

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARI İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ:
GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ÇALIŞMA

Süleyman ENDER

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2023

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARI İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ:
GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ÇALIŞMA**

Süleyman ENDER

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mehmet ÖZMEN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Mehmet BİÇER

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2023

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Prof. Dr. Mehmet ÖZMEN

Üye: Doç. Dr. Mehmet BİÇER

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

-- / -- / 2023

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün veya başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. /07/2023

Süleyman ENDER

ÖZET

LİDERLİK TARZLARI İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ: GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ÇALIŞMA

Süleyman ENDER

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Temmuz 2023, 229 sayfa

Bu çalışmanın birincil amacı işletmelerde algılanan liderlik tarzlarının performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. İkincil amacı ise liderlik tarzlarının performans ile ilişkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık davranışlarının aracı (mediator) rolünü incelemektir. Bu amaçla Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi (OSB)’nde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odasının (İSO) “ilk bin” sıralamasında bulunan işletmelerin orta düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Gaziantep OSB’de bu kapsamda 53 firma tespit edilmiş ve geçerli 584 anketten elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, güvenirlik analizleri, keşifsel faktör analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon, yol analizler gibi farklı istatistiksel teknikler bir arada kullanılmıştır. Ayrıca bunlara ek olarak, tanımlayıcı istatistiksel çalışmalarda yapılmıştır.

Analiz sonuçları, araştırma sorularına ve hipotezlere ilişkin beklentilerimizi karşılamaktadır. Araştırma sonucunda, liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörlerinin kısmi ve tam aracı (mediator) rolü olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Ayrıca çalışmamızda, gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli öneriler de sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Babacan liderlik, hizmetkar liderlik, iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, organize sanayi bölgesi.

ABSTRACT

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB
SATISFACTION ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP
STYLES AND JOB PERFORMANCE: A STUDY OF THE GAZİANTEP
ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE**

Süleyman ENDER

Ph.D. Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

July 2023, 229 pages

The primary purpose of this study is to investigate the impact of perceived leadership styles on firm performance in business. The secondary objective is to examine the mediating role of job satisfaction and organizational commitment behaviors in the relationship between leadership styles and performance. To achieve this, a survey was conducted on middle-level managers and white-collar employees of companies operating in Gaziantep Organized Industrial Zone and ranked in the “top thousand” list of Istanbul Chamber of Industry. Within the scope of Gaziantep OSB, 53 companies were identified, and the data obtained from 584 valid surveys were analyzed using structural equation modelin (SEM).

Various statistical techniques such as reliability analysis, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, correlations and path analysis were employed in this study. Additionally, descriptive statistical analyses were performed.

The results of the analyses support all hypotheses and the research questions. Findings approve the partial mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on the relationship between leadership styles and job performance. Finally, the study presents some suggestions for future researches.

Keywords: Leadership styles, job performance, job satisfaction, organizational commitment, organized industrial zone.

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında, çalışmaya katkı sağlayan, kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca, her türlü görüş ve önerileriyle çalışmaya katkı sağlayan Sayın Prof. Dr. Azmi YALÇIN, Prof. Dr. Mehmet ÖZMEN'e, Doç. Dr Mehmet Biçer ve Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya Yeşiltaş'a teşekkür ediyorum.

Ayrıca doktora eğitim sürecinin başından itibaren göstermiş olduğu sabrı, motivasyonu ve özverisiyle desteğini benden hiç esirgemeyen sevgili eşim Nuray'a ayrıca sevgili kızlarım Hümeysra Nur, Büşra Nihal'e ve sevgili oğlum Hakan'a teşekkür ederim.

Son olarak, Çukurova Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'ne SDK-2015-4820 no'lu projeme sağlamış oldukları maddi destek konusunda teşekkürlerimi sunarım.

Süleyman ENDER

Adana, 2023

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ	vi
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xvii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti.....	5
1.2. Çalışmanın Amacı	7
1.3. Çalışmanın Önemi ve Literatüre Katkısı	8
1.4. Çalışmanın Yöntemi ve Planı	9
1.5. Çalışmanın Varsayımları	10
1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	11

BÖLÜM II

KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Liderlik Tarzları	13
2.1.1. Babacan Liderlik (Paternalist Liderlik))	17
2.1.2. Hizmetkâr Liderlik	22
2.1.3. Dinleme (Listening)	27
2.1.4. Empati (Emphaty)	27
2.1.5. İyileştirme (Healing)	27
2.1.6. Farkındalık (Awareness)	28
2.1.7. İkna Etme (Persuasion)	28
2.1.8. Kavramsal Beceri (Conceptualization)	28
2.1.9. İleri Görüşlülük (Foresight)	29

2.1.10. İnsanların Gelişimine Kendini Adamak (Commitment to The Growth of People)...	29
2.1.11. Ekip Veya Topluluk Oluşturma (Building Community)	29
2.1.12. Hizmetkâr Liderlik	30
2.2. Örgütsel Bağlılık	33
2.3. İş Tatmini	37
2.3.1. İş Tatminini Belirleyen Faktörler	41
2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	42
2.3.3. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	42
2.3.4. İş Tatminin Boyutları	43
2.3.5. Yönetim Yetenekleri	44
2.3.6. İş ve Çalışma Koşulları	44
2.3.7. Dış Çevre	45
2.3.8. Terfi	45
2.3.9. Ücret	46
2.3.10. Çalışma Arkadaşları	46
2.3.11. İş Tatmininin Sonuçları	46
2.3.12. Çalışma Performansı	47
2.3.13. Devamsızlık	47
2.3.14. İşten Ayrılma Niyeti	47
2.3.15. Örgütsel Bağlılık	48
2.3.16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	48
2.3.17. Çalışan Mutluluğu	48
2.4. İş Performansı	48
2.4.1. İş Performansının Gelişimi	49
2.4.2. İş Performansının Tanımı	49
2.4.3. İş Performansının Kabul Gören Modelleri	51
2.4.4. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri	53

BÖLÜM III

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. Liderlik Tarzları İle İlgili Yapılan Çalışmalar	55
--	----

3.1.1. Babacan Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	55
3.1.2. Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	59
3.2. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar	62
3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar	63
3.4. Performans İle İlgili Yapılan Çalışmalar	65
3.5. Liderlik Tarzları İle Performans Arasındaki İlişki.....	66
3.5.1. Babacan Liderlik Tarzı İle İş Performansı Arasındaki İlişki	68
3.5.2. Hizmetkâr Liderlik Tarzı İle İş Performansı Arasındaki İlişki	70
3.6. İş Tatmini İle İş Performansı Arasındaki İlişki.....	74
3.7. Örgütsel Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişki.....	77
3.8. Liderlik Tarzları İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	80
3.8.1 .Babacan Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki	80
3.8.2. Babacan Liderlik Tarzı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	82
3.8.3. Hizmetkâr Liderlik Tarzı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	85
3.8.4. Hizmetkâr Liderlik Tarzı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	86
3.9. Liderlik Tarzları İle Performans Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi	88
3.10. Liderlik Tarzları İle Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi.....	89
3.11. Araştırma Hipotezleri ve Modeli	90

BÖLÜM IV

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	93
4.2. Evren ve Örneklem Seçimi	94
4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	97
4.3.1. İşletmelerde Algılanan Liderlik Tarzlarına İlişkin Ölçekler.....	98
4.3.2. Babacan Liderlik Ölçeği	98
4.3.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	100
4.3.4. İş Performansı Ölçeği	101
4.3.5. İş Tatmini Ölçeği	102
4.3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	104
4.4. Analiz Yöntemleri.....	105
4.4.1. Faktör Analizi	105

4.4.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)	106
4.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	106
4.4.4. Yol Analizi Modelleri	107
4.5. Model Uyum İndeksleri	109
4.6. Model Modifikasyonu.....	111
4.7. Anketlerin Dağıtımı ve Geri Dönüşüm Oranı.....	112

BÖLÜM V

BULGULAR

5.1. Analiz Yöntemleri ve Özellikleri.....	116
5.2. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik ve Faktör Analizleri.....	117
5.2.1. Babacan Liderlik Ölçeğinin Keşifsel (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)..	120
5.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	124
5.2.3. İş Performansı Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	127
5.2.4. İş Tatmini Ölçeğinin Keşifsel Ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	129
5.2.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	132
5.3. Ortak Varyans Analizi	134
5.4. Korelasyon Analizleri.....	136
5.5. Yol analizleri	139
5.5.1. Liderlik Tarzları İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler.....	139
5.5.2. Babacan Liderlik Tarzı İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler	139
5.5.3. Babacan Liderlik Tarzı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler	141
5.5.4. Babacan Liderlik Tarzı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	143
5.5.5. Hizmetkâr Liderlik İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler	144
5.5.6. Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler	146
5.5.7. Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	148
5.5.8. İş Tatmini İle Performans Arasındaki İlişkiler.....	149
5.5.9. Örgütsel Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler.....	151
5.6. Yol Analizi ve Aracılık Testleri.....	152
5.6.1. Babacan Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracılık Etkisi.....	154

5.6.2. Babacan Liderlik Tarzı ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi	157
5.6.3. Hizmetkâr Liderlik ile Performans Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi.....	161
5.6.4. Hizmetkâr Liderlik ile Performans Arasındaki ilişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi	164
5.7. Hipotez Analizlerinin Genel Özeti.....	167

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Babacan Liderlik Ve İş Performansı.....	169
6.2. Hizmetkâr Liderlik Ve İş Performansı	170
6.3. Babacan Liderlik ve İş Tatmini	172
6.4. Babacan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık	173
6.5. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini	174
6.6. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık	175
6.7. İş Tatmini Ve İş Performansı.....	176
6.8. Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı.....	177
6.9. Aracılık Rölü	178
6.10. Litaratüre Katkısı.....	181
6.11. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler	181
KAYNAKÇA.....	184
EKLER	223
ÖZGEÇMİŞ	229

KISALTMALAR

BL	: Babacan Liderlik
HL	: Hizmetkâr Liderlik
İŞT	: İş Tatmini
PR	: İş Performansı
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Vd.	: ve diğerleri



TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Hizmetkâr Liderliğin Temel Özellikleri	26
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Farklı Tanımlamalar	34
Tablo 3. Araştırma Soruları Ve Hipotezler	92
Tablo 4. Gaziantep OSB’lerin (1-2-3-4) Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	96
Tablo 5. Babacan Liderlik Anketi	99
Tablo 6. Hizmetkâr Liderlik Anketi	101
Tablo 7. İş Performansı Anketi	102
Tablo 8. İş Tatmini Anketi	103
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Anketi	104
Tablo 10. YEM Uyumuna Yönelik İstatistiki Değerler	110
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	114
Tablo 12. Ölçek Seçeneklerinin Değerlendirilmesi	120
Tablo 13. Babacan Liderlik Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	121
Tablo 14. Babacan Liderlik Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	122
Tablo 15. Babacan Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri	123
Tablo 16. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	125
Tablo 17. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	125
Tablo 18. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri	127
Tablo 19. İş Performansı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	127
Tablo 20. İş Performansı Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	128
Tablo 21. İş Performansı Ölçeğini Uyum İndeksleri	129
Tablo 22. İş Tatmini Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	130
Tablo 23. İş Tatmini Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	130
Tablo 24. İş Tatmini Model Uyum İndeksleri	131
Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	132
Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	133
Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri	134
Tablo 28. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi	137
Tablo 29. Bağımsız Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Değerleri	138
Tablo 30. Babacan Liderlik ve İş Performansı Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri	140

Tablo 31. Babacan Liderlik Ve İş Performansına İlişkin Regresyon Değerleri	141
Tablo 32. Babacan Liderlik Ve İş Tatmini Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri.....	142
Tablo 33. Babacan Liderlik ve İş Tatmini Regresyon Değerleri	142
Tablo 34. Babacan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri.....	144
Tablo 35. Babacan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Değerleri	144
Tablo 36. Hizmetkâr Liderlik ile İş Performansı Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri.....	145
Tablo 37. Hizmetkâr Liderliğin ve İş Performansı Regresyon Değerleri	146
Tablo 38. Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri.....	147
Tablo 39. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Regresyon Değerleri	147
Tablo 40. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri.....	149
Tablo 41. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılığı Regresyon Değerleri	149
Tablo 42. İş Tatmini ile İş Performansı Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri.....	150
Tablo 43. İş Tatmini ve İş Performansı Regresyon Değerleri	151
Tablo 44. Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri.....	152
Tablo 45. Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Regresyon Değerleri	152
Tablo 46. İş Tatminin BL Ve PR Arasındaki Aracılık Etkisini Gösteren YEM Uyum İndeksleri.....	155
Tablo 47. İş Tatminin BL ile PR Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolünde Değişkenlerin Aldıkları Değerler	156
Tablo 48. İş Tatminin BL ile PR Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolünde Değişkenlerin Sobel Test Sonuçları	156
Tablo 49. Babacan Liderlik ve İş Tatminin İş Performansı Üzerindeki Etkileri	157
Tablo 50. Örgütsel Bağlılığın BL Ve PR Arasındaki Aracılık Etkisini Gösteren YEM Uyum İndeksleri.....	158
Tablo 51. Örgütsel Bağlılığın BL ile PR Arasındaki İlişkideki Aracılık etkisinde Değişkenlerin Aldıkları Değerler	159

Tablo 52. Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Babacan Liderlik İle Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi Sobel Test sonuçları.....	160
Tablo 53. Babacan Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkileri.....	160
Tablo 54. İş Tatminin HL Ve PR Arasındaki Aracılık Etkisini Gösteren YEM Uyum İndeksleri.....	162
Tablo 55. İş Tatmininin HL İle PR Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolünde Değişkenlerin Aldıkları Değerler.....	162
Tablo 56. HL İle PR Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracılık Etkisinde Sobel Testi.	163
Tablo 57. Babacan Liderlik ve İş Tatminin İş Performansı Üzerindeki Etkileri	163
Tablo 58. Örgütsel Bağlılığın HL Ve PR Arasındaki Aracılık Etkisini Gösteren YEM Uyum İndeksleri.....	165
Tablo 59. Örgütsel Bağlılık Değişkeninin HL ile PR Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolünde Değişkenlerin Aldıkları Değerler	165
Tablo 60. HL İle PR Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Aracılık Etkisinde Sobel Testi Sonuçları	166
Tablo 61. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatminin İş Performansı Üzerindeki Etkileri	166
Tablo 62. Hipotez Testlerinin Sonuçları	167

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Campbell'in iş performansı modeli	53
Şekil 2. Araştırmanın modeli.....	90
Şekil 3. Babacan liderliğe ait birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli	123
Şekil 4. Hizmetkâr liderliğe ait birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli	126
Şekil 5. İş performansına ait birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli	128
Şekil 6. İş tatmini birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli	131
Şekil 7. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli.....	133
Şekil 8. BL ile PR arasında oluşturulan YEM.....	140
Şekil 9. BL ile İŞT arasında oluşturulan YEM.....	141
Şekil 10. BL İle ÖB arasında oluşturulan YEM.....	143
Şekil 11. HL ile PR arasında oluşturulan YEM.....	145
Şekil 12. HL ile İŞT arasında oluşturulan YEM	146
Şekil 13. HL ile ÖB arasında oluşturulan YEM.....	148
Şekil 14. İŞT ile PR arasında oluşturulan YEM.....	150
Şekil 15. ÖB ile PR arasında oluşturulan YEM	151
Şekil 16. Aracı değişken etki modeli.....	154
Şekil 17. İş tatminin BL ile PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM.....	155
Şekil 18. Örgütsel Bağlılığın BL ile PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM.....	158
Şekil 19. İş tatminin HL ile PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM	161
Şekil 20. Örgütsel bağlılığın HL ile PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM.....	164
Şekil 21. Son çıktı modeli.....	168

EKLER LİSTESİ

EK 1. Anket Formları.....	223
----------------------------------	------------



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bugünün dünyasında, sosyal, kültürel ve ekonomik dönüşümler hızla gerçekleşmektedir. Bu ise; değişimin ve rekabetin yoğun bir şekilde hissedildiği bir ortam oluşturmıştır. Sonuç olarak, toplumsal ve örgütsel hayatın dinamik bir yapıya büründüğü söylenebilir. Toplumlar ulusal ve uluslararası rekabet, işsizlik, toplumsal sorumluluk, sağlık, beslenme, iş etiği, işgücü yapısındaki değişimler gibi benzer sorunlar ile sürekli olarak karşılaşmaktadır. Bu sorunları çözebilmek için daha iyi çalışan özel ve kamu sektörlerine ihtiyaç vardır (Werther ve Davis, 1996). İşletmelerdeki kıt kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile iyileştirilebilir. İşletmelerin sahip olduğu önemli kaynaklardan birisi de insan kaynağıdır.

İşletmelerin önemli ve yetersiz kaynak konumunda olan yetiştirilmiş insana verilen önem, araştırmacılar tarafından çalışan davranışlarının incelenmesini sağlamıştır. Bunun önemli görülen nedenleri çalışanların davranışlarının örgütün verimlilik, etkinlik, performansını ve özellikle kâr marjını etkilemesidir. Bu anlamda, iş tanımlarında bulunan ve görevlerinin dışında kalan, iş yapmayan, tanımlanmış rol davranışlarının dışına çıkmayan, örgütün ilerlemesi ve başarıları için çaba göstermeyen işgörenlerden oluşan örgütlerin ulusal ve uluslararası rekabet alanında istenilen anlamda olması ve var göstermesi beklenemez.

Hem birey olarak hemde toplumsal olarak değişime uyum sağlamak zorlaşmaktadır. Toplumsal bağlamda davranışsal farklılıklar kişilerin yaşamları ile ülkelerin sosyal ve kültürel düzeylerine etki etmektedir. Çeşitli toplumlarda yaşayan kişilerin hayatı ve çevreyi algılama ve anlama düzeyleri farklıdır. Bu farklılıklar kişilerin ve kişilerin oluşturduğu örgütlerin iş yapma şekillerini, çalışma koşullarını ve yönetim şekillerinide etkilemektedir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 5).

İnsan kaynakları faktörünün etkin olduğu dünyada, son yıllarda yapılan çalışmalar yapılan yatırımların ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerde etkili insan kaynakları uygulamalarının, örgütlerin başarısında en temel faktör etken insandır. Küreselleşen dünyada faaliyetlerini sürdüren firmalara bakıldığında gelir seviyelerinin bir çok gelişmekte olan ülkelere fazla olduğu görülmektedir. İşletmelerin sermayesi genel anlamda birbirleri ile yakın ilişkili olan müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve insan sermayesi boyutlarından oluşmaktadır

(Teece, 2002). İşgörenlerin becerileri ve bilgilerinden oluşan insan sermayesi, örgütlerin pazarda rekabet üstünlüğü sağlamaları için önemli bir unsur, örgütsel anlamda ise performansın artmasına katkı sağlayan ve örgütleri başarıya götüren bir faktördür (Teece, 2002).

Örgütlerin başarılarının belirlenmesinde işgörenlerin performanslarının etkisinin yadsınamaz olduğu bilinmektedir (Benligiray, 2004: 35; Turunç, 2010: 259). İşgörenlerin performanslarını etkileyen bir çok faktör bulunmakla birlikte Cummings ve Schwab (1973)'e göre bu faktörlerin en önemlisi liderliktir. Yıllar içerisinde yapılan bir çok çalışma işgörenlerin performansında örgütlerdeki liderlik tarzlarının etkilili olduğunu ortaya koymuştur (Avolio ve Bass, 1995; Jung, Chow ve Wu, 2003; Sikander, 2010, Tekin 2019). Uygulanan liderlik tarzlarının örgütün bulunduğu toplum yapısına göre de farklılık göstermektedir. Özellikle babacan liderlik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının örgüt çıktılarına ve çalışanlara etkisi farklı kültürlerde farklı düzeylerde olmaktadır (Yi Chen ve Ren Kao, 2009; Pellegrini vd., 2010).

Bu çalışma ile alan yazınına benzer olan araştırma modeli, tamamlayıcı bir bakış açısı ile yönetim bilimindeki değişkenler arasındaki ilişki incelenmektedir. Liderlik tarzları ile performans arasındaki ilişkide aracı değişken olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri kullanılarak liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermesi sadece gönüllülük esasına göre yapılan davranışlar olarak bilinmekte, formal iş gereksinimlerinin bir parçası olarak görülmemektedir (Organ, 1988; Podsakoff, Mackensie, Paine ve Bachrach, 2000; Hoffman, Blair, Meriac ve Woehr, 2007; Raub, 2008; Qamar, 2012; Rasheed, Jehanzeb ve Rasheed, 2016).

Liderlik; çalışan memnuniyeti, örgütün etkinliği ve verimliliği üzerinde etkilidir (Barnes, Christensen ve Stillmen, 2013). Liderlik, grup ilişkilerinin ortaya koyduğu bir konumlandırmadır. Çalışan-lider arasındaki iletişim-etkileşim önemlidir. Liderlerin gösterdikleri tutum-tavır yada davranışlarıyla astlarına örnek olabilmektedir, belli bir amaca ulaşmak için takipçilerini motive eder, onları dönüştürebilir vede örgüt için beklenenden daha fazla performans göstermelerini sağlayabilmektedir. Liderlik, iş görenlerin işe yönelik ve örgüt için yaptıkları düşünce, duygu davranış ve tutumları örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanlara iş yaptırma ve etkileme becerisi olarak tanımlanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 79; Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013: 80; Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 186; Yeşiltaş, 2013: 55).

Literatür incelendiğinde liderlik tarzları ile ilgili fazlasıyla çeşitli çalışmalar bulunmakta olup (Bass ve Avolio 1990: 458; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 483; Vroom ve Jago, 2007; Koçel, 2013) liderlik konusunun; çalışan performansı, çalışanın motivasyonu, işten ayrılma niyetleri, işe adanma, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi birden fazla değişkenle birlikte incelendiği görülmektedir.

Liderlik tarzlarının genel olarak ülkelerden ülkelere, bölgeden bölgeye ve hatta organizasyonlardan organizasyona kadar farklılık gösterdiği görülmektedir. Toplumsal yapıya uygun olarak liderlik tarzı sergilemek, lider olarak bulunan kişinin çalıştığı işletmede başarı oranını artırmaktadır. Bu çalışmamızda literatürde sıkça karşımıza çıkan; çağdaş liderlik tarzlarından; babacan (paternalistik) liderlik (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2002: 485; Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deler, Stahl ve Kurshid 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593) ve hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977; Liden, Wayne, Zhao, ve Henderson, 2008: 169) tarzları detaylı bir şekilde incelenmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda büyük bir dikkat çeken hizmetkâr liderlik ilk olarak Greenleaf (1977) aracılığı ile incelemiştir (Ebener ve O'Connell, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154). Hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977), çalışanlar tarafından onları destekleyen ve hizmet etme odaklı bir liderlik modeli olarak algılanır (Cerit, 2008: 547-570; Parris ve Peachey, 2013: 380; Spears, 2004: 7; Liden vd., 2008: 161-177). Hizmetkâr liderliğin ilk hedefi işgörenler olduğu için onları sürekli geliştirme ve iyileştirme çabası içinde olma şeklinde açıklanır (Greenlaf, 1977)

Hizmetkar liderler çalışanlarının yeteneklerini arttırarak, engelleri kaldırarak ve onları motive ederek hizmet eder. Bu liderlik tarzının temelini hizmet etme, sağduyu ve karşılıklı güven oluşturur (Howatson - Jones, 2004: 20-24; Vondey, 2010: 3-27). Hizmetkâr liderlik Spears (2004)'e göre; empati kurabilen, aktif dinleyici, zorlukları başarabilen, ileri görüşlü, ikna edici, farkındalığı yüksek, iyileştirici, kendini çalışanlarına adayan ve takım kurma kabiliyetine sahip kişilerin sergilediği liderlik tarzıdır (Spears, 2004: 2-8; Cerit, 2009: 600; Ebener ve O'Connell, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Parris ve Peachey, 2013: 377-393).

Babacan liderlik; liderlik kavramının örgütsel anlamda önemli olması ile beraber araştırmacılar ve alan yazarları tarafından fazlası ile üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. 1980'ler den sonra eğitim ve iş alanlarında liderlik araştırmalarında Angola-Amerikan entelektüel kültürel faktörlerin etkin olması ve liderlik üzerinde farklı kültürlerde farklı sonuçlara ulaşılır düşüncesiyle yeterince araştırılmamasından dolayı

eleştiriler almış olsa da araştırmaya devam edilmiştir (Dimmock ve Walker, 2000: 137-141). Gelfand, Erez ve Aycan (2007) gibi araştırmacılar çalışmalarında babacan liderliği, belirli bir düzen içerisinde liderin bir aile yetkilisine benzeyerek takipçilerinin profesyonel ve bireysel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında takipçilerinden bağlılık göstermelerini isteyen bir yaklaşım şeklinde açıklamışlardır.

İş performansı, bir işi yapan kişinin, örgüt ya da grubun, hedeflerini gerçekleştirme durumunu nitel ve nicel olarak belirten bir kavram olmakla birlikte örgütler çalışanların göstermiş oldukları performansla ancak başarılı olabilirler (Benligiray, 2004). Performansı yüksek olan çalışanlar örgütsel anlamda performansı da arttırmakta buna bağlı olarak örgütsel rekabet gücünü yükselttiği görülmektedir (Turunç, 2010: 255).

Örgütsel bağlılık; bağlılık yaratma, güven ortamı oluşturma ve sürekliliğine bağlı olarak çeşitli sonuçlar doğurur. Çalışanların, örgütün temel değerlerini içselleştirmesi, vizyon ve misyona bağlanma, takım ruhu oluşturma ve örgütte bulunmanın gönüllü bir şekilde katılma gibi tutum ve davranışlarıyla ilişkilidir. Çalışanın özgüven kazanmasına yardımcı olan temel bir yetkinlik, örgütsel bağlılığın, kişisel olarak sorumluluk almanın ve taahhütleri yerine getirmenin bir sonucudur (İnce ve Gül, 2005: 2).

İş tatmini; çalışanın, işi zevk veren yani olumlu bir duygu olarak algılamasının sonucu (Davis, 1988: 96), “kişinin bilerek ya da bilmeden tatmin olması ve istediği şey” şeklinde tanımlanmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 138). Bu anlamda modern örgütlerin en büyük motivasyon kaynağı olarak iş tatmini sağlamak görevleri arasında sayılabilir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 138).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalara bakıldığında, etkili liderlik tarzı, olumlu kurum kültürü gibi çalışanların iş tatmin düzeylerini, örgütsel bağlılığını ve örgütte pozitif davranışlar sergilemesini sağlamakta örgütlerin çalışan davranışlarını anlama ve yönetme konusunda daha iyi bir anlayışa sahip olmalarını sağlamıştır. Genel olarak bu çalışmalar işletmelerin başarısını arttırmak için çalışanları motive etmenin önemini vurgulamaktadır (Ogbonna ve Harris, 2000: 766-788; House vd., 2002: 3-10, 2004; Lok ve Crawford, 1999, 2004: 365-373) ve dolayısıyla örgütlerin performansını artırıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000: 766-788).

1.1. Problemin Tespiti

Günümüz dünyasında özellikle globelleşmeye bağlı olarak rekabet her geçen gün artmaktadır. Rekabete bağlı olarak insan kaynaklarına yapılan yatırımlar da aynı oranda arttığı görülmektedir. Mal yada hizmet üretiminin en önemli unsuru olan iş gücü verimliliğini etkileyen bir çok faktör vardır. İşletmelerde iş gücünün verimlilik ve etkinlik düzeyi, bir bütün olarak söz konusu birden fazla faktörün karşılıklı etkileşimlerinin sonucunda oluşmak. Bu açıdan insan kaynaklarını etkin kullanmak işletmeler için önem arz etmektedir. Eğer çalışanlar örgütüne karşı adil bir şekilde algılıyorlarsa, bu durum tatmin düzeylerini artırırken örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlara yol açar. Bununla birlikte, işten ayrılma ve verimsizlik gibi olumsuz durumlar da azalmaktadır (Pillai, Scandura ve Williams, 1999: 770; Anderson ve Gerbing, 1988: 419).

Çalışanların örgüt içindeki istenilen davranışları göstermesi, işletme içerisinde ideal ve istenilen liderlik tarzının görülmesi (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012) ve uygun örgütsel davranışların sergilenmesine bağlıdır (Çelik, 2007; Erdem, 2009; Akbaş, 2011; Çetin, 2011; Kurt, 2011; Çetin, Şeşen ve Basım, 2012; İpek, 2012; İpek ve Saklı, 2012; Mohant ve Rath; 2012).

Lider ile işgören arasında ilişki günümüzde daha da artmış ve buna bağlı olarak yeni liderlik tarzları geliştirilmiştir. Liderlerin göstermiş olduğu olumlu davranışlar takipçilerini de etkilemiş ve örgütsel anlamda pozitif etki yapmıştır. Modern çağda bir çok liderlik tarzları ortaya çıkmış ve bunlar araştırmacılar tarafından farklı alanlarda uygulanmaya başlanmıştır. Literatürde geçen çağdaş liderlik çeşitleri kısaca şöyle: otantik liderlik, etik liderlik, otokratik liderlik, babacan liderlik, hizmetkâr liderlik, demokratik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik ve çok faktörlü liderlik (dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve pasif/çekingen liderlik) gibi çeşitlerinden bahsedilmektedir (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004; Aycan, 2000: 3; Liden vd., 2008: 161-177; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73-84; Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013: 71-84; Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 190; Yeşiltaş, 2013: 50-70).

Literatürde liderlik tarzları ile bir çok araştırma yapılmış ve her bir liderlik tarzı farklı değişkenler ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlik tarzları ile örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada (Bakan, 2009) katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik tarzları kullanılmıştır. Yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür değişkenlerini ise; 12 farklı sektörden işletmede yapılmış

ve bulgular sonucunda liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlik tarzları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda ise, genel olarak liderlere güven, motivasyon (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014) gibi değişkenler incelenmiştir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri aralarında olan ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlar çıktığı görülmektedir. Örneğin Wakefield, Price ve Mueller (1986)'ın yapmış olduğu çalışmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat farklı araştırmacılar iş tatminin, örgütsel bağlılık olgusunun belirleyici bir faktör olduğunu bulmuşlardır (Mannheim, Baruch, 1997; Busch, Fallan, 1998; Freund, 2005). Çalışanların örgüte bağlılıkları örgütün değerlerini benimsediği, kendi beklentilerini karşıladığı zaman oluşmaktadır. Bu anlamda iş tatmini, örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi tanımlayısı yada açıklayıcısı olarak görülmektedir. Tatmin oranları yüksek işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu söylenebilir (Malik, Nawab, Naeem ve Danish, 2010). Russ ve Neilly (1995), araştırmacılar iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken yüksek oranda iş tatminin örgütsel bağlılık oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgütsel bağlılığın nedensel olarak olarak araştırmışlar ve iş tatmininin örgütsel bağlılığı arttırdığını vurgulamışlardır (George, 1992; Judge ve Locke, 1993; Ghazzawi, 2008; Ghazzawi ve Smith, 2009).

Etkin liderlik ve iyi bir çalışma ortamının, işgörenlerin işten aldıkları tatmin düzeylerini, örgütsel bağlılıklarını ve örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilemesini artırdığı gözlemlenmiştir (Ogbonna ve Harris, 2000: 766-788; House vd., 2002: 3-10; 2004; Lok ve Crawford, 1999, 2004) ve örgütsel anlamda çalışan performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Ogbonna ve Harris, 2000: 766-788).

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmada yanıtları aranan sorular aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Liderlik tarzları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

İş tutumları (İş tatmini ve örgütsel bağlılık) ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Liderlik tarzları ile iş tutumları (İş tatmini ve örgütsel bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Liderlik tarzlarının iş performansı üzerine olan etkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin Mediator (aracı) rolü var mıdır?

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, çağdaş liderlik tarzlarından olan hizmetkâr liderlik ve babacan liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık etkisi araştırma konusu yapılmıştır. Alan yazın incelendiğinde babacan liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak bütün değişkenleri aynı çatı altında inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Çalışmada kullandığımız Modelin temel özelliği, hizmetkâr liderlik, babacan liderlik, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi değişkenlerin tek bir modelde incelenmiş olmasıdır. Bu anlamda ele alınan değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri genel bir bakış açısıyla inceleme imkânı olmuştur. Bu açıdan bu tip araştırma modellerinde en sık kullanılan istatistiki yöntemlerin başında yapısal eşitlik modeli (YEM) gelmektedir. Yapısal eşitlik modeli: modelin uyumunu istatistiksel olarak ölçen doğrulayıcı faktör analizleri ile desteklenen bir yöntem ya da tekniktir (Hoe, 2008: 78) ve ayrıca, araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin aynı zamanda istatistiksel analize tabi tutulmasına olanak sağlamaktadır.

Alan yazınında liderlik tarzlarının iş performansı üzerinde pozitif yönde etkinliği ve verimliliği artırıcı bir etki gösterdiği görülmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010; Çekmecelioğlu, 2014: 28; Ayan, 2015: 6).

Yapılan saha çalışması incelemelerinde Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi çalışanlarının, örgütsel performansı ve verimliliği arttırmak için bir yandan bireysel beklentilerini gerçekleştirirken diğer yandan örgüt liderlerinin yönlendirmesiyle de örgütsel hedefleri de gerçekleştirmek için çalışmakta oldukları gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada liderlik teorilerini temel alarak oluşturulan modelin uygulamada karşılaşılan tutum ve davranışları açıklayabilmesi amacıyla tümdengelim yöntemi ile liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracı değişkenler olarak kullanılmıştır.

Çalışmanın ilk amacı Gaziantep OSB’de bulunan örgütlerdeki yönetici konumundaki çalışanların liderlik tarzları analiz edilecek ve elde edilen bu liderlik tarzlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. İkinci amacı ise liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık (Mediator) rolünü incelemektedir.

1.3. Çalışmanın Önemi ve Literatüre Katkısı

Lider pozisyonundaki kişiler çalışanlarından örgütsel performans beklemekte ve bu konuda her hangi bir yaptırımında bulunmazlar. Genel olarak işgörenler bu tür durumlarda her hangi bir ödül beklentisi içinde olmazlar. İnsan kaynaklarının bir çok uygulamalarında liderlerin bu tarz davranışları önemsedikleri görülmektedir (Gürbüz, 2006).

Liderlerin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve çalışanlar üzerindeki etkilerini arttırmak için özel çaba göstermeleri gerekmektedir. Lider ile çalışanlar arasında oluşan pozitif ilişki örgüt başarısı şeklinde tanımlanır. Liderlik tarzları analiz edilerek, lider ile işgören arasındaki ilişkinin yönü, toplumsal yarış, eşitlik kuramı ve psikolojik sözleşme gibi kavramlar etrafında gelişir. Bu ilişkide liderler ile takipçileri arasında yazılı olmayan takas, karışıklık, çalışanın emeğinin karşılığını alması ve tarafların beklentilerine saygı gibi kavramlar da önemli bir rol oynamaktadır.

Babacan liderlik, hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ilk defa bütünsel bir modelde kullanılmasının ileride yapılacak çalışmalar için bir örnek oluşturacağı düşünülmektedir.

“(YÖK) Yüksek Öğretim Kurulu’nun Ulusal Tez Merkezi” internet sitesine bakıldığında Türkiye’de en popüler çalışılan çağdaş liderlik tarzının çok yönlü liderlik tarzı veya alt liderlik tarzları (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif/çekingen liderlik) tespit edilmiştir. (www.tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris, Erişim Tarihi: 03 Haziran 2020). Hizmetkâr liderlik ile diğer liderlik tarzlarının aynı çalışma içerisinde ilk incelenecek konular arasında yer aldığı ve bu araştırmanın bulguları yada sonuçlarının Türkiye genelinde yapılacak çeşitli araştırmalar için öncü olabileceği öngörülmektedir.

Bu sorunsaldan hareketle, bu çalışmada Gaziantep OSB’de faaliyet gösteren örgütlerde mavi yakalı çalışanların algıladıkları liderlik tarzları; babacan liderlik (Aycan, 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008) ve hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977; Liden vd., 2008) ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişki incelenecektir.

Bu araştırmanın literatüre katkısı öncelikli olarak örgütsel davranış alanına ve daha sonra ise örgütsel çalışmalarda yöneticilere, performans değerlendiricilere ve kariyer planlayıcılara örgütsel hedeflere ulaşma konusunda gerekli bilgiler vermeyi öngörmektedir. Ayrıca, babacan ve hizmetkar liderlik tarzlarına ilişkin yapılacak çalışmaların sonuçlarının: Personel seçimi, işe alma, kariyerlerini planlama, oryantasyon,

geliştirme eğitim, performans değerlendirme gibi insan kaynakları süreçlerinde alınacak kararlara faydası olacağı düşünülmektedir. Bu liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve örgüt içerisinde olumlu davranış sergilemeleri ile ilişkili olabileceği için bu süreçte değerlendirmeleri önemli görülmektedir.

1.4. Çalışmanın Yöntemi ve Planı

Tez çalışmamız, nicel araştırma yöntemini kullanarak, keşifsel tarama, zamanlama periyodu açısından kesitsel zaman arasında, saha çalışması olarak uygulamalı yapılmıştır. Değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler, ilişkisel tarama ve nedensel tarama teknikleri tek tek kullanılarak tümdengelim yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Tez, uygulama ve teorik olarak anket şeklinde yazılmıştır. Araştırmanın teorik bölümünü oluşturmak amacıyla ihtiyaç duyulan araştırmalara hem yerli hemde yabancı kaynaklar taranarak elde edilmiş, araştırmalarda daha çok ilk kaynaklara ulaşılmaya dikkat edilmiştir. Bu ve benzer kaynaklar yurtiçi ve yurtdışı üniversitelerin kütüphaneleri ve internettinden elde edilen çeşitli çalışmalar ile bazı makalelerden ayrıca Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tez yazım merkezinde erişimine izin verilen tezlerden yararlanılmıştır.

Çalışma kapsamında yerli ve yabancı çalışmacıların eserleri incelenmiş ve bu teorik inceleme sonucunda araştırma modelimiz oluşturulmuştur. Çalışmada öncelikli olarak liderlik tarzları ile performans arasındaki ilişki değerlendirilmiş, sonrasında ise bu ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık rolüne yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

Anketleri uygulama yeri olarak Gaziantep OSB seçilmiştir. Bu bölgenin seçilmesinde temel etken Ortadoğu ve AB ülkelerine ihracatta bu şehrin Türkiye ekonomisindeki yerini ve önemini anlatma adına önemli birkaç faktördür. Güneydoğu Anadolu bölgesini batıya, Akdeniz ve Ortadoğu'ya bağlayan demir ve kara yollarının merkez noktası olması nedeni Gaziantep Havaalanı'nın uluslararası niteliğe çıkarılmış olması şehirdeki sanayi kuruluşlarının sayısını hızla arttırması bölge seçiminde etkili olmuştur. Bölgede faaliyet gösteren 53 farklı firmadan veriler toplanarak hipotezlerimiz test edilerek liderlik tarzları ile performans arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkilerini araştırırken aracı değişkenlerin rolü de incelenmiştir.

Son olarak bu çalışmamız da, yönetim ve organizasyon alanındaki literatür de göz önünde bulundurularak elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve konu ile ilgili hem kuramsal ve hem de araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

Tez çalışması, altı bölümden oluşmaktadır: İlk bölüm “giriş” olup, bu bölümde tezinin genel amacı ve önemi, planı, yöntemi, varsayımları ile çalışmanın sınırlılıkları hakkında bilgi vermektedir. İkinci bölümde, tezde incelenen değişkenlerin tanımlamaları ve kavramları hakkında bilgiler verilmektedir. Üçüncü bölümde, değişkenler arasındaki ilişkiler literatürde faydalanılarak aralarındaki ilişkiler ortaya konulmuş, bu ilişkilerden faydalanarak alan uygulamasında ölçülmesi amaçlanan konular için gerekli model ile hipotezlerimiz oluşturulmuştur. Dördüncü bölüm, çalışmanın kapsamını, yöntemini ve veri toplama sürecini açıklamaktadır. Bu bölümde, araştırmanın amacına uygun olarak örneklem seçimi yapılmakta ve veri toplama aracı anketler hazırlanmıştır. Anketlerin dağıtımı ve geri dönüşüm oranı gibi veri toplama sürecinin ayrıntıları da bu bölümde yer almaktadır. Beşinci bölümde, anket uygulamaları sonucunda teze konu olan değişkenlere ait ölçeklerin güvenirlik-geçerlilik analizleri yapılmış, çalışma için oluşturduğumuz modelimiz burada test edilmektedir. Sonrasında modelin test edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar kullanılarak oluşturmuş olduğumuz hipotezlerin anlamlılık düzeyleri araştırılmıştır. Altıncı bölüm ve son bölüm aslında bir sonuç niteliğindedir, burada araştırmada ulaşılan sonuçlar detaylı bir şekilde yorumlanmış, benzer araştırmalarda ulaşılan sonuçlarla karşılaştırılarak bazı önerilerde bulunulmuştur.

1.5. Çalışmanın Varsayımları

Çalışmaya dahil örneklem grubunun araştırma hedeflerine uygun seçildikleri ve bu örneklem grubunun liderlik tarzları, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde bulunan ölçek sorularını okuyup anladıkları varsayılmıştır. Ayrıca örneklem grubunun anketdeki sorulara içtenlikle ve tarafsız bir şekilde cevap verdikleri, sorularımızın hipotezlerimizi test edebilecek şekilde hazırlandıkları, araştırmada kullandığımız ölçme ve değerlendirme araçlarının, geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca örneklem grubunun evreni tam olarak temsil ettiği ve verilen cevapların güvenilir olduğu varsayılmıştır.

1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bütün anket çalışmalarında görüldüğü gibi bu çalışmada da maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı ana kütleyi tam ve özellikleri ile birlikte yansıtabilecek bir örneklem ile araştırma yapılmamıştır. Anket şirketinden elde edilen verilerin kontrolü gerçekleştirilmiş, çeşitli katılımcılar telefon ile aranarak doğrulaması yapılmış, şüphelenilen anketler çalışma dışı bırakılmış ve bunların yerine tamamen tesadüfi olmayan anketler kullanılmıştır. Bu açıdan araştırmada ulaşılan sonuçlarının ve genellenmenin sınırlı olduğu öngörülmüştür.

Ölçme araçlarında kullanılan anketler daha çok farklı kültürlerde bulunan çalışmacıların geliştirmiş olduğu sorular olduğu için; kültürlerarası farklılık ve değişik kültürlerde yaşayan bireylerin algı düzeyleri, dini, dili gibi farklılıkları algılamalarına, düşüncelerine ve farklı davranışlar göstermelerine neden olmaktadır (Sargut, 2001; s.63). Araştırmada kullanılan ölçeklerin değişkenleri iyi ölçen araçlar olduğunun karar verilmesi için farklı örneklem gruplarında da test edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Çalışma, Gaziantep OSB’de plastik, gıda, tekstil ve kimya sektörlerinde toplamda 584 kişi üzerinde ve Ağustos-Ekim 2017 tarihleri arasında anket uygulanarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan örneklem ve yer sınırlı olduğundan, ulaşılan bulgular sadece araştırmaya katılanların vermiş olduğu cevaplar ile sınırlıdır. Bu nedenle, sosyal beğenirlik etkisi gibi faktörler de dikkate alınarak araştırma sonuçları yorumlanıp değerlendirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca zaman periyodu olarak kitlesel zaman ağında veri toplanması, anketleri cevaplayanlar çoğunluk olarak pozisyon açısından yoğun çalışılan bir ortamda olan kişilerden oluşmasından diğer bir sınırlılıklarıdır.

Hizmetkâr liderlik, babacan liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları çalışanların algılama düzeyleri ile ilgilidir. Bu anlamda her bir değişken kendi içinde öznel bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir. Değişkenlerimizin bir zaman aralığında tekrarlanıp ölçülmesi, ölçeğin geçerliliğini arttırıcı bir faktör olmasına karşın, zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle anket çalışması çalışanların o an itibariyle algılamalarına ilişkin bilgi vermektedir. Çalışmanın belirli bir zaman aralığında tekrarlanmadığı için, çalışanların algılarındaki değişimler hakkında bilgilere ulaşamamıştır.

Çalışmada diğer bir kısıt; araştırmadan haberdar olduktan sonra bazı çalışanların araştırmaya katılmak istememesinden kaynaklanmaktadır. Elde edilen verilere

bakıldığında genel olarak katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi konularda katılımcıların birçoğunun olumlu ifadeler kullandığı görülmektedir.

Ayrıca çalışmaya dâhil olmak istemeyenlerin olumsuz düşüncelerinde çalışmaya dâhil edilmesi sürecin çok daha iyi anlaşılmasına neden olabilirdi.

Çalışmadan elde edilen bulgular kesitsel zaman aralığı durumu göz önüne alarak değerlendirilmelidir. Bu açıdan elde edilen sonuçlar Gaziantep OSB'deki diğer işletmeler için genellenemez. Her işletmeden yeteri kadar veri alınamadığı için yapılan analizler firma bazında yapılamamıştır.

Anket uygulaması aşamasında, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesindeki firma yetkilileri (yönetici/sahibi/insan kaynakları müdürü gibi) ile görüşülerek tezimizin anketleri hakkında görüşme talep edilmiştir. İşletme yetkililerinin olumlu yanıt vermemeleri üzerine; firmalarına ait çeşitli bilgilerin, çalışma sonuçlarının firma bazında yayınlanmaması gibi şartla araştırmaya dahil olacaklarını söylemişlerdir. Firma yönetici/yetkililerinin anketlerin çalışanlar tarafından kendi aralarında farklı şekilde yorumlamaya sebep olabileceği endişesiyle anketin sadece beyaz yakalı dediğimiz işgörenler üzerinde uygulanmasına karar verilmiştir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL BİLGİLER

Çalışmamızın ikinci bölümünde temel değişkenlerimiz olan liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı hakkında kavramsal bilgilere yer verilecektir. Bu çalışmada, incelenen değişkenlerin çıkış noktası olan kuramsal alt yapıları, özellikleri ve literatürde yer alan tanımları, çeşitli alt boyutları ile birlikte işgören davranışları ve tutumları incelenecektir.

2.1. Liderlik Tarzları

Toplumsal ve teknolojik değişimlerin hızla yaşandığı günümüz dünyasında liderlik algısının da değiştiği görülmektedir. Teknolojik değişimlere bağlı olarak iş görenleri bir amaç doğrultusunda yönlendirmek, takipçileri etkilemek, örgüt içinde uyumlu olmasını sağlamak gibi çeşitli beklentilerin olması liderlik olgusunun önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır.

Liderlik üzerinde pek çok çalışma yapılmış, birçok araştırmacı liderliğin farklı yönlerini ele almış ve her bir çalışmacı kendi liderlik tanımının üzerinde durmuştur (Stogdill, 1974). Liderliği, Burns (1978), insanların bağımsız ya da karşılıklı amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçiren bir süreç olarak tanımlar. Bass (1990) liderlik kavramını grup dinamikleri, kişilik özellikleri, güç kullanımı, amacı başarma, etkileşim gibi özelliklerin birleşiminden oluşan bir süreç olarak görür. Rost(1991) liderlik sürecini, gerçek bir dönüşüm isteyen liderin takipçileriyle karşılıklı hedeflere dayalı etkileşimi içeren bir süreç olarak tanımlamaktadır. Cook ve çalışma arkadaşları (1997), liderin vizyonlarına gönüllü olarak bağlanma şeklinde liderliği ele alırken, Hedlund ve arkadaşları ise (2003, s.125) kişilerarası ve örgütsel sorunların çözümüne odaklanan karmaşık bir performans alanı olarak nitelendirmişlerdir.

Liderlik belirli olan hedeflerin ve amaçların gerçekleşmesi için bir grup insanı yönlendirme ve etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Alabduljader, 2012: 216; Chaudhry ve Javed, 2012: 260). Liderlik örgüt içerisindeki insanları etkileme gücü olarak formal ve informal bir alan olarak görülmektedir (Den Hartog ve Koopman, 2001: 166-187; Çetin, 2008; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 80). Liderler kendisine güvenilen, ahlâklı davranan, bağlı olduğu organizasyonun vizyon ve misyonu için çalışan, onları örgütsel hedeflere ulaşmada motive eden ve işletmenin kârını yükselten kişilerdir (Slavkin 2010: 38; Bakan 2008).

Liderlik kavramı hem bireysel hemde örgütsel amaçları başarmak için grupların dinamik oluşu, örgütsel aktiviteler ile ihtiyaç duyulan gerekli insanlar arası iletişimi oluşturmak amacıyla çok yönlü bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Alabduljader, 2012: 215). Liderlik bir işletmenin ana hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan temel faktörlerinden biridir (Chaudhry ve Javed, 2012: 260). Lider işletmede değişimi sağlamalı takım ruhu oluşturmali, değişimi sağlamalı, çalışanların tecrübe ve bilgisine saygı duymalı, karmaşık problemleri ile beraber zorlukları tanımlamalı ve çözmek için alternatif yollar bulmalıdır (Jones ve Rudd, 2007).

Etkin liderlik tarzı firma gelirlerine, çalışanların performanslarına ve üretkenliğini olumlu yönde etki etmektedir (Chaudhry ve Javed, 2012: 258-264; Barnes vd., 2013). Buna bağlı olarak da liderin karakteristik özellikleri çalışanların ve örgütün performansı arasında pozitif bir etkiye sahiptir (Sahaya, 2012: 97). Yapılan bazı araştırmalarda, liderlik ve lider tanımlamalarında çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik teorilerini açıklamaya yönelik yaklaşımlar, genellikle dört temel başlık altında ele alınmaktadır. Bu başlıklar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve çağdaş yaklaşımdır. Her bir yaklaşım liderliği farklı bir perspektiften ele alır ve liderliğin temel özelliklerini, etkilerini ve yöntemlerini tanımlar (Çetin, 2008; Bakan ve Büyükmeşe, 2010; Keklik, 2012: 86).

İlk olarak özellikler teorisi kavramını açıklamak gerekirse; kişinin doğuştan sahip olduğu özellikler, onu bu özelliklere sahip olmayanlardan farklı kılan faktörlere değinmektedir (House ve Aditya, 1997: 409-73; Gbonna ve Harris, 2000; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73-84). Bu anlamda ilk araştırmalarında bulunan temel yaklaşım; liderleri, lider olmayan kişiler ile karşılaştırarak kişilik, fiziksel özellik ve yetenek olarak ne gibi farklılıkların olduğunu anlatmak olmuştur (Yukl, 1989: 174). 1920 ile 1950 yılları arasında ortaya çıkan liderlik teorisi, liderlerin sahip olması gereken özellikleri üç grupta toplar: fiziksel özellikler (kilo, boy, yaş, görünüm gibi), yetenekler (tecrübe, zeka, başkalarına karşı duyarlılık, bilgi düzeyi ve konuşma becerisi gibi) ve kişisel özellikler olmak üzere (üstün olma, uyum sağlama, özgüven, iç ve dışa dönüklük, kendini ifade etme yeteneği gibi) guruplara ayrılmıştır. Ancak bu teorinin en en önemli zorluğu liderlerde bulunan özellikleri ölçebilecek düzeyde açıklama gücü olmasıdır (Den Hartog ve Koopman, 2001: 175; Çetin, 2008; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 77). Genel olarak, özellikler teorisi; büyük adam düşüncesinin devamı şeklinde, liderlerin kişisel nitelikleri üzerine odaklanan bir kuram olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1989; Bass, 1990; Northouse, 2001; Lussier ve Achua, 2004). Liderlik sürecini tek

başına lider kavramını da inceleyerek araştıran bu teori çokta başarılı olamamıştır. Farklı çalışmalarda, etkin liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı belirlenmiş ve liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan grup üyelerinin lider olamadığı gözlemlenmiştir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 81).

1950’lerde, Ohio State Üniversitesi’nde yürütülen çalışmalarda (Fleishman, 1953; Haskins ve Hartman, 1960; Halpin, 1957; Fleishman ve Simons, 1970) ve Michigan Üniversitesi’nde yapılan araştırmalarda (Katz ve Kahn, 1952; Katz, Maccoby ve Morse, 1950), etkin liderlik performansının sadece liderin değil aynı zamanda takipçilerin belirli davranışları sonunda kendini göstermektedir. Bu bağlamda etkin liderler izleyicileri ile olan ilişkilerini ve görevlerinin gereklerini dikkate almaktadırlar. Ohio State Üniversitesi’nde geliştirilen ve bu yaklaşımı inceleyen farklı çalışmalarda (Hammer ve Dachler, 1973; Harris ve Fleishman, 1955; House, Filley ve Kerr, 1971; Petty ve Bruning, 1980; Stogdill, 1965; Hemphill, 1955) etkin liderlik davranışı ile benzer/aynı sonuçlara ulaşmışlardır. Likert (1977) ve Litwin’in (1968) yapmış olduğu çalışmaları da görev odaklı liderin grup performansını olumlu yönde etkilediğine dair varsayımı desteklemektedir. Davranışsal liderlik teorisi çalışmalarında Kahn ve Katz’ın (1960) çalışması, liderin astların kişisel sorunlarıyla ilgilendiği zaman, astların iş tatminini yükselttiği sonucuna ulaşmıştır. Aynı araştırmada görev odaklı liderlerin astlarının moralinin ve iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür (Kahn ve Katz, 1960). Aynı kişisel özelliklere sahip bireylerin farklı durumlarda farklı davranış göstermesi, liderlerin özelliklerinden ziyade onların ne yaptıkları üzerine çekmiştir. Sonrasında ortaya çıkan davranışsal teoride; 1950 ve 1970 yılları arasında bazı çalışmacılar lider davranışları hakkında araştırma yapmışlar ve bu yaklaşımlar hakkında liderlik tarzı geliştirmişlerdir (Den Hartog ve Koopman, 2001: 166-187; Çetin, 2008; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73-84). Örneğin; Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi, Michigan Üniversitesinde yapılan Çalışmalar, Ohio-State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, McGregor’un X ve Y Teorileri ve Likert’in Sistem 4 Modeli” örnek verilebilir. Liderlik şartlarının oluştuğu çevresel şartlara ve durumlara yer vermemesi bu çalışmaların zayıf taraflarını oluşturmuştur (Den Hartog ve Koopman, 2001; Çetin, 2008; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 79).

İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalarda davranışsal kuramın yeterli olmadığını ve etkili liderlik tarzını oluşturmada durumsal faktörlerin çok daha önemli hale geldiği söylenmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000: 766-788; Den Hartog ve Koopman, 2001: 166-187; Çetin, 2008; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73-84). 1960 ile 1980 yıllarında,

durumsal liderlik teorisi daha da geliştirilmiş ve bu yaklaşım için oluşturulan liderlik tarzlarına örnek olarak ise; Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı, House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi, Vroom ve Yerton'un Normatif Liderlik Teorisi, Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli durumsal liderliği anlamak için kullanılan çeşitli teorilerden örneklerdir (Den Hartog ve Koopman, 2001: 166-187; Çetin, 2008; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73-84).

Reddin'in 3D liderlik kuramı, liderliğin görev, insanlar ve ilişki boyutlarını içerdiğini savunurken, Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi yaklaşımı, liderlik davranışının takımın gelişim seviyesine göre değişebileceğini belirtmektedir. House ve Evans'ın amaç-yol teorisi, liderliğin amaçlarını belirleme, yön gösterme ve motivasyon sağlama konularında etkili olacağını savunmaktadır. Vroom ve Yerton'un normatif liderlik teorisi, karar verme sürecinde liderin takımın katılım seviyesini dikkate alması gerektiğini vurgular. Fiedler'in etkin liderlik modeli ise liderlik etkinliğinin, liderin doğal eğilimleri ile Liderlik durumu arasındaki uyuma bağlı olduğunu öne sürmektedir.

Tarihsel gelişimin sonucunda teknolojik gelişmelere bağlı olarak işletmeler için sınırların olmadığı rekabetin arttığı bir dönem oluşmuştur. İşletmeler, sürekli artan rekabetle birlikte varlıklarını devam ettirmek, uzun dönemde ayakta kalmak ve performansı arttırmak için çağdaş liderlik tarzları geliştirmişlerdir. Literatürde çağdaş liderlik yaklaşımları; otantik liderlik (liderin kendisi ve değerleri ile uyumlu olması), otokratik liderlik, etik liderlik (liderin ahlaki değerlere bağlı kalması gerektiğini), babacan liderlik (liderin işgörenlere sevgi saygısı ve aile ortamı oluşturması), hizmetkâr liderlik (takım ihtiyaçlarını öncelikle ele alması ve takımın başarısı için çaba göstermesi), stratejik liderlik (liderin uzun vadeli hedefler belirleme ve takımın hedeflerine ulaşması için çeşitli stratejiler geliştirmesi), demokratik liderlik (lider örgüt içi kararlarda takımının söz alması veya katılım sağlaması), karizmatik liderlik (liderin takım üyelerinin fikirlerine değer vermesi ile karakterize olmasıdır), vizyoner liderlik (liderin takım için ilham verici bir vizyon belirlemesi ve takımı bu vizyon etrafında motive etmesi) şeklinde araştırmalara konu olmuştur (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004; Aycan, 2000: 3; Liden vd., 2008: 161-177; Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 73-84; Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013: 71-84; Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 192; Yeşiltaş, 2013: 63). Bu çalışmada, literatürde geçen şekli ile hizmetkâr liderlik ve babacan liderlik tarzları ele alınacaktır.

Örgütsel bağlamda başarılı olmada, liderler ve yöneticiler tarafından seçilen ve bunların yönetim anlayışlarını gösteren etkin liderlik tarzının seçiminde önemli bir

etkendir. Liderlik tarzı, liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmasında, çalışan motivasyonu, sorunların çözümünde ve iş ortamınında hesaba katarak oluşturduğu bir davranış şeklidir (Hicks ve Gullert, 1981). Literatüre genel olarak bakıldığında onbir farklı çağdaş liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bunlar otokratik liderlik, demokratik liderlik, tam serbestiyet tanıyan liderlik, destekleyici liderlik, hümanist liderlik, otantik liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik ve transformasyonel liderliktir (Eryeşil, ve İraz, 2017).

2.1.1. Babacan Liderlik (Paternalist Liderlik)

Ortadoğu ve Asya ülkelerinde liderlik alanında yapılan bazı çalışmalarda Batıda yapılan bazı çalışmalardan biraz farklı olarak ortaya çıkan yaklaşımlardan biride “*babacan liderlik*” yaklaşımı olarak görülmektedir. Batılı olmayan ve orta doğu ve Asya toplumlarında liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada ve farklı toplumlarda liderliği açıklamada yerel kültürün çok önemli olduğu görülmüştür (Law, 2012: 273-282).

1980’lerden itibaren alan yazında çeşitli liderlik çalışmalarında Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel etkinin biraz daha baskın olması ve liderlik üzerinde çeşitli kültürlerin etkilerinin yeterince araştırılmadığı için çeşitli eleştiriler yapılmış bununla birlikte paternalist liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Dimmock ve Walker, 2000: 139). Liderlik araştırmalarında batının her anlamda önde olduğu ve Batı etkisi yoğun kültürler de tartışılan etkili çeşitli Liderlik modellerini ülkesinde ölçmek isteyen Silin (1976) Tayvan’da yaptığı araştırmasında Batıda tanımlanan liderlik kavramından çok daha farklı sonuçlara ulaşmıştır. Yapılan çalışmada Doğu kültürünü yansıtan özellikler bulunmuş ve çalışmadan elde edilen kesin sonuç ve bulgulardan sonra eski fakat tam olarak adlandıramadıkları liderlik anlayışına Paternalist (Babacan) liderlik adını vermişlerdir (Westwood ve Chan, 1992: 445-480).

Toplumların kültürel yapıları, içinde bulunduğu toplumun üyesi olduğu yöneticilerin çeşitli liderlik davranışlarını her anlamda etkilemektedir (Schein, 1992; Liu, 2013; Cerit, 2013: 847-851). Bu anlamda Ortadoğu, Latin ve Asya bölgelerinde (Batıda yapılan çalışmalardan çok daha farklı olarak) paternalist (babacan) liderlik tarzı öne çıkmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593; Ötken ve Cenkeci, 2012: 525-536; Wu, Huang, Liu, 2012: 513-529; Cerit, 2013: 847-851). Paternalistik liderlik, çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalarda paternalistik liderlik ile çeşitli örgütsel

değişkenler arasında pozitif yönde sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Sağlık çalışanlarına yapılan bir çalışmada örgütsel özdeşleşmenin paternalistik liderlikle pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu görülmüştür (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010). Yapılan daha farklı bir araştırmada ise; paternalistik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bulgular, bu faktörlerin çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal mutluluklarını olumlu yönde etkilediği yönünde çıkmıştır (Akdeniz, 2016: 90-91).

Babacan liderlikte, liderler çalışanları ve takipçilerini daha babacan bir tavırla, yardım severlikle, yumuşak bir tavırla, anlayışlı ve daha ahlaki davranışlar göstererek etki altına almaya çalışır. Paternalist lider, özellikle ataerkil toplum yapısına sahip olan ülkelerde daha yaygın olarak görülür. Çin gibi bazı Asya ülkelerinde bu liderlik yaklaşımı daha fazla benimsenmektedir. Bunun nedeni, Çin ve benzer ülkelerin kültürel yapılarında aile yapısının önemli olmasının ve liderin aile reisi gibi davranarak takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılaması olarak görülmektedir (Akdeniz, 2016: 90-91).

Batı toplumlarına göre negatif etkiler gösteren babacan liderlik, Latin Amerika, Orta doğu, Güney Doğu Asya ve Asya gibi ülkelerin kültürel özellikleri nedeniyle çok etkin halde araştırmalar da kullanılan bir liderlik tarzıdır (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Aycan, 2006; Pellegrini vd., 2010: 391–420; Ötken ve Cenkci, 2012: 525-536). Kolektivist toplumlarda yoğun olarak görülen paternalist Liderlik grup içi hiyerarşinin yüksek olduğu ve grup içi bağımlılık oranının yüksek olduğu bir liderliktir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 271; Gelfand, Erez ve Aycan, 2007: 479-514; Pellegrini vd., 2010: 391–420; Ötken ve Cenkci, 2012: 530; Cerit, 2013: 850).

Paternalist liderler güç mesafesinin etkin olduğu kolektivist değerlerin etkin olduğu ülkelerde daha fazla görülmektedir (Ötken ve Cenkci, 2012: 530; Cerit, 2013: 850). Türkiye’deki çalışmalarda, Türk kültürünün ulus kültür olarak yüksek güç mesafesi ve kolektivist toplumsal değerlere sahip olduğu sonucu görülmektedir (Hofstede, 1983: 75-89; 2001; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 479-488; Kabasakal ve Dastmalchian, 2001; Kabasakal ve Bodur, 2002; Giritli ve Oraz, 2004: 253–262; House vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006: 264-279; Pellegrini vd., 2010: 395; Cerit, 2013: 850).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda paternalist liderliğin iş yaşamında etkili bir yönetim biçimi olabileceğini göstermektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Bu bağlamda yapılan çeşitli araştırmalarda genel olarak statü, hiyerarşinin ve gücün önemli yer tutması nedeniyle, Türkiye’deki işletmelerde gözlemlenen yaygın bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Danışman, 2010: 200-220; Cerit, 2013: 847-851).

Paternalist (Babacan) liderlikte işletme çalışanlarının aileden biri gibi davranması, lider kişinin baba olgusu ile algılanması, lider kişinin aile içinde göstermiş olduğu rolü işletme içinde de göstermesi, liderin kendi çıkarlarını arka plana atarak çalışanların faydasına kararlar almasını gerektiren ve çalışanların daha iyi standartlarda çalışmasına yönelik önlemler alması gibi çeşitli davranışları öngörmektedir (Aycan, 2001; Aycan, 2006; Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Cerit, 2013: 847-851; Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593).

Kanungo ve Aycan (2000)'ın Türkiye'de yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanlar liderlerinin paternalist olmasını beklemektedirler. Ülkemiz ile ilgili yapılan başka araştırmalarda da paternalist liderliğin yüksek seviyede ve yaygın olarak görülen bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593).

Paternalist liderlik özellikleri gösteren örgütler veya toplumlar genel olarak bir aile veya devlet yapısını benimserler. Bu yaklaşımda liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve refahını önemserler ve onların korunması ve gelişimi için çalışırlar. Bu yaklaşım, toplumun ve iş hayatının genelinde de görüle bilmektedir. Devletlerde toplumun refahını korumak ve ihtiyaçlarına cevap vermek için bazı paternalist politikalar uygulayabilmektedir. Paternalist politikalar uygulayabilen işletmeler, çalışanların refahını ve güvenliğini öncelikli olarak ele alırlar ve çalışanlarına adil ve insancıl bir ortam sunarlar (Buğra, 1998: 521-539; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2006: 264-279, 2008; Köksal, 2011: 101-122; Ötken ve Cenkci, 2012: 525-536). Paternalist lider; katı bir yönetim tarzından ziyade çok esnek bir yönetim, çalışan ile patron arasındaki ilişkileri geliştirici yeni bir şekil almış ve işletmeler çalışanın iş dışındaki sosyal/aile hayatı ile daha fazla ilgilenmeye başlamış, olumlu anlamda dahil olarak çalışanlarına yardımcı olmaya çalışmışlardır. Liderlerin bu davranışları ise; çalışanların, örgütsel bağlılığı, aidiyet duygusunu ve üretimin artırmasını sağlamaktadır (Ötken ve Cenkci, 2012: 525-536).

Çalışanlar kriz dönemlerinde işletmelerin içerisinde bulunduğu sıkıntılardan kurtulması için, kendilerine verilen promosyonları almama, bir süre ücret alınmaması veya geç alma, fazla mesai yapma gibi çeşitli fedakarlıklar yapabilmektedirler (Köksal, 2011: 112). Liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onların refahını korumak için sorumluluk alırken, takipçilerde liderlerine bağlılık göstermektedirler. Liderler üstün görevleri üstlenirler ve astlarına yol gösterirler. Bu ise astların liderlerine itaat etmelerini ve onların kararlarına saygı göstermelerini gerektirir. Ancak bu ilişki

karşılıklı saygı ve güvene dayanmalıdır ve liderler astlarının fikirlerine ve ihtiyaçlarına saygı göstermelidirler. Paternalist lider, hem liderler hemde takipçiler için olumlu sonuçlar doğurabilir ve örgüt ya da toplumun refahına katkıda bulunabilmektedir (Köksal, 2011: 110). Yönetimsel olarak paternalizm, yönetici ile çalışan ilişkisinin usta ile çırak, ebeveyn ile çocuk ve öğretmen ile öğrenci ilişkilerindeki gibi organize edilmesi şeklinde açıklanmıştır (Öz ve Kılıç, 2010).

Çalışmalar incelendiğinde paternalist liderlik tarzı ile ilgili en fazla Aycan (2006)'ın çıkarıcı ve yardımsever paternalizm yaklaşımına göre, liderlerin yardımseverlik ve koruyucu davranışları, çalışanların iş tatmin düzeyleri, örgüt kültürü, örgüt için yukarı yönlü iletişim, lider üye değişimi, performans, örgütsel adalet ve bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bununla beraber liderlerin otoriter davranışları, özellikle iş yerinde otoriter bir atmosferin olduğu durumlarda, bu faktörler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir. Cheng ve çalışma arkadaşları (2000)'nın ise paternalist liderlik boyutları olan yardımsever, otoriter ve ahlaki liderlik ile, iş tatmini, örgüt kültürü, lider-üye değişimi, örgüt içi yukarı doğru iletişim, performans, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar, yardımsever liderliğin iş tatmini, performans, örgütsel adalet ve bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu ortaya koymuştur. Ayrıca, ahlaki liderliğin örgüt kültürü ve örgüt içi yukarı doğru iletişim ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593; Chu ve Hung, 2009: 66-73.; Çalışkan, 2010: 67-80; Köksal, 2011: 112; Schroeder, 2011; Rehman ve Afsar, 2012; Liu, 2013).

Paternalist liderlik boyutları, liderin niyeti ve işgörenlere karşı sergilediği davranışlar olarak iki şekilde ifade edilmektedir (Aycan, 2006). Liderin çalışanlarına göstermiş olduğu davranışını *çıkarcı, yardımsever paternalizm* olarak, niyetlerini ise *otokratik, otoriter yaklaşım* şeklinde tanımlamışlardır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593; Köksal, 2011: 113). Genel anlamda liderler çalışanlarını işyerinin faydası ve işgörenlerin faydasını gözeterek onların yapmış oldukları işleri kontrol ederler. Çalışanlar, hem kişisel fayda sağlamak hemde cezadan kaçınmak amacıyla liderlerine uyum-sadakat gösterirler. Otoriter liderler ise; astlarının işletme kurallarına vade işletmeye uyum sağlaması için onlara ödül/ceza faktörünü kullanmaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593; Köksal, 2011: 112).

Yardımsever liderlik boyutunda haklarını gözetme, karşılıklı cömertlik, saygı ve nezaket kavramı vardır (Aycan, 2006). Yönetici veya lider çalışanlarının huzurunu arttırmayı sağlamak, yaptıklarını kontrol eder ve çalışanlar da rızası ile bunu kabullenip

bildikleri için saygı ve nezaket gösterirse burada “otokratik” bir yaklaşımdan bahsedilebilir. Çalışanlar davranışlarının neticesinde, işgörenler saygının ötesinde yöneticilerine bağlılık, nezaket ve saygı ile isteyerek kurallara uymaktadırlar. Otokratik yaklaşımlardaki disiplin ve kontrol aslında çalışanların huzuru ve iyiliği içindir (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593; Köksal, 2011: 113).

Cheng ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları çalışmada paternalist liderliği ahlaki değerler otoriter-yardımseverlik olmak üzere üç farklı boyuttan oluşan yeni bir liderlik yaklaşımı olarak açıklamıştır (Köksal, 2011: 101–122; Wu ve Tsai, 2012; Wu, Huang, Li ve Liu, 2012: 513-529; Cerit, 2013: 847-851; Chen, 2013: 83-94). Otorite boyutunda olan lider yüksek otoriteye sahip kişisel özelliklere sahiptir. Lider takipçilerinden sorgusuz itaat beklerler, işgörenleri/çalışanları çok fazla kontrol eder ve üzerlerinde otorite kurmayı amaçlar (Cheng, Chou ve Farh, 2004: 3-64; Köksal, 2011: 101–122; Wu vd., 2012: 97-121; Cerit, 2013: 847-851; Chen, 2013: 83-94).

Liderlikte ahlaki boyut olgusu liderin dürüst olması, bencil olmaması, kişisel ahlaka sahip olması, adaletli olması ve öz disiplinli olmasıdır. Lider, işgörenler tarafından ona saygı duyulan ve değer verilen birisi olurken sonucunda ise takipçileri tarafından taklit edilir ve takip edilirler (Cheng vd., 2004: 3-64; Wu vd., 2012: 97-121; Cerit, 2013: 847-851; Chen, 2013: 83-94). Ahlaki boyutta, liderin kişisel ahlakı ve sahip olduğu çeşitli değerler ön plana çıkmaktadır (Köksal, 2011: 101–122). Liderlerin ahlaki değerleri, dürüstlük, adalet, şeffaflık, sorumluluk ve empati gibi faktörleri içerebilir. Liderin kişisel ahlaki duruşu, liderlik tarzını ve karar verme süreçlerini şekillendirirken, çalışanlar üzerinde güven ve etik bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlar. Liderin ahlaki değerleri, takipçilerin liderlerine güvenmelerine ve liderin etik standart uygun davranmasını teşvik eder. Ahlaki boyutta liderin kişisel ahlaki duruşu, liderlik etkisi ve örgütsel kültürün oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır.

Yardımseverlik boyutunda ise liderin astlarına karşı, şefkatli ve anlayışlı davranmasını, takipçilerin özel ve iş yaşantılarına ilişkin faaliyetleri, onların ailelerinin gelişim düzeyleri ile ilgilenmesini, birlikte iletişim ve etkileşim yollarını açık bırakarak uyumlu olmasını gerektirir (Cheng vd., 2004: 3-64; Wu vd., 2012: 97-121; Cerit, 2013: 847-851).

Bu ve benzer çalışmalardan farklı olarak ise; Pellegrini ve Arkadaşları (2006) ile Aycan (2006)’ın geliştirmiş olduğu ölçektende faydalanarak yeni bir babacan liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçek ile Kuzey Amerika, Hindistan ve Türkiye’deki işletmelerde çalışmalar yapılmış ve Paternalist liderlik gösteren çalışanların davranış ve

tutumlarına nasıl bir etki ettiği araştırılmış, bu araştırma sonucunda ise olumlu ve pozitif yönde bir etki görüldüğünü belirtmişlerdir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 582; Köksal, 2011: 112). Ayca'nın (2006) Paternalist (babacan) liderlik ölçeği iş dışı konularda çalışanların hayatlarına katılım, iş yerinde aile ortamı yaratma ve sadakat/itaat alt boyutlarından oluşmaktadır.

2.1.2. Hizmetkâr Liderlik

Küreselleşme ile birlikte iş modellerinden, organizasyon yapılarına ve liderlik algısına kadar her anlamda bir değişim, gelişim ve dönüşüm görülmektedir. İnsan sevgisi ve duygusallığın olmadığı mekanik sistemlerde, insan ilişkilerinin ve insanın faktörünün daha yoğun olduğu bir ortama doğru ilerleme görülmektedir. Süreç içerisinde insan gibi olmadan başka bir şey olmak istemek ve bunun sorumluluğu üstlenmek, evrenin ve ruhun kurallarını reddederek insanları ve işleri yönetmek artık olumlu bir sonuç vermeyecektir. Bu durum, akarsuya kürek çekmek gibi bir çaba sarf etmekle aynı anlama gelmektedir (Erdemli, 2010).

Son yapılan çalışmalarda ve genel olarak toplumlarda hizmetkâr liderlik kavramı, yeni bir liderlik tarzı olarak hem araştırmacıların hemde yöneticilerin dikkatini çektiği bilinmektedir. İlk önce Greenleaf 1970 yılında araştırılmaya başlanmış; Greenleaf, "Hizmetkâr liderlik" makalesinde, hizmetkâr liderin takipçilerine yada işgörenlerine hizmet etme isteği olması gerektiğini söylemiştir (Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Parris ve Peachey, 2013: 377-393). Ayrıca Greenleaf (2002)'a göre hizmetkâr lider "bir yol gösterici olmaktan ziyade, hizmetkâr olmaya istekli olan" kişi olarak tanımlamıştır (Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Vinod ve Sudhakar, 2011: 456-467).

Hizmetkâr liderlik ilk olarak Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" (Journey to the East) olarak isimlendirdiği öyküsünü okumasıyla başlamıştır. Hesse'nin büyük ihtimal kendini anlatmış olduğu hikâyede bir grup insanın efsanevi bir yolculuğundan bahsetmektedir. Hikâyenin temel karakteri olan Leo, doğaüstü bir kişi olarak hizmetkârlık gerektiren işleri yapmakta ve hayatını devam ettirmektedir. Fakat Leo'nun bir gün aniden kaybolması, birlikte üyesi olduğu grupta bir kargaşaya neden olur ve yolculuk ertelenir. Hizmetkârları olan Leo olmadan kimse yolculuğa devam etmek istemez. Bunun üzerine Leo'yu aramaya başlarlar ve bulurlar. Grup lideri, ama hizmetçi olarak bilinen Leo'nun bir liderlik ve rehberlik ruhu taşıdığını grubun asıl lideri olduğunu keşfederler. Greenleaf bu hikâyede kahraman Leo'dan yola çıkarak

adını hizmetkâr liderlik dediği kavramı oluşturmuştur. Greenleaf, hizmetkâr lideri, Leo'nun hikayesindeki gibi öncelikli olarak hizmetkâr olarak görür. Kişide var olan, onun davranışlarını etkileyen ve o davranışına şekil veren temel duygunun hizmet etmek şeklinde olmalıdır. Sonrasında beklenmedik bir yönlendirici ve güçlü bir etkiye sahip olan bu kişiler hizmet etmek için lider olmak gerektiğini düşünürler ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler (Greenleaf, 1973). Greenleaf, büyük bir liderin önce iyi bir hizmetkâr olmasını anlatmış ve modelini dahada ilerletmiştir (Vinod ve Sudhakar, 2011: 465).

Hizmet etme, kişinin herhangi bir beklenti gözetmeden kendini başkalarına adanması, genel ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için gerekli olan her şeyi yapması olarak tanımlanır. Kendisini bir hiç olarak gören, ben duygusunu aşmış “ben” kavramında önce “siz”, “biz”, “sen” kavramlarına odaklanmayı başarabilmiş bir anlayıştır. Hizmetkârlık olmak, temelde hizmet etmeyi içermesi ile birlikte insani değerler, sevgi, hoşgörü, değişim ve dönüşümü de içermektedir (Fındıkçı, 2009: 783). Liderin kendi ihtiyaçlarından önce çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, örgütlerde sorumluluklar paylaşılır ve çalışanların güçlendirilmesi hedeflenir ve aynı zamanda çalışanların zihinsel ve manevi sağlıklarının korunmasına ve de bireysel olarak gelişmelerine olanak sağlar (Cerit, 2008: 547-570). Hizmetkâr liderlik kavramı işgörenleri, toplumu ve müşterileride kapsayacak şekilde insanlar arasındaki ilişkiler ile birlikte başkalarına da yardım etmeyi açıklar (Liden vd., 2008: 170).

Greenleaf, hizmetkâr liderlik anlayışını, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen, empati yapabilen, onları dinleyen olağan üstü bir kaynağa ve güce sahip kişi şeklinde tanımlar (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderliği, Buchen (1998) diğer insanlar ile karşılıklı güven ilişkisi olarak gören, onların gelecekte olması gerektiği konumunu düşünen kişi olarak; Laub (1999), insanlara değer veren, onların gelişim ve öğrenmesine katkısı olan, otoriterlikten uzak lider olarak; Russell (2001) ise, vizyon ve misyonu olan, takipçilerine hizmet eden, onlarda güven oluşturan, onları her anlamda geliştiren birisi şeklinde tanımlamaktadır (Irving ve McIntosh, 2010).

Senge (1996)'daki ifadesine göre, hizmetkâr liderlik, diğer insanlara rehberlik eden ve onları yönlendirebilecek güce sahip liderler olarak tanımlamaktadır (Drury, 2004). Senge'e (2007) göre, hizmetkar liderlik takipçilerinin ihtiyaçlarını anlama, onlara destek olma ve gelişimlerine yardımcı olma konusunda öncülük etme şeklinde tanımlanır. Liderin hizmet etme ve başkalarına odaklanma anlayışını vurgularken,

güçlerini başkalarını güçlendirmek ve desteklemek için kullanma fikrine dayanır. Bu liderlik yaklaşımı, takipçilerin motivasyonunu artırır, iş birliği ortamını teşvik eder ve sürdürülebilir başarı için temel oluşturur. Spears (2004) ise bütüncül bir yaklaşımla diğer kişilere hizmet eden, onları çalışmaya güdüleyen, örgütte birlikte karar verme gücü oluşturan kişi olarak tanımlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının temelinde, toplumda pozitif bir değişim oluşturma potansiyeline sahip olan vizyon sahibi bireyler bulunmaktadır (Spears, 2004: 2-8). Hizmetkâr liderler, genelleyci bir dünya görüşüne sahip olurlar ve örgüt içindeki amaca ulaşmak için çalışanlara odaklanarak onların gelişimlerini teşvik etmeyi hedefler. Ayrıca, sürekli motivasyon sağlayarak çalışanları amaçlarına bağlı kılarlar. Hizmetkâr liderler, insanlara hizmet etmek anlayışıyla hareket ederler ve başkalarının ihtiyaçlarını ve potansiyellerini önemserler. Hizmetkâr liderler, hem örgütteki çalışanların başarısını desteklemek hem de toplumsal bir etki oluşturmak için çaba göstermektedirler (Spears, 2004: 2-8).

Hizmetkâr lider, çalışanlarına yardımcı olur ve onların kendi potansiyellerini keşfetmelerini sağlar. işgörenlerin ihtiyaçlarını, kişisel potansiyellerini ve hedeflerini artırmak için birebir iletişime geçer (Liden vd., 2008: 161-177). Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin örgütsel üretimi artırıcı ve finansal performansı geliştirici bir potansiyeli bulunduğu söylenebilir (Melchar ve Bosco, 2010: 74-88). Ayrıca hizmetkâr liderlerin personelinin davranışlarına ve tutumlarına pozitif bir etkileri söz konusudur. Bu ise müşteriler ile güçlü ve kalıcı ilişkiler kurulmasına neden olur (Rai ve Prakash, 2012: 77).

Hizmetkâr liderliği, diğer liderlik tarzlarından ayıran en önemli özellik; insanlararası ilişkilerin en iyi şekilde sağlanmasını ve işgörenler ile uzun dönemli bir ilişki kurmayı vurgulamasıdır (Liden vd., 2008: 170). Hizmetkâr liderlik, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında başkalarına yardım etme kültürünü oluşturma açısından başarılı bir liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderler bencil olmayan bir yaklaşımla çalışanlarına destek olur, onları motive eder ve gelişimlerini teşvik eder. Aynı zamanda, hizmetkâr liderler, iş birliği ve dayanışma kültürünü teşvik etmektedirler. Diğerlerine yardım etmek, liderde bir prensip haline gelir ve takım çalışması, paylaşma ve dayanışma gibi değerleri teşvik etmektedir.

Patterson, hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderlik teorisinin mantıksal bir uzantısı şeklinde olduğunu belirtmiştir. Hizmetkâr liderliği, bir örgütte çalışanları hedefleyen ve onları öncelikli olarak gören bir lider olarak tanımlamış ve bu açıklamaya

neden olan temel etmenleri vurgulamıştır. Yapmış olduğu hizmetkâr liderlik modelinde liderlerin tutumları ile davranışlarından ve kişisel özelliklerinden bahsetmektedir. Patterson'a göre, hizmetkâr lider, fedakâr, alçakgönüllü, vizyon ve sevgi sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişidir (Patterson, 2003: 5-8; Waddell, 2006: 2-3). Patterson' a göre hizmetkâr liderliği yedi alt boyutu da içeren bir model ile açıklamak mümkündür. Bunlar ise; sevgiyi kanıtlama, alçak gönüllü hareket etme, fedakâr olma, takipçiler için vizyoner olma, dürüst olma, takipçilerine yetki verme, hizmet etme alt boyutları şeklinde açıklanmıştır. Hizmetkâr liderliğin genişleyen daireler modelinde (Page ve Wong, 2000: 3) ise ilişki, kişilik, süreç ve görev alt boyutlarının olduğu ifade edilmektedir.

Çalışanlar üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olmak kişilerin çalıştıkları organizasyona ve liderlerine olan bağlılıklarını artırır ve bu durum performansının da artmasına dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlar (Bakan ve Doğan, 2012: 4-5). Billings, Becker, Eveleth ve Gilbert (1996) da araştırmalarında çalışanların bağlılığının lider ile ilişkilendirilerek performansı pozitif olarak etkilediği sonucuna varmışlardır (Jacobs, 2006: 2). Winston (2003) da Patterson'un yapmış olduğu modelden etkilenerek yeni bir model oluşturmuş ve bu modele göre hizmetkâr lider, çalışanlara yetki verme suretiyle onları güçlendirir, insanların kendilerini önemli görmelerini sağlar, grup çalışmasını ön plana çıkarır. Lider kendine odaklanmaktan çok takipçilerine odaklanır, sevgiyi, saygıyı ve şefkat duygularını çalışanlarına aşılar. En önemlisi de davranışlarını dürüst, güven ve doğruluk üzerine kurar (Cerit, 2008: 553).

Hizmetkâr liderde bulunması gereken temel özellikler farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmıştır. Bambale ve arkadaşlarının (2012)'de belirttiğine göre, literatürde hizmetkâr liderlikle ilgili olarak 16 farklı modele rastlanmaktadır. Alan yazınında bulunan bazı çalışmalar şunlardır.

Tablo 1

Hizmetkâr Liderliğin Temel Özellikleri

Hizmetkâr Liderliğin temel özellikleri	Kaynaklar
Ahlaki/etiksel değerler (moral), İlham Verici (inspirational)	Graham (1991)
Karşılıklılık kapasitesi (capacity for reciprocity), öz kimlik (self-identity), gelecek ile meşgul olma (preoccupation with the future), ilişki yapıcı (relationship builders),	(Buchen, 1998)
Etkileme (influence), vizyon (vision), güvenilirlik (credibility), hizmet (service), itimat (trust),	Farling vd. (1999)
Kişilere değer verme (valuing people), bireyleri iyileştirme (developing people), özgünlük göstermek (displaying authenticity), ekip/topluluk kurmak (building community), liderliği destekleme ve geliştirme (providing leadership) ve liderliği paylaşma (sharing leadership)	Laub (1999)
Vizyon (vision), doğru sözlü (honesty), birleştirici (integrity), güven (trust), hizmet (service), rol model olma (modeling), öncelik olma (pioneering), takdir/teşekkür etme (appreciation of others), sorumluluk/yetkilendirme (empowerment)	Stone (2002)
Ahkaki ve sasyal sevgi sahibi olmak (agapao love), vizyoner olma (vision), mütevazi olma (humility), hizmet etmek (service), görev verme (empowerment), fedakârlık/diğerkâmlık (altruism), güven duyma (trust)	Patterson (2003)
Örgütsel olarak hizmetkârlık (organizational stewardship), duygusal yönden iyileştirmek (emotional healing), çalışanı ikna etme rehberliği (persuasive mapping), herşeyi bilme (wisdom), herkesi düşünmeye odaklama (altruistic calling)	Barbuto ve Wheeler (2006)
Gönüllü/İstekli boyun eğmeyi (voluntary subordination), özgün/net (authentic self), karşılıklı ilişki (covenantal relationship), ahlâki sorumluluk (responsible morality), insan üstü (transcendental spirituality), dönüştürücü etki (transforming influence) gibi.	Sendjaya vd. (2008)
Kaynak : Cerit, 2009; Salameh, 2011	

Hizmetkâr liderlik ile ilgili sınıflandırmalar, Liden ve arkadaşlarının 2008 yılında toparlanarak, hizmetkâr liderliğin çok ve değişik boyutları ile ölçülmesine yönelik geniş bir model ve ölçüm metodu geliştirmişlerdir. Başka bir deyişle hizmetkâr liderlik davranışlarının neler olduğu literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, temel olarak 9 farklı boyutu ortaya çıkmıştır (Liden vd, 2008: 161-177). Bu boyutlar şunlardır: Dinleme, güçlendirme, iyileştirme ve duygusal destek, kavramsal beceri,

topluma değer katmak, astların bireysel gelişimleri ve başarıları için yardımcı olmak, takipçilerini öncelikli duruma göre etik davranmak, ilişkiler ve hizmet etme şeklinde açıklamaktadır.

Spears (2004), ise Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik gösteren bireylerden hareketle bu liderlerin 10 temel kişisel özelliğini (Dinleme, iyileştirme, empati, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, hizmetkârlık ve ileri görüşlülük) özetlemiştir (Cerit, 2009: 600; Ebener ve O'Connell, 2010; Melchar ve Bosco, 2010: 74-88; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013). Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

2.1.3. Dinleme (Listening)

Çalışan ihtiyaçlarını etkin bir şekilde liderlerine ulaştırması iletişimin önemini arttırmaktadır. Çalışanlar ile daha iyi ilişkiler kurmak, dinleme kabiliyeti onların ihtiyaçlarını belirlemek ve isteklerini karşılamak gibi, liderde bulunması gereken temel ve önemli özelliklerdendir (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Dierendonck ve Nuijten, 2011: 249-267; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013). Bu özellikler liderin grubun beklentilerini anlamasına yardımcı olmaktadır.

2.1.4. Empati (Empathy)

Empati başkasının gözü ile olay ya da durumları değerlendirmek ve başkası açısından olayları yorumlama olarak tanımlanmaktadır. Liderler her bir takipçisini yada işgörenini tek birey olarak görür onların öneri/eleştirilerine değer verirler. Liderler, işgörenleri bütünlükle reddetmez ama arada performanslarının kötü olması halinde uyarır (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 145; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.5. İyileştirme (Healing)

Hizmetkâr lider, Smith (2005)'e göre bireyin kendi bütünlüğünü bulma arzusunu anlar ve bunu destekler. Günümüz insanı modernleşmeye bağlı olarak her anlamda hissiyatları kırılmış incinmiş ruhları ve kalpleri kırık şekilde hayatına devam etmektedir. Hizmetkâr lider, örgütte çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve kendilerini ifade etme

imkânını oluşturur (Spears, 2004: 6; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 145; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 59; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.6. Farkındalık (Awareness)

Liderler örgütte olanları açık ve net olarak kabullenir, iyi yada güçlü olan davranışları destekler, olan problemleri çözümüleme amaçlı önlemler geliştirir ve farkındalığı güçlendirmeyi ve iyileştirmeyi esas alır (Aydın, 2015, s. 34). İşletmede değerlerin yükseltilmesi işgörenlerin yönetilmesinde imkan sağlar. (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.7. İkna Etme (Persuasion)

Hizmetkâr liderlerin işgörenlerini etkilemek için kullandığı temel yeteneklerden biri de ikna etme kabiliyetleridir. Lider çeşitli kararlarda, zorlama ve dayatmadan çok ilk olarak ikna etmeyi dikkate alır ve hizmetkâr lider temel değişimler için ekibin yada grubun uyumunun oluşmasını ister. Bunu grup içi bağlılığına zarar vermeden ve bireylerin örgüt içindeki performansını etkilemeden yapmaya çalışır (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.8. Kavramsal Beceri (Conceptualization)

Hizmetkâr liderler, kabiliyetlerini, iç ve dış dünyalarını dolduracak şekilde kendilerini sürekli geliştirirler. Bu liderler hayal kurarlar ve problemleri yada sorunları kavramlar şeklinde düşünerek, bunlara bu bakışla yaklaşarak, günlük realitelerinde ilerisine giderek geniş açıdan düşünürler. Bunu ise kendilerini bir disiplin altına alarak ve sürekli pratik yaparak yaparlar (Spears, 2004: 2-8). Bunu gerçekleştirmek amacıyla işgörenlerin kabiliyetlerini ve becerilerini artırmak/desteklemek için gerekli önlemleri alır (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.9. İleri Görüşlülük (Foresight)

Öngörü, yaşanılan başarısızlıklardan, daha önce yapılan hataları anlayıp öğrenerek ve bunlardan ders alarak bugün alınan kararların gelecekte olabilecek sonuçlarını tahmin etmeye imkanı olur (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013). Greenleaf, öngörünün liderliğin etik merkezinde olduğunu söyler (Keith, 2010).

Hizmetkâr lider, kendini başkalarının yani takipçilerinin bütün ihtiyaçlarını karşılamaya odaklar. Örgütün başarı ya da başarısızlığından kendini sorumlu görür (Brewer, 2010). İnsanların sorunlarını dinler, onları anlamaya çalışır, onlar ile ailevi ve iş durumları hakkında ilgilenir, zor zamanlarında yanlarında olur duygusal bağ kurmaya çalışır (Fındıkçı, 2009: 783). Başkalarına hizmet etmeyi sever ve herkesin ihtiyaçlarını karşılamayı ve onlar için hizmet etmeye öncelik verir (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.10. İnsanların Gelişimine Kendini Adamak (Commitment to The Growth of People)

Hizmetkâr liderler, işgörenlerin örgüte sağladıkları katkının yanında onların iyi ve güzel bir içsel değere sahip olduğuna inanır. Hizmetkâr lider, insanların gelişimlerine özel gayret göstermekle birlikte onların gelişimlerini tamamlamaları için elinden geleni yapar. İnsanların gelişimlerini arttırmak için kendisinde büyük bir sorumluluk olduğunu bilir (Spears, 2004: 2-8).

Çalışanlarınızın zayıf ve güçlü yönlerini bilir, iş tanımını işgörenlerin uzmanlık alanlarına göre yapar. Onları, sürekli olarak mesleki, manevi ve kişisel gelişimlerinde ilerlemeleri için gerekli olan kaynaklar ile destekler (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.11. Ekip Veya Topluluk Oluşturma (Building Community)

İnsan hayatını şekillendiren en önemli unsurların biriside, küçük grup topluluklarından büyük toplumsal yapılara geçiş gelmektedir. Bir grup oluşturulması

hizmetkâr liderin sergilemiş olduğu mücadelenin hayata yansımadır (Spears, 2004: 2-8). Hizmetkâr lider, işletmenin sürekliliği için iyileştirici, faydalı ve birleştirici etkisi olacak, işgörenlerin hepsini alacak şekilde bir grup oluşturur ve bu grubun anlamını açıklar (Spears, 2004: 2-8; Brewer, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Jones-Burbridge, 2012: 45-47; Parris ve Peachey, 2013: 377-393; Sanı Ürü vd., 2013).

Yapılan bir çok çalışmada hizmetkâr liderlik ile dönüştürücü liderlik arasında benzerlik olduğunu savunmuşlar ve dönüştürücü liderliğin “idealleştirilmiş etki” ve “entelektüel uyarım” boyutlarına benzediği ifade edilmiştir (Liden vd., 2008: 161-177). Yine yapılan bir çok çalışmada ve buradaki karşılaştırmalarda, iki liderlik tarzının aslında çok daha farklı yaklaşımlar olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderin öncelikli olarak örgüt hedeflerine ulaşmak için işletmeye odaklanırken, hizmetkâr lider ise öncelikli olarak işgörelere odaklandığı görülmektedir (Stone, Russell ve Patterson, 2003: 349-361). Çalışanların kişisel olarak gelişimine önem verir. Hizmetkâr liderlik çalışanların ve toplumun ihtiyaçlarına duyarlı ve takipçilerini moral değerler yönünden teşvik eder (Liden vd., 2008: 161-177). Dönüştürücü liderin motivasyon kaynağı örgütsel başarının artmasıdır (Cerit, 2008: 547-570; Mehta ve Pillay, 2011). Hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine yoğunlaşır (Liden vd., 2008: 161-177).

Bu açıklamalardan sonra farklı bir çalışmada ise Liden ve çalışma arkadaşları (2008)’na aittir. Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bu sınıflamalar ve tanımlamalar, çok yönlü olarak ölçülmesine yönelik kapsamlı bir model ve ölçüm aracını Liden ve çalışma arkadaşları tarafından 2008 yılında toparlayarak geliştirmişlerdir. Hizmetkâr liderlik davranışlarının genel olarak 9 alt boyutta (hizmetkar Liderlik, duygusal destek ve iyileştirme, topluma değer katmak, kavramsal beceri, güçlendirme, astların kişisel gelişimi ve başarısı için destek olma, takipçilerini öncelikli tutma, etik davranma, ilişkiler ve hizmet etme) toplandığı görülmektedir (Liden vd., 2008).

2.1.12. Hizmetkâr Liderlik

Liden vd. (2008) yapmış oldukları çalışmada, hizmetkâr liderliği ölçebilmek için çok yönlü ve geniş kapsamlı bir ölçüm yöntemi geliştirilmiştir (Aslan ve Özata, 2011: 139-154; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 58; Sokoll, 2011; Ding, Lu, Song, 2012: 210;

Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013). Liden ve arkadaşlarının (2008) ortaya koyduğu modelde ortaya çıkan davranışlar şunlardır:

2.1.12.1. Duygusal Destek ve İyileştirme (Emotional Healing)

Duygusal destek ve iyileştirme, bireylerin tam olarak kişisel olarak bir bütünlüğe ulaşamayacağını, liderin çalışma istekleri azalan kişilerin iyileşmelerine yardım etmesi, takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarına ve isteklerine duyarlı olmasını sağlamak şeklinde tanımlanır (Liden vd., 2008: 161-177; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Bambale, Shamsudin, Subramaniam, 2012: 1-21; Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013). Liderler çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamaya ve desteklemeye odaklanır, onlarla empati kurar, onları dinler ve duygusal olarak destekler.

2.1.12.2. Topluma Değer Katmak (Creating Value for The Community)

Toplumsal gelişiminin artmasına yardım etme, vicdanlı ve bilinçli hareket etme olarak tanımlanır (Liden vd., 2008: 161-177; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Bambale vd., 2012: 1-21; Boone ve Makhani, 2012: 83-96).

2.1.12.3. Kavramsal Beceri (Conceptual Skills)

Kavramsal Beceri, Liderlerin karışık olan problemleri modern, yapıcı, etkili fikirler ile çözümleyebilmesi ve aynı zamanda problemlere mevcut sorunların da ötesinde geleceğe dönük bakabilme becerisidir. Kavramsal beceri, liderlerin geçmişten edindikleri bilgi ve becerileriyle birlikte şimdiki olayları da dikkate alarak geleceğe ışık tutmasıdır (Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Bambale vd., 2012: 1-21; Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.12.4. Güçlendirme (Empowering)

Liderin, takipçiler üzerindeki kontrolünü bırakarak, takipçilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun, işlerinde karar alma sorumluluğunun verilmesidir. Buna bağlı olarakta astların risk alma, problem çözme becerilerini arttıracak ve onların işlerini kolaylaştıracaktır (Liden vd., 2008: 161-177; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Bambale vd., 2012: 1-21; Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.12.5 Astlarının Kişisel Gelişim ve Başarısı İçin Destek Olma (Helping Subordinates to Grow and Succeed)

Liderin, işgörenlerin bireysel veya meslek olarak gelişimlerinden kendini sorumlu bilmesi, bu anlamda onların isteklerinin giderilmesinde astlara aracılık yapmasıdır (Liden vd., 2008: 161-177; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Bambale vd., 2012: 1-21; Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.12.6. Takipçilerini Öncelikli Tutma (Putting Subordinates First)

Takipçileri için, iş ile ilgili memnun edici ihtiyaçlarının birinci öncelikli olduğunu söyleme veya hareketler ile vurgulamayı esas alır (Liden vd., 2008: 161-177). Liderin kendi beklentilerinden çok takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde tutması, çalışanları iş kaynaklı sorunları olduğunda öncelikli olarak onlara yardımcı olmasıdır (Liden vd., 2008: 161-177; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Bambale vd., 2012: 1-21; Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.12.7. Etik Davranmak (Behaving Ethically)

Farklı insanlarla dürüst, açık ve güvenilir ilişki içinde olmak ve "Yöneticim her zaman dürüst" algısını oluşturmaktır (Liden vd., 2008: 161-177; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Bambale vd., 2012: 1-21; Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.12.8. İlişkiler (Relationships)

Burada Hizmetkâr lider, başka kişileri anlama, tanımlama, onlara yardımcı olma gibi konularda içten bir çaba gösterme, takipçileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmaya odaklanmaktır (Liden vd., 2008: 161-177; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013).

2.1.12.9 Hizmet Etme (Servanthood)

Hizmet etme bu liderlik teorisinin odak noktasıdır. Kişiye ya da topluma kendi faydalarından vazgeçmek gerekse bile hizmet eden kişi olma ve çevresel olarak böyle görülme isteğidir (Liden vd., 2008: 161-177; Shekari ve Nikooparvar, 2011: 54-65; Boone ve Makhani, 2012: 83-96; Sanı Ürü vd., 2013).

Hizmetkâr liderliğin çeşitli örgütsel ya da bireysel çıktılara etkisini araştıran bir çok çalışma görülmektedir. Bu bağlamda literatürde; hizmetkâr liderliğin; örgüt vatandaşlığı davranışı, lidere duyulan güven, adalet algısı, lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerindeki etkilerine işaret eden bir çok araştırma bulguları vardır (Joseph ve Winston, 2005: 15; Ehrhart, 2004: 78; Vondey, 2010: 20; Sendjaya ve Cooper, 2010; Liden vd., 2008: 170).

Türkçe literatür de yapılan çalışmalara bakıldığında, hizmetkâr liderlikle ilgili kuramsal anlamda araştırmalara 2000'li yıllarda ve sonrasında rastlanılmakla beraber (Cerit, 2009: 600; Çevik ve Kozak, 2010; Aslan ve Özata, 2011: 149) bu liderlik tarzı ile ilgili farklı sektör ve kuruluşlarda çalışmalar yapılmış olsada yapılan çalışmaların geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Melchar ve Bosco (2010)'da yapmış olduğu çalışmasında hizmetkâr liderliğin örgütler ve işletmeler için bazı olumu çıktıları olduğunu söylemiştir. Bunlar genel olarak; Değer ve Görev odaklılık, yenileştirme ve yaratıcılık, esneklik ve sorumluluk, dışsal ve içsel hizmete bağlılık, çalışan bağlılığı, işgörene saygı duyma ve işletme içerisindeki farklılıkları hoş karşılama gibi açıklanmaktadır.

Literatür de, hizmetkâr liderlikle ilgili hem yabancı hem de yerli yazında bir çok çalışmalar olduğu görülmektedir. Özetle hizmetkâr liderlik; liderin çalışanlarına karşı sorumluluk sahibi olması, onların manevi ve zihni duyguları ile ilgilenmesi, işletmeye yönelik olumsuz düşünce ve görüşleri iyileştirmek, iyi bir iş ortamı ile çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak, örgüte olan bağlılıkları ile iş tatminlerini arttırmak, işle ilgili ve kişisel ilerlemelerini sağlamak amaçlı desteklemek gerekir (Cuningham, 2002; Riverstone, 2004: 101).

2.2. Örgütsel Bağlılık

İş doyumu, 1930'lu yıldan günümüze kadar üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. 1970'li yıllardan sonra yerini örgütsel bağlılık kavramına geçilmeye başlanmış ve ilk çalışmayı Whyte 1956 yapmıştır. Whyte, fazla örgüt bağımlısı olan çalışanın tanımını yapmış ve ayrıca örgüt için olası zararları üzerine de çeşitli çalışmalar yapmıştır. Sonra ise, Mowday, Allen, Porter, Steers, Meyer ve Becker (2001, 2006, 2008) olmak üzere bir çok araştırmacı örgütsel bağlılığı çeşitli yönlerden ele alarak bu kavramın gelişimine katkı sağlamışlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri ve işten ayrılma niyetlerini ifade eden psikolojik olarak bağlılık durumudur (Jaivisarn, 2010: 111). Çalışanların işine duyduğu ilgi, örgüte olan bağlılığı, inanç, norm ve değerler ile uygulamaları kabul etme derecesi örgütsel bağlılık olgusunu oluşturmaktadır. (Nijhof , 1998 ; McDonald ve Makin, 2000: 84-91). Örgütsel anlamda bağlılık; kişilerin belirli bir örgüt ile arasında kurmuş oldukları bağ, örgüte karşı duyulan ilgi, örgütle birlikte oluşturduğu güç birliği, örgütle özdeşleşme, örgüte olan sadakati, örgüte karşı duygusal bir tepki ve örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleyen bir durumdur (Oliver,1990: 25; Schermerhorn ve diğerleri,1994; Robbins, 1998; Luthans, 1995; Buchanan, 1974; Reichers,1985: 470; Meyer ve Allen, 1996: 260; Lee'ye,1971; McCaul ve diğ.,1985; Guatam ve diğ. 2005).

Reichers örgütsel bağlılık kavramını akademik değişim ve gelişim bağlamında açıklamıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı tanımlamalar Tablo 2'de yan faydalar, Tutumsal ve uyum tanımlamaları olarak üç alt sınıfta incelemiştir (Reichers, 1985, s.466).

Tablo 2

Örgütsel Bağlılık İle İlgili yapılan Farklı Tanımlamalar

Kavram	Tanım	İlgili Çalışmalar
Yan Faydaları	Örgütsel bağlılık, örgüte üye olma ilgili ödüllerin, maliyetlerin fonksiyonudur, görev süresi arttıkça sadakat yani bağlılık artar.	Alutto, Hrebiniak, & Alonso (1973), Becker (1960), Farrell & Rusbult (1981), Grusky (1966), Hrebiniak & Alutto (1972), Rusbult & Farrell (1983), and Sheldon (1971).
Tutumsal	Örgütsel bağlılık, kişilerin iradelerinin sonucu, geri dönülemez ve açık bir şekilde gösterdikleri davranışlar ile tutumlarının uyumlaştırılması sonucu ortaya çıkar.	Salancik (1977), Kiesler & Sakumura (1966), O'Reilly & Caldwell (1980).
Uyum	Bağlılık, iş görenlerin örgütsel hedeflere yönelik çaba göstermesi ile ortaya çıkmaktadır. Porter (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği bu tanımı açıklamaktadır.	Angle & Perry (1981); Bartol (1979); Bateman & Strasser (1984); Hall, Schneider, & Nygren (1970); Steers (1977); Mowday, Steers, & Porter (1979); Stevens, Beyer, & Trice (1978); Morris & Sherman (1981); Porter, Crampon, & Smith (1976); Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974); Stumpf & Hartman (1984); Welsch & LaVan (1981); Mowday, Porter, Steers (1982).

Kaynak: Reichers, 1985, s.468

Tablo 2'ye bakıldığında ilk olarak kişinin örgüte üye olması halinde elde edeceği faydalar görülmektedir. İkinci sınıfta bulunan tanımlar, örgütsel bağlılığa sebep olan davranışlara, özellikle de davranışlar arası uyumu sağlamaya yönelik faktörler olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalar çalışanların iş yerindeki davranışlarının, örgütsel değerlere uyumlu ve tutarlı olduğu durumlarda bağlılık düzeyinin artabileceğini vurgulamaktadır. Çalışanların işe olan bağlılıkları arttırmak için, lider yada yöneticilerin tutumları, örgüt kültürü, iletişim ve performans yönetimi gibi faktörlerin uyumlu olması ve çalışanların değerlendirmeleri arasında tutarlılık sağlanması önemli görülmektedir. Bu tanımlamalara bakıldığı zaman örgütsel bağlılığı konu alan ilk çalışmaların davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar etrafında toplandığı görülmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Salancik, 1977; Staw, 1977).

Mowday, Steers ve Porter (1982) tarafından açıklanan görüşlerinde, örgütsel bağlılık iki şekilde ortaya çıktığını söylerler. Bunlar *davranışsal bağlılık* ve *tutumsal bağlılık*'tir. Davranışsal bağlılık, Woods'un (2007)'de yapmış olduğu çalışmasında örgüt ile bütünleşme, ortak amaç ve değerler oluşturmayı hedefleyen bir durumu ifade eder. Bu durum, kişinin örgütüyle birlikte çalışma ve aidiyet hissi geliştirmesini sağlar. Bu bağlamda, örgüt ve kişinin birlikte çalışarak ortak hedeflere ulaşmayı amaçladığı vurgulanır. Tutumsal bağlılığın temelde iki amacı bulunmaktadır. İlk olarak amaç işgörenlerin örgüte duydukları bağlılık duygularını en yüksek seviyede tutarak verimliliği maksimum seviyeye çıkarmayı hedefler. Ayrıca çalışan devir hızını en düşük seviyede tutmayı amaçlar. Bu şekilde, örgüt çalışanlarının bağlılık düzeyini arttırarak onların işe olan sadakatini sağlar ve dolayısıyla iş gücü sürekliliğini sağlamaktadır. İkincil hedef ise; örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktır. Davranışsal yaklaşımda amaç, kişinin herhangi bir durum veya olay karşısında gösterdiği performansın benzer olaylarda da tekrarlanıp tekrarlanmadığını görmektir (Paine, 2007).

Tutumsal bağlılık, birey ile örgüt ilişkilerinden ortaya çıkar ve işgören kişilerin örgüt hakkındaki düşüncelerine odaklanır. Davranışsal bağlılık kişilerin örgütü sahiplenmesi, becerilerini/bilgilerini örgüte aktararak sorunların çözümünde aktif olmalarını, maliyetleri düşürme ve karlılığı arttırmak için sağladıkları faydalardır (Meyer vd., 1993:538).

Araştırmacılar örgütsel bağlılık olgusunu bir örgüte duyulan sadakatten çok daha fazlası olduğunu ifade etmektedirler. Meyer ve Allen (1991)'ın geliştirmiş oldukları modellerine göre "*duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık*" şeklinde örgüte bağlılığın üç farklı boyutu vardır (Allen ve Meyer, 1991: 61-98; Meyer vd., 1993: 538-551).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte yoğun bir şekilde bağlı olduklarını, özdeşleşme duygusu taşıdıklarını, örgütün üyesi olmaktan gurur duyduklarını, örgütte olmaktan mutluluk duyduklarını ve örgütsel süreçlere aktif olarak katıldıklarını ifade eden duygusal bir kavramdır (Meyer ve Allen, 1991: 61-98, Meyer vd., 1993: 538-551; Meyer vd., 2002: 20-52).

İşgören, kendi değerleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin birbiriyle aynı olduğunu anladığında örgüte duygusal olarak daha fazla bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 418-428). Allen ve Meyer (1990)'e göre bu duygusal bağlılığa etki eden faktörler, rol açıklığı, kişisel önem, amaç farklılığı, iş güclüğü, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, etiklik ve adalet, geri bildirim ve katılımdan oluşmaktadır (Oktay ve Gül, 2003: 223-238). Duygusal bağlılığı gelişmiş çalışanlar kendilerini örgüte adanmış, sadık kişilerdir (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 487-518). Güçlü olan duygusal bağlılıkta örgütte sürekli çalışanlar buna gereksinim duyduklarından değil bunu istediklerinden dolayı örgütte kalmaya devam ederler (Atak, 2009).

Devamlılık bağlılığı, personelin farklı işletmelerde ve daha iyi şartlarda iş olanaklarına olumlu bakmaması durumudur. Devamlılık bağlılıkları yüksek işgörenler çeşitli ekonomik nedenler (kira ücreti, ev taksidi, kredi borcu vb.) ve diğer özlük haklarındaki (ücret, hastane imkânları, pirim, izin, emeklilik, hayat standartları vb.) kayıpları da göz önünde bulundurarak örgüte devam etmeyi kendileri için daha olumlu görürler (Meyer ve Allen, 1991: 61-98; Meyer vd., 1993: 538-551; Meyer vd., 2002: 20-52). Çalışanların örgüte çalıştığı zamanı da dikkate alarak örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri de düşünerek örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006: 646). Özetle işgörenlerin işletmeden ayrılmaları ile karşılaşacakları maliyetlerin yüksek olacağı endişesi ile örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur (Kaya ve Selçuk, 2007).

Normatif (Kuralcı) bağlılık, çalışanların iş etiği, ahlaksal değerler veya diğer normatif standartlardan kaynaklanan bir hissiyatla örgüt içinde kalmayı zorunlu hissetmeleridir. Bu tür bağlılık, bireylerin kişisel sadakat ve aidiyet algısıyla yakından ilişkilidir. Normatif bağlılık, bireylerin örgüt değerlerine, normlarına ve beklentilerine uyum sağlama isteğiyle beslenir. Bireyler, örgüt içinde kalmak için ahlaki veya etik sorumluluklarını yerine getirmeyi önemser ve bu nedenle devam etmeyi zorunlu hissederler. Yani, çalışanların etik ve ahlaki değerleri doğrultusunda örgütleriyle ilişkilerini sürdürmelerini teşvik eder (Meyer vd., 2002: 31). Bireyin örgütte kalma niyeti veya inancının yüksek olduğu bağlılığı ifade eder. Birey örgütte kalmaya dair güçlü bir inanç veya niyet besliyorsa, bu durum örgütsel bağlılığın bir göstergesi

olabilir. Bu bağıllık, bireyin örgütteki geleceğine olan güvenini, kariyer gelişimi ve uzun vadeli istikrar gibi faktörlere dayanabilir.

Örgütsel bağıllık, bir çok değişken tarafından etkilenebilen karmaşık bir kavram olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, karar verme süreçlerine katılım, örgütsel güven, örgütte birlik, örgütte yabancılaşma, ücret ve terfi gibi bir çok değişken tarafından etkilendiği görülmektedir (Izgar, 2008: 326).

Örgüt çalışanları, bireysel amaçlarına ulaşabildikleri kadar örgütsel hedefler için çalışmaktalar ve örgüte bağlanmaktadır. Bundan dolayı işgörenlerin verimliliği bakımından örgütün amaçlarını ve çıkarlarını kabul etmeleri ve benimsemelerinde örgütsel bağıllıklarının sağlanması önemlidir (Özmen, Arbak ve Saatçioğlu, 1997: 499). Örgüte olan bağıllık, işletme başarısının ardındaki en önemli ve devamlılılığı olan önemli bir etkidir (İşcan ve Atılhan, 2004: 181-201). Örgüte bağlı çalışanlar, örgütün bir parçası olduklarını düşünerek hareket etmeleriyle, örgüte sağladıkları katkıyı hem nicel hemde nitel olarak arttırabilirler. Bu ise örgütsel bağıllığın işletmeler açısından niye bu kadar önemli olduğunun temel nedenidir (Ersoy, Bayraktaroğlu, 2010: 1-18). Ne varki bir örgütte çalışanların uzun süre orada bulunmaları bağıllık için yeterli bir değişken olmamakla beraber, eğitim düzeylerindeki farklılıklar ise örgütsel bağıllığı arttırdığı görülmüştür (Tsui, 1992; Wiener, 1982: 427; Balay, 2000: s 458).

2.3. İş Tatmini

İş tatmini çalışmalarının temelinde motive etme ile ilgili yapılan çalışmalar vardır. Bireylerin motivasyonuna/güdülenmesine, tatmin duygularına yönelik ilk sonuçlar, temelini Frederick Winslow Taylor'un ve Henry Fayol'un 1900'lü yılların hemen başında ortaya çıkardığı bilimsel çalışmalardan oluştuğu görülmektedir (Peltier, Schibrowsky ve Nill, 2013).

Taylor, çalışanların ekonomik faktörlere bağlı olarak motive olduklarını söyler. Elton Mayo, Chigaco Western Elektrik firmasında yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları ile ekonomik faktörler, insan davranışlarının toplumsal etkisi üzerinde duran yöneticilerin davranışları ve iş arkadaşlarıyla uyumlu ilişkilerin çalışanları pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş tatmini genel olarak insan kaynakları uygulamalarında kullanılan bir kavramdır (Sotirop ve Dimitris, 2011). İş tatmini örgüt içerisinde kişilerin iş üzerindeki tutumları şeklinde tanımlanır (Peltier, Schibrowsky ve Nill, 2013). Farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamaları yapılmıştır. Kişinin iş

ile ilgili ihtiyaçları (Evans, 1997), iş yerinde benlik ihtiyaçlarının yerine getirilmesi durumu (Kreis ve Brockopp, 1986), çalışanın işi veya çalışma durumu ile ilgili yapmış olduğu genel değerlendirme (Weiss ve Cropanzano, 1996) ve bir çalışanın işine karşı bütüncül düşüncesi, iş çevresi ile iş arkadaşları gibi faktörlerle doğrudan ilişkisi (Diskiene ve Gostautas, 2010) olarak tanımlamaktadırlar.

Dursun ve ınar (2012)'ın yapmış olduğu tanımlama da ise; çalışanların iş ortamına ve işine karşı göstermiş olduğu tutum, davranış, duygu, hoşlanma ve zevk alma gibi soyut tanımlamalar yapmaktadır. Bu bakış açısı aslında iş tatmininin tanımlamasını zorlaştırmaktadır. İnsanın duygusal durumlarını belirleyen birden fazla iç ve dış etkenler bulunmaktadır.

Mowday ve arkadaşları (1982)'nın işgörenlerin örgüt hakkındaki olumlu düşüncesi iş tatmini kapsamında değerlendirilmiş ve iş tatminini örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktörü olarak görmekte-dirler. İş tatmini kısaca kişinin işi ya da işten elde ettiği tecrübeleri sonunda ortaya çıkan pozitif duyguları şeklinde açıklanmaktadır (Schwepker, 2001: 39-52; Lumley, Coetzee, Tladinyane ve Ferreira, 2011; Qamar, 2012: 103-122). İş tatmini kavramına, performans ile birlikte üretimin artırılmasında önemli bir etken olmasından dolayı uluslararası anlamda önem verilmektedir (Qamar, 2012: 103-122).

Smith ve çalışma arkadaşları (1969) iş tatminini olumlu yada olumsuz etkileyen beş etken olduğunu ifade ederler; “*işveren/yönetici, ücret, çalışma arkadaşları, işin kendisi ve terfi fırsatları*” şeklinde tanımlamışlardır.

İş tatmini, “bir bireyin/çalışanın işinin, kişinin iş değerlerine ulaşmasını ya da elde etmesini kolaylaştırması olarak değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli duygusal bir durum” olarak tanımlanabilir (Locke, 1969). İş tatmininin önemi, iş performansı, firma performansı (Chi & Gursoy, 2009) ve müşteri-lerin hizmet kalitesi, memnuniyeti ve alıkoyma algısı (Torres, 2014) üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle literatürde büyük ölçüde vurgulanmıştır (A. C. C. Lu & Gursoy, 2016; Rich vd., 2010; Ziegler vd., 2012). Bu nedenle, araştırmacıların çalışanların iş doyumunun temel öncüllerini yakalamaları büyük önem taşımaktadır. Radosevich vd. (2008) yüksek katılımlı çalışanların serbest çalışanlara göre daha yüksek iş memnuniyetine sahip olduğunu savunmaktadır. Saks (2006) ayrıca, yüksek düzeyde çalışanların çalışma ortamında olumlu tutum, niyet ve davranışlar sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Son bulgular tutarlı bir şekilde çalışanların iş ilişkilerinin iş memnuniyetinin kilit bir

belirleyicisi olduğu sonucuna varmaktadır (Karatepe, 2013; L. Lu vd., 2016; Radosevich vd., 2008; Wefald & Downey, 2009).

İş tatmini bireyin işi ile ilgili duygusal olarak algıladıkları ve tam olarak ne iş gördüğü ilgili değildir. Bireyin işi ile ilgili bireysel algısı ve sonunda oluşan olumlu yada olumsuz duygusal tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Huang, You ve Tsai, 2012: 515).

İş tatmini, kişisel anlamda içsel ve dışsal doyum şeklinde görölmektedir. Ücret, çalışma sonunda kazanılan doyum “dışsal doyum”; çalışma sırasında hissedilen başarılı olma duygusu gibi doyum ise “içsel doyum” şeklinde tanımlanmaktadır (Deniz, 2005).

İş tatmininin etkin olarak görüldüğü bir örgütte çalışanların işinden aldığı zevk artacak, mutlu olacak ve iş performansının artmasını sağlayacaktır. İş tatmininin olmadığı tatminsizlik düzeyinin yüksek olduğu bir yerde personelin işe geç gelmesi, iş yerinde atıl kalması, çevresi ile iletişim kuramaması, düşük performans sergilemesi, düşük örgütsel bağlılık göstermesinin yanında iş yerine de pozitif bir girdisi olmayacaktır (Chen, Yang, Shiau, Wang, 2006: 484-500; Lumley, Coetzee, Tladinyane ve Ferreira, 2011; Fatimah, Amira, Halim, 2012: 115-121).

203 sağlık çalışanı üzerinde yaşlı bakımevinde yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik algıları içsel ve dışsal iş tatmini boyutları ile değerlendirilmiştir. İçsel tatmin için modelde önemli olan değişkenler hizmetkâr liderlik algısı, disiplinler arası işbirliği ve bakımevi hekimi tarafından değer verilen duygudur. Dışsal tatmin için modelde önemli değişkenler, hizmetkâr liderlik algısı, disiplinler arası işbirliği, bakımevi doktoru tarafından değerlendirilen duygu ve bakımevindeki sosyal hizmet uzmanlarının sayısıdır. Sergilenen liderlik tarzının iş tatmin boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görölmüştür. Bakımevinin kâr durumu, sosyal hizmet uzmanının deneyimi, vaka yükü boyutu ve diğer değişkenler hem içsel hem de dışsal iş tatmininde de anlamlı değildir (Marmo ve Berkman, 2018: 33-34).

Boamah (2018) tarafından 378 hemşire üzerine yapılan çalışma sonuçları dönüşümcü liderliğin hasta güvenliğini artırmakta olduğunu ve hemşirelerin iş tatminini artırmak için çok önemli olduğunu göstermektedir.

İş tatmini, farklı faktörlerden veya daha çok sıklıkla iç içe etkisi olan bir grup faktörden etkilenen son derece karmaşık bir kavramdır. Sonuç olarak, özellikle iş tatmini ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin analizi durumunda, iş tatmini ile diğer kavramlar arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar sıklıkla tutarsız sonuçlar vermiştir (Chan vd., 2000; Chandrasekar, 2011; Ellinger vd., 2002; Gould-Williams, 2003; Harter

vd., 2002; Mohr & Puck, 2007). Bu çalışmanın sonuçları, bu konuyla ilgilenen diğer çalışanların, her iki yönde çalışanların iş doyumu ve örgütsel performansı arasında net bir bağlantının varlığına ilişkin, ancak oldukça zayıf bir yoğunluğa sahip olduklarını doğrulamıştır. Ayrıntılı analiz, iş tatmini ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin, örgütsel performans ile iş tatmini arasındaki bağlantıdan daha güçlü olduğunu göstermiştir. İş tatminin örgütsel performansı, iş performansını tatminkarlıktan daha güçlü belirlediği söylenebilir. Bu iddiayı desteklemek için, bu çalışmanın araştırma sonuçları, işgücü memnuniyeti faktörlerinin çoğunun örgütsel performans üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir (Bakotić, 2016).

Lu vd. (2016) tarafından yapılan çalışma, ağırlama endüstrisinde işle ilgili değişkenlerin kaydırılmasında çalışanların pozisyonlarının önemli rolünü araştırmaktadır. Bulgular, denetim otoritelerinin canlılık, özveri ve kendini verme konularında giriş düzeyindeki çalışanlardan daha güçlü bir iş ilişkisi sergilediğini göstermektedir. Adanmışlık, çalışanların pozisyonlarından bağımsız olarak çalışanların iş memnuniyetini ve işten ayrılma niyetlerini etkilemede güç ve kendini vermede daha iyi performans göstermektedir. Denetim otoritelerinin giriş düzeyindeki çalışanlara kıyasla işi bırakma olasılığı daha düşük olsa da, işlerinden giriş seviyesindeki çalışanlara göre daha fazla memnun olmaları gerekmez. Bu çalışma, çalışanların iş katılımı ve sonuçları arasındaki bağlantıları etkilemedeki konumlarının aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Otel yöneticileri kendini işe vermede güçlü fakat düşük enerjisi ve özverisi olan şeflere daha çok dikkat etmelidirler. Çünkü yetersiz iş tatminine ve güçlü işten ayrılma niyetini işaret edebilir. Adanmışlık aynı zamanda şeflerin işten ayrılma niyetlerinin bastırılmasında giriş seviyedeki çalışanlardan daha fazla etki sunar (L. Lu vd., 2016).

Yüksek düzeyde ekip çalışması ve yüksek düzeyde kurumsal kimlik ve bağlılık, düşük düzeyde bir iş-aile dengesi varlığında bile yüksek düzeyde iş memnuniyetini teşvik eder. Böylece, bir çalışanın meslektaşları ile iyi bir ilişkisi olduğunda ve olası bir iş-aile çatışmasına rağmen şirketin amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesi durumunda, çalışan yüksek iş memnuniyeti sağlayabilir. Bu şekilde, iş arkadaşlarıyla iyi bir ilişkiye sahip olmak ve şirketin yönünü ve amacını belirlemek, iş-aile çatışmasının müdahalesini telafi eder. Çalışanlar için, bir şirkette çalışmak aile yükümlülüklerini yerine getirmek ve yaşam doyumunu sağlamak için çaba gerektirebilir; yine de dostane bir ortamda çalışmak ve şirketin hedeflerini belirlemek iş memnuniyetini artırabilir. Buna ek olarak, ampirik sonuçlar, karar verme sürecinde daha yüksek özerklik

seviyelerinin, daha yüksek örgütsel tanımlama ve bağlılık seviyelerinin ve daha yüksek iş-aile dengesi seviyelerinin çalışanlar için yüksek iş doyumuna yol açtığını göstermektedir. Bu nedenle, çalışanlar kuruluşun strateji ve misyonunu paylaştıklarında, çalışmalarını yapılandırma ve yönetme özerkliğine sahip olduklarında ve çalışmalarını aile veya boş zamanlarla dengeleme yeteneğine sahip olduklarında, iş tatmini yüksek olacaktır. Tahmin edildiği gibi, bulgular iş memnuniyetinin karmaşık bir yapı olduğu ve birçok ilişkinin iş memnuniyetini şekillendirdiği görüşünü açıkça desteklemektedir. Bu bulgulara göre, kurumlar çalışan memnuniyetini ve refahını sağlamak için, örgütsel bağlılık, iş-aile dengesi, özerklik, süpervizör desteği ve ekip çalışması yoluyla işbirliği algılarını artırmayı amaçlayan uygulamalar veya girişimler geliştirmelidir (Alegre vd., 2016).

Çalışmanın amacı, iş tatmini yönlerinin iş katılımı üzerindeki etkisini anlamaktır. Sonuçlar, “işin kendisinden memnuniyetin” iş katılımının tüm boyutlarının, yani canlılık, özveri ve işleri özümsemesi için kilit bir itici güç olduğunu göstermektedir. Ek olarak, “Çalışma koşullarından memnuniyet” (yani yüksek iş yükü) çalışanların işlerini özümsemesi ile olumsuz ilişkilidir. Son olarak, sonuçlar “iletişimden memnuniyet” in çalışanların işlerini özümsemesi ile negatif bağlantılı olduğunu göstermektedir (Yalabik vd., 2017).

Ürdün'deki Zarqa Üniversitesinde görevli öğretim üyelerinden 168 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Çalışma sonuçları, teknolojik ve kültürel bilgi yönetimi altyapılarının iş tatmini üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu, yapısal bilgi yönetimi altyapısının ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, sonuçlar, bilgi yönetimi altyapısının iş tatmini üzerindeki etkisinin algılanmasında önemli cinsiyet farklılıkları olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, yaş, deneyim ve akademik sıralamaya göre gruplar arasında bilgi yönetimi altyapısının iş doyumunu üzerindeki etkisinde anlamlı bir fark bulamamıştır (Masadeh vd., 2019).

2.3.1. İş Tatminini Belirleyen Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeylerini belirleyen birden çok faktör bulunsa da literatürde örgütsel ve bireysel faktörler şeklinde iki grup olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Bireysel faktörler, kişinin farklı seviyede doyum elde etmelerini sağlayan etkenler olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki konum, kıdem, kişilik, hizmet süresi gibi etkenlerdir. Örgütsel faktörler, güvenlik

duygusu, işin niteliği, ücret, iletişim, yükselme olanakları, çalışma koşulları, rekabet, beraber çalışılan kişiler ve örgütsel ortam olarak adlandırılmaktadır (Akıncı, 2002: 148).

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Herzberg, yaş ile iş tatmini arasındaki bağı U şeklinde bir eğri ile tanımlar. İş hayatına erken başlayan çalışanlarda iş tatmin düzeyleri yüksek olurken, 30 yaşına doğru tatmin düzeyleri ve yaş ilerlemesi ile birlikte çalışma yaşamının sonuna doğru tekrar yükselmektedir. Fakat bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğu da belirtilmiştir (Uyargil, 1988). Çalışanın örgüt hiyerarşisi içindeki yeri, mesleğinin sağlamış olduğu prestiji ifadesi olan statüsü, iş ve iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olan önemli etkenlerdir. Yapılan çalışmalarda statü ile iş tatmini arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yöneticiler ile yapılan bir çok çalışmanın sonucuna göre üst yönetimde olan kişilerin iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Uyargil, 1988). Bunların yanında işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen bireysel faktörlerden statü, eğitim seviyesi, cinsiyet, çalışanların işte kalma sürelerinin uzunluğu, evli bekar durumları gibi faktörlerin çalışmaların sonucunda anlamlı olmadığı görülmektedir (Kırel, 1999).

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmaların birbiriyle uyumlu olmadığı görülmektedir. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalarda kadın ve erkekler için ortaya çıkan iş tatmini düzey farklılığının birçok başka faktörle de ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile alakadar olarak yapılan farklı bir araştırmada, çalışan erkek ve kadınların iş tatmin düzeylerindeki farklılığın istatistiksel olarak pek anlamlı olmadığı görülmüştür (İncir, 1990: 45-46).

2.3.3. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatminin düzeyini belirleyen diğer önemli biri “işin özelliği” dir. Hackman ve Oldman (1975) yılında geliştirdiği İş Özellikleri Kuramı (Job Characteristics Theory), bu konuda yapılmış en önemli bir kuram olarak görülmektedir. Bu kurama göre, işin özellikleri çalışanların iş tatmin düzeyini etkiler. İşin özellikleri kuramına göre, işin beş temel boyutta incelendiği görülmektedir. Görev çeşitliliği (Task Variety): işin çeşitli görevleri içermesi ve çalışanların farklı yeteneklerini kullanmasını sağlar, Görev Bütünlüğü (Task Identity): İş bir bütün olarak tanımlaya bilir bir yapıya sahip olması

ve çalışanların kendilerini başarılı hissetmelerini sağlamakta. Görevin önemi (Task Significance): İşin organizasyon veya toplum üzerindeki etkisinin iyi şekilde hissedilmesi, çalışanların motivasyonunu artırır. Geribildirim (Feedback): Çalışanların iş performansları hakkında geri bildirim alması, başarılarını değerlendirebilmelerini sağlar. Otonomi (Autonomy): Çalışanların işlerini kendi şekillerinde organize etme ve karar alma yetkisi, iş tatminini arttırdığı görülmektedir. Bu beş boyut işin özelliğini ve çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. İşler bu boyutlar üzerinden tasarlanarak, çalışanların işlerini daha anlamlı, tatmin edici ve motivasyonlu bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır.

İş tatmin düzeyini etkileyen en temel örgütsel değişkenler, lider ile çalışanlar arasındaki ilişki, fiziksel koşullar, ücret düzeyi, iş güvencesi, çalışanların gelişim düzeyleri ve örgüt iklimi gibi unsurlardan oluştuğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2005). İlköğretim okulu 204 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmaya göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmada tatmin düzeyleri artan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olduğu gözlenmiştir (Karataş ve Güleş, 2010).

2.3.4. İş Tatminin Boyutları

İş tatmini, genellikle iş görenin işe karşı pozitif bir tutumunu ifade etmektedir. İş tatminini oluşturan faktörler, çalışanların işlerinden kaynaklanan memnuniyetlerini etkileyen değişkenlerdir. Bu faktörler çalışma ortamı, işin özellikleri, ödüllendirme yada ücret, liderlik ve yönetim, iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi çeşitli alanlarda bulunur (Ewen, 1967: 68-73; Blood, 1971: 487; Quinn, 1973: 15; Rice, 1973: 24; Mastekaasa, 1994: 215).

İş tatmini seviyesini belirleyen faktörler karmaşık ve çok yönlüdür. Tekbir değişken yeterli olamaya bilmektedir. Ve bir çok faktörün etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. İşin özellikleri, çalışma ortamı, liderlik, ücretlendirme, kariyer olanakları, iş arkadaşları ile ilişkiler gibi bir çok faktör bir araya gelerek bireyin tatmin düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Bundan dolayı iş tatmini boyutları tek olmayıp bir çok boyut ile beraber olup bir dizi karmaşık hem örgütsel hemde bireysel sonuçlarla değerlendirilmesi gerekmektedir (Öztekin, 2008).

İş tatminini etkileyen boyutlar üzerine birden çok çalışma yapılmış (Ewen, 1967: 68-73; Blood, 1971: 487; Quinn, 1973: 15; Rice, 1973: 24; Mastekaasa, 1994: 215) ve

iş tatmin düzeyini ölçmeye yönelik bir çok ölçek kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekler içerisinde yaygın olarak kullanılan; ücret, iş, terfi, amirler ve iş arkadaşları ile ilgili 6 boyutu ölçmeye yönelik Smith, Kendall ve Hulin (1994)'e ait olanıdır. Bunlar boyutlar ise yönetim yetenekler, iş ve çalışma koşulları, dış çevre, terfi, ücret ve çalışma arkadaşlarıdır.

2.3.5. Yönetim Yetenekleri

Örgüt yönetiminin işgöreni idare etme, ve yöneticilerin iş yeteneklilikleri, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Yöneticilerin iş iş görenlerini etkin bir şekilde yönetmesi, çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve onlara gerekli desteği sağlaması tamin düzeylerini arttırılabilmektedir. Yöneticilerin iş yeterlilikleri, çalışanların güvenini kazanmalarına ve iş görenlerinkendilerini yönetici tarafından desteklendiğini hissetmelerine yardımcı olabilir. Yeterli teknik bilgi ve becerilere sahip olan yöneticiler, iş görenlere doğru yönlendirmede buluna bilir, işle ilgili sorunları çözebilir ve gerekli kaynakları sağlayabilir. Bu ise çalışanların işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayabilir (Tietjen ve Myers, 1998: 228). Bu açıdan bireysel özelliklerin, kişilerin iş tatminine olan etkileri en fazla yönetimin üst departmanında görülmektedir. Liderlerin bireysel becerileri ve idare şekli, iş görenlerin tatminlerini direkt olarak etkileyen nedenlerdendir (Bergmann, 2006: 646). Örgüt kararlarında söz sahibi olan ve etki edebilen çalışanlar aynı şekilde içinde oldukları örgüte ve yönetime karşı pozitif düşünecek ve iş tatmin seviyeleri yükselecektir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Arat, 2004: 17-26).

2.3.6. İş ve Çalışma Koşulları

Örgütte, işgörenlerin işinden tatmin olmalarında en önemli etkenlerden birisi de iyi bir iş ve iyi bir çalışma koşulları oluşturmaktadır. İş gören davranışının içgüdüden farklı olduğunu söyleyen Skinner'a göre; davranışı, iş görenin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin şekillendirdiğini söylemektedir. Skinner dürtü, tutum, gereksinim gibi içsel durumları bilme imkanı olmadığına göre, bunları davranışlarının nedeni olarak göstermek varsayımdan öteye gitmemektedir. Çalışanın içinde bulunduğu çevre/ortam gözlemlenebildiğine göre, bu koşullar incelenerek davranışı yönlendiren faktörlerin neler olduğu ortaya konabilmektedir (Türk, 2003).

Davis (1989), bir organizasyonda çalışma düzeninin aksaklıklarını gösteren en önemli unsurun, iş tatmin düzeylerinin düşmesini göstermektedir. Bu durumun ise iş ve çalışma koşulları ile çalışan tatmini açısından önemli olduğu söylenebilir.

2.3.7. Dış Çevre

Modern işletmecilikte firmalar dış etkenlerden her şekilde etkilenmektedirler. Çalışanların tatmin boyutları dış çevresel etmenlere bağlı olarak değişmektedir. Cribbin (1972)'in iş tatmini ile ilgili açıklaması, iş tatmini, kişinin işin genel çevresinden, yani işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve organizasyonun iç ve dış çevresinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç tatmin edici duygu olduğunu ifade etmektedir. İş tatmini, çalışanın işe dair deneyimlerinden ve çalışma ortamının farklı unsurlarından kaynaklanan duygusal bir tepikidir. Kişi, işin kendisi, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri, çalışma koşulları, örgüt kültürü ve işin toplam çevresiyle uyum ve tatmin duygusu arar. Çalışanın memnuniyet düzeyini, motivasyonunu, bağlılığını ve performansını etkileyebilir. Genellikle işgörenlerin gerçekleştirmek istedikleri ile iş çevresinden elde ettikleri izlenimler uyduğunda tatmin oluşmaktadır (Keleş, 2006). Büyümeye açık ve ilerleyen işletmeler dış çevre ile çok fazla ilişki içinde olmakta ve bu durum firmaların uluslararası arenaya entegre olmasında önemli bir unsur olmaktadır. Bireyin yaptığı iş ile ilgili tatminsel seviyesi genel olarak iş çevresi/ortamı ilgili faktörler olup, iş ortamı ve çevreden duyduğu hazzı göre, bireyin iş tatmini veya tatminsizlik düzeyi belirlenir (Worrell, 2004).

2.3.8. Terfi

İşgörenler, görev aldıkları örgütlerde zamanla elde ettikleri tecrübe, beceri ve iş bilgisi sonucunda işlerinde terfi etmeyi ve çok şartlarda çalışmayı isterler. Terfi kavramı bireyin iş tatminini sağlama aşamasında ve kişinin işletmeye bakış tarzının gelişiminde önemli bir etkisi olan kavramdır (Luthans, 1987: 222).

Kişinin örgütlerde terfi imkanının sağlanması onların işletmeye bağlılıklarını arttırdığı gibi tatmin düzeylerini de arttırmaktadır. Terfi imkanı örgütlerde kişiden kişiye değişse de temelde çalışanları tatmin eden bir olgudur. (Özkalp ve Kirel, 1999).

Bazı çalışanlar işletme içerisinde yükselme eğiliminde olmazken bazıları ise terfi olmayı hedefleyerek çalışmalarını sürdürürler. Ancak, yapılan gözlemler, yükselme beklentisi olmayan çalışanların terfi beklentisi olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin

oldukları ortaya koymuştur. çalışanın yükselme isteği iş performansını pozitif olarak etkilemesine rağmen işinden tatminlerini olumsuz etkilediğini göstermektedir (Bassett, 1994: 73).

2.3.9. Ücret

Ücretlendirme, işin değeri ile işin ücreti arasındaki gösteren bir süreçtir. Bu süreçte, belli bir işin değerlerine göre ödenecek ücret saptanır ve işin ücret sınırı veya derecesine göre ücret yapısı belirlenir. Ücretlendirme çalışmaları, işin önemini ve zorluğunu dikkate alarak, işin yapıla bilirliliğini, çalışanın beceri ve yeteneklerini, deneyimini, eğitim seviyesini, performansını ve diğer faktörleride hesaba katarak yapılır. Bu şekilde adil ve dengeli bir ücretlendirme sistemi oluşturula bilir ve çalışanların motivasyonu ve bağlılığı artırılabilir (Ataay, 1990: 178). Kısaca iş görenlerin çalıştıkları örgütlerde elde ettikleri geliri ifade etmektedir.

Literatürde birçok çalışmada ücret çalışan tatmininde önemli bir etken olduğu mavi yakalı çalışan için önemli olduğu kadar beyaz yakalı çalışanlar içinde önemli bir etken olduğu görülmektedir. Alınan ücret ile yapılan iş başka çalışanlar ile kıyaslandığında önemli bir etken olarak görülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

2.3.10. Çalışma Arkadaşları

İşgörenin çalışma arkadaşları ile dostça bir ortamda işgörmesi işten aldığı tatmin düzeyini etkilemektedir (Söyük, 2007). Takım dinamiği veya iş arkadaşları, iş tatmini üzerinde pozitif yani olumlu bir etkisi vardır. Uyumlu ve yakın takım arkadaşları veya grup üyeleri çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Fakat kişinin takım arkadaşlarına karşı göstermiş olduğu memnuniyetsizlik iş tatmin düzeylerini ise negatif etkilemektedir (Şengül, 2008).

Örgütte oluşturulan iyi ve güzel ortamlar işgörenlerin iş tatmin düzeylerini arttıracaktır. Bu bakımdan iş hayatında verilen görevleri beraber gören işin her aşamasında birlikte faaliyet gösteren çalışma arkadaşlarının olması çalışanların iş tatmin seviyelerinde önemlidir (Eroğlu, 2008).

2.3.11. İş Tatmininin Sonuçları

Çalışan performansları açısından işgörenlerin işinden tatmin olmaları örgütler için önemli bir unsurdur. Aynı şekilde tatminsizlik durumları da işletmeler için büyük

kayıp olmaktadır. Bu kayıpların hem örgütsel hemde bireysel kayıplar olarak (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005) yukarıda tanımlamaları yapılmıştır. Bu çalışmaları destekleyecek şekilde Steinberg (2008)'in ayrılma niyeti ve devamsızlık arasında, iş tatmini ile çalışma performansları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İş tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların; çalışma performansı, daha az devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışan mutlulukları gibi iş tutumlarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

2.3.12 Çalışma Performansı

Hawthorne deneylerinde (1924-1933) çalışan performansını arttırıcı bazı düzenlemelerin olduğu görülmektedir. İş tatmini arttırıldığında iş performansının arttıp artmayacağını belirlemek amacıyla yapılan bu deneyde çalışan performansı iş tatmini ile doğru orantılı olarak görülmektedir (Naidu, 1996). Çalışma koşullarında yapılan iyileştirmelerin iş tatminini arttırdığı ve örgütsel performansa pozitif etki ettiği görülmüştür. Davis (1988) ve Luthans (1995) yapmış oldukları çalışmalarında iş tatminin örgütsel performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Judege ve Saari (2004) İş tatmini ile çalışma performansı arasındaki ilişkinin kolay işlere göre daha fazla emek gösterildiği sonucuna varmışlardır.

2.3.13. Devamsızlık

Johns (1997) yapmış olduğu çalışmasında iş tatmininin devamsızlık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. İş tatmini örgütlerde etkin olarak sağlandığında işini kaybeden çalışanların kaybedecekleri çok şey olduğunu bildiklerinden devamsızlık olmayacaktır. İş tatmini olmadığı durumlarda işini kaybetse de kaybedeceği çok bir şey olmadığını düşünen iş gören devamsız olacaktır. Bu anlamda devamsızlık daha çok literatürde iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir.

2.3.14. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların işinden ayrılması için sadece örgütsel nedenler olmaya bilir, bireysel nedenlerde olabilmektedir. Ancak örgütsel etkenlerin daha fazla olması işten ayrılma niyetini arttıracaktır. İş tatmini ile iş gücü devir hızı bazı çalışmalarda yüksek iş tatmininin aynı zamanda iş gücü devir hızını azalttığını görmüştür (Temir, 1998).

Ayrıca Carsten ve Spector (1987) iş tatminin işten ayrılma niyeti ile alakalı olduğunu söylemişlerdir.

2.3.15. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ardıları arasında en iyi ilişkilendiren değişkendir. Yüksek derece oluşturulan iş tatmininin çalışan bağlılığını arttırıldığı görülmüştür. İş tatmini ile örgütsel bağlılığı araştıran bir çok araştırma bulunmaktadır (Organ ve Ryan, 1995; Söyük, 2007).

Örgütsel bağlılık değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişki üçüncü bölümde ayrıca bahsedilmiştir.

2.3.16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ ve Ryan (1995) çalışmasında, bireyin işinden duydukları tatminin davranışlarına olan yansıması “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” şeklinde ifade etmektedir. ÖVD’nin, etkin bir şekilde örgütlerde gösterilmesi için iş davranışlarının (iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet vd.) sağlanması gerektiğini belirtmiş ve iş tatmini yüksek olan çalışanların ÖVD’lerinin yüksek olduğu görülmüştür (Organ ve Ryan, 1995). ÖVD, araştırmamız dışında kaldığı için alt boyutları açıklanmamıştır.

2.3.17. Çalışan Mutluluğu

İş tatmini yüksek olan kişilerin normal şartlarda mutlu olması beklenmektedir. Bu anlamda iş tatmini sağlanmayan çalışanlar örgüt içinde mutsuz çalışan olarak görülmektedir. İş tatmin düzeyleri düşük olduğu durumlarda örgüte karşı ilgisiz, hatta amaçları engelleyici çeşitli davranışlara başvurduğu görülmektedir (Söyük, 2007).

2.4. İş Performansı

Çalışmamızın bu bölümünde iş performansı, tanımı ve gelişimiyle beraber incelenerek bu konuda çalışmacıların yapmış oldukları modeller ve ilkelerden bahsedilecektir.

2.4.1. İş Performansının Gelişimi

Her geçen yıldan itibaren Performans konusu psikologların ve insan kaynakları araştırmacılarının dikkatini çekmiş işgörenlerin seçimi, işe alımı ve iş yerindeki çalışma koşulları performans kavramının önemini her geçen gün oldukça arttırmıştır.

80'li yıllardan sonra araştırmacılar çalışmalarını değerlendirme ve ölçeklerden farklı yöne çekerek; değerlendiricilerin ya da denetçilerin değerlendirme sırasındaki tutumlarına (Frank, Landy ve James, 1980: 84), değerlendirdikleri kişi ile arasındaki ilişkiye, değerlendirmenin işgörenler üzerindeki etkisine ve değerlemenin kalitesine odaklanmışlardır (Angelo ve Nisi, 1997: 6).

1990'lı yıllardan itibaren John (1990) ve Walter (1990) gibi araştırmaları ile iş performansı alanında çeşitli modeller kurulmuş ve araştırmacılar iş performansının yaklaşımlarını ve boyutlarını açıklamaya başlamışlardır. Richard ve Murphy (1998), Daniel ve Pulakos (1999) yapmış oldukları araştırmalarda kişisel iş performansı alanında değişimin oluşturduğu teknoloji, takım çalışması, sürekli öğrenme gibi çeşitli bakış açıları geliştirerek diğer araştırmacılarda bu olguları genişleterek günümüzde performans kavamı üzerinde çok fazla ve değişik çalışmayı içinde bulunduran bir konu haline getirmişlerdir. Alan yazınında bireysel iş performansına, sosyal psikoloji araştırmacılarınca çalışılmakla birlikte insan kaynakları, örgütsel davranış ve yönetim alanlarında da insanın örgüt içindeki davranışlarının incelenmesi bu kavramın giderek önem kazandığını göstermektedir.

2.4.2. İş Performansının Tanımı

Bireysel olarak kişinin örgüte katmış olduğu değer nitel ve nicel olarak incelenmesini ifade etmektedir. İş performansı adına yapılan bir çok çalışmada: bir iş ya da fiili yerine getirme, eser yapma, çalışma ve işlenmesi (Öncer, 2000), “bir işin yapılması veya bitirilmesi” (Chiu, 2004), bir işi yapan kişinin o işle amaçladığı hedeflere nereye kadar ulaşabildiği ve neyi elde ettiğinin nitel ve nicel olarak” (Akal, 1992), bir işin niteliği, miktarı, maliyet ve zaman etkinliği dikkate alınarak görülmesi” (Smith ve Goddard, 2002: 247-255) gibi literatürde çeşitli şekillerde ifade edilmektedir.

Çalışan performansı ile ilgili literatürde birçok çalışma yapılmış ve farklı tanımlamaların olduğu görülmektedir. İş görenlere verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştiği (Bayram, 2006), bir grup ya da örgütün amaçlanan hedeflere ulaşılabilirliği (Baş ve Tartar, 1991) şeklinde tanımlanmaktadır. İş performansı çeşitli

faktörler tarafından etkilenir ve çeşitli boyutları içere bilmektedir. İş performansının bazı önemli boyutları ise şunlardır: etkenlik (efficiency), etkinlik (effectiveness), kalite (quality), çalışma hayatının kalitesi (quality of work life), yenilik (innovation), verimlilik (productivity), karlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability) ve tutumluluk (economic) boyutları bulunmaktadır (Benligiray, 1999: 115). Bu boyutlar birbirleri ile ilişkiler etkileşim içinde olduğu için, organizasyonun başarısı için her birinin dikkate alınması önemlidir. İyi bir performans, bu farklı boyutların dengeli bir şekilde yönetilmesi ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak ilerlemesini sağlanabilir.

Performans tanımlamaları yapılırken çalışamcılar, en büyük sorun olarak gördüğü performansın verimlilik ve etkinlik ile karıştırılmasıdır. Campell ve diğerleri, etkinlik kavramını performans sonuçlarının değerlendirmesi olarak tanımlamakta, ama etkinliğin ölçülmesi sırasında ortaya çıkan çeşitliliğin, çalışanların hal ve hareketleri tarafından daha fazla kontrol edile bildiği belirtilmektedir. Bu nedenle, çalışanların etkilendi ödüllendirmedeyada cezalandırmada tek bir ölçüt olarak kullanmak uygun olmaya bilmektedir. Bunu yerine, performansın farklı boyutları ve faktörleri de göz önünde bulundurulabilmektedir. Bu sayede, çalışanların iş performansının tam ve adil bir şekilde değerlendirilmesi ve çalışanların motivasyonunun artması sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların performanslarını arttırmak için gerekli kaynaklar ve desteğin sağlanmasında önemli görülmektedir. Verimlilik kavramı ise, bir çalışanın yaptığı işin çıktılarının girdilerine oranı olarak tanımlanmaktadır (Campbell, Rodney, Oppler ve Sager, 1993).

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için entelektüel sermayeyi önemsemektedir. Entelektüel sermaye, işletmelerin değer yaratma süreçlerinde kritik bir rol oynayan kaynaklardır. “İnsan”, “yapısal” ve “müşteri” ya da “ilişki” sermayesi gibi üç temel unsurdan oluşmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu üç temel faktörler arasında, emek ve girişim faktörü insana ait olan faktörlerdir. Bu faktörlerin istenilen düzeyde olması, işletmenin hedeflerine ulaşmasında en etkili faktördür (Edvinsson ve Malone, 1997; Saint-Onge, 1996: 10-14).

Örgütte çalışanların yaptıkları iş ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan olayları başarılı şekilde yerine getirmeleri, örgütün genel anlamda performansını belirlemektedir (Lam ve Schaubroeck, 1999: 445-457). Bu açıdan, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve uygulamaya konulması insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerindendir. Verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştiği

yönetim için önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu sorun işletmelerde çalışan performansının ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanların iş ile ilgili yapmış olduğu aktiviteler (Borman ve Motowidlo, 1993), işgörenlerin alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken gayret (Rousseau ve McLean, 1993: 1–43), amacın gerçekleşme derecesi (Kasnaklı, 2002), bir işi belirli bir zamanda kullanılabilecek yüzdesi (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008: 239-248), bir birey ya da teşebbüsün o işle ilgili neye ulaştığı (Akal, 1992) şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Özgen, Öztürk ve Yalçın (2005) performansın belirli dönem sınırı içerisinde elde edilen sonuçlar olduğunu söylemiştir.

2.4.3. İş Performansının Kabul Gören Modelleri

Yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar çalışmalarında en yaygın olarak kullanılan iki farklı ayrımı (Borman-Motowidlo Modeli ve Campbell vd. Modeli) teori olarak belirtmiş olmalarına karşın, bu iki modelinde bir takım eksiklikleri vardır. Özellikle içerlerinde sabit bir düşünün bulunması ve bazı yönlerden iç içe geçmiş olmaları eksiklik olarak görülmektedir (Steel ve Scotter, 2003).

Steel ve Van Scotter, iş performansı teorileri üzerine yaptıkları çalışmada, farklı kavramlar ve yaklaşımlar içeren ancak aynı temel görüşü paylaşan teoriler olduğunu belirtmişlerdir. Bu teoriler, iş performansını neyin belirlediği, nasıl ölçüldüğü ve nasıl iyileştirileceği gibi konulara odaklanmaktadır. Farklı teoriler arasındaki temel farklılıklar, iş performansının neyin belirleyicisi olduğuna dair farklı görüşler, performans ölçütleri ve ölçümlerinin farklılıkları ve iş performansının iyileştirilmesine yönelik önerilen stratejilerin farklılıklarıdır. Bu teoriler, işletmelerin çalışanların performansını arttırmak için farklı yaklaşımlar geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Steel ve Scotter, 2003).

İş performansı; alan yazınında araştırmacıların kullanmış olduğu modellerinden biride “İş performansının belirleyici davranış modeli” Campbell’in geliştirmiş olduğu modelde Campbell performansı amaçla ilişkilendiren bir davranış olarak açıklamış ve iş performansını belirleyici üç faktörde incelenmesi gerektiğini düşünmüştür (Campbell, 1990: 687–732). Bu belirleyici olan faktörler ise;

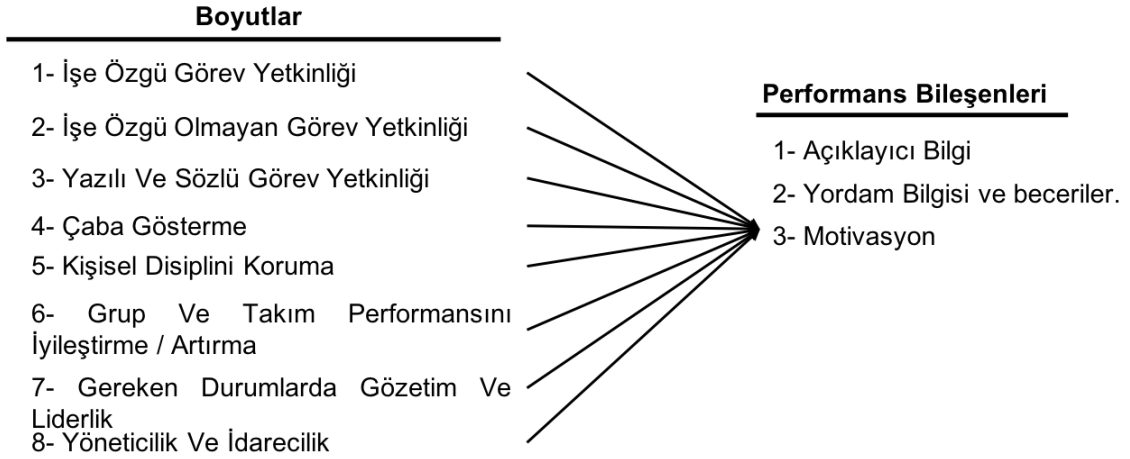
- Açıklayıcı bilgi, yani ne yapacağını bilmek, gerçekleri bilmek (Rodney, 1994).

- Yordam bilgisi ve beceriler (Campbell, 1990: 690).
- Motivasyon yada tercih davranışı (Williams, 2002)

Modeli kişisel farklılık teorisi olarak açıklayan Williams, işgörenlerin performansını etkileyen faktörlerin arasında zeka ve kişilik özelliklerinin önemli bir yer tuttuğunu belirtmiştir. Kişiler arasındaki bu farklılıkların iş performansı üzerinde hem olumlu hemde olumsuz etkileri olabileceğini ifade etmiştir (Williams, 2002). Son yıllarda iş dünyasında öğrenme ve teknolojinin önemi artmış bu nedenle iş performansı değerlendirme modellerinin de bu gelişmeleri yansıtacak şekilde güncellenmesi gerekmektedir. Campbell'ın modeli, çalışanların becerilerinin sürekli geliştirilmesi ve teknolojik gelişmelere ayak uydurulması gibi faktörleri dikkate almaz. Bundan dolayı, günümüzün iş dünyasına ve sürekli değişime uygunluğu konusunda sorgulanmıştır. Araştırmacılar, bu modelin güncellenmesi gerektiğini ve öğrenmenin, teknolojinin ve yenilikçiliğin iş performansı faktörleri arasında dahil edilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Manuel ve Mone, 1999: 119-153).

Campbell tarafından ortaya çıkan bu model üç belirleyici faktör altında sekiz boyutlu bir yapıya sahiptir. İşe özgü görev yetkinliği: çalışanın işindeki teknik bilgi, beceri ve deneyim düzeyi. İşe özgü olmayan görev yetkinliği: çalışanın iş dışındaki faaliyetlerde gösterdiği başarı ve yetkinlik. Yazılı ve sözlü iletişim görev yetkinliği: çalışanın iletişim becerileri, yazılı ve sözlü iletişimdeki başarı düzeyi. Çaba gösterme: çalışanın işe verdiği çaba düzeyi, motivasyonu ve performansı artırmaya yönelik tutumu. Bireysel disiplini koruma: çalışanın kendine olan saygısı, iş ahlakı, dürüstlük ve güvenilirlik düzeyi. Grup ve takım performansını iyileştirme/arttırma: çalışanın takım çalışmasındaki başarı düzeyi, diğer çalışanlarla olan etkileşimi. Gereken duruma göre gözetim/liderlik: çalışanın yönetim ve liderlik becerileri. Sorumluluk alabilme düzeyi ve gerektiğinde kontrol altında tutuma yeteneği. Yöneticilik/idarecilik: çalışanın üst düzey yönetim pozisyonlarına yönelik liderlik, stratejik düşünme ve problem çözme becerileridir.

Bu boyutlardan üçü Borman ve Motowidlo'nun modelinde olan görev performansı faktörünün önemli belirleyici alt faktörleridir (Campbell, 1990: 690). Beş boyut ise yine aynı modelde olan ortamsal/durumsal/iş performans faktörünün belirleyicileridir (Campbell vd., 1990: 690).



Şekil 1. Campbell'in iş performansı modeli

Kaynak: Campbell, PerfMod, 1990, s. 695.

2.4.4. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Birçok çalışanın ne şekilde olursa olsun özgüveni arttırıcı ve yapıcı geri bildirim almak hoşuna gider. Bu geri bildirim ise çalışanların örgüt içindeki kariyerlerinin hangi alanda devam ettiğini görebilmesine olanak sağlar. Çalışanın, mevcut durumunu devam ettirebilmesi ve yaptığı işte sorumluluk alabilmesi için eğitime ihtiyacı olup olmadığını gösterir (Palmer, 1993).

Çetin (2014) yapmış olduğu çalışmasında performans değerlendirme sürecinde kullanılan bazı yöntemleri açıklamıştır. Klasik performans değerlendirme yöntemi ve modern performans değerlendirme yöntemi şeklinde iki başlıkta toplamıştır. Bunlar:

- a) Klasik performans değerlendirme yöntemleri,
 - Bireysel değerlendirme yönetimi,
 - Derecelendirme yöntemi,
 - Kontrol listesi yöntemi,
 - Grup değerlendirme yöntemi,
 - Sıralama yöntemi,
 - Zorunlu dağıtım yöntemi,
- b) Çağdaş değerlendirme yöntemleri,
 - Değerlendirme merkezi yöntemi,
 - 360 derece değerlendirme yöntemi,
 - Amaçlara göre değerlendirme yöntemi,

Çalışmamızın dışında kaldığı için performans değerlendirme yöntemleri açıklanmamıştır.

Turunç'a (2010)'da yapılan bir çalışmaya göre, yüksek performans sergileyen çalışanların örgütsel performansı arttırdığı ve bu artışın rekabet gücünü yükselttiğini söylemiştir (Yılmaz ve Karahan, 2010). Cummings ve Schwab (1973) liderlik konusuna değinerek, liderliğin çalışanların performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu öne sürmüştür. Avolio ve Bass (1995) ise; farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada liderlik tarzının çalışan performansını ve dolayısıyla örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini savunmuşlardır (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Performans değerlendirme, işe alım, iş görenlerin seçimi, iş tasarımı ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarına yapılan yatırımların personel devir hızının düşürdüğü, verimliliğin daha çok yükseldiği ve finansal performansın artmasına neden olduğuna dair birçok çalışma yapılmıştır (Cardy, Gove ve Matteo, 2000: 159-186). Yapılan tüm faaliyetler birbirleriyle ilgili olduğundan, herhangi bir süreçte meydana gelen hata diğer süreçleri de olumsuz etkileyecektir.

BÖLÜM III

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde araştırmada kullanılan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler bağlamında; ilk olarak liderlik tarzları, babacan liderlik ve hizmetkâr liderlik ile ilgili olan çalışmalara, sonrasında liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkiye bağlı olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisi araştırılacaktır. Liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonrasında liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri beraber ele alan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Tüm bu açıklamalardan sonra araştırmanın soru ve hipotezleri oluşturulmuştur. Ayrıca çalışmamızda kullanılan ölçüm araçları ile ilgili yapılan hem yabancı hemde yerli alan çalışmalar incelenmiş ve detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

3.1. Liderlik Tarzları İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Hem yerel hem de yabancı literatür incelendiğinde liderlik tarzları ile ilgili çok fazla araştırma bulunmakta (Bass ve Avolio 1990: 450; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 483; Vroom ve Jago, 2007; Koçel, 2013) ve liderlik kavramının birçok değişken ile birlikte incelendiği görülmektedir.

Liderlik tarzları bölgeden bölgeye, ülkelerden ülkeye, örgütlerden örgütlere kadar farklılık göstermektedir. Toplumun temel dinamiklerine uygun liderlik tarzları göstermek, lider konumunda bulunan kişinin örgütlerde başarılı olma olasılığını artırmaktadır. Bu çalışmamızda çağdaş yani modern liderlik tarzlarından; babacan (paternalistik) liderlik (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 479-488; Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deler, Stahl ve Kurshid 2000; Pellegrini ve Scandura, 2008: 566-593) ve hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977; Liden, Wayne, Zhao, ve Henderson, 2008: 161-177) tarzları ele alınmıştır.

3.1.1. Babacan (Paternalist) Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Babacan liderlik kavramının Doğu kültüründeki algılama seviyesi Batı kültüründeki algıdan farklı ve olumlu yöndedir. Dönüştürücü liderlik tarzı ile Babacan Liderlik doğu kültürlerinde aynı olarak tanımlanmaktadır. Türk Kültürü bağlamında, dönüştürücü liderlik ile babacan liderliğin aynı çalışma içerisinde yer aldığı

çalışmalarda her iki değişkeninde çalışan performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmüştür (Göncü, Aycan ve Johnson, 2014).

Babacan liderlik ile farklı örgütsel olguları birlikte ele alan çalışmalar; babacan liderlik ile lider-üye etkilileşimi ve iş tatmini (Pellegrini ve Scandura, 2006: 264-279; Pellegrini vd., 2010: 391-420), örgütsel bağlılık (Pellegrini vd., 2010: 391-420; Rehman ve Afsar; 2012), yıldırma davranışları yaşama (Cerit, 2013: 847-851), iletişim (Chu ve Hung, 2009), performans, örgütsel vatandaşlık davranışı (Chu ve Hung, 2009: 66-73.; Çalışkan, 2010: 67-80; Rehman ve Afsar, 2012), örgütsel adalet algısı (Çalışkan, 2010: 67-80) ve çalışanların psikolojik sağlıkları (Yi Chen ve Ren Kao, 2009: 2533-2546) gibi çalışmalarda anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Babacan liderlik tarzı ile ilgili genel olarak araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar:

Aycan ve arkadaşları 2000 yılında on değişik ülkeden (Kanada ve ABD, Almanya, Türkiye, Hindistan, Pakistan, Çin, İsrail, Rusya ve Romanya gibi) farklı özel ve kamu sektöründe işgören 1954 kişi ile yapılan çalışma sonuçlarına göre Çin, Hindistan, Pakistan ve Türkiye’de en fazla; Kanada, ABD, Romanya ve Rusya’da ise orta seviyede; İsrail ve Almanya’da ise en az seviyede babacan liderlik tarzlarının gözlemlendiği görülmüştür.

Cheng ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları çalışmada, babacan liderliği *yardımseverlik*, *ahlaki* değerler ve otoriterlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşan bir liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır (Köksal, 2011: 101-122; Wu ve Tsai, 2012; Wu, Huang, Li ve Liu, 2012: 513-529; Cerit, 2013: 847-851; Chen, 2013: 83-94). Kültürel bağlamdan bakıldığında, babacan liderlik tarzı Konfüçyüs’un üç temel prensibi olan, erdem, otorite ve karşılıklılık ilkelerinden meydana gelmektedir (Köksal, 2011: 101-122).

Otorite boyutu; liderlik vasfına sahip bir bireyin yüksek otoriteye ve kişisel özelliklere sahip olduğunu gösterir. Bu lider, astlarından koşulsuz itaat beklerken aynı zamanda onları sıkı bir şekilde kontrol eder ve üzerlerinde kesin bir otorite kurma amacı güder. Bu liderlik vasfı ile donanmış bir kişi, karizması ve etkileyici liderlik becerileri ile astlarına rehberlik eder. Otorite boyutunun bir parçası olarak, lider astlarından tam bir itaat bekler. Bu itatt, liderin astlar üzerinde disiplin sağlama ve iş birliği güçlendirme amacını sağlar (Cheng vd., 2004: 3-64; Köksal, 2011: 101-122; Wu vd., 2012: 97-121; Cerit, 2013: 847-851; Chen, 2013).

Yardımseverlik boyutu; liderin işgörenlere karşı anlayışlı, şefkatli ve hoşgörölü ve davranmasını, çalışanların hem iş hemde özel yaşantısına ilişkin faaliyetleri, çