çalışanların görüşleri ışığında hizmetkâr liderlik vasıflarına sahip olup olmadıklarını ve bu liderlik biçiminin örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilişkilerini ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada liderlik kavramı açıklandıktan

sonra hizmetkâr liderlik kavramına ilişkin bilgiler verilmiş, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanarak önemi üzerinde durulmuştur. Çalışmadakullanılacak olan hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkilere değinilmiştir. Çalışmanın sonraki bölümünde araştırmanın analiz sonuçlarına ait bulgulara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiş, araştırma modelinde yer alan değişkenler açıklanarak hipotezler kurulmuş ve alan araştırmasına geçilmiştir. Bu çalışmanın verileri, Erzurum il merkezinde bulunan bankaların 25 şubesinde çalışmakta olan 193 çalışana yüz yüze anket uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler kullanılarak,önerilen modeldeki hipotezler SPSS 24 ve AMOS 20 paket programları ile sınanmıştır. Hizmetkâr liderlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkiler incelendiğinde; hizmetkâr liderliğin işten ayrılmayı olumsuz yönde etkilediği, örgütsel bağlılığı ve algılanan örgütsel desteği ise pozitif yönde etkilediği; örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık değişkeninin kısmi aracılık ettiği, algılanan örgütsel destek değişkeninin tam aracılık ettiği ve örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin birlikte tam aracılık ettikleri sonucuna da ulaşılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, öncelikle liderlik ve hizmetkâr liderlik kavramları ile ilgili bilgi sunulacak, örgütsel bağlılığın tanımı yapılacak, daha sonra örgütsel bağlılığın önemi, yaklaşımları ve boyutları hakkında genel bilgiler sunulacaktır; algılanan örgütsel destek kavramı, işten ayrılma niyeti kavramları ve bu kavramların önemi üzerinde durulacak ayrıca tez konumuzu oluşturan hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkilere de değinilecektir.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Liderlik konusuyla ilgili çalışmalar göz önüne alındığında; bugüne kadar liderlik teriminin çok farklı tanımlarının olduğu görülmektedir. Bu durum, Stogdill'in (1974: 259) "kavramı tanımlamaya çalışan insanlar kadar, neredeyse farklı liderlik tanımı vardır" sözünün gerçekliğini ortaya koymaktadır. Alvesson ve Sveningsson (2003: 363), kesin liderlik tanımı yeni düşünceleri ve düşünme şekillerini engellediğinden, herkes tarafından benimsenen bir liderlik tanımının mümkün olmayacağını ifade etmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan tanımların ortak noktaları olsa da, her biri liderliği farklı özellik ve boyutta ele almıştır. Bazı araştırmacılar liderliği grup sürecinin tamamlayıcısı; bazıları, bir etkileme süreci; daha başkaları ise hedeflere ulaştırma ve yapı oluşturma aracı olarak değerlendirmiştir (İşcan, 2002: 66). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda ise, liderlik topluma hizmet olarak da tanımlanmaya başlanmıştır (Nahavandi, 2000: 4). Liderlik, bir kurumda, örgütte veya grupta, ortaya çıkan ve ortak amaçlara gönüllü olarak katılan ve bu amaçları gerçekleştirmek için takipçileriyle birlikte çalışan lider ve takipçileri içeren, başkaları tarafından gözlemlenebilen bir faaliyet veya faaliyetler kümesidir (Clark ve Clark, 1996). Kotter (1990) liderliği, bireyleri veya bireylerin düşüncelerini olumlu olarak değiştirmek için harekete geçirmeye yönelik bir süreç olarak tanımlamıştır. Koçel (2018: 585) lideri, bir grup insanın kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayan ve kendini izleyen bu grubun kendi istek, emir ve talimatlarına uyacak şekilde davranmaya teşvik eden kişi şeklinde tanımlamıştır. Kotter (1990) ise, liderlik faaliyetlerini bir amaç belirleyerek takipçilerini bu amaç doğrultusunda yönlendirme, motive etme ve ilham verme

olarak tanımlar.Lider, örgütün değişimlere ayak uydurması için gerekli değişimi, dönüşümü ve yenilikleri yaparak örgüte yeni bir vizyon kazandıran ve stratejiler geliştiren kişidir (Koçel, 2018: 590).

Geçmişten günümüze kadar liderlik yaklaşımları ile ilgili birçok çalışma, farklı görüşlere göre sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların bazıları liderlik vasıflarının doğuştan geldiğini savunan *özellikler yaklaşımları*, bazıları da sonradan ortaya çıktığını savunan *davranışsal ve durumsal yaklaşımlardır*.Küreselleşme olgusuyla birlikte değişime uğrayan örgüt yapıları, faaliyet alanları, faaliyet konuları, iş modelleri ve çevresel yapıları örgütlerin değişen koşullara ayak uydurabilmelerini sağlayacak modern liderlik tarzları denilen*karizmatik, dönüştürücü, etkileşimci, vizyoner, ahlaki ve hizmetkâr liderlik* gibi farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca ortaya konan toplam kalite anlayışı, çağdaş yönetim ve organizasyon kavramları da liderlik olgusunun açıklanmasında yeni görüşlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur (Koçel, 2018: 610). Örgütün yapısına ve yönetim biçimine uygun liderlik özelliklerine sahip bir lider tarafından yönetilmesi,örgütün başarısı için önemlidir. Günümüzde organizasyonlar her duruma ve koşula ayak uydurabilen, değişim ve dönüşümlere açık, vizyon sahibi ve gelişmelerin dinamiklerini anlayabilen liderlere ihtiyaç duymaktadır. Çağımız kendisi dışındaki kişilere hizmet eden, ortak bir vizyon oluşturarak, insanların potansiyellerini yakalamaya gayret eden ahlaki ve etkili bir liderliği gerekli kılmaktadır (Page ve Wong, 2000: 1). Liderin başkalarının ihtiyaç ve çıkarlarını kendi ihtiyaç ve çıkarlarından önce tutması ve karşılamaya çalışması, yani liderliğin güç ve hizmet boyutunun vurgulanması *hizmetkâr liderlik* olarak adlandırılan yeni bir liderlik tarzının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Greenleaf, 1977: 6).Mevcut liderlik biçimlerinin günümüz insanlarını takip etmek ve motive etmek konusunda yetersiz olduğu düşünülmektedir. Diğer liderlik teorileriyle benzer yönleri olsa da, hizmetkâr liderliği liderlik teorilerinden ayıran en büyük fark, liderin odaklandığı noktalardır. Hizmetkâr liderlerin birincil odak noktası çalışanların ihtiyaçlarıdır. Hizmetkâr liderler çalışanlarının yeni beceriler edinmelerine ve kişisel gelişimlerine yardımcı olmaya çalışırken, dönüştürücü liderler örgütün etkililiğine odaklanır.Hizmetkâr liderler etik ve etkileşimci liderlik teorilerindeki ödül-ceza sisteminin aksine, daha insancıl yaklaşarak ve hizmet ederek çalışanlarını motive

etmeye çalışır. Hizmetkâr liderlerin, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini kurumun çıkarlarının üstünde tutmaları, liderliği takipçilerine hizmet etme işi olarak görmeleri, çalışanlarının örgütlerine ve liderlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır. Hizmetkâr liderlerin olumlu tutum ve davranışları, çalışanlar için daha iyi motive olup kurumlarına karşı aidiyet hissederek, kurumda devamlı kalma arzusu yaratacaktır.

2.1.1. Hizmetkâr liderlik

Günümüzde insanlar, birbirleriyle zorlayıcı ilişkilerden ziyade destekleyici ilişkiler kurmaktadır. Çalışanlar, kurumlarının otoritesini tesadüfen kabul etmeyerek, yalnızca hizmetkâr lider olarak algıladıkları ve güvendikleri için, lider olarak seçilen kişilere özgürce itaat edecektir (Greenleaf, 1977). Kendilerini merkeze koymayan, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan, çalışanlarının eğitimine ve kariyerine önem veren ve onlara uygun çalışma koşulları sağlayan liderler ile çalışmak, genelde arzu edilen bir durumdur. Greenleaf'e (1977) göre, bu ilkelerin geçerli oldukça, gelecekte gerçekten yaşayabilir kurumlar sadece hizmetkâr liderlerin önderlik ettiği kurumlar olacaktır. Bu noktadan hareketle bu başlıkta, hizmetkâr liderlik kavramı, özellikleri ve boyutları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1.1.1. Hizmetkâr liderliğin tarihçesi ve tanımı

Günümüzde örgütlerin daha verimli, etkili ve devamlı olabilmeleri için, örgüt yapılarını yeniden tasarlama düşüncesi yerine, değişime ilk olarak insan kaynaklarının üstünlüğü üzerine yoğunlaşması gerekmektedir. Organizasyon ve görevlerden ziyade, insana daha fazla önem verilmesi, yani bir örgütün amaçlarına ulaşmasında iyi eğitilmiş ve motivasyonu yüksek çalışanların olması zorunludur (Page ve Wong, 2014: 3). Çalışanlarının isteklerine ve ihtiyaçlarına hizmet ederek iyi yönlerini ortaya çıkarma arzularını gerçekleştiren lider, çalışanlarının takım olma duygusunu, çalıştıkları örgüte duygusal bağlılık veya aidiyet hissetmelerini sağlayacağı aşikardır (Amboli vd., 2011: 21-22). Liderin başkalarının ihtiyaç ve çıkarlarını kendi ihtiyaç ve çıkarlarından önce tutması ve karşılamaya çalışması yani liderliğin güç ve hizmet boyutunun vurgulanması hizmetkâr liderlik olarak adlandırılan bir liderlik tarzının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Greenleaf, 1977). İlk

olarak Greenleaf tarafından 1970’li yıllarda literatüre kazandırılan bir kavram olan hizmetkâr liderlik, temelinde bazı dini inançları da barındıran ve liderliği insanlara hizmet etmek işi olarak gören bir yaklaşımdır (Koçel,2018: 607). Hizmetkâr liderlik fikri Greenleaf’in (1970) Hermann Hesse’nin *Doğuya Yolculuk* adlı kitabını okumasıyla ortaya attığı bir liderlik tarzıdır. Bu kitapta bir grup insanın efsanevi yolculuğu anlatılmaktadır. Yolculuk sırasında her şey yolunda giderken bir gün hikâyenin ana karakteri olan ve hizmetçi olarak gruba eşlik eden olağanüstü bir kişiliğe sahip Leo’nun ortadan kaybolmasıyla grup kargaşaya düşerek hızla dağılmaya başlar ve yolculuk iptal edilir. Grup hizmetkâr Leo olmadan hiçbir şey yapamayacaklarını anlar. Birkaç yıl sonra Leo bulunur ve gruba tekrar alınır. Hikâyede hizmetçi olarak tanınan Leo’nun aslında grubun başı, yol göstericisi ve büyük bir lider olduğu anlaşılır. Greenleaf bu hikâyeyi okuduktan sonra büyük liderlerin önce hizmetkâr olarak görüldüğünü ve bunun da büyüklüğünün anahtarı olduğunu söylemiştir (Greenleaf, 1977: 2). Alıcı (2018: 34) hizmetkâr liderlik kavramının kökeninin kâhyalık teorisine dayandığını ve bu teoriye göre; takipçilerinin çıkarlarını her tür menfaatten üstün tutan ve hizmet etme kabiliyetine sahip olan kişiyilider şeklinde ifade etmiştir.

Çağdaş liderlik türleri arasında hizmet etmeyi temel anlayış olarak kabul eden hizmetkâr liderliğin teorik yapısı ve tanımı hakkında literatürde çok sayıda çalışma mevcut olsa da bilim adamları arasında henüz bir görüş birliğinin olmadığını söyleyebiliriz. İlk defa 1977 yılında Greenleaf’in “Lider Olarak Hizmetkâr” (The servant as leader) adlı kitabında ortaya atılan hizmetkâr liderlik kavramı, Greenleaf tarafından kavramsal bir tanımı yapılmadan sadece hizmetkâr liderliğe ilişkin fikirleri tanıtılmıştır. Greenleaf’e göre hizmetkâr lider her şeyden önce hizmetçidir. “Hizmet etmek öncelikle hizmet etme duygusuyla başlar” (Greenleaf, 1977: 6). Yani hizmetkâr lider, örgütün amaç ve hedeflerinden ziyade takipçilerinin gelişmelerine ve büyümelerine katkı sağlayan kişidir.

“Hizmetkâr liderler, kendi ihtiyaçlarından önce astların, izleyicilerin veya ortaklarının ihtiyaçlarını önceleyen ve varlığını onların varlığına armağan eden ikna kabiliyeti olan, duygusal desteğine güvenilen, vizyon ve misyon kazandırabilen, öğrenme ve gelişimin önündeki engelleri ortadan kaldıran, dinleme yetisi bulunan,

önsezisi yüksek ve rahatça empati kurabilen kişiler olarak tanımlanmıştır” (Şimşek ve Çelik, 2018: 64). Hizmetkâr lider, kendi çıkarlarını aşarak başkalarının istek ve ihtiyaçlarına hizmet eden, takipçilerinin gelişmelerine ve büyümelerine profesyonel ve duygusal olarak yardımcı olan kişidir (Lussier ve Achua, 2001:391). Aynı doğrultuda Fındıkçı da (2009) hizmetkâr liderliği, bir liderin hiçbir çıkar gözetmeksizin kendisini başkalarının hizmetine adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması şeklinde ifade etmiştir. Örgüt yönetiminin çalışanlarına destek olması, onlara hizmet etmesi, varlığını onlara adanması ve gelişmelerine yardımcı olmaları çalışanların örgüt ve yöneticileri ile aralarında güçlü bağlar oluşturacağını söyleyebiliriz. Ayrıca hizmetkâr liderlikteki kişi yönelimli tutumun, çalışanların kendilerini güvende hissetmesini ve örgüt içerisinde güçlü ilişkilerin kurulmasını sağladığı da ileri sürülmüştür.

Hizmetkâr liderler, sadece iş yerinde değil hayatın her alanında kendilerinden önce başkalarına hizmet etme anlayışını vurgulayan ve çalışanlarına özgüven empoze eden hizmetkâr olma arzusu olan kişilerdir (Köroğlu, 2018: 24). Arlene Hall’ın (1991: 14) gözlemlerine göre; Hizmetkâr liderliğin sergilenmesi için özellikle küçük işlerin yapılması gerekmediğini bunun yerine hizmetkâr liderin, başkalarının daha iyi olmalarına ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına yardım etmeye kendini adayan kişi olduğunu ifade etmiştir (

Page ve Wong, 2014: 3). Page ve Wong (2014: 3) ise, hizmetkâr liderliğin bir liderlik tarzı olduğu gibi liderin mesuliyetlerine yönelik bir tutum olduğunu ifade etmiştir. İçlerinde öç alma ve hesaplaşma isteği olmayan hizmetkâr liderler, sahip oldukları güçlerini takipçilerini ikna etmek, içlerindeki en iyiyi çıkarmalarını sağlamak ve işleri halledebilmek için kullanan kişilerdir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252)

Stone vd. (2003) hizmetkâr liderliğin, örgütün amaç ve hedeflerine uzun vadede öncelikle organizasyonda çalışan bireylerin gelişmelerine ve büyümelerine katkı sağlayarak, genel standartlarını kolaylaştırarak ulaşılabileceğine yönelik bir inanç olduğunu, Northouse (2007) ise liderlerin, çalışanlarıyla empati kurarak endişe ve kaygılarına dikkat etmesi ve onları desteklemesi gerektiğine vurgu yapan bir

liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir (Stone vd., 2003, Northouse, 2007;Aktaran: Olesia vd.,2013: 88).

Stephen Covey (1998) hizmetkâr lideri, tüm takipçilerini takım olarak organizasyonuna dahil ederek her birine ilham veren, onları ortak bir vizyon etrafında toplayan içlerindeki en iyiyi çıkarmaları ve eşsiz yeteneklerini kullanmaları için içsel motivasyon sağlayan kişi şeklinde ifade etmiştir (Page ve Wong, 2014: 8).İnsanlara erişerek onlara fayda sağlamayı amaçlayan, insanlar arasında din, dil, ırk, renk, cinsiyet ayrımı yapmadan onlara hizmet eden ve insanoğlunu kâinatın en saygın ve en gelişmiş varlığı olarak gören hizmetkâr liderler, insanları birbirlerinden ayıran özelliklerinden öte, birer insan olarak özümseyen ve onları bu şekilde kabullenen kişilerdir (Köroğlu, 2018: 25).

2.1.1.2.Hizmetkâr liderliğin özellikleri

Page ve Wong (2014: 2), hizmetkâr liderliğin; öz farkındalık, edebiyat, kişisel gelişim, kimlik, ruh ve psikoloji gibi çeşitli disiplinlerden farklı terimler içerdiğini, anlam bakımından geniş, çok boyutlu, ton bakımından zengin ve basit bir tanıma meydan okuyacak kadar da karmaşık olduğunu ifade etmiştir. Van Dierendonck ve Nuijten (2011: 250) bir aracın geliştirilebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerektiğini ve bu kavramın çok boyutlu olmasına özellikle dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.Ayrıca hizmetkâr liderliğin birbirinden farklı davranışları kapsayan, kavranabilmesinin birden fazla yapıyla mümkün olacağını ve çoğu zaman tahlilinin zor olabileceğini de belirtmiştir. Bu nedenle bazı bilim adamları hizmetkâr liderliğin farklı davranış özelliklerini ortaya koyan kavramsal modeller geliştirmiştir. Laub (1999), her biri üç kategoriden oluşan altı hizmetkâr liderlik özelliği grubundan (kişisel gelişim, insanlara değer verme, topluluk oluşturma, özgünlük sergileme, liderlik sağlama ve liderliği paylaşma) oluşan kavramsal bir model geliştirmiş, Russell ve Stone (2002) ise, dokuz işlevsel özellikten (vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, modelleme, öncülük, başkalarını takdir etme ve güçlendirme) ve hizmetkâr liderliğin on bir adet ek özelliğinden bahsetmiştir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 250). Ayrıca Farling vd. (1999: 49) ve Akuchi (1993) gibi bilim insanları da hizmetkâr liderliği araştırmış ve konu ile ilgili farklı modeller geliştirmiştir (Köroğlu, 2018: 25). Spears (1995) ise Greenleaf'in düşüncelerine

binaen, hizmetkâr liderliğin temelde 10 ayırt edici özelliğini tanımlamış ve bu özellikleri; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet etme, kişilerin gelişimine katılım ve topluluk oluşturma olarak sıralamıştır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 250).

- **Dinlenme**

Başarılı bir liderin en önemli özelliklerinden biri karşıdaki kişiyle etkili bir iletişim kurabilme yeteneğine sahip olması olduğunu söyleyebiliriz. Etkili iletişim yetkinliğine ulaşan liderler takım arkadaşlarını daha iyi anlayabilir ve takım arkadaşları ile aralarında güven oluştururlar. Tarafsız ve objektif kalabilmenin bir yolunun da iyi bir dinleyici olabilmekten geçtiğini söyleyebiliriz. Dinleme, iletişim için gerekli ve önemli olan karşılıklı sevgi ve güvenin oluşmasını sağlayan bir olgudur. Oluşan güven sayesinde takipçilerin ihtiyaç ve istekleri kolay bir şekilde belirlenir ve karşılanmaya çalışılır. İstek ve ihtiyaçları karşılanan bireyler daha yüksek bir performans gösterme eğiliminde olurlar. Alıcı (2018: 38), hizmetkâr liderlerin takipçileri ile iletişimlerinde çok yüksek dinleme marifetine sahip olduklarını ve takipçilerine karşı daha istikrarlı olduklarını ifade etmiştir. Hizmetkâr lider, takipçilerini anlayışla dinleyen ve onların arzu ve isteklerini açık bir şekilde ifade etmelerini sağlayan kişidir (Köroğlu, 2018: 26). Greenleaf de dinlemenin önemini şu cümle ile ifade etmiştir: "Bir önyargım var ve bunun hakkında önereceğim şudur ki; sadece gerçek doğal bir hizmetkâr öncelikle bir probleme dinleyerek karar verir. Gerçek anlamda dinleme diğer insanlarda güven yaratır" (Aktaran: Alıcı, 2018: 38).

- **Empati**

Empati yeteneği, iletişime geçilen kişinin, yani bir başkasının, yerine kendini koyarak, karşıdaki kişinin düşüncelerini ve duygularını anlamaya çalışmaktır. Pescosolido (2002: 13) göre empati kurabilme özelliği, insanları dinleyerek onların ne hissettiklerini ve neye ihtiyaç duyduklarını anlamayı ifade eder (Köroğlu, 2018: 26). Hizmetkâr liderler, karşıdaki kişileri kabul eden, onları anlamaya çalışan ve empati yapabilen kişilerdir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 5). Spears'e göre empati "Hizmetkâr lider başkalarını anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışır.

Çünkü insanlar kabul görülmeye ve tanınmaya ihtiyaç duyarlar. Birlikte çalıştığı insanların iyi niyetlerini gören kişi, başkalarının performanslarını kabul etmese de, onları insan olarak geri çevirmezler. En başarılı hizmetkâr liderler, yetenekli empatik dinleyicilerdir." şeklinde tanımlanmıştır.

- **İyileştirme**

Hizmetkâr liderler; iyileştirme gücü yüksek olan, kendini bulmaya çalışan bireyleri anlayan ve bu çabayı destekleyen kişilerdir (Alıcı, 2018: 39). Hizmetkâr liderler kendilerini ve takipçilerini duygusal olarak iyileştirme ve onlarla birlikte bütünlüğe ulaşma gücüne sahiptirler (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 5). Hizmetkâr liderler insan yaşamının çalışma ortamına sıkıntı ve sorunlar getirdiğinin farkında olan, ortaya çıkan sorunlardan dolayı incinen insanların duygusal iyileşmelerine yardımcı olan kişilerdir (Brewer, 2010: 5).

- **Farkındalık**

Yönetimin önemli araçlarından biri karşısındakilerin düşünce ve fikirlerini açık bir şekilde görebilme yeteneğidir (Brewer, 2010: 5). Örgüt ortamında liderlerin bilhassa ahlaki ve etik problemlerin farkında olması, örgüt içinde ortaya çıkan menfaat çatışmalarının saptanmasına olanak sağlar (Brewer, 2010). Özmütlu (2011) Spears'in farkındalık kavramını, "Genel farkındalık ve özellikle kendinden farkındalık, hizmetkâr lideri güçlendirir. Farkındalığı artırma noktasında vaatler vermek zor olabilir. Çünkü kimse ne bulacağını asla bilemez. Farkındalık, etik değerleri içeren konuların anlaşılmasına da katkıda bulunur. Farkındalık, çoğu durumun içeriden tanımlanmasını sağlar." şeklinde açıkladığını ifade etmiştir (Alıcı, 2018: 40). Özmütlu'ya (2011) göre ise farkındalık, hizmetkâr liderliğin diğer özelliklerinden olan empati, dinleme, öngörü ve topluluk oluşturma gibi özelliklerini de destekleyen ve bu kavramların etkinliğine katkıda bulunan bir kavramdır (Alıcı, 2018: 40).

- **İkna**

İkna yeteneği yüksek insanlar güvenilir ve bilgilidirler. İnsanlar ancak güvенеbileceği ve inanabilecekleri kişiler tarafından ikna edilebilirler. Hizmetkâr

liderler takipçilerine iş yaptırırken ya da karar aldırırken onları zorlamak ve baskı uygulamak yerine, ikna etme yeteneklerini kullanmayı tercih ederler. Hizmetkâr bir liderin amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olması geren önemli özelliklerden birinin, ikna yeteneği olduğunu söyleyebiliriz. Hizmetkâr liderler, örgüt ortamında kararlar alırken pozisyon ve unvana dayalı otoritelerinden ziyade, ikna etme yeteneklerini kullanmayı tercih ederler (Köroğlu, 2018: 27). Hizmetkâr liderler, karşılarındaki bireylerin cevap vermelerini sağlamak için onlar üzerinde baskı kurmak ve zorlamak yerine, kalplerine ve zihinlerine hitap ederek ikna etmeye çalışırlar (Brewer, 2010: 5). Bir grupta bulunan üyelerin takım liderlerinden ilk beklentileri, kendilerine karşı samimi ve dürüst olmalarıdır. Böylece samimiyetlerine güvendikleri liderleri için her türlü özveriye hazır olurlar (Köroğlu, 2018: 27). Hizmetkâr lider, bir grup içerisinde değişimi aşılayabilmek için tüm grup üyeleri arasında etkili bir düşünce birliği oluşturur (Brewer, 2010: 5).

- **Kavramsallaştırma**

Barbuto ve Wheeler'e (2006: 307) göre kavramsallaştırma, daha yaratıcı fikirleri ortaya koyma açısından bireylere cesaret verme ve beyin gücüne dayalı modellerin kullanıldığı bir ortam oluşturmaya özendirme yeteneğidir (Aktaran: Köroğlu, 2018: 28). Kavramsallaştırmayı yapan kişi ilk olarak neyin ne zaman, nasıl, hangi öncelikte yapılması gerektiğini ve ne derecede iyi yapıldığı ile ilgili yükümlüdür (Alıcı, 2018: 41). Spears kavramsallaştırmayı; "izleyenleri çeken bir konuma sahip olmayı sağlayan bir özelliktir" şeklinde tanımlamıştır. Birçok liderlik tarzından farklı olarak kavramsallaştırma becerisine sahip olan hizmetkâr liderler, karşılaştıkları günlük sorunları kavramsallaştırarak farklı bir bakış açısıyla bakmak ve düşünmek için günlük sorunların ötesine geçerler (Alıcı, 2018: 41). Hizmetkâr lider günlük problemlerden ziyade, geleceği düşünür ve sahip olduğu yeteneklerini büyük hayalleriyle destekler (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 5). Spears kavramsallaştırmayı; "izleyenleri çeken bir konuma sahip olmayı sağlayan bir özelliktir" şeklinde tanımlamıştır.

- **Öngörü**

Öngörü, geçmişte yapılan hatalardan ders çıkarma ve geçmişte uğranan başarısızlıktan kurtulabilme kabiliyetidir (Brewer, 2010: 5). Spears (2004) öngörüü, liderlerin geçmiş deneyimlerinden öğrendiklerini şu anki bilgileri birleştirerek, geleceğe yönelik karar vermesi şeklinde tanımlamıştır (Köroğlu, 2018: 28).Özmutlu (2011), Greenleaf'in öngörüü; "Liderin merkezi etiğidir. Bir lider gelecekteki olayları diğer insanlardan önce görmelidir. Dün doğru hareketleri yapmak ve bugünü önceden görmek için ciddi etik uzlaşmalar dünün başarısızlıklarına bağlıdır" şeklinde ifade ettiğini aktarmıştır (Özmutlu, 2011).

- **Hizmet etme**

"Hizmet etmek öncelikle hizmet etme duygusuyla başlar" (Greenleaf, 1977). Greenleaf'e (1977) göre hizmetkâr liderlerin en önemli niteliklerinden birisi kişinin kendi menfaatinin ötesine geçmesidir (Köroğlu, 2018: 28).Hizmetkâr liderler, başkalarının gereksinimlerini karşılamak için hizmetçi görevini benimseyen kişilerdir (Russell ve Stone, 2002). Hizmetkâr liderlerin odak noktaları, izleyicilerinin gereksinimlerini karşılama konusunda hizmet etmeyi etik bir yükümlülük olarak düşünmeleridir vekendilerini örgütlerinin başarılarından ve başarısızlıklarından sorumlu tutmalarıdır (Alıcı, 2018: 42). Hizmetkâr liderler, sadece iş yerinde değil hayatın her alanında kendilerinden önce başkalarına hizmet etme anlayışını vurgulayan, çalışanlarına özgüven empoze eden ve hizmetkâr olma arzusu olan kişilerdir (Köroğlu, 2018: 24). Hizmetkâr lider, kendi çıkarlarını aşarak başkalarının istek ve ihtiyaçlarına hizmet eden ve takipçilerinin gelişmelerine profesyonel ve duygusal olarak yardımcı olan kişidir (Lussier ve Achua, 2001: 391).

- **Kişilerin gelişimine katılım**

Hizmetkâr liderler, bulundukları pozisyondan dolayı sahip oldukları güçlerini takipçilerinin bireysel gelişimleri için fırsatlar sunacak, çalışma alanında yeni yetenekler geliştirmeleri konusunda katkı sağlayacak, düşünce ve fikirlerine önem verecek ve grupça karar almalarını sağlayacak doğrultuda kullanılmalıdır(Köroğlu, 2018: 29). Hizmetkâr liderler, kendilerini çalışma arkadaşlarının bireysel, duygusal

ve profesyonel gibi yönlerde gelişmelerine adanmış kişilerdir (Brewer, 2010: 6). Hizmetkâr lider, her şeyden önce çevresine ‘ben’ yerine ‘biz’ kavramını benimseten, takım arkadaşlarını psikolojik, kişisel ve mesleki gibi her türlü alanda profesyonel olarak destekleyen ve gelişmelerini sağlamaya çalışan kişidir. Hizmetkâr liderler izleyicilerinin itimadını kazanma, görev bilinci oluşturma, toplum yönetimi, vizyon sağlama, kendilerini yaptıkları işe sürekli olarak odaklanmalarını sağlama, liderlik kabiliyetleri noktalarında eksiksiz kapasiteye ulaşabilmeleri için çalışanları maddi ve manevi olarak geliştirmeye çalışırlar (Farling vd., 1999: 50).

- **Topluluk oluşturma**

Özmutlu (2011) Greenleaf’in liderliğin, birçok birey için başkasının yardımına ihtiyaç duymadan güçlü bir biçimde sorunları çözebilmek, belirli standartlar uygulayarak bir grubu yeniden tasarlamak olmadığını ve liderlik yaptıkları grupların yapılarına göre liderlik nitelikleri göstermeleri gerektiğini ifade ettiğini aktarmıştır (Özmutlu, 2011). Hizmetkâr liderler takım çalışmalarının devamlılığını sağlayarak örgütlerinden ziyade topluluk oluşturmaya amaç edinirler (Page ve Vong, 2014: 8). Hizmetkâr lider takım olmanın ve birlik olmanın önemine dikkat çekerler (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 6). Greenleaf liderlerin gruplar arasında topluluk duygusu oluşturarak bireylerin gelişimine katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir (Alıcı, 2018: 43). Brewer (2010: 6). Hizmetkâr liderlerin, personelinin nelerden etkilendiğini kavrayabilen, topluluk oluşturmada personelin bir etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderin hizmetinin organizasyonun ötesine ulaştığını ifade etmiştir.

2.1.1.3. Hizmetkâr liderliğin boyutları

İlgili alan yazın incelendiğinde birçok farklı bilim insanı hizmetkâr liderliğin farklı davranış özelliklerini ortaya koyan kavramsal modeller geliştirmiştir. Patterson, hizmetkâr liderliği tanımladığı modelinde; hizmetkâr liderlerin kişisel niteliklerinden, tutum ve davranış biçimlerinden bahsetmiştir. Geliştirdiği modelin boyutlarını: ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon sahibi olma, güven, güçlendirme ve hizmet etme şeklinde sıralamıştır (Aktaran: Alıcı, 2018: 45). Winston hizmetkâr liderlik modelini Paterson’un hizmetkâr liderlik modelinde bulunan

boyutlara, takipçi sevgisi, lidere bağlılık, kişisel yetkinlik, içsel motivasyon, lider ve lider ilgisine yönelik fedakarlık ve hizmet (takipçilerin meydana getirdiği) boyutlarının eklenmesiyle oluşturmuştur. Cerff ve Winston (2006), Patterson ve Winston'un hizmetkâr liderlik modellerine umut etmeyi de ilave ederek, modeli genişletmeyi amaçlamışlardır. Page ve Wong'un (2000) geliştirdikleri modelde ise liderliği, kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında değerlendirmişlerdir (Aktaran: Dalgıç, 2017: 53)

Van Dierendonck ve Nuijten (2011: 250) kabul edilebilir ve herkes tarafından kullanılabilen bir ölçüm aracı oluştururken, Greenleaf'in düşünceleri ile ilişkili olarak çok yönlü bir perspektif dâhilinde hizmetkâr liderliğin temel özelliklerini kendinde bulunduran bir ölçeğe gereksinimin olduğunu, bir aracın geliştirilebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerektiğini ve bu kavramın çok boyutlu olmasına özellikle dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin birbirinden farklı davranışları kapsayan, kavranabilmesinin birden fazla yapıyla mümkün olacağını ve çoğu zaman tahlilinin zor görülebileceğini de belirtmiştir. Van Dierendonck ve Nuijten (2011) hizmetkâr liderlik boyutlarını, *güçlendirme*, *geride durma*, *cesaret*, *affetme*, *tevazu*, *otantiklik*, *hesap verebilirlik* ve *sorumlu yöneticilik* olarak belirleyip geliştirmiştir. Hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmalar 1990'lı yıllardan itibaren hız kazanmaya başlamış ve yapılan birçok araştırma içerisinde geçerliliği ve güvenilirliği bakımından en çok tercih edilen ölçeklerden birisi olan Van Dierendonck'un hizmetkâr liderlik modeli bu çalışmada temel alınmıştır.

✓ **Güçlendirme**

Güçlendirme, bireylerin proaktif olmalarını, kendilerine bireysel olarak güvenmelerini ve güçlü hissetmelerini sağlar (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251). Güçlendirme, odak noktası bireylerin kişisel gelişimi olan ve bireylerin harekete geçmelerini sağlayan motivasyonel bir kavramdır (Conger 2000). Güçlendirme, bir yönetici veya liderin konumundan dolayı sahip olduğu güç ve otoritesini, güvendiği bireylere devretme sürecini içeren bir kavramdır (Yılmaz ve Ceylan, 2016: 76). Hizmetkâr liderliğin merkezinde bireylerin sahip oldukları içsel değerlerine olan inancı güçlendirme, sorumluluk alma ve becerilerini geliştirme konusunda takipçilerin iteşvik yatar (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 10).

Bireyleri güçlendirmek ve gelişmelerini sağlamak, bireylerin manevi değerlerinin kabul edildiğini ifade eder (Carder, 2016). Hizmetkâr lider, sorumluluğu kendi üzerine alıp kontrolü izleyicilerine bırakarak; onların ufuklarını açmaya, gelişmelerine imkân sağlamaya ve takipçileri için sürekli, faydalı ve güzel olanı takip etmelerini sağlamaya çalışır (Alıcı, 2018: 47). Russell, güçlendirilmeyi kusursuzluğa ulaşabilmesi için, hizmetkâr liderin elindeki pozisyon gücünü başkalarıyla paylaşması gerektiğini ifade etmiştir (Aktaran: Alıcı, 2018: 54). Hizmetkâr liderler için güçlendirme, faydalı dinlemeyi, kişilere değerli oldukları düşüncesini aşlamayı, grup çalışmasının önemini ve sevginin ile insanların birbirinden farklı olmadığını ifade ettiğini kapsamaktadır (Uğurluoğlu vd., 2015: 244). Kurum içinde sorunları halletmek için donanımlı hale getirmek ve cesaretlendirmek, bilhassa yapılacak işlerin zamanına ve yapılaş şekline göre iradelerini ortaya koymaları sürecinde çalışanları güçlendirmeyi kapsar (Kılıç ve Aydın, 2016: 108).

✓ Geride durma

Geride durma, ilk olarak bir lider veya yöneticinin kendi menfaatlerinin ötesine geçerek, önceliği kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya vermesi ve onların gereksinim duyduğu destek ve hoşgörüyü sağlamasıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2016: 77). Geride durma, bir liderin amaçlanan hedeflerin başarıya ulaşılması sonucunda önceliği ve gereken desteği çalışanlarına sağlaması ve arka planda kalarak takipçilerinin öne çıkmasına müsaade etmesidir (Köroğlu, 2018: 31). Van Dierendonck ve Nuijten (2011: 252) geride durmanın bir liderin diğerlerinin menfaatlerine ne derecede öncelik verdiği ve onlara ihtiyaç duydukları destek ve itibar sağlama miktarıyla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca geride durmanın, özgünlük, güçlendirme, alçakgönüllülük ve kâhyalık gibi hizmetkâr liderliğin diğer birçok yönüyle yakından ilişkili olduğunu da vurgulamıştır. Liderin takipçilerine arka planda durarak sorumluluk ve imkân vermesi ve verdiği görevlerin başarıyla sonuçlanması, çalışanlarda özgüven gelişimi bakımından önemli bir durumdur (Köroğlu, 2018: 31).

✓ Hesap verebilirlik

Liderler, kendilerini ve takipçilerini yapılacak işlerden, görevlerden ve bunların sonuçlarından sorumlu tutmalı ve kontrollerini sağlamalıdır (Köroğlu, 2018: 34). Liderler izleyicilerini iş yapma şekillerinden, usullerinden ve yapılan işlerin sonuçlarından sorumlu tutar (Köroğlu, 2018: 34). Hesap Verebilirlik, bir liderin takipçilerinin kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilmek için onları yaptıkları işten ve performanslarından sorumlu tutmasıdır. Conger (1989) hesap verebilirliği, bireyleri kontrol edilebilecek performanslarından sorumlu tutulması olarak ifade etmiştir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251). Hesap verebilirlik, bir liderin izleyenlerine duyduğu güvenin en büyük göstergelerinden biri olup ayrıca amaçlara ulaşmakta sınırlılıklarının belirlenmesini sağlayan bir araçtır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251).

✓ Affetme

Duyan ve Van Dierendonck (2014: 11) affetme kabiliyetinin, gönülden gelen bir olgu olduğunu, uygulanabilmesi için tamamen kabullenilmesi gerektiğini ve bu bakış açısına sahip hizmetkâr liderlerin, affetme ihtiyacı duyan, mükâfatlandırılan bir ortam yarattığını ifade etmiştir. Akdöl (2015: 33) affetmeyi; liderin, izleyenlerinin yaptığı hatalı davranışlarına karşı yumuşak bir tavır sergilemesi, onları yaptıkları hatalardan dolayı devamlı olarak eleştirmemesi ve hataları unutmaları şeklinde tanımlamıştır (Köroğlu, 2018: 32). Hizmetkâr lider, kin gütmeyen ve intikam alma peşinde olmayan bireyler ile aralarında iyi bir iletişim kurarak, onları anlamaya çalışarak, içlerindeki en iyi potansiyeli ortaya çıkarmalarına ortam hazırlar (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Kınalızade Ali Efendi (t.y: 245) İskender, bir ülkeyi fethedip halkını katledince, hocası Aristo ona bir mektup yazarak şöyle demiştir: “Mağlup etmeden önce öldürmede mazursun, fakat mağlup ettikten sonra himayendeki çaresizleri öldürmedeki mazeretin nedir? Affetmek hükümdarların en iyi hareketidir. Zira af kudretten sonra iyi karşılanan bir hediyedir. Hükümdarların güç ve otoriteleri onunla belli olur” (Aktaran: Köroğlu: 2018). Hizmetkâr liderler kendileri için olumsuzluk oluşturabilecek her türlü durumu, gelişimleri için fırsata çevirmeye çalışırlar (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 854). Liderlerin izleyenlerine karşı iyi

muamelede bulunması ve hata ve yanlışlarını affetmesi, onların kuruma ve liderlerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Köroğlu, 2018: 32).

✓ **Cesaret**

Hizmetkâr liderler amirlerinden destek alamadıkları durumlarda bile öncelik ve risk alan ve geçmişte kalan sorunları yeni taktiklerle çözmeye çalışan kişilerdir. Liderlerin sorunları çözmede yeni metotlar kullanmaları, yani cesaretli olmaları, proaktif davranışlarla ilişkilidir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 10). Greenleaf, (2003) cesaretin, hizmetkâr liderleri diğer liderlerden ayırt edici önemli bir nitelik olduğunu ifade etmiştir (Aktaran: Eren ve Yalçıntaş, 2017: 854). Hernandez (2008), cesaretin, örgüt sınırları içerisinde yenilik ve yaratıcılık için gereksinim duyulan ve geleneksel çalışma koşullarına karşı olan bir kavram olduğunu ifade etmiştir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Hizmetkâr liderlerin en önemli niteliklerinden biri cesaretli olmaları olduğunu ifade etmiştir. Çünkü gerçek bir liderin karşılaşılan problemlere karşı cesaretli olup, kurumunun faydasına yönelik çözümler bulması gerekmektedir (Köroğlu, 2018: 31).

✓ **Otantiklik**

Otantiklik, bireyin kendisini tanıması için diğer öz niteliklere sahip olması ve gerçek benliğine dayanarak hareket etme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Otantiklik, bireylerin sadece örgüt içinde değil, aynı zamanda örgüt dışında da gerçek kişiliğini, zayıf noktalarını gösterebilmesi ve hislerini rahatça ifade etmesidir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 11). Akdöl (2015: 35) otantikliği şöyle tanımlamıştır: Olumsuz sonuçlar doğursa da lidergerçek hislerini, çevresine karşı duyarlılıklarını, zayıf noktalarını, çevresinde olanlara karşı duyarlılığını ve sınırlarını açık bir şekilde ortaya koymasındır (Aktaran: Köroğlu, 2018: 34). Otantiklik, etik değerlerle alakalı bir olgu olup, liderlerin kendi profesyonelliklerinin ilerisine geçmesini ve gerçek kişilikleri ile hareket etmelerini ifade eder (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853).

✓ **Tevazu**

Tevazu, liderlerin kendi çıkarlarının ötesine geçerek önceliği çalışanlarının istek ve sorumluluklarına vererek onları desteklemek olarak tanımlanmıştır (Alıcı,

2018: 45). Tevazu sahibi olma, kişinin başkalarına kendisinden daha fazla odaklanması, daha fazla değer vermesidir (Bakan ve Doğan, 2012: 4). Liderler, kendilerini başka bireylerden daha yüksekte ve daha iyi görmeyen tevazu sahibi kişilerdir (Alıcı, 2018: 45). Patterson tevazunun hizmetkâr liderdeki şeklinin, bireyin kendini daha az önemseyerek, asıl önemi diğerlerine vermesi ve onlara kendinden daha fazla odaklanması olduğunu ifade etmiştir (Aktaran: Alıcı, 2018: 45). Tevazu, hizmetkâr liderin sahip olduğu önemli bir nitelik olup, bu nitelik sayesinde eksik ve güçlü yönlerinin farkında olmasına yardımcı olur (Ekinci, 2015: 334). Tevazu sahibi olan hizmetkâr liderler, sınırlarının farkında olan ve bu sınırlamaları başkalarının yardımlarıyla aşmaya çalışan kişilerdir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Patterson, (2003) tevazuyu, bireyin kendi beceri ve başarılarını cazip bir derinliğe koyma marifeti olarak tanımlamıştır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252).

✓ Sorumlu yöneticilik

Sosyal sorumluluk olgusu: yönetim, sosyal sorumluluk, bağlılık ve grup çalışmasıyla yakından ilgili bir kavramdır. Liderler bireyleri ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek için yönlendirir ve onlar için doğru örnek oluşturmaya çalışırlar (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011: 252). Sorumlu yöneticilik, kendi menfaatleri ve beklentilerinden ziyade örgütlerine karşı sorumluluğu olan ve olaylara farklı bakış açısıyla bakabilme kabiliyetine sahip olan yöneticiliktir (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 854). Akdöl, (2015: 32) sorumlu yöneticiliği, liderin uzun süreli bir vizyon oluşturarak işinin sosyal sorumluluk yönüne vurgu yapması olarak tanımlamıştır (Köroğlu, 2018: 35). Hizmetkâr liderlerin en büyük amacı, örgütlerinin ve çalışanlarının çevrelerine yararlı olabilmeleri için onlara hizmet etmektir (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 854). Sorumlu yöneticilik, liderin genel olarak kişisel kontrol ve beklentiler yerine topluma karşı sorumluluk besleyerek büyük bir çerçeveden bakabilmek ve bu yolda etik davranışlar sergilemektir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 11).

2.1.2. Örgütsel bağlılık

✓ Tanımı

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın görevlerini yerine getirirken kendi çıkarlarının ötesine geçerek örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, kendisini örgütle özdeşleştirilmesi ve organizasyondaki üyeliğini sürdürme arzusu olarak ifade edilir. Örgütsel bağlılık olgusuna, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı alanların ilgisinin artması, kavramın farklı bakış açılarıyla yorumlanması ve tanımlanmasına neden olmuş anlaşılması güçleşen örgütsel bağlılık kavramının tanımı konusunda bir fikir birliği sağlanamadığı ifade edilmiştir. Allen ve Meyer, (2000: 286) örgütsel bağlılığı, genel olarak bir çalışanın çalıştığı örgütle ilişkisini karakterize eden ve çalışanın örgütte kalma niyeti üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olarak ifade etmiştir. Samancı (2006: 33) ise, örgütsel bağlılığı, bireyin, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması için çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzu ve isteği şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık, insanların bir örgüte katılarak örgütle aralarında güçlü bir ilişki kurabilmeleri, bu ilişkiyi güçlendirmeleri ve kendilerini örgütlerine ait hissetmeleri ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, bireylerin kurumlarının misyon, vizyon ve amaçlarına duyduğu inanç, kurumlarında çalışmaya devam etmek amacıyla kurumunun başarısı doğrultusunda çaba sarf etmesini ifade eder (Olesia vd., 2013: 90). Mowdey, Steers ve Porter 1979 yılında yaptıkları çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılığın birey ile kurumu arasındaki duygusal bir bağ olduğunu, kişinin kendini kurumuyla özdeşleştirmesinin ve kuruma dahil olmalarıyla bağlantılı bir güç olarak ifade etmişlerdir (Yüceler, 2009: 447-448). Mueller (1992) ise yaptığı bir araştırma sonucunda örgütsel bağlılık temelinin, sadakat ve kuruma devam etme arzusu olgularına dayandığını ifade etmiştir (Kılıç ve Portakal, 2016: 201). Örgütsel bağlılık, bireylerin kurumlarındaki sosyal düzene bağlılıkları, bu düzene müdahil olma ve sosyal düzen içerisindeki ilişkileri güçlendirmeye yönelik eğilimleridir (Demirel, 2008: 138). Genel olarak örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütün hedef ve gayelerini benimseyip kabullenmesi bu amaç ve gayelere ulaşmak için gerekli gayreti göstermesi, kurum politikalarını desteklemesi ve kurumda çalışmaya devam etmeyi sürdürmesidir (Kır ve Öztürk, 2018: 4-5).

✓ **Önemi**

İçinde bulunduğumuz yirmi birinci yüzyılda küreselleşmenin, artan teknolojik yeniliklerin ve değişen rekabet koşullarının etkisiyle hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmıştır. Artan rekabet ortamında örgütlerin daha verimli, etkili ve devamlı olabilmeleri büyük oranda motive olmuş, örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş, sorumluluklarının bilincinde olan çalışanlara bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Her kurum örgütün amaç ve değerlerini benimseyen ve bu amaçlara ulaşma konusunda gayretli olan çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak ister çünkü çalışanlar, örgütlerin etkililik ve verimlilikleri konusunda yardımcı olurlar (Çınar, 2019: 114). Kurumlarına bağlılık hisseden çalışanlar, verilen emir ve talimatlara isteyerek uyar, örgütlerinin değerlerine olan inancı yüksek olur, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması konusunda beklenilenin çok üstünde gayret gösterir ve örgütte kalmak konusunda istikrarlı olurlar (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 45). Örgütsel bağlılıkları çok güçlü olan bireyler kendi geleceklerini kurumlarının geleceğine bağlayarak sahip oldukları tüm bilgi birikimlerini, yeteneklerini ve becerilerini örgütleri için kullanmaya istekli olurlar (Önal, 2021: 39-40). Örgütlerin varlığını sürdürmeleri yüksek oranda iş görenlerin işlerine devam etmelerine bağlı olup, örgütlerin güçlenmesi de çalışanların örgütsel bağlılık derecesine bağlıdır (Kılıç ve Portakal, 2016: 202). “Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde etkilediği de ileri sürülmektedir” (Bayram, 2005: 125). Çalışanları örgütte tutmanın, müşterilerin beklentilerine yüksek düzeyde cevap vermesini ve verilen hizmet niteliklerinin artmasını sağlamak, örgütün daha iyi rekabet etmesini ve rekabet ortamında üstünlük elde etmesini sağlamaktadır (Çınar, 2019: 114). Kendisini kurumuna adayan ve bağlılık hisseden çalışanlar, örgüt ve yöneticileriyle pozitif bir ilişki içinde olup örgütlerinde daha fazla kalma eğilimi göstereceklerdir (Olesia vd., 2013: 90) Örgütsel bağlılığın, çalışanların işe geç kalma, yapma, işten ayrılma ve işi bırakma olasılıklarının daha düşük olması gibi birçok olumlu sonuçlar doğurduğunu, ayrıca örgütte uzun süre çalışan iş görenlerin iş ile ilgili gerekli uygulama ve prosedürler konusunda daha bilgili olmaları, müşterilerin aynı çalışanlarla iş yapmayı sevmeleri, müşteri memnuniyetinin

gelişmesine de katkı sağladığını ifade etmiştir. Son olarak örgütsel bağlılık, kurum bünyesinde bulunan çalışanların kurum içindeki tutumlarını anlamaya yardımcı olmasının yanı sıra çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işe gitme oranı ve iş devir hızı gibi davranışlarını da etkilemektedir(Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 49).

2.1.2.1.Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının farklı alanlarda çalışan bilim insanları tarafından araştırılması ve yorumlanması, bağlılık ile ilgili farklı sınıflandırmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlgili yazın incelendiğinde araştırmacıların temelde, *tutumsal bağlılık* ve *davranışsal bağlılık* sınıflandırmaları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu iki bağlılık üzerinde yoğunlaşmasına örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların örgütsel bağlılık olgusuna farklı bakış açılarıyla yaklaşması neden olmuştur (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 52). Tutumsal bağlılığı, örgütsel davranışçılar ele alırken, davranışsal bağlılığı, sosyal psikologlar ele almışlardır (Köroğlu, 2018: 4). Tutumsal bağlılık olgusu, kişinin kendi değer, amaç ve hedeflerini, çalıştığı örgüt, değer, amaç ve hedefleriyle özdeşleştirerek, bu amaçları yüksek bir duygusal bağlılıkla gerçekleştirebilmek için örgüt üyeliğini sürdürme arzusu içinde olduğu durum şeklinde tanımlanmıştır. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır (Gül, 2002: 41-42). Sosyal psikologların ele aldığı davranışsal bağlılık kavramı ise bireyin kurumuna duyduğu bağlılıktan ziyade kendi davranışlarına olan bağlılığıdır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 58). Duygusal bağlılık kavramı, bireylerin örgütlerinde ortaya çıkan problemlere rağmen işlerinde kalma süreleri ile ilişkili olup bireyin bu şartlar altında örgütüne bağlılık hissedip hissetmemesiyle ilgili bir olgudur (Topal, 2019: 18). Davranışsal bağlılık, bireylerin örgütlerine karşı hissettiği bağlılıklarının dışavurumu ve işlerinde kalmalarını sağlayan davranışların sürekliliği olarak tanımlanabilir. Davranışsal bağlılıkta; birey belli bir tutum sergiler ve bu tutumunu sürdürür, böylece bu tutumlarına bağlılık hissederek. Literatürde davranışsal bağlılıkla ilgili önemli görülen yaklaşımlar ise, Becker'in "Yan Bahis Yaklaşımı" ile Salancik'in Yaklaşımlarıdır. Burada konunun bütünlüğünü bozmamak adına, tutumsal ve davranışsal bağlılık sınıflandırmalarına kısaca değinilmiştir. Ancak çalışmamızın konusu içerisinde yer

alan ve literatürde en çok kabul gören Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına geniş yer verilmiştir.

➤ **Allen ve Meyer'in sınıflandırması**

Literatürde en çok kabul gören ve tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan en önemli sınıflandırmadan birisi Allen ve Meyer'e aittir. Tutumsal bağlılığı birey ile kurum arasındaki ilişkiyi ifade eden, psikolojik bir durum olarak tanımlayan ve bağlılığı bireylerin davranışları ile özgünleştiren (Gül, 2002: 45) Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı, duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere üç faktörlü bir şekilde sınıflandırmıştır (Aktaran: Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 46).

i. Duygusal bağlılık

Literatürde en çok kullanılan ve örgütsel bağlılığın en yaygın yaklaşımı olan duygusal bağlılık, bireyin örgütüne karşı hissettiği duygusal bir bağlılık olarak kabul edilen, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip bireylerin kendilerini örgütleriyle özdeşleştirdiği, örgüte katıldığı ve örgüte üye olmaları ile ilgili bir yaklaşımdır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Duygusal bağlılık, ilgili literatürde çok fazla ele alınmasından dolayı birçok çalışmada örgütsel bağlılığı temsilen tek boyut olarak ele alınmıştır (Çınar, 2019: 115). Duygusal bağlılık, birey ve kurumu arasındaki duygusal bağ olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılık bireyin kuruma karşı hissettiği bağlılık ve bu bağlılıktan dolayı kurumu için beklenilenden daha fazla gayret sarf etme eğiliminde olmasıdır (Tetik, 2012: 278). Örgütsel bağlılık, kişinin kurum, amaç, hedef ve değerlerini benimsediği ölçüde hissettiği bağlılıktır (Bayram, 2005: 132). Demirel (2008: 6) duygusal bağlılığın, kişinin kuruma duygusal olarak bağlanması, bu bağlılık neticesinde kurumunun bir üyesi olmaktan mutluluk duyması, kişinin kendi çıkarları ile örgütün çıkarlarını birbirleriyle eş değer olarak görmesinin sonucunda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Örgütlerine yüksek bir bağlılık hisseden çalışanlar, örgütünün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç duyar ve bu inanç neticesinde çalışanlar, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için en çok ve en uygun çabayı gösterme eğiliminde olurlar (Kalidass ve Bahron, 2015: 83).

ii.Devam bağıllığı

İlgili literatürde algılanan maliyet ve rasyonel bağıllık olarak da ifade edilen devam bağıllığı, bir örgütte çalışan bireyin örgütünden ayrılmanın kendisi için maliyetli olacağının farkında olması ve değerlendirmesi sonucunda örgüt üyeliğini sürdürmek istemesi durumu olarak ifade edilir. Başka bir deyişle bireylerin kurumlarından ayrılmaları sonucu oluşacak maliyetleri ile kurumlarında kalmanın maliyetlerini kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkan bir bağıllıktır (Eren ve Demirgöze Bal, 2015: 3). Tetik (2012: 5) Devam bağıllık boyutunun, kişilerin kurumlarına yaptıkları hizmetler sonucunda ortaya çıkan bir bağıllık olarak ele alındığını, bir çalışanın kurumunda çalıştığı zaman içinde, kurumu için sarf ettiği çaba, elde ettiği pozisyon ve para gibi maddi kazançların kurumundan ayrılması durumunda kaybedileceği fikrine dayanan bir bağıllık olduğunu belirtmiştir. Bu bağıllık boyutunda kişinin örgütte kalması istekten ziyade bir zorunluluk olduğunu söyleyebiliriz.Çünkü birey, örgütünden ayrıldığında işsiz kalma, iş olanaklarının yetersizliği, yeni işine uyum sağlayamama, zaman kaybı, ailesel faktörler, emeklilik ve bireyin kurumunda sahip olduğu pozisyonu kaybetme gibi birçok zorlukla karşılaşacağının farkındadır. Kısacası devam bağıllığı çalışanların örgütlerinden ayrılmanın fayda ve zararları arasında yaptıkları mukayese sonucunda, örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etme isteği olduğunu söyleyebiliriz.

iii. Normatif bağıllık

Normatif bağıllık, çalışanın örgüte karşı sorumluluğuna ilişkin bir inanç olarak görülmüş, kişinin kendisini örgüte borçlu hissetmesi, örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünmesi sonucu ortaya çıkan bir bağıllık olarak ifade edilmiştir. Çınar (2019: 118), normatif bağıllığın, çalışanın ahlaki duyguları ve inandıkları değerlerle ilişkili olduğunu bu duygu ve inançlar neticesinde çalışanın örgütte kalmayı ahlaki bir yükümlülük olarak görmesi sonucu ortaya çıktığını ifade etmiştir. Normatif bağıllık boyutunda birey üyesi olduğu kurumun kendisini ve kurumuna olan bağıllığını hak ettiğini düşünür (Tetik, 2012: 5). Bu bağıllık türünde öne çıkan faktör etikdir, çalışanlar, örgüte verdiği emekleri karşılığında aldığı maaştan dolayı örgüte bağlı kalmayı etik bir yükümlülük olarak görür (Önal, 2021: 48). Normatif bağıllığı güçlü olan bireylerin örgütlerine karşı olan bağıllığı, çıkar

ilişkinine dayanmaz, örgütte çalışmayı görev olarak bilir, örgütün kendisine sağladığı maddi ve manevi katkılardan dolayı örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görürler. Yani çalışanlar kurumlarının kendilerine fırsatlar sunması ve iyiliklerde bulunması sonucu bağlılık duygusuyla davranışlarda bulunurlar (Çınar, 2019: 118).

Örgütsel bağlılığın söz konusu olan bu üç faktörün çalışanların farklı düzeyde performans göstermelerinde etkili olacağı ifade edilmiştir (Çınar, 2019: 118). Örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler örgütün amaç ve değerlerini benimser bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için en iyi, en uygun performansı ortaya koymaya çalışırlar. Devam bağlılıkları yüksek bireyler, örgütten ayrılmaları durumunda çeşitli kazanımları veya faydaları kaybetme korkusuyla bağlılık duydukları yani ihtiyaç duydukları için kurumda kalırlar dolayısıyla daha iyi bir performans ortaya koyma eğiliminde olmazlar. Son olarak örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk ve zorunluluk olarak görüp örgütte kalmaya devam eden normatif bağlılığı yüksek bireyler ise örgütün kendilerine sağladığı katkı ve kazançlardan dolayı minnettarlık duygusu ile örgütte kalmayı sürdürürler.

2.1.3. Algılanan örgütsel destek

✓ Tanımı

Bireyler örgüt içerisinde geçirdikleri zaman diliminde deneyim ve gözlemleri neticesinde örgütlerine karşı evrensel algılar oluşturur, bu algılar çalışanların örgütün kendilerine ne derecede değer verdiklerini, örgüt için gösterdikleri ekstra çaba ve bağlılıklarını ödüllendirmede ne kadar adaletli olduklarını ve onların refahını ne derecede önemsediklerini içerir (Allen, 1995: 825). Çalışanlar örgütleri tarafından desteklendiklerini ve örgütün kendileri için yatırımlarda bulunduğunu anladıklarında, çalışanlar ile örgüt arasında bir değiş-tokuş başlatılmış olur (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 32). Çalışan ve örgüt arasında başlayan bu değişimi 1964 yılında Blau, birey ve örgüt ilişkisini, *sosyal değişim teorisi* ile açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre çalışanlar işlerinde gösterdikleri çaba ve performanslarını, gelecekte örgüt tarafından kendilerine sağlanacak maddi ve manevi ödüllerle ilişkilendirerek şekillendirmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 211). Bu teori, örgütün, bireylerin sosyo-duygusal gereksinimlerini karşılamak, onların gösterdikleri ekstra çabalarını

ödüllendirme konusunda ne kadar hazır olduğunu değerlendirmek, örgütün çalışanların refahını ne derecede önemseydiğine ve katkılarına ne kadar değer verdiğine ilişkin, algılanan örgütsel destekleri ile ilgili inançlarını oluşturduğunu varsayar (Rhoades vd., 2001: 825). Algılanan örgütsel destek, Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim mübadelesine dayanan (Uçar ve Ötken, 2010: 87), lider ve çalışanları arasındaki karşılıklı sosyo-duygusal yardım ve destek duygularıyla ilişkilendirilen, kurumsal destekle ilgili bir inançtır (Rumangkit, 2020: 48). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerinin daima arkalarında olduğunu bilmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri ile ilgili bir algıdır (Özdevecioğlu, 2003: 116). Algılan örgütsel destek, çalışanların örgütlerine olan sadakatlerini ve gayretlerini teşvik etmek için maddi ve manevi ödüllerin kullanıldığı sosyal mübadeleye dayanan bir olgudur (Çınar, 2019: 135). Eisenberger vd.(2001: 42), algılanan örgütsel desteği, çalışanları etkileyen bir kavram olmasından dolayı örgütün sahip olduğu, değerlerin, normların, standartların, politikaların ve eylemlerin çalışanlar tarafından iyi ya da kötü olarak algılanması ve değerlendirilmesi ile ilişkili deneyime dayalı bir kavram şeklinde ifade etmiştir. Örgüt tarafından kendilerine katkı sağlandığını ve fırsatlar verildiğini algılayan çalışanların örgütsel destek algıları artacak ve bu algı sonucunda çalışanlarda örgütlerine karşı bir yükümlülük duygusu oluşacaktır. Örgüte karşı duyulan yükümlülük, bireyin kendisine sağlanan desteğe karşı örgüt iyiliğinin önemsenip önemsenmemesi ve örgüt hedeflerine ulaşma konusunda yardımcı olunup olunmaması ile ilgili kuralcı bir inançtır (Eisenberger vd., 2001: 42). Kurumları tarafından değer verilme ve önemsenme algısı, çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışların kurum tarafından tanınacağı ve ödüllendirileceği, yani değişim yükümlülüklerinin yerine getirileceği konusunda çalışanların örgüte olan güvenini artırır (Wayne, 1997: 83). Kısacası algılanan örgütsel destek Eisenberger ve arkadaşlarının ifade ettiği gibi “çalışanların, örgütlerinin katkılarına değer verdiğine ve onların refahını önemseydiğine inandıkları genel kapsam” olarak tanımlanabilir.

✓ **Önemi**

Günümüz rekabetçi iş ortamlarında, örgütler sahadaki rakip firmalara karşı rekabet gücü elde edebilmek için daha yüksek bir performans sergilemek zorundadır. Örgütlerin bu rekabet gücünün finansal kaynaklardan ziyade, yüksek oranda

Çalışanların performanslarına bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu noktada örgütlerin en önemli görevi çalışanlarını daha fazla çalışmaya yönlendirecek teşvikler sunmak ve uygun bir çalışma ortamı sağlamak olacaktır. rgtleri tarafından kendilerine sağlanan uygun çalışma koşulları, ödül, terfi ve yetki gibi teşvikler çalışanlarda örgütlerine karşı bir yükümlülük hissi uyandıracak ve çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede st düzey performans göstermelerini sağlayacaktır. Ayrıca insan, doğası gereği, maddi teşviklerin yanında takdir edilme, saygı duyulma, onaylanma, sosyal statüye sahip olma, duygusal destek ve toplum içinde bir sınıfa dhil olmak gibi ihtiyaçlarının da karşılanması beklentisi içinde olur. Bireyler çalıştıkları kurumlardan her konuda destek bekler, dolayısıyla desteklendiğini ve fikirlerinin önemsendiğini hisseden çalışanların performansları daha yüksek olur. Bireyin rgt tarafından desteklendiğini bilmesi büyük önem arz eder. Çünkü bireyin algıladığı örgütsel destek onun örgütüne ve işine karşı sergilediği davranışlarını etkiler, örgütün desteğini yanı başında hisseden birey mutlu olur ve kendini daha iyi hisseder (ıkmaaz ve Yeşil, 2020: 1237). Yüksek rgtsel destek algısına sahip bireylerin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gösterme ve daha fazla sorumluluk alma eğilimleri, örgütsel destek hissetmeyen ve değer verilmediğini düşünen bireylerden daha yüksek olur (Aykan, 2007: 127). Algılanan rgtsel destek, bireyin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda kendisini zorunlu hissettiği bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gösterdiği ekstra çaba karşılığında büyük ödüller beklediği bir değişim başlatır. Bu değişim sonucunda sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılandığını hisseden bireyin örgüte karşı bağlılığı artar, kendisini örgüte ait hisseder ve örgütün başarısı için çaba gösterme konusunda daha istekli olur (Kurtessis vd., 2015: 1855). Örgüte karşı hiss edilen yükümlülük, çalışanların işe geç kalma, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi olumsuz tutumlarını da azaltacaktır (Eisenberger vd., 2001: 43). Ayrıca algılanan örgütsel destek, çalışanların onaylanma ve bağlılık gibi gereksinimlerini karşılayarak, çalışanların kurum içinde sosyal kimlik kazanmalarını ve sosyal bir sınıfa dahil olmalarını sağlayarak, örgüte olan duygusal bağlılıklarını artıracaktır (Rhoades vd., 2001: 825). Karşılıklılık ilkesi gereğince, örgütün çalışanlarının katkılarına değer verme, gereksinimlerini karşılama ve çıkarlarını geliştirme konusundaki isteklilik, uğraş ve çaba düzeyine karşılık; çalışanlar, örgütün yararına olacak şekilde öz

değerlerini geliştirmeye çalışacak ve çalışanların örgüte olan güvenleri artacaktır (Güney vd., 2007: 195). Örgütün desteğini yanında hisseden, örgütün kendisine değer verdiğini ve çalışanlara karşı eşit davrandığını düşünenlerin iş ve görevlerine gönüllü olarak katılımı daha kolay olacak ve iş verimliliğinde de artış sağlanacaktır (Fındıklı, 2014: 139).

2.1.4. İşten ayrılma niyeti

✓ Tanımı

İşten ayrılma niyeti, bir bireyin yaptığı mevcut işten veya iş koşullarından duyduğu memnuniyetsizlik nedeniyle işinden ayrılmayı düşünmesi olarak tanımlanmıştır. Kişinin işten ayrılma düşüncesi ile bu düşüncesini davranışa dönüştürmesi arasında geçen karar verme sürecidir (Sökmen ve Şimşek, 2016: 611). Koçak ve Yücel (2019: 686), işten ayrılma niyetini, çalışanın bilerek, isteyerek ve amaçlı bir şekilde kafasında tasarladığı ve ayrılmayla sonuçlanan bir durum olarak ifade etmiştir. Başka bir tanım da; işten ayrılma niyeti, çalışanın gönüllü ya da zorunlu olarak işinden veya örgütünden ayrılmayı düşünmesi (Erdoğan ve Sökmen, 2019: 247) olarak ifade edilmiştir. Kısaca işten ayrılma niyeti bireyin gönüllü veya zorunlu olarak çalıştığı örgütten ayrılarak iş olanakları daha iyi olan başka bir örgüte geçme isteği olarak tanımlanabilir. Bir örgütün etkinlik ve verimliliği için, çalışanın yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olması, işinden memnun olması, uygun çalışma koşullarının varlığı ve örgütün performans düzeyi yüksek çalışanlara sahip olması gibi kavramlar büyük önem arz eder (Zincirkıran vd., 2015: 60). Çünkü belli mesleki yeterlilik ve uzmanlığa ulaşan, örgütle bütünleşen, kendisini örgütün bir parçası olarak gören ve her türlü bilgi ve beceriye sahip çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini benimser, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için üst düzey performans gösterme eğiliminde olurlar. Bu tür çalışanların işten ayrılması örgüt açısından büyük kayıplara neden olabilmekte ve nitelikli çalışan kaybı, yeni çalışanların işe alınması, eğitimi ve örgüte uyumu gibi maliyetlere de sebep olabilmektedir. Örgütsel beklenti ve istekleri karşılanamayan, kendilerini sosyo-duygusal yönden kötü hisseden ve verilen iş ve görev açısından yeterli mesleki bilgi ve yeterliliğe sahip olmadığını düşünen çalışanlar işten ayrılmaya karar verme eğiliminde olurlar (Yıldırım, 2014: 37). Çalışanın örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kuramaması, iş

olanaklarının beklentilerini karşılayamaması ve çalışanın normal yaşamında ortaya çıkan ani gelişmeler gibi olumsuz durumlar, çalışanda işten ayrılma niyeti oluşturur ve bu durum işten ayrılmalara neden olur (Uludağ, 2019: 2046). Örgüt içerisinde ortaya çıkan olumsuzlukların yanı sıra liderlerin tutumları da çalışanların işten ayrılma niyetlerinde etkili olmaktadır. Çalışanlarına karşı adaletli olmayan, karşılaştıkları zorlu süreçlerde onlara gerekli bilgi ve yardımı sağlamayan liderlere karşı, çalışanlarda olumsuz tutumlar oluşmaya başlar, dolayısıyla bu durum çalışanların işten ayrılma eğiliminde olmalarına neden olur (Baltacı vd., 2014: 358).

✓ **Önemi**

Entelektüel sermaye yönetiminin her gün daha da önemli hale geldiği günümüzde, örgütler için mevcut çalışanları organizasyon içinde tutmak, örgütsel bağlılıklarını sağlamak zorunlu ve daha da önemli hale gelmiştir. Kurumlarına bağlılık hissetmeyen, beklentilerinin karşılanmadığını düşünen ve örgütleri tarafından desteklenmediklerini iddia eden çalışanlar kurumlarının başarısı için uğraşma gereği duymaz ve yaptıkları işlerin örgütleri için bir anlam ifade etmediğini düşünerek işten ayrılma niyetinde olurlar. Günümüzde sadece çalışanlar açısından kayıplara neden olan bir durum olarak görülen işten ayrılma niyeti, örgütler açısından da önemli kayıplara yol açmakta ve örgüt çalışanın işten ayrılmasıyla çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerileri de kaybetmektedir (Çankaya, 2020: 85). Çalışanların işten ayrılma niyetinde olması örgütler açısından büyük önem teşkil eder. Çünkü işten ayrılma niyeti, örgütün günlük faaliyetlerinin aksatır ve örgütün ilerlemesini zorlaştırır. Ayrıca yeni çalışanların işe alımı, eğitimi gibi masrafların da artmasına neden olur (Uçar ve Ötken, 2010). Devamlı işçi alıp çıkaran örgütler birçok riskle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu riskler: İşe alınan yeni çalışanın ayrılan çalışanın yarattığı boşluğu doldurup dolduramayacağı, gerekli mesleki yeterliliğe sahip olup olmadığı ve organizasyona ve işine adaptasyonunun uzun sürmesi gibi sorunlar yer alır (Uludağ, 2019: 2046). Anlık olarak ortaya çıkmayan işten ayrılma niyeti, çevresel, bireysel ve örgütsel gibi birçok faktörden etkilenerek belli bir zaman sonra çalışanlar tarafından ayrılma davranışıyla sonuçlanabilmektedir (Uludağ, 2019: 2047). İşten ayrılma davranışlarının önüne geçebilmek için işten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenebilmesi ve işten ayrılma niyetinin

önceden farkına varılması örgütler açısından büyük önem arz etmektedir (Behram ve Dinç, 2014: 118). Örgüt içinde istenmeyen bir durum olarak kabul edilen işten ayrılma davranışına neden olan işten ayrılma niyetinin fazla olması, örgüt ile çalışanlar arasında anlaşmazlık ve çatışmaların olduğunu gösterir ve işgören devir hızının artmasına sebebiyet verir (Tokmak, 2020: 61). İşgören devir hızının fazla olması ise yeni işçi alımı, bu işçilerin aranması, bulunması, eğitimi ve adaptasyonu gibi maliyetlerin artmasına, yüksek performans düzeyine sahip çalışanların kaybına, örgüt faaliyetlerinin sekteye uğramasına ve örgüt için kötü bir imaj oluşmasına neden olur (Koçak ve Yücel, 2018: 686). İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmemesi için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler iyi bir iletişim ağı kurarak çalışanlarda işten ayrılma niyetine sebebiyet veren faktörleri belirlemeli, çalışanlarda iş memnuniyetsizliğine neden olacak iş ve iş koşullarını sık sık denetleyerek gereken önlemleri önceden almalıdır (Uludağ, 2019: 2047).

2.1.5. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Her örgüt için bilgili, yetenekli ve donanımlı işgücüne sahip olmanın ve bu işgücünü örgütte tutmanın hayati bir önemi vardır. Örgütün başarısı için bu işgücünün örgütte tutulması, sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerini örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullanmalarının sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların örgütte kalmalarının büyük oranda liderlerine olan bağlılıkları ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt içinde sergilenen olumlu veya olumsuz liderlik tutumlarının örgüt çalışanlarının bağlılıklarını etkilemesi kaçınılmazdır. Örgüt ortamını, liderlerinin tutum ve davranışlarını, olumlu olarak algılayan çalışanlarda bu olumlu algılara aynı şekilde tepki verme zorunluluğu oluşur. Yani çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olması, liderleriyle olumlu ilişkiler içinde olmaları ve istedikleri örgüt ortam ve koşullarının kendilerine sağlanması çalışanlarda liderlerine ve örgütlerine karşı bir yükümlülük duygusu yaratır (Yıldız ve Yıldız, 2015: 71). Liderlik tarzının etkili bir şekilde kullanılması, örgüt çalışanlarının motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artırılmasında büyük rol oynamaktadır (Kılıç ve Portakal, 2016: 74). İyi yöneticiler, sahip oldukları yararlı değer, tutum ve inançlarını olumlu davranışlarıyla uygun bir şekilde

harmanlayarak takipçileri üzerinde kuvvetli ve olumlu bir etki bırakırlar (Alıcı, 2018: 98). Önceliği çalışanların çıkar ve beklentilerinin karşılanması olan, çalışanlarını destekleyen, katkılarına ve esenliklerine değer veren lider davranışları, çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanır. Bu olumlu algılanmalara karşı çalışanlar örgüt başarısı için özverili bir şekilde çalışarak karşılık verme zorunluluğu hissederler. Çalışanlar tarafından algılanan örgüt ve lider desteği, çalışanların örgütte çalıştıkları süre boyunca arzu ettikleri ve beklenti içinde oldukları davranışlardan biri olup, çalışanlara bekledikleri destek sağlandığında örgütleri ile aralarındaki bağ güçlenir, kendilerini örgütün bir parçası olarak görür ve işten ayrılma niyetleri azalır (Fındıklı, 2014: 137). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ne kadar yüksek olursa örgütlerine karşı hissettikleri örgütsel bağlılıkları da o derece yüksek olur. Örgüt ve çalışanları arasında oluşan bu güven bağı sayesinde, çalışanlar kurumlarında kalmak isteyecek ve işten ayrılma niyetinde olmayacaktır. Bu noktadan hareketle hizmetkâr liderlik vasfına sahip liderler, takipçilerinin çıkar ve beklentilerini her şeyden önce tuttukları ve çalışanlarının refahı için gerekli gayreti gösterdikleri için, takipçileri hizmetkâr liderlerine daha fazla güvenir ve örgütlerine yüksek bir bağlılık gösterirler (Koroğlu, 2018: 74). Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, liderlerinin isteklerine gönüllü olarak katılır, örgütlerinden ayrılmayı düşünmez ve örgütlerinin başarısı için üst düzey performans gösterme eğiliminde olurlar. Ayrıca hizmetkâr liderlerin liderliği çalışanlara hizmet etme işi olarak görmeleri, çalışanlarının eğitim ve gelişimlerine katkı sağlamaları, içlerindeki en iyiyi çıkarma isteklerini gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olmaları da çalışanların liderlerine olan güveni ve sadakati artırır ve kendilerini örgüte ait olduklarını hissetmelerini sağlar.

2.2.İlgili çalışmalar

Literatürde hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerine yapılan birçok uygulama ve araştırmaya rastlanmaktadır. Yapılan literatür taramasından derlenen çalışmalar aşağıda sunulmuştur:

Nal vd. (2020), İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede görev yapan 222 sağlık çalışanı üzerinde, “Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü” incelemek amacıyla yaptıkları

çalışmada hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Mansyah ve Rojuaniah (2020), Batı Jakarta'da hem tıbbi, hem para medikal hem de idari personelden oluşan 200 Puskesmas memur ve memur olmayan personel üzerinde “Hizmetkâr liderlik ve ücretlendirmenin örgütsel bağlılık yoluyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini” belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderliğin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ve hizmetkâr liderliğin aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkilediğini tespit etmişlerdir.

Muthia ve Krishnan (2015), Hindistan’da bilgi teknolojisi firmalarında çalışan 105 katılımcı üzerinde, “Hizmetkâr liderlik ve bağlılık arasında dönüştürücü liderliğin aracılık etkisini” araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlik ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Topal (2019), Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 476 kişi üzerinde, “Kurum çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileme sürecinde otantik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi” amacıyla yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki tespit etmiştir.

Bal Taştan ve Kalafatoğlu (2015), İstanbul-Türkiye'deki bir üniversitede ve bir bankada çalışan ve kurumlarında bir amir/yöneticiye bağlı olan 102 çalışan üzerinde, “Algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması ve işe yönelik tükenmenin bu ilişkideki düzenleyici etkisinin Türk kültürel yapısında değerlendirilmesi” amacıyla yaptıkları çalışmada algılanan hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Chinomona vd. (2013), Güney Afrika’nın Gauteng ilindeki Sharpeville bölgesinde belirli sektörlerde çalışan 146 katılımcı üzerinde, “Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve çalışanların lidere güveni üzerindeki etkisini” incelemek

amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Baykal ve Zehir (2018), 176 firma üzerinde bir saha araştırması yaparak 815 çalışan üzerinde “Hizmetkâr liderlik tarzının bireylerin psikolojik kapasiteleri üzerinde etkisi ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini” araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık yaptığını tespit etmişlerdir.

Kılıç ve Portakal (2016), Gaziantep ilinde faaliyette bulunan seyahat acentelerinde çalışan 224 çalışan üzerinde, “Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisini” belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık alt bileşenlerini (normatif, duygusal ve devam bağlılığı) etkilediğini tespit etmişlerdir.

Ambali vd. (2011), Malezya’da kamu hizmeti sektöründe çalışan 204 katılımcı üzerinde, “Bir politika uygulaması odağı olarak hizmetkâr liderlik değerleri ve personelin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi” incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkâr liderlik değerleri ve katılımcıların örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Çetin (2014), Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde “Hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini” belirlemek için yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Beshlideh vd. (2018), Kirmanşah'taki çimento fabrikasında toplam 230 çalışan üzerinde yaptıkları “Hizmetkâr liderliğin sonuçları olarak algılanan örgütsel destek, vatandaşlık davranışı, bağlılık, iş memnuniyeti ve lider-üye değişimi modelinin test edilmesi” adlı çalışmalarının sonucunda hizmetkâr liderliğin modeldeki tüm bağımlı değişkenler üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu ve algılanan örgütsel destek ve lider-üye

değişimi yoluyla hizmetkâr liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu dolaylı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Piong (2016), Güney Florida gündelik yemekhanesinin 88 denetimci olmayan çalışan üzerinde yaptığı "Hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek ilişkisini" incelemeye yönelik yaptığı çalışması sonucunda çalışanlarının amirlerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algılarının çalışanların örgütsel bağlılıkları ve algılanan örgütsel destek ile ilişkili olduğunu ayrıca örgütsel desteğin potansiyel olarak çalışanların devir oranını azalttığını tespit etmiştir.

Örgev ve Sütü (2018), Sakarya İli Kamu Hastaneler Birliğine bağlı bir devlet hastanesindeki 254 çalışan üzerinde, sağlık çalışanlarının "Hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini" incelemek için yaptığı çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık ve alt faktörlerinden olan devamlılık, normatif bağlılık ile pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

Prakasch ve Ghayas (2019), Karaçi bankacılık sektöründeki 201 çalışan üzerinde "Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetlerine etkisini" incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Jaramillo vd. (2013), "Hizmetkâr liderliğin satış görevlisinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini" inceleyen bir modeli test etmek için çeşitli sektörlerden 501 tam zamanlı satış görevlisi üzerinde yaptığı çalışma sonucunda hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Köroğlu (2018), Erzurum ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan 370 hastane çalışanı üzerinde, "Örgütsel destek ve hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini" incelemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda algılanan örgütsel destek ve hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği, algılanan örgütsel destek ve hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderliğin algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmiştir.

Alıcı (2018), İstanbul ilindeki 11 devlet hastanesinde çalışan 329 hemşire üzerinde, hemşirelerin yönetici hemşirelerinin “Hizmetkâr liderliğine ilişkin algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye” yönelik yaptığı araştırma sonucunda hemşirelerin yönetici hemşirelerini orta düzeyde hizmetkâr lider olarak algıladığı ve örgütsel bağlılıklarının da orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Dalgıç (2017), hizmet sektöründe kararları uygulayan takipçi/çalışan/işçi konumunda bulunan 402 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde, “Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemeye” yönelik yaptığı araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık türlerinden, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile aynı yönlü anlamlı ilişki olduğu, devam bağlılığı ile ters yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Uzun (2018), 2016-2017 eğitim ve öğretim yılında Giresun İli Bulancak ilçesindeki devlet liselerinde çalışan 197 öğretmen üzerinde, “Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: örgütsel güvenin aracı rolünü” belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Koçak ve Yücel (2018), bir kamu kurumunda görev yapan 236 çalışan üzerinde, “Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin” incelenmesi amacıyla yapılan çalışma sonucunda algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif, duygusal bağlılık üzerinde ise pozitif bir etkisinin olduğu ve duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde kısmi aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kalidass ve Bahron (2015), Kota Kinabalu bölgesindeki sekiz üç yıldızlı otelden seçilen 260 katılımcı üzerinde, “Algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini” belirlemek amacıyla yapılan çalışama sonucunda algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hussain ve Asif (2012), Pakistan'daki 230 Telekom çalışanı üzerinde, “İşten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin etkisini” araştırmak amacıyla yapılan araştırma sonucunda, telekom sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğe bağlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Arshadi (2011), İran'daki bir sanayi kuruluşunda tam zamanlı 325 çalışan üzerinde, “Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, rol içi performans ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilerini” incelemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki, algılanan örgütsel destekle işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir.

Gürsu (2016), Alanya'daki 6 büyük özel bankanın 136 çalışanları üzerinde, “Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi” incelemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda işten ayrılma niyeti duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gösterirken, normatif bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Uçar ve Ötken (2010), 148 beyaz yakalı çalışanın katıldığı, “Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi ve ayrıca bu değişkenler arasında örgüt temelli özsaygının ara değişken olarak rolünü” incelemeyi amaçladığı çalışma sonucunda algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğunu ancak devam bağlılığı ile aralarında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Öcal Özakar (2019), 310 banka çalışanı üzerinde algılanan “Örgütsel destek, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi” belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda; algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Yakut (2020), Gaziantep'te tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev yapan 264 çalışan üzerinde, “Örgütsel destek algısının işten ayrılma niyeti etkisinde personel güçlendirmenin aracı ve düzenleyici rolünü” belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça işten ayrılma niyetinde azalmanın gerçekleştiğini tespit etmiştir.

Huning vd. (2020), “Hizmetkâr liderlik, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve işe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi” adlı çalışmaları sonucunda algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve işe gömülmüşlüğü, hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık ettiklerini bulmuşlardır.

Bu çalışmada kullanılan hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini araştıran çalışmalar için literatür taraması yapılmış ve yukarıda özetleri sunulmuştur. Ayrıca araştırma desenini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler kavramsal çerçeve bölümde açıklanmış ve bu ilişkilerin varlığı yapılan literatür taramasıyla da takviye edilmiştir. Dolayısıyla yukarıda özetleri sunulan çalışmalar göz önünde bulundurularak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

3. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın analiz sonuçlarına ait bulgulara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiş, araştırma modelinde yer alan değişkenler açıklanarak hipotezler kurulmuş ve alan araştırmasına geçilmiştir. Bu çalışmanın verileri Erzurum il merkezinde bulunan bankaların 25 şubesinde çalışmakta olan 193 çalışana yüz yüze anket uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler kullanılarak kurulan modellerdeki hipotezler SPSS 24 ve AMOS 20 paket programları ile sınanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

✓ *Amacı*

Hizmetkâr liderlik tarzının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemek ve bu değişkenler arasında olumlu ilişkiler olduğu varsayımıyla kurulan hipotezleri test etmektir. Hizmet sektörü kuruluşlarından biri olan ve rekabetin üst düzeylerde olduğu bankalarda çalışanların kurumlarına bağlılık hissetmeleri ve kurumlarından ayrılma niyetinde olmamaları büyük önem taşımaktadır. Bir örgütün başarısının, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık hisseden, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda istekli olan ve bu doğrultuda büyük bir çaba sarf eden çalışanlara bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Örgütleri ve liderleri tarafından desteklendiğini, iyiliklerinin düşünüldüğünü ve katkılarına değer verildiğini hisseden kurum çalışanları, örgütlerine daha fazla bağlı olacak ve kurumlarında kalmaya devam etmek isteyeceklerdir. Hizmetkâr liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve işten ayrılma niyetlerine doğrudan ya da dolaylı etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün de göz ardı edilmemiş olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın araştırma sorularını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki var mıdır?
- Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında doğrudan bir ilişki var mıdır?

- Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların örgütsel destek düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında doğrudan bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Algılanan örgütsel desteğin, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?
- Örgütsel bağlılığın, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?
- Örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?

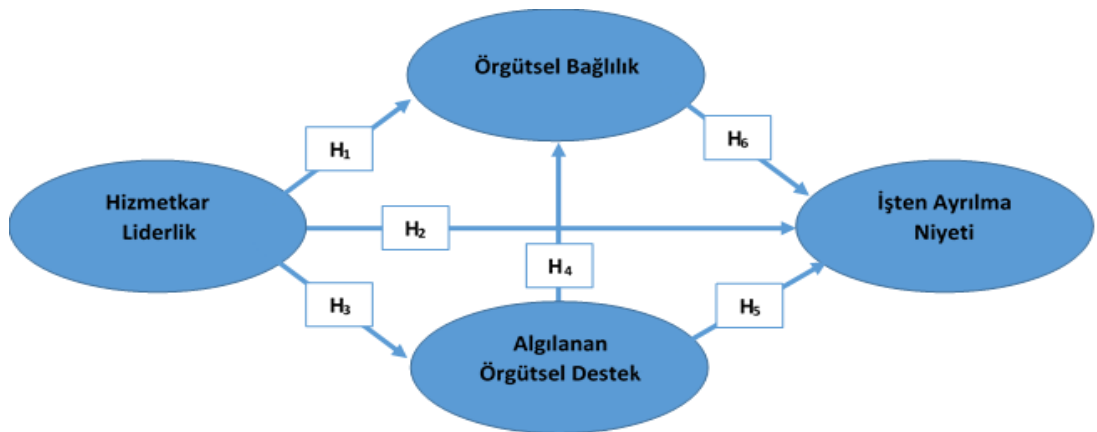
✓ **Önemi**

Değişimin işletmeler için bir seçenek olmaktan çıkarak hayatta kalmanın temel zorunluluğu haline geldiği günümüz işletmelerinde, küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşulları her geçen gün zorlaşmakta, işletmelerin bu koşullarla başa çıkacak etkili, verimli ve iyi bir vizyona sahip liderlere olan gereksinimleri de artmaktadır. İşletmelerin sahadaki rakip firmalara karşı ayakta kalabilmelerinde çalışanların etkisi göz ardı edilemez. İşletmelerin başarısı büyük oranda işletmesini sahiplenen, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen ve örgütün başarısı için üst düzey gayret gösteren çalışanlara bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt ve liderleri tarafından desteklendiğini bilen, esenliklerine önem verildiğinin farkında olan, çıkar ve ihtiyaçlarının önemsendiğini hisseden çalışanlar, örgütlerine daha fazla bağlı olur ve işletmelerinden ayrılmak istemezler. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireylerin gösterecekleri performans da yüksek olacak ve örgütlerinden ayrılma eğilimleri ise düşük olacaktır. Çalışanların olumlu algıladıkları örgüt koşulları ve lider tutumları çalışanların motive olmasını sağlayıp, örgütlerine karşı sorumluluk

hissi yaratacaktır. İlgili alan yazın incelendiğinde; hizmetkâr liderliğin her geçen gün biraz daha dikkat çeken ve ilgilenilen bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Tanınmış birçok yazar da hizmetkâr liderliğin günümüzde etkin ve herkes tarafından kabul edilen bir liderlik tarzı olduğu konusunda hem fikirdir (Russell, 2000; Russell ve Stone, 2002). Tanınmış liderlik yazar ve araştırmacıları hizmetkâr liderliğin çağımızın kurum liderleri tarafından ele alınması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. (Covey, 2006; Blanchard, 2002; Northouse, 2004). İlgili alan yazın incelendiğinde; Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolün inceleyen çalışmaların olmaması ve bu çalışmanın yapılacak çalışmalara ışık tutacağına öngörülmesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araştırmanın bankalarda yapılmasının nedeni bankalar diğer işletmelere nazaran kurumsallaşma açısından daha iyi bir düzeyde olmasıdır. Çünkü bilimsel çalışmalargenellikle kurumsal işletmelerde yapılmak istenmektedir. Kurumsallaşmış işletme alternatiflerinin azlığından dolayı, yapılan çalışmalardan elde edilen bulguların genelleştirilmesi için, bilimsel çalışmalar genel olarak kurumsallaşma konusunda ileri düzeyde olan kurumlarda yapılmaktadır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Hizmetkâr liderlik tarzının banka çalışanlarının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemek için önerilen model Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Yukarıda önerilen modele ait değişkenler arasında doğrudan ilişkileri sınamak için aşağıda sunulan beş adet hipotez önerilmiştir:

H₁:Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H₂: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü bir etki vardır.

H₃: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri arasındapozitif yönlü bir etki vardır.

H₄: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H₅: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü bir etki vardır.

H₆: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü bir etki vardır.

Ayrıca önerilen modele ait değişkenler arasında dolaylı ilişkileri sınamak için iki adet hipotez daha önerilmiştir:

H₇: Örgütsel bağlılık, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H₈: Algılanan örgütsel destek, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H₉: Örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Araştırmada kurulan H₄hipotezi hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki aranırken, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin bu ilişkiye olan toplam etkisini incelemek(H₉) amacıyla kurulmuştur. Bu model çerçevesinde hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkilerini incelemek için iki adet hipotez kurulabilirdi. Ancak bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine odaklanılmıştır. Dolayısıyla söz konusu hipotezler çalışmaya alınmamıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren bankaların toplam 36 şubesinde çalışan yaklaşık 550 personelden oluşmaktadır. Çalışılan örneklem ise, bu evreni oluşturan 25 banka şubesinde çeşitli statülerde çalışanlardan tesadüfi olarak seçilen 400 personelden oluşmaktadır. Ancak eksik ve hatalı doldurulan anketlerin elenmesiyle birlikte, analize elverişli anket sayısı 193 olmuştur. Geri dönüş yapılan 193 anket, çalışılan örneklem büyüklüğü için yeterli bulunmuştur. Yani araştırmanın örneklemi geri dönüş yapan 193 çalışan oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Yapılan araştırmada, daha önceki araştırmalarda olduğu gibi bazı önemli kısıtlayıcılar bulunmaktadır. Bu çalışmanın Erzurum il merkezindeki 25 banka şubesinde görev yapan 400 çalışan ile sınırlandırılmış bir çalışma olması, araştırmanın sadece belli bir sektörün belirli bir kurumunda çalışan kişilerin görüşlerini yansıtan bulguları içermesi, birer kısıtlamadır. Bu araştırmanın, Erzurum il sınırları içindeki banka çalışanları üzerinde, hizmetkâr liderlik tarzının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini belirleme yönelik yapılan bir çalışma olması ve belli bir sektörde belli bir zaman diliminde uygulanması bir kısıtlamadır. Ayrıca çalışmanın pandemi dönemine denk gelmesi bazı banka şubelerinin anket uygulanmasına izin vermemesi, çalışanların dönüşümlü olarak çalışmaları nedeniyle anketlerin bütün çalışanlara ulaştırılamaması da birer kısıtlamadır. Dolayısıyla araştırma farklı sektörlerde uygulandığında ve daha büyük bir örnekleme ulaşıldığında sonuçlarının farklı olacağı ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Bu bölümde çalışmamızda veri toplamak amacıyla kullandığımız veri toplama araçlarıyla ilgili bilgi sunulacaktır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Bunlar 10 adet demografik sorudan oluşan kişisel bilgi formu, 8 boyutlu ve 30 sorudan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği, 3 boyut ve 24 sorudan oluşan örgütsel

bağlılık ölçeği, tek boyutlu ve 5 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği ve son olarak tek boyut ve 5 sorudan oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğidir.

3.5.1. Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formu, daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. Geliştirilen formda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, medeni durum, sektördeki ve kurumdaki hizmet süresi, unvanı, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi) ve kurumun sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik on adet soru bulunmaktadır.

3.5.2. Hizmetkâr liderlik ölçeği

Araştırmada hizmetkâr liderliği ölçmek için Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Duyan (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak doktora tezinde kullandığı “Hizmetkâr Liderlik Anketi-HLA” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek çalışanların amirlerini değerlendirdiği 30 madde ve sekiz boyuttan oluşmakta olup bu boyutlar, (1) güçlendirme (empowerment), (2) geride durma (standing back), (3) hesap verebilirlik (accountability), (4) affetme (forgiveness), (5) cesaret (courage), (6) otantiklik (authenticity), (7) tevazu (humility), (8) sorumlu yöneticilikten (stewardship) oluşmaktadır. Katılımcılardan ölçeği beş derecelilikert ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

3.5.3. Örgütsel bağlılık ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için 1984 ve 1997 yıllarında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, 2004 yılında bahsi geçen araştırmacılar tarafından yeniden düzenlenen, ayrıca Türkiye ve dünyada birçok araştırmacı tarafından kullanılan uluslararası geçerliliği ispatlanmış 24 önermeden ve üç boyuttan (duygusal, devam, normatif) oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan 24 ifadeden oluşan ölçeği beş derecelilikert ölçek (1=Kesinlikle

Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

3.5.4. Algılanan örgütsel destek ölçeği

Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek üzere Rhoades ve Eisenberger'in 5 önermeden oluşan Çınar ve Yeşil (2016: 293) tarafından geçerleme çalışması yapılarak kullanılan "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" (Perceived Organizational Support Scale) kullanılmıştır. Katılımcılardan 5 ifadeden oluşan ölçeği beş derecelilikert ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

3.5.5. İşten ayrılma niyeti ölçeği

İşten ayrılma niyetinin ölçümünde Walsh vd. (1985) ile Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen Karacaoğlu (2015) tarafından kullanılan beş maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Katılımcılardan 5 ifadeden oluşan ölçeği beş dereceli likert ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılacak veriler katılımcıların anket formuna verdikleri cevaplardan oluşmaktadır. Uygulama Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren kamu bankaları ve özel bankalarda çalışan iş görenlere yapılmıştır. Ankette uluslararası güvenirliği ve geçerliliği kanıtlanmış birçok araştırmada kullanılmış hizmetkâr liderlik ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca anketin başında katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular eklenilerek anket iki bölümden oluşturulmuştur. Anketin ikinci bölümünde yer alan önermeler 5 dereceli likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 24 ve AMOS 20 paket programlarında analize tabi tutulmuştur.

3.6.1. Demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştıkları pozisyon, çalışma süreleri, sektördeki toplam çalışma süreleri, şuan ki yöneticileri ile çalışma süreleri, aylık gelirlerine ilişkin dağılımlarıyla ilgili bulgular frekans analizinden yararlanılarak Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

ÖZELLİK	N	YÜZDE	ÖZELLİK	N	YÜZDE
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	68	35,2	Evli	127	65,8
Erkek	125	64,8	Bekâr	66	34,2
Toplam	193	100	Toplam	193	100
Yaş			Eğitim Durumu		
18-24	6	3,1	Lise	15	7,8
25-34	100	51,8	Ön Lisans	12	6,3
35-44	72	37,3	Lisans	145	75,1
45-54	14	7,3	Lisansüstü	21	10,9
55-64	1	0,5			
Toplam	193	100	Toplam	193	100
Bankadaki Pozisyonunuz			Bu Bankadaki Çalışma Süreniz		
Yönetmen	36	18,7	0-5 Yıl	56	29
Yönetmen Yardımcısı	20	10,4	6-10 Yıl	74	38,3
Yetkili (Uzman)	46	23,8	11-15 Yıl	46	23,8
Yetkili (Uzman) Yrd.	21	10,9	16-20 Yıl	17	8,8
Gişe Görevlisi	53	27,5			
Güvenlik Görevlisi	17	8,8			
Toplam	193	100	Toplam	193	100
Bankacılık Sektöründeki Toplam Çalışma Süreniz			Şu Anki Yöneticiniz İle Çalışma Süreniz		
0-5 Yıl	47	24,4	0-5 Yıl	153	79,3
6-10 Yıl	76	39,4	6-10 Yıl	26	13,5
11-15 Yıl	51	26,4	11-15 Yıl	10	5,2
16-20 Yıl	19	9,8	16 -20 Yıl	4	2,1
Toplam	193	100	Toplam	193	100
Aylık Geliriniz (TL):			Bankanızın Hukuki Durumu		
2500 - 3500	37	19,2	Özel Banka	103	53,6
3501 - 5000	65	33,7	Kamu Bankası	84	43,5
5001 - 7500	60	31,1	Özel-Kamu Ortaklığı	6	3,1
7501 – 10000	27	14			
10000’den fazla	4	2,1			
Toplam	193	100	Toplam	193	100

Tablo 3.1’de sunulan verilere bakıldığında, araştırmaya katılan katılımcıların %35,2’si kadın, %64,8’inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, erkek çalışanların bayan çalışanlara oranla daha fazla olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların %65,8’i evli, %34,2 bekârdır. Yaş değişkeni açısından bakıldığında; araştırmaya katılan çalışanların %89,1 oranı ile 25-44 yaş

aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %0,5'i 55-64 yaş oranı ile dağılımda en az paya sahipken iken, %51,8'i 25-34 yaş ve %37,2'si 35-44 yaş aralığı en yüksek paya sahiptir. Katılımcıların %7,8'i lise, %6,2'si ön lisans, %75,1'i lisans, %10,9'ü lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Katılımcıların %18,7'si yönetmen, %10'4'ü yönetmen yardımcısı, %23,8'i yetkili (uzman), %10,9'ü yetkili (uzman) yardımcısı, %27,5'i gişe görevlisi, %8,8'i güvenlik görevlisi pozisyonlarında çalışmaktadır. Araştırmaya % 8,8 ile güvenlik görevlilerinden en az, %27,5 ile gişe görevlilerinden en çok katılım olmuştur. Katılımcıların %29'ü 0-5 yıl, %38,3'ü 6-10 yıl, %23,8'i 11-15 yıl, %8,8'i yılları arasında bu kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %24,4'ü 0-5 yıl, %39,4'ü 6-10 yıl, %26,4 11-15 yıl, %9,8'i yılları arasında bankacılık sektöründe çalışmaktadır. Hem bankacılık sektöründeki çalışma süresi (%39,4) hem de şu anda bulunduğu bankadaki çalıştığı süresi (%38,3) itibariyle, 6-10 yıl arası çalışma süresi, çalışmada diğer sürelerle nazaran daha baskın görünmektedir. Katılımcıların %79,3'ü 0-5 yıl, %13,5'i 6-10 yıl, %5,2'si 11-15 yıl, %2,1'i 16-20 yılları arasında şuan ki yöneticileriyle çalışmaktadır. Katılımcıların %19,2'si 2.500-3.500 ₺, %33,7'si 3.501-5.000 ₺, %31,1'i 5.001 – 7.500 ₺, %14'ü 7.501–10.000 ₺, %2,1'i 10.000 ₺'den fazla ücret almaktadır. Katılımcıların %53,6'sı özel banka, %43,5'i kamu bankası, %3,1'i özel-kamu ortaklığı bankalarında çalışmaktadır. Aylık ortalama 10000 ₺ ve üzeri ücret alanlar araştırmamıza katılanların % 2,1 ile en az kısmını oluştururken, ki bunlar müdür statüsünde olanlardır, araştırmaya %33,7 ile en fazla katılanların aylık ortalama ücreti 3501 ₺ - 5000 ₺ aralığındadır.

3.6.2. Araştırmanın güvenilirliği

Bu bölümde ankette yer alan ölçek sorularının, katılımcılar tarafından benzer biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını ve ölçek sorularının konuyu tam olarak ölçüp ölçmediğini anlamak için güvenilirlik analizleri yapılmış ve analiz sonuçları detaylı olarak raporlanmıştır.

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada kullanılan 8 boyut ve 30 maddeden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirlik testine ait analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

Ölçeğin Boyutları	N	Önerme Sayısı	α
Güçlendirme	193	7	0,945
Geride Durma	193	3	0,819
Hesap verebilirlik	193	3	0,898
Affetme	193	3	0,798
Cesaret	193	2	0,865
Otantiklik	193	4	0,861
Tevazu	193	5	0,923
Sorumlu Yöneticilik	193	3	0,880
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	193	30	0,957

Tablo 3.2’de verilen hizmetkâr liderlik ölçeğine ait güvenirlilik test analiz sonuçlarına bakıldığında; verilerin güvenilirliği için ölçek boyutları ve ölçeğe ait Cronbach’ın Alpha (α) değerleri, sırasıyla 0,945, 0,819, 0,898, 0,798, 0,865, 0,861, 0,923, 0,880 ve 0,957 bulunmuştur. Bulunan Cronbach’ın Alpha (α) değerleri genel kabul görmüş değerden 0,700’den büyük olduğundan aynı zamanda 0,7 ile 0,9 arasında değerler aldığından verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Güriş ve Astar, 2015: 283).

Çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için 1984 ve 1997 yıllarında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve 2004 yılında bahsi geçen araştırmacılar tarafından yeniden düzenlenen, ayrıca Türkiye ve dünyada birçok araştırmacı tarafından kullanılan, uluslararası geçerliliği ispatlanmış,24 önermeden, üç boyuttan (duygusal, devam ve normatif) oluşan ve bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenirlilik testine ait analiz sonuçları, aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

Ölçeğin Boyutları	N	Önerme Sayısı	α
Duygusal Bağlılık	193	8	0,943
Devam Bağlılığı	193	8	0,881
Normatif Bağlılık	193	8	0,851
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	193	24	0,912

Tablo 3.3’te verilen örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenirlilik test analiz sonuçlarına bakıldığında; verilerin güvenilirliği için ölçek boyutları ve ölçeğe ait Cronbach’ın Alpha (α) değerleri,sırasıyla 0,945, 0,881, 0,851 ve 0,912 bulunmuştur. Bulunan Cronbach’ın Alpha (α) değerleri genel kabul görmüş değerden 0,700’den

büyük olduğundan aynı zamanda 0,7 ile 0,9 arasında değerler aldığından verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Güriş ve Astar, 2015: 283).

Eisenberger ve arkadaşları tarafından geliştirilen 36 soruluk ölçeğin, Çınar ve Yeşil (2016: 293) tarafından geçerleme çalışması yapılarak kullanılan ve bu çalışmada kullanılan algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenirlik testine ait analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

	N	Önerme Sayısı	α
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	193	5	0,958

Tablo 3.4'te verilen algılanan örgütsel destek ölçeğine ait güvenirlik test analiz sonucuna bakıldığında; verilerin güvenilirliği için ölçeğe ait Cronbach'ın Alpha (α) değeri 0.958 bulunmuştur. Bulunan Cronbach'ın Alpha (α) değeri genel kabul görmüş değerden 0,700'den büyük olduğundan verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Güriş ve Astar, 2015: 283).

Walsh vd. (1985) ile Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen Karacaoğlu (2015) tarafından kullanılan beş maddelik işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenirlik testine ait analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

	N	Önerme Sayısı	α
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	193	5	0,829

Tablo 3.5'te verilen işten ayrılma niyeti ölçeğine ait güvenirlik test analiz sonucuna bakıldığında; verilerin güvenilirliği için ölçeğe ait Cronbach'ın Alpha (α) değeri 0.829 bulunmuştur. Bulunan Cronbach'ın Alpha (α) değeri genel kabul görmüş değerden 0,700'den büyük olduğundan verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Güriş ve Astar, 2015: 283).

3.6.3. Ölçeklerin Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasında var olan ilişkilerden faydalanılarak, ortak boyutların belirlenmesi ile daha az sayıda yeni değişken (faktör) elde etmek için kullanılır (Güriş ve Astar, 2015:415). Faktör analizi, “birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir” (Büyüköztürk, 2016: 133). Başka bir ifadeyle faktör analizi, “hangi gözlenen değişken grubunun, benzer kuramsal yapı veya faktörleri (gözlenemeyen değişkenleri) tanımlayan varyans-kovaryans karakteristiklerini paylaştıklarını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir” (Çınar, 2016). Faktör analizinin yapılabilmesi için elde edilen veri setinin faktör analizine uygun olması gerekir. Bu uygunluğun incelenebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile Barlett Küresellik (Sphericity) testi uygulanır. Uygulanan testler sonucunda elde edilen KMO değerinin 0.50’den büyük, veri matrisinin uygunluğunu inceleyen Barlett değerinin de 0,50’den küçük olması gerekmektedir. Aksi takdirde faktör analizi uygulanamayacaktır (Güriş ve Astar, 2015:416).

Tablo 3.6.Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör İsimleri ve İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	KMO	Bartlett	P	α
HİZMETKÂR LİDERLİK		80,36	0,918	4180,505	0,000	0,950
Güçlendirme		20,600				0,945
G1	0,858					
G2	0,812					
G3	0,873					
G4	0,834					
G5	0,803					
G6	0,682					
G7	0,657					
Geride Durma		11,419				0,819
GD1	0,777					
GD2	0,760					
GD3	0,594					
Hesap Verebilirlik		9,605				0,898
HV1	0,872					
HV2	0,928					
HV3	0,904					
Affetme		8,750				0,798
A1	0,659					
A2	0,698					
A3	0,663					
Cesaret		8,221				0,865
C1	0,827					
C2	0,808					
Otantiklik		7,881				0,791
O2	0,844					
O3	0,661					
Tevazu		7,057				0,913
T1	0,789					
T2	0,739					
T3	0,745					
T5	0,525					
Sorumlu Yöneticilik		6,826				0,880
SY1	0,710					
SY2	0,695					
SY3	0,676					

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadıklarını ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Tablo 3.6’da verilen hizmetkâr liderlik ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, $P < 0,05$ olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği kabul edilir (Karagöz, 1991). Elde edilen KMO katsayısı 0,918’dir ve 0.500’den oldukça büyük olduğundan araştırma için örnek büyüklüğü

yeterlidir (Güriş ve Astar, 2015: 435). Ayrıca açıklanan toplam varyans değeri %80,36 olarak hesaplanmış olup, söz konusu değer %50'nin üzerinde olduğu için seçilen örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğine ait faktör analizi yapılırken doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış tevazu boyutundan T4 sorusu farklı bir boyutun altında görüldüğü aynı zamanda faktör yüklerinin arasındaki fark 0,100'ün altında olduğu için, otantiklik boyutundan da O1 ve O4 faktör yüklerinin 0,100'ün altında olduğu için analizden çıkarılarak yeniden analiz yapılmıştır. Ölçekten toplam 3 soru çıkartılarak geri kalan 27 sorunun yapı geçerliliğini sağladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik ölçeği 8 boyut ve 27 sorulu bir ölçek halini almıştır. Önermelere ait faktör yükleri SPSS 24 paket programının çıktıları kullanılarak raporlanmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin önermelerinin faktör yüklerinin 0,525 ile 0,928 arasında olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik ölçeğinin boyutlar bazında faktör yükleri ise şu şekilde tespit edilmiştir: Güçlendirme boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,657 ile 0,873 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan önermenin G3 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise G7 olduğu görülmüştür. Geride durma boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,594 ile 0,777 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan önermenin GD1 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise GD3 olduğu belirlenmiştir. Hesap verebilirlik boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,872 ile 0,928 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan önermenin HV2 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise HV1 olduğu belirlenmiştir. Affetme boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,659 ile 0,698 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan önermenin A2 ve düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise A1 olduğu görülmektedir. Cesaret boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,808 ile 0,827 arasında ve otantiklik boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin ise 0,661 ile 0,844 arasında olduğu tespit edilmiştir. Tevazu boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,525 ile 0,789 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek önermenin T1 ve faktör en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise T5 olduğu belirlenmiştir. Sorumlu yöneticilik boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,676 ile 0,710 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek olan önermenin S1 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise S3 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçlar

Faktör İsimleri ve İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	KMO	Bartlett	P	α
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		60,87	0,877	2943,038	0,000	0,907
Duygusal Bağlılık		25,872				0,945
DB1	0,821					
DB2	0,707					
DB3	0,740					
DB4	0,810					
DB5	0,867					
DB6	0,899					
DB7	0,905					
DB8	0,857					
Devam Bağlılık		17,738				0,869
DVB1	0,770					
DVB2	0,727					
DVB3	0,758					
DVB4	0,799					
DVB5	0,708					
DVB6	0,745					
DVB8	0,605					
Normatif Bağlılık		17,257				0,851
NB1	0,481					
NB2	0,501					
NB3	0,733					
NB4	0,733					
NB5	0,723					
NB6	0,736					
NB7	0,761					
NB8	0,721					

Tablo3.7’de verilen örgütsel bağlılık ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, $P < 0,05$ olduğundan Bartlett küresellik testinin sonucu anlamlıdır. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği kabul edilir (Karagöz, 1991).Elde edilen KMO katsayısı 0,877’dir ve 0.500’den büyük olduğundan, araştırma için örnek büyüklüğü yeterlidir (Güriş ve Astar, 2015: 435). Ayrıca açıklanan toplam varyans değeri %60,87 olarak hesaplanmış olup, söz konusu değer %50’nin üzerinde olduğu için seçilen örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait faktör analizi yapılırken doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış,devam bağlılığı boyutundan DVB7 sorusu faktör yükü 0,100’ün altında olduğundanve yapı geçerliliğini sağlayamadığı için analizden çıkarılmıştır. Geri kalan 23 sorunun yapı geçerliliğini sağladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik ölçeği 3 boyutlu ve 23 sorulu bir ölçek

halini almıştır.Örgütsel bağlılık ölçeğinin önermelerinin faktör yüklerinin 0,481 ile 0,905 arasında olduğu tespit edilmiştir.Önermelere ait faktör yükleri SPSS 24 paket programının çıktıları kullanılarak raporlanmıştır.Örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlar bazında faktör yükleri ise şu şekilde tespit edilmiştir: Duygusal bağlılık boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,707 ile 0,905 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek önermenin DB7 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise DB2 olduğu tespit edilmiştir.Devam bağlılığı boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,605 ile 0,799 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek önermenin DVB4 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise DVB8 olduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılık boyutuna ait önermelerin faktör yüklerinin 0,481 ile 0,761 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek önermenin NB7 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise NB1 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	KMO	Bartlett	P	α
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK		85,71	0,908	1093,952	0,000	0,958
AÖD1	0,909					
AÖD2	0,938					
AÖD3	0,957					
AÖD4	0,942					
AÖD5	0,881					

Tablo 3.8’de verilen algılanan örgütsel destek ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, $P < 0,05$ olduğundan Bartlett küresellik testinin sonucu anlamlıdır. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği kabul edilir (Karagöz, 1991). Elde edilen KMO katsayısı 0,908’dir ve 0.500’den büyük olduğundan, araştırma için örnek büyüklüğü yeterlidir (Güriş ve Astar, 2015: 435). Ayrıca açıklanan toplam varyans değeri %85,71 olarak hesaplanmış olup, söz konusu değer %50’nin üzerinde olduğu için seçilen örneklemin yeterli olduğu görülmüştür.Algılanan örgütsel destek ölçeğine ait faktör analizi yapılmış ve ölçeği oluşturan 5 sorunun yapı geçerliliğini sağladığı tespit edilmiştir. Önermelere ait faktör yükleri SPSS 24 paket programının çıktıları kullanılarak raporlanmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin önermelerinin faktör

yüklerinin 0,881 ile 0,957 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek önermenin AÖD3 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise AÖD5 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör İsimleri ve İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	KMO	Bartlett	P	α
İŞTEN AYRILMA NİYETİ		84,21	0,848	718,314	0,000	0,937
İAN1	0,866					
İAN2	0,914					
İAN3	0,947					
İAN4	0,941					

Tablo 3.9’da verilen işten ayrılma niyeti ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, $P < 0,05$ olduğundan Bartlett küresellik testinin sonucu anlamlıdır. Yani, değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur ve verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği kabul edilir (Karagöz, 1991). Elde edilen KMO katsayısı 0,848’dir ve 0.500’den büyük olduğundan, araştırma için örnek büyüklüğü yeterlidir (Güriş ve Astar, 2015: 435). Ayrıca açıklanan toplam varyans değeri %84,21olarak hesaplanmış olup, söz konusu değer %50’nin üzerinde olduğu için seçilen örneklemin yeterli olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait faktör analizi yapılırken İAN5 sorusu tek başına ayrı bir boyut oluşturduğu için analizden çıkarılmıştır. Geri kalan 4 sorunun yapı geçerliliğini sağladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik ölçeği tek boyutlu ve 4 sorulu bir ölçek halini almıştır.Önermelere ait faktör yükleri SPSS 24 paket programının çıktıları kullanılarak raporlanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin önermelerinin faktör yüklerinin 0,866 ve 0,947 arasında olduğu, faktör yükü en yüksek önermenin İAN3 ve en düşük faktör yüküne sahip olan önermenin ise İAN1 olduğu tespit edilmiştir.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Son zamanlarda bilimsel çalışmalarda çokça kullanılan yapısal eşitlik modeli tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde yapılan bilimsel çalışmalarda da kullanımı giderek yaygınlaşan bir istatistiksel analiz yöntemidir (Çınar, 2016: 84). “YEM’in bilimsel çalışmalarda çokça kullanılıyor olmasının temel nedeni, verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere (hem bağımlı hem bağımsız) ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır” (Bayram,

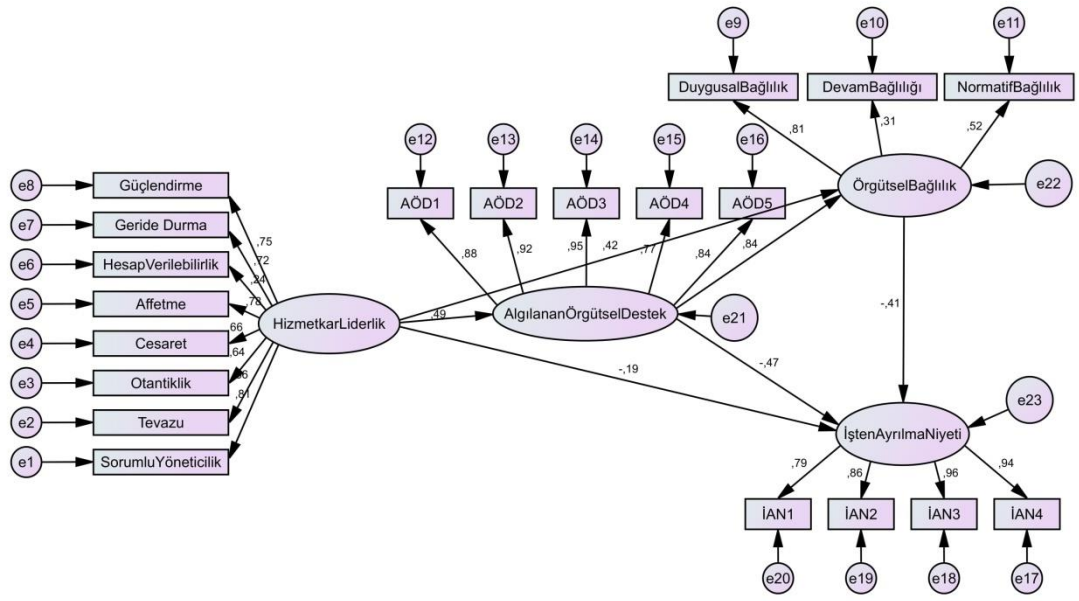
2010:1). YEM, “araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır” (Çınar, 2016: 84). YEM, “önerilen modelin genel uygunluğunu, değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini, karmaşık ve spesifik hipotezleri test edebilmeyi ve çoklu gruplar arasındaki parametrelerin değişmezliğini gösterir” (Özyılmaz, 2019: 84). “Direkt ve dolaylı etkilerin kombinasyonu açıklayıcı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini ortaya koymaktadır” (Bayram, 2010:1).

Tablo 3.10. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Uyum İndeksleri

Uyum testi	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
χ^2 (Chi-Square; Ki-Kare)	$0 < \chi^2 < 3df$	$3df < \chi^2 < 5df$
χ^2/df (Degree of Freedom; Serbestlik Derecesi)	$0 < \chi^2/df < 3$	$3 < \chi^2/df < 5$
GFI (Goodness-of Fit İndex; İyilik Uyum İndeksi)	$0,90 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,89$
AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit İndex; Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,89$
CFI (Comparative Fit İndex; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0,97 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,97$
RMSEA (The Root Mean Square Error; Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
NFI (Normed Fit İndex; Normallaştırılmış Uyum İndeksi)	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
TLI (Tucker Lewis İndex; Tucker Lewis İndeksi)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$

Kaynak: Standart uyum ölçütleri (Schermelleh-Engel vd., 2003: 31; Yılmaz ve Çelik, 2009: 5; Baldemir ve Bozkurt, 2013: 35).

Modelin ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden değer olan χ^2/df değerine (Schumacker, 2004: 82) ve model uyumunu değerlendirmek amacıyla diğer uyum iyiliği indekslerine de bakmak gerekir (Wasti, 2000: 403). Dolayısıyla yapılan bu çalışmada, model uyumunu değerlendirmek amacıyla GFI (Goodnes of fit index, uyum iyiliği endeksi), AGFI (Adjusted goodnes of fit index, düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi), CFI (Comperative fit index, karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi), NFI (Normed fit endex, normlandırılmış uyum endeksi) ve NNFI (Non-normed fit endex, normlandırılmamış uyum endeksi) değerlerine de bakılacaktır. Ayrıca RMSEA (Root mean square error of approximation, yaklaşım hatasının kök ortalama kareleri) değerine, tüm ölçüm modellerinde ve modelden elde edilen hipotezlerin sınanmasında bakılacaktır. Bu nedenle söz konusu değerler için kabul edilen aralıklar Tablo 3.10’da sunulmuştur.



Şekil 3.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Hizmetkâr liderlik tarzının banka çalışanlarının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemek için önerilen yapısal eşitlik modeli Şekil 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.11.Önerilen Modelin Uyum İndeksleri

χ^2	χ^2/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	NFI	TLI
321,014	1,97	0,856	0,816	0,946	0,071	0,898	0,938
	İyi uyum	K.edilebilir uyum	Red	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum

Tablo 3.11’de verilen hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasında hesaplanan uyum indekslerine bakıldığında;önerilen modelinin uyum indeksleri: χ^2/df değeri. 1,97 olup $0 < \chi^2/df < 3$ aralığında olduğundan iyi uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. GFI değeri,0,856 olup $0,85 < GFI < 0,89$ aralığında olduğundan kabul edilebilir uyuma sahiptir. AGFI değeri,0,816 olup kabul edilebilir değerler arasında yer almamaktadır. CFI değeri, 0,946 olup $0,90 < CFI < 0,97$ aralığında olduğundan kabul edilebilir uyuma sahiptir. RMSEA değeri, 0,071 olup $0,05 < RMSEA < 0,10$ aralığında olduğundan kabul edilebilir uyuma sahiptir. TLI değeri, 0,938 olup $0,90 < TLI < 0,95$ aralığında olduğundan kabul edilebilir uyuma sahiptir. NFI değeri, 0,898

olup $0,90 < NFI < 0,95$ aralığında olduğundan kabul edilebilir uyuma sahiptir. Önerilen modelde sadece AGFI değeri kabul edilebilir değerler arasında olmamasına rağmen, hesaplanan diğer indekslerin değerleri önerilen modelin yapısal olarak kabul edilebileceğini desteklemektedir.

Tablo 3.12. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Test Sonuçları

Hipotezler	Katsayı (β)	Standart Hata	t -Değeri	P*	Sonuç
HL $\longrightarrow$ ÖB (H_1)	0,765	0,099	7,824	0,000	Kabul
HL $\longrightarrow$ İAN (H_2)	-0,186	0,141	-2,413	0,016	Kabul
HL $\longrightarrow$ AÖD (H_3)	0,486	0,119	6,449	0,000	Kabul
AÖD $\longrightarrow$ ÖB (H_4)	0,836	0,055	11,043	0,000	Kabul
AÖD $\longrightarrow$ İAN (H_5)	-0,466	0,082	-6,639	0,000	Kabul
ÖB $\longrightarrow$ İAN (H_6)	-0,413	0,175	-2,631	0,009	Kabul

*: $p < 0,05$ için, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu kabul edilir.

Tablo 3.12’te sunulan sonuçlara bakıldığında; hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde p değeri 0,000 ve $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik değişkeninin örgütsel bağlılığı ($\beta = 0,765$; $p < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla “Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”. Buna göre H_1 hipotezi **kabul** edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde p değeri 0,016 ve $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik değişkeni işten ayrılma niyetini ($\beta = -0,186$; $p < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla “Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir. Buna göre H_2 hipotezi **kabul** edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile algılanan örgütsel destek ilişkisinde p değeri 0,000 ve $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik değişkeninin algılanan örgütsel desteği ($\beta = 0,486$; $p < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla “Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir. Buna göre H_3 hipotezi **kabul** edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkisinde p değeri 0,000 ve $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı ($\beta = 0,836$; $p < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla “Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmektedir. Buna göre H_4 hipotezi **kabul** edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde p değeri 0,000 ve $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini ($\beta = -0,466$; $p < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla “Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmektedir. Buna göre H_5 hipotezi **kabul** edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde p değeri 0,009 ve $p < 0,05$ olduğundan, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini ($\beta = -0,413$; $p < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla “Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir. Buna göre H_6 hipotezi **kabul** edilmiştir.

Dolaylı ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen aracılık testleri için farklı yaklaşımlardan faydalanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan yaklaşım, Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen geleneksel yöntemdir. Bu yaklaşıma göre, aracı olarak kullanılan değişken, aracısız ilişkide yer alan değişkenlerin ikisi ile de anlamlı ilişkilere sahip olması gerekir. Bu koşulun sağlandığı Tablo 3.12’de görülmektedir. Aracı değişkenin/lerin modele dahil edilmesi durumunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin anlamını kaybedip kaybetmediği (tam aracılık) ya da etkisinin azalıp azalmadığı (kısmi aracılık) incelenmiştir. Değişkenler arasındaki dolaylı ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla Baron ve Kenny’nin (1986) önerdikleri yaklaşıma göre, aracılık testi yapılarak şu sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 3.13.Aracılık (Mediative) Testinin Sonuçları

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayı (β)	Std. Hata	t	P*	Sonuç
HL	ÖB	İAN	-0,484	0,280	1,938	0,049	Etkili Kısmi Aracı
HL	AÖD	İAN	-0,238	0,148	1,638	0,524	Etkisiz Tam Aracı
HL	ÖB ve AÖD	İAN	-0,498	0,352	1,622	0,105	Etkisiz Tam Aracı

*: $p < 0,05$ için, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu (aracı değişkenin, önerilen ilişkide etkili olduğu) kabul edilir.

Tablo 3.13'te aracılık testi sonuçları sunulmuştur: Buna göre, hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak dahil edilmesiyle; hizmetkâr liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin mutlak değerce arttığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi temsil eden standartlaştırılmış doğrudan etkinin $\beta = -0,186$ olduğu Tablo 3.12'de tespit edilmişti. Fakat örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak modele dahil edilmesiyle $\beta = -0,484$ bulunmuştur. Söz konusu değişkenler arasındaki aracı etkinin $-0,298$ olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanları için örgütsel bağlılık değişkeni, hizmetkâr lider değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkenine olan etkisini $\beta = |0,298|$ miktarda artırmıştır. Kullanılan değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasında tespit edilen ilişkinin negatif olması, banka çalışanlarının kurumda kalıcı olmalarını artıracaktır. Dolayısıyla β katsayısındaki mutlak artış baz alınmıştır. $P < 0,05$ olduğu için örgütsel bağlılığın aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($P = 0,049$). Buna göre “Örgütsel bağlılık, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.” şeklindeki H_7 hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, Baron ve Kenny yaklaşımı açısından örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü belirlenmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olarak dahil edilmesiyle; hizmetkâr liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin mutlak değerce arttığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi temsil eden standartlaştırılmış doğrudan etkinin $\beta = -0,186$ olduğu Tablo 3.12'de tespit edilmişti. Fakat algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olarak modele dahil edilmesiyle $\beta = -0,238$

bulunmuştur. Söz konusu değişkenler arasındaki etkinin -0,052 olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanları için algılanan örgütsel destek değişkeni, hizmetkâr lider değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkenine olan etkisini $\beta = |0,052|$ miktarda artırmıştır. Kullanılan değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasında tespit edilen ilişkinin negatif olması, banka çalışanlarının kurumda kalıcı olmalarını artıracaktır. Dolayısıyla β katsayısındaki mutlak artış baz alınmıştır. $P > 0,05$ olduğu için örgütsel bağlılığın aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($P = 0,524$). Buna göre “Algılanan örgütsel destek, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.” şeklindeki H_8 hipotezi desteklenmemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, Baron ve Kenny yaklaşımı açısından örgütsel bağlılığın tam aracılık rolü belirlenmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin aracı değişken olarak dahil edilmesiyle; hizmetkâr liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin mutlak değerce arttığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi temsil eden standartlaştırılmış doğrudan etkinin $\beta = -0,186$ olduğu Tablo 3.12’de tespit edilmişti. Fakat örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin aracı değişkenler olarak modele dahil edilmesiyle $\beta = -0,498$ bulunmuştur. Söz konusu değişkenler arasındaki etkinin -0,312 olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanları için örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin, hizmetkâr lider değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkenine olan etkisini $\beta = |0,312|$ miktarda artırmıştır. Kullanılan değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasında tespit edilen ilişkinin negatif olması, banka çalışanlarının kurumda kalıcı olmalarını artıracaktır. Dolayısıyla β katsayısındaki mutlak artış baz alınmıştır. $P > 0,05$ olduğu için örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin aracılık etkileri istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($P = 0,105$). Buna göre “Örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.” şeklindeki H_9 hipotezi desteklenmemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, Baron ve Kenny yaklaşımı açısından örgütsel bağlılığın tam aracılık rolü belirlenmiştir.

Aracılık testleri sonucunda; banka çalışanları için örgütsel bağlılık değişkeninin hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık yaptığı (H₇), fakat algılanan örgütsel destek değişkeninin hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık yaptığı (H₈) tespit edilmiştir. Ancak her iki değişkenin birlikte aracılık ettiği durumda (H₉) tam aracılık etkisinin nedeni, algılanan örgütsel destek değişkeninin tam aracılık etkisinden kaynaklandığı düşünülebilir.



4. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderlik tarzının, işten ayrılma niyetine olan doğrudan etkisini incelemek ve örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada ilk olarak liderlik ve hizmetkâr liderlik kavramları ile ilgili bilgiler sunulmuş, örgütsel bağlılığın tanımı yapılmış, daha sonra örgütsel bağlılığın önemi, yaklaşımları ve boyutları hakkında genel bilgiler sunulmuştur. Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanarak önemi üzerinde durulmuştur. Çalışmada kullanılacak olan hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkilere değinilmiştir. Ayrıca çalışmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, çalışmada kullanılan veri toplama araçları ve çalışmanın sınırlılıkları da sunulmuştur. Çalışmada araştırmanın analiz sonuçlarına ait bulgulara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiş, araştırma modelinde yer alan değişkenler açıklanarak hipotezler kurulmuş ve alan araştırmasına geçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren bankaların toplam 36 şubesinde çalışan yaklaşık 550 personelden oluşmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise, bu evreni oluşturan ve bankada çeşitli statülerde çalışanlardan tesadüfi olarak seçilen 400 personelden oluşmaktadır. Ancak eksik ve hatalı doldurulan anketlerin elenmesiyle birlikte, analize elverişli anket sayısı 193 olmuştur. İki bölümden oluşan anket formunda; katılımcılardan demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, bankadaki görevi, bankadaki çalışma süresi, şu anki yöneticileriyle çalışma süresi, sektördeki çalışma süresi, ortalama aylık geliri ve bankanın hukuki durumu) ve araştırma değişkenlerini ölçen 5’li Likert ölçeğinde hazırlanan önermelere ilişkin sorulara cevaplar verilmesi istenmiştir. Ankette, araştırma modelinde yer alan dört adet değişkene (hizmetkâr liderlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek) ilişkin literatürde geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ölçekler kullanılmıştır. Verilerin güvenilirliği için Cronbach’s alpha (α) güvenilirlik katsayılarına bakılmış ve çalışmada kullanılan tüm ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik değerleri genel kabul görmüş değerden 0,700’den büyük olduğundan aynı zamanda 0,7 ile 0,9 arasında değerler aldığından verilerin güvenilirliği yüksek çıkmıştır (Güriş ve Astar, 2015: 283). Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin

faktör analizine uygun olup olmadıklarını ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen KMO değerleri 0.50'den büyük, veri matrisinin uygunluğunu inceleyen Bartlett değerleri de 0,50'den küçük ve $p=0,000$ düzeyinde anlamlı çıktığı için verilerin analiz için uygun ve yeterli olduğu anlamına gelmektedir (Güriş ve Astar, 2015: 416). Ölçekler bazında bakıldığında alt boyutlara sahip olan hizmetkâr liderlik ölçeği için KMO skoru 0,918; işten ayrılma niyeti ölçeği için KMO skoru 0,848 bulunmuştur. Alt boyutlara sahip örgütsel bağlılık ölçeği için KMO skoru 0,877; algılanan örgütsel destek ölçeği için KMO skoru 0,908 olarak bulunmuş ve çalışma verilerinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmüştür. Analiz için uygun ve yeterli bulunan verilere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılırken eşik yük değeri 0,40'ın altında olan değişkenler veri setinden çıkartılarak işlem tekrarlanmıştır (Güriş ve Astar, 2015: 422). Literatürde “güçlendirme, geride durma, cesaret, affetme, tevazu, otantiklik, hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticilik” olmak üzere sekiz faktör altında toplanan hizmetkâr liderlik değişkeni ve “duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık” olmak üzere üç faktör altında toplanan örgütsel bağlılık değişkeni ve işten ayrılma niyeti değişkeni faktör analizine tabi tutulmuş, kuramsal çerçeveye sadık kalmak için yapı geçerliliğini bozan; sırasıyla hizmetkâr liderlik ölçeğinden üç önerme, örgütsel bağlılık ölçeğinden bir adet önerme ve işten ayrılma niyeti ölçeğinden bir önerme ölçeklerden çıkarılmıştır. Çalışmada kullanılan diğer ölçekler olduğu gibi kullanılmıştır. Dolayısıyla orijinali sekiz boyutlu ve otuz önermeden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği, sekiz boyutlu ve yirmi yedi önermeli; üç boyutlu ve yirmi dört önermeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği üç boyutlu ve yirmi üç önermeli ölçeğe ve tek boyut beş önermeden oluşan işten ayrılma niyet tek boyut dört önermeli ölçeğe dönüştürülerek çalışmada kullanılmıştır. Sadece örgütsel destek ölçeği beş önermeli olarak orijinal haliyle çalışmada kullanılmıştır.

Modelin ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden değer olan χ^2/df değerine (Schumacker, 2004: 82) ve model uyumunu değerlendirmek amacıyla diğer uyum iyiliği indekslerine de bakmak gerekir (Wasti, 2000: 403). Dolayısıyla yapılan bu çalışmada, model uyumunu değerlendirmek amacıyla GFI (Goodnes of fit index, uyum iyiliği endeksi), AGFI (Adjusted goodnes of fit index,

düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi), CFI (Comperative fit index, karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi), NFI (Normed fit endex, normlandırılmış uyum indeksi) ve NNFI (Non-normed fit endex, normlandırılmamış uyum indeksi) değerlerine de bakılmıştır. Ayrıca RMSEA (Root mean square error of approximation, yaklaşım hatasının kök ortalama kareleri) değerine, tüm ölçüm modellerinde ve modelden elde edilen hipotezlerin sınanmasında bakılmıştır.

Çalışmada sunulan hizmetkâr liderlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkilerin ve örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek değişkenlerinin aracılığıyla dolaylı ilişkilerin var olduğu şeklinde kurulan hipotezler AMOS 20 paket programı ve SPSS 24 paket programı yardımıyla sınanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarından; hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılıkları arasında kurulan “H₁: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir etki vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir. Literatürde hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğine dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır. (Örneğin; Nal vd., 2011; Mansyah ve Rojuaniah 2020; Muthia ve Krishnan 2015; Topal, 2019; Bal Taştan ve Kalfatanoğlu, 2015; Kılıç Portakal, 2016; Dalgıç, 2017, Piong, 2016; Beshlideh vd., 2018; Ambali vd., 2011; Örgev ve Sütü, 2018; Chinomona vd., 2013).

Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arsında kurulan “H₂: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü bir etki vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir. Literatürde hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır (Örneğin; Jaramillo vd., 2013; Prakasch ve Ghayas, 2019; Ece, 2019). Ancak Çetin (2014)’nin yaptığı çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

Hizmetkâr liderlik tarzları ile algılanan örgütsel destek arasında kurulan “H₃: Yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri arasındapozitif yönlü bir etki vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir. Literatürde hizmetkâr liderliğin algılanan örgütsel desteği pozitif yönde etkilediğine dair

çalışmalar bulunmaktadır (Örneğin; Beshlideh vd., 2018; Piong, 2016; Köroğlu, 2018).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında kurulan “H₄: H₄: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir etki vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir. Literatürde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır. (Örneğin; Özdevecioğlu, 2003; Eğriboyun, 2014; Demir, 2012; Arshadi, 2011; Kalidass ve Bahron, 2015; Uçar ve Ötken, 2010; Öcal Özakar 2019).

Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında kurulan “H₅: H₅: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü bir etki vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir. Literatürde algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini zıt yönde etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır (Örneğin; Koçak ve Yücel, 2018; Hussain ve Asif, 2012; Arshadi, 2011; Yakut, 2020).

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında kurulan H₆: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü bir etki vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir. Literatürde örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Örneğin; Demir, 2012; Hussain ve Asif, 2012; Gürsü, 2016).

Aracı değişkenin/lerin etkisini incelemek için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen geleneksel yöntem kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre, aracı olarak kullanılan değişken, aracısız ilişkide yer alan değişkenlerin ikisi ile de anlamlı ilişkilere sahip olması gerekir. Bu koşulun sağlandığı Tablo 3.12’de görülmektedir. Aracı değişkenin/lerin modele dahil edilmesi durumunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin anlamını kaybedip kaybetmediği (tam aracılık) ya da etkisinin azalıp azalmadığı (kısmi aracılık) incelenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü sınamak için kurulan H₇: “Örgütsel bağlılık, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir” hipotezi **desteklenmiştir**. β katsayısında meydana gelen mutlak artış ise, hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın **kısmi aracılık** etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü sınamak için kurulan H₈: “Algılanan örgütsel destek, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir” hipotezi **desteklenmemiştir**. β katsayısında meydana gelen mutlak artış ise, hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin **tam aracılık** etkisinin olduğu söylenebilir.

Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin aracılık rolünü sınamak için kurulan “H₉: ve algılanan örgütsel destek, yöneticilerin hizmetkâr liderlik tarzları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir” hipotezi **desteklenmemiştir**. β katsayısında meydana gelen mutlak artış ise, hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin birlikte **tam aracılık** etkisinin olduğu söylenebilir. Literatürde hizmetkâr liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü doğrudan inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak Huning vd. (2020)’nin yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aracılık testleri sonucunda; banka çalışanları için örgütsel bağlılık değişkeninin hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık yaptığı (H₇), fakat algılanan örgütsel destek değişkeninin hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık yaptığı (H₈) tespit edilmiştir. Ancak her iki değişkenin birlikte aracılık ettiği durumda (H₉) tam aracılık etkisinin nedeni, algılanan örgütsel destek değişkeninin tam aracılık etkisinden kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda, temelinde insani değerler olan hizmetkâr liderlik anlayışının günümüzde kurumlar için önemli bir unsur haline geldiğini söyleyebiliriz. Hizmetkâr liderler hizmet etmeyi temel alan ve insanların refah ve mutluluğuna önem veren bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler çalışanlarının yeni beceriler edinmesini sağlayan, örgüt içerisinde çalışanlarının kendilerini gerçekleştirmeleri için onlara destek veren ve fırsatlar sunan liderlerdir. Yöneticiler tarafından çalışanlara sağlanan destek, kişisel gelişimlerini artırma, ödüllendirme ve terfi, çalışanların liderlerine karşı bağlılık hissetmelerini sağlayacak, liderler ise örgütü temsil ettikleri için bu bağlılık örgüte doğru kayacaktır ve bunun sonucunda çalışanlarda örgüte karşı duygusal ve normatif bağlılık hissi meydana gelecektir. Örgütlerine olan bağlılıkları artan çalışanlar, işten ayrılma eğilimlerini azaltıcı davranışlara yönelecektir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel destek algısına sahip olmaları durumunda, yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla ilgili algılarının da artacağı düşünülmektedir. Bu durum genel olarak hizmetkâr liderlik algılayan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağını göstermektedir. Örgüt ve liderleri tarafından desteklendiğinin farkında olan katkılarına önem verildiğini hisseden, kendilerine uygun çalışma koşulları sağlanan çalışanların örgüt ve liderlerine olan bağlılıkları artacak ve işten ayrılma niyetinde olmayacaklardır. Yöneticiler empati kurabilmeli, tevazu ve sorumluluk sahibi olmalıdırlar. Yöneticiler kendilerini aşarak önceliği çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya vermeli çalışanları güçlendirerek çalışanların güvenini kazanmaya çalışmalıdır. Ayrıca kendilerini geri planda tutarak çalışanlarını ön plana çıkarmalıdır. Hedeflere ulaşıldığında yöneticinin kendisini geri plana tutarak çalışanların kendilerini işletme için önemli hissetmelerini sağlamalıdır. İşletme için kendisinin önemli olduğunu hisseden çalışanın işletmeye bağlılığının artması muhtemel bir durumdur. Yöneticiler çalışanların düşüncelerini dikkate almalı, sağlık ve mutluluğuna önem vermeli, amaçlarını ve değerlerini dikkate almalı, kasıtlı olarak yapmadığı hatalarını affetmeli ve sorunu olduğunda örgütün kendilerinin yanında olduğunu hissettirmelidir. Ayrıca çalışanların ve katkılarının örgüt için önemli olduğunu hissettirmelidir. İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmemesi için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler iyi bir iletişim ağı kurarak çalışanlarda işten ayrılma niyetine sebebiyet veren faktörleri belirlemeli, çalışanlarda

iş memnuniyetsizliğine neden olacak iş ve iş koşullarını sık sık denetleyerek gereken önlemleri önceden almalıdır. Ayrıca empati kurabilmeli çalışanları dinleyerek onların ne hissettiklerini ve neye ihtiyaç duyduklarını anlamaya çalışmalıdır. Yöneticilere alanında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanması, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olunması ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasının sağlanması önerilmektedir.



KAYNAKLAR

Afacan Fındıklı, M. (2014). Algılanan Lider Desteği Ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşte Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77).

Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Derin Yayınları.

Alıcı, F. (2018). Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerinin Hizmetkâr Liderliğine İlişkin Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (2000) Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. In: Goffin, R.D. and Helms, E., Eds., *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*, Kluwer Academic Publishers, Boston. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13

Alvesson, M ve Sveningsson, S. (2003). *The Leadership Quarterly*, 14, 359–381.

Ambali, A.R., Suleiman, G.E., Bakar, A.N., Hashim, R. ve Tariq, Z. (2011). Servant Leadership’s Values and Staff’s Commitment: Policy Implementation Focus. *American Journal of Scientific Research*, 13(1), 18-40.

Arshadi, N. (2011). The Relationships of Perceived Organizational Support (POS) with Organizational Commitment, In-role Performance, and Turnover Intention: Mediating Role of Felt Obligation, *Social and Behavioral Sciences* 30, 1103-1108.

Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22 (1), 2007, 123-137.

Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.

Bal Taştan, S. ve Kalafatoğlu, Y. (2015). Algılanan Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İşe Yönelik Tükenmenin Düzenleyici Etkisinin Araştırılması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 2015, 307-328.

Baldemir, E. ve Bozkurt, B. (2013). Konaklama Tesislerinin Performanslarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Marmaris Örneği, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (29), 27-43.

Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 2014, 353-370.

Baykal, E. ve Zehir, C. (2019). Perceived Organizational Support, Servant Leadership And Psychological Capacity Relationship, *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, Joint Conference: 14th ISMC and 8th ICLTIBM-2018.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.

Bayram, N. (2010).Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları, İstanbul: Ezgi Kitapevi,

Beshlideh, K., Sharifi, R., Hashemi, S.E, ve Naami, A. (2018). Testing a Model of Perceived Organizational Support, Citizenship Behavior, Commitment, Job Satisfaction and Leader-Member Exchange as Consequences of Servant Leadership in Cement Factory Employees in Kermanshah, *International Journal of Psychology*, 12(2), 169-196.

Blanchard, K. (2002). The Heart of Servant Leadership. Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 2st Century.

Blau, P.M. (1964).*Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6),1173-1182.

Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature, *Online Journal of Workforce Education and Development*, 15(2), 2010.

Büyüköztürk, Ş. (2016).*Sosyal Bilimler İçin veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Chinomona, R., Mashiloane, M. ve Poore, D. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in ALeader and Commitment to The Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 405-405.

Clark, D.B. ve Clark, D.A. (1996). Abundance, Growth and Mortality of Very Large Trees in Neotropical Lowland Rainforest, *Forest Ecology and Management*, 80(1-3), 235-244.

Conger, J.A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Covey, S.R. (1998). Servant-Leadership from the Inside Out In L. Spears, ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York, NY: John Wiley.

Covey, S.R. (2006). Servant-Leadership and Community Leadership in The 21st Century. *The International Journal of Servant-Leadership*, 2(1), 103-109.

Çankaya, M. (2020). Sağlık Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek Ve Psikolojik İyi Oluşun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)*, 7(8), 2020, 79-98.

Çekmecelioglu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2).

Çetin, H. (2014). Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Nevşehir.

Çıkmaz, G. ve Yeşil, S. (2020). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22), 2528-9527.

Çınar, Ö ve Yeşil, S. (2016). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 2016, 349-369.

Çınar, Ö. (2019). *Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama*, İstanbul: Hiperyayın, ISBN: 978-605-281-454-3

Dalgıç, D. (2017). Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.

Demir, M. (2012). Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(1), 47-64.

Demirdağ, G.E. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2015) . Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*,17(1): 197–216.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.

Duyan, E.C ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, *Sosyoloji Konferansları*, 49, 1-32.

Duyan, E.C. (2012).Hizmetkar liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma,*Yayınlanmamış doktora tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Ece, S. (2019). Hizmetkâr Liderlik İşe Yönelik Tutum ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Şırnak Örneği,*BMIJ*, 7(2), 795–813.

Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 5(9), 25-52.

Eisenberger, R; Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch P.D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*,86(1), 42-51.

Erdoğan, F.B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*,7(1), 244-264.

Fındıkçı, İ. (2009).*Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Gaskin, J. (2012). Gaskin, Confirmatory Factor Analysis Gaskination's Statwiki.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2), 37-56.

Güney, S., Akalın, Ç. ve İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.

Güriş, S. ve Astar, M. (2015), *SPSS İle İstatistik*, 2. Baskı, İstanbul: Der Kitapevi.

Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research*, UK: Palgrave Macmillan. ISBN: 978-3-319-68671-4.

Huning, T.M., Hurt, K.J. ve Frieder, R.E. (2020), The Effect of Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Job Embeddedness on Turnover Intentions: An Empirical Investigation, In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited, 8(2), 2020, 177-194.

Hussain, T. ve Asif, S. (2012). Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment And Perceived Organizational Support?, *Journal of Quality and Technology Management*, 8(2), 1–10.

İşcan, Ö.F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı – Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama-, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kalidass A. ve Bahron, A. (2015). The Relationship Between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89.

Kartaltepe B.N. ve Dinç, E. (2014). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-124.

Ker Dinçer, M. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek, *Erciyes İletişim Dergisi*, “Akademia”, 2(2), 2-18.

Kılıç, K.C ve Portakal, S. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi: Gaziantep İlindeki Seyahat Acentaları Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 199-212.

Kılıç, K.C. ve Aydın, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106 – 113.

Kır Öztürk, Y. (2018). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç S. ve Özyılmaz, A. (2020). *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Görev Performansı ve Örgütsel Bağlılık İle Olan İlişkisinde Proaktif Kişiliğin Düzenleyici (Moderatör) Etkisi*, Sosyal Bilimler Alanında Akademik Araştırmalar, Duvar Yayınları, 9-434.

Koçak, D. ve Yücel, İ. (2018). Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3).

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Kool, M. ve Van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism, *Journal of Organizational Change Management*, 25, 422-433.

Köroğlu, A. (2018). Örgütsel Destek ve Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt.

Lussier, R.N. ve Achua, C.F. (2001). Management effectiveness: Developing Leadership Skills. South-Western Pub.

Mansyah, J ve Rojuaniah. (2020). The Effect of Servant Leadership Compensation of Turnover Intention Through Organizational Commitment, *Science, Engineering and Social Science Series*, 4(6), 2020.

Nahavandi, M., Wyche, M. Q., Perlin, E., Tavakkoli, F. ve Castro, O. (2000). Nitric Oxide Metabolites in Sickle Cell Anemia Patients After Aral Administration of Hydroxyurea. *Hematology*,5(4), 335-339.

Nal, M., Bektaş, G. ve Kaya, E. (2020). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 2020, 842-858.

Northouse, P.G. (2004). Leadership: Theory and Practice, 3rd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Northouse, P.G. (2010). Leadership: Theory and practice, 5th Edition, Thousand Oaks: CA: Sage.

Olesia, W.S., Namusonge, G.S. ve Iravo, M.E. (2013). Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13), 85–94.

Örgev, C. ve Saba Sütü, E. (2018). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*,5(1), 47-53.

Özakar, Ö.Ö. (2019). Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma *YayınlanmamışDoktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,*Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113 -130.

Özyılmaz, F.Z. ve Çınar Ö. (2019).*Duygusal Zekâ, Yaşam Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*,İstanbul: Hiperyayınları, ISBN: 978-605-281-531-1.

Page, D. ve Wong, T.P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership, In Adjibolosoo, (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.

Pescosolido A.T. (2002). Emergent Leaders as Managers of Group Emotion, *Leadership Quarterly*, 185, 1–18.

Piong, C.K. (2016), Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry, *Doctoral Dissertation*, Walden University, College of Management and Technology.

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.

Russell, R.F. (2000). Exploring the Values and Attributes of Servant Leaders, *Dissertation Abstracts International*, 61(12), 5846, (UMI No.9999498)

Russell, R.F. ve Stone, A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145–157.

Sabuncuoğlu, S. ve Vergiliel Tüz, M. (2016).*Örgütsel Davranış*, Bursa: Aktüel Yayınları.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2004).*A Beginners Guide to Structural Equation Modeling*, Second Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 498.

Sendjaya, S. ve Sarros, J.C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2) 57 – 64.

Sökmen, A ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.

Spears, L.C. (2010). The Spears Center.Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.

Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2018).*Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 1309-8012.

Tokmak, M. (2020).Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Yabancılaşması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429–439.

Topal, A. (2019). Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.

Uçar, D. ve Ötken, A.B. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2).

Uğurluoğlu, Ö., Köse, S.D. ve Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi, *TSA*, 19(2).

Uludağ, G. (2019). Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(Özel Sayı), 2043-2056.

Uzun, T. (2018). Öğretmenlerin Algıladığı Örgütsel Destek ile Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Güvenin Aracı Rolü, *KSBD*, 10(18), 133-155.

Üren, S.G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.

Van Dierendonck, D. ve Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of A Multidimensional Measure, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.

Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, 401-410.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader–Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015). The Effect of Servant Leadership on Psychological Ownership: The Moderator Role of Perceived Organizational Support, *Journal of Global Strategic Management*, 9(2), 65-77.

Yılmaz, V. ve Çelik, H.E.(2009).LISREL İle Yapısal Eşitlik Modellemesi-I, Ankara: Pegem Akademi.

Zincirkıran, M., Çelik, G.M., Ceylan, A.K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 600, 59-71.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü” isimli bir yüksek lisans tezinde kullanılmak amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi olarak cevaplanması, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğine katkı sağlayacaktır ve yapılacak olan istatistiksel analizler ile doğru sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Özlem KAHRAMAN
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Ömer ÇINAR
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme ABD, Öğretim Üyesi

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİNE AİT İFADELER					
Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
GÜÇLENDİRME					
1. Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgileri veriyor.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, yeteneklerimi kullanmam için beni teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardımcı oluyor.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, personelinin yeni fikirler üretmeye teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini veriyor.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, bana ne yapacağımı söylemek yerine sorunları kendim çözmem için imkân sağlıyor.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, bana yeni beceriler edinmem için çok sayıda fırsat sunuyor.	1	2	3	4	5
GERİDE DURMA					
1. Yöneticim, kendini arka planda tutarak başkalarına imkân veriyor.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemiyor.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, meslektaşlarının başarısından kendi başarısından aldığından daha çok keyif alıyor gibi görünüyor.	1	2	3	4	5
HESAP VEREBİLİRLİK					
1. Yöneticim, yaptığım işten beni sorumlu tutuyor.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim tarafından performansından sorumlu tutuluyorum.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi ele alma şeklimizden dolayı sorumlu tutuyor.	1	2	3	4	5
AFFETME					
1. Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirmez.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, işyerinde kendisini rahatsız eden kişilere karşı sert bir tavır sergilemez.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, geçmişte ters gitmiş şeyleri zamanla unuttur.	1	2	3	4	5
CESARET					
1. Yöneticim, kendi amirinden gelecek destekten emin olmasa bile risk alır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim risk alır ve kendi görüşüne göre yapılması gerekeni yapar.	1	2	3	4	5
OTANTİKLİK					
1. Yöneticim, eksiklikleri ve zayıflıkları konusunda eleştirilere açıktır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, çevresinde olup bitenlere ilişkin gördüklerinden etkilenir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, istenmeyen sonuçları olsa bile duygularını ifade etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim çalışanlarına gerçek duygularını gösterir.	1	2	3	4	5

TEVAZU					
1. Yöneticim, eleştirilerden öğrenir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, üstünden aldığı eleştirilerden ders çıkarmaya çalışır.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, başkalarının farklı görüş ve fikirlerinden öğrenir.	1	2	3	4	5
5. İnsanlar eleştiriye ifade ederse, yöneticim bundan bir şeyler öğrenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
SORUMLU YÖNETİCİLİK					
1. Yöneticim, bütünün iyiliğine odaklanmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimin uzun vadeli bir vizyonu var.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluğunu vurgular.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKÖLÇEĞİNE AİT İFADELER					
Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
DUYGUSAL BAĞLILIK					
1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu bankada geçirmekten çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5
2. İşim hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
3. Gerçekten bu bankanın sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu bankaya olduğum gibi kolaylıkla başka bir kuruluşa bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
5. Bankamda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu bankaya “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5
7. Bu bankanın benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
8. Bankama güçlü bir aidiyet hissediyorum.	1	2	3	4	5
DEVAM BAĞLILIĞI					
1. Başka bir iş bulmadan bu bankadan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe ederim.	1	2	3	4	5
2. İstesem bile şu anda bankamdan ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
3. Bankamdan şimdi ayrılmak istediğime karar versem, hayatımdaki çok fazla şey bozulabilir.	1	2	3	4	5
4. Bankamdan şimdi ayrılmak benim için çok maliyetli olur.	1	2	3	4	5
5. Şu an bu bankada kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
6. Bu bankadan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
7. Bu bankadan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
8. Bu banka için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın önemli ölçüde kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
NORMATİF BAĞLILIK					
1. Bence bu günlerde insanlar çok sık iş değiştiriyor.	1	2	3	4	5
2. Bir kişinin kuruluşuna her zaman sadık olması gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
3. Bir kurumdan başka bir kuruma geçmek bana hiç etik görünmüyor.	1	2	3	4	5
4. Bu banka için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kalma konusunda ahlaki bir yükümlülük hissetmemdir.	1	2	3	4	5
5. Başka bir yerden daha iyi bir iş için bir teklif alsaydım, bankamdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünürdüm.	1	2	3	4	5
6. Bir kuruluşa sadık kalmanın değerine inanmak bana öğretildi.	1	2	3	4	5
7. İnsanların kariyerlerinin çoğunda tek bir organizasyonda kaldığı günlerde işler daha iyiydi.	1	2	3	4	5
8. Artık “şirket adamı” veya “şirket kadını” olmayı istemenin mantıklı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİNE AİT İFADELER**Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.**

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

1. Bu banka düşüncelerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
2. Bu banka sağlık ve mutluluğuma önem verir.	1	2	3	4	5
3. Bu banka amaçlarımı ve değerlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
4. Bir sorunum olduğunda çalıştığım banka yardıma hazırdır.	1	2	3	4	5
5. Bu banka kasıtlı olarak yapmadığım hatalarımı affeder.	1	2	3	4	5

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİNE AİT İFADELER**Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.**

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

1. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu bankadan ayrılacağım.	1	2	3	4	5
2. Bu banka haricinde aktif bir şekilde iş arıyorum.	1	2	3	4	5
3. İşimi bırakmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Sık sık bu bankadaki işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Şu andan itibaren beş yıl daha bu bankada çalışacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Anketin bu bölümünde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek**2. Medeni Durumunuz :** () Evli () Bekar**3. Yaşınız :** () 18-24 Yaş () 25-34 Yaş () 35-44 Yaş () 45-54 Yaş () 55 ve 64 Yaş**4. Eğitim Durumunuz :** () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü**5. Bankadaki Pozisyonunuz:** () Yönetmen () Yönetmen Yardımcısı () Yetkili (Uzman) () Yetkili (Uzman) Yrd.

() Gişe Görevlisi () Güvenlik Görevlisi

6. Bu bankadaki çalışma süreniz: () 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl**7. Bankacılık sektöründeki toplam çalışma süreniz:** () 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl**8. Şu anki yöneticiniz ile çalışma süreniz :** () 0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 -20 Yıl**9. Aylık geliriniz (TL):** () 2500 - 3500 () 3501 - 5000 () 5001 - 7500 () 7501 – 10000

() 10000'den fazla

10. Bankanızın hukuki durumu: () Özel Banka () Kamu Bankası () Özel-Kamu Ortaklığı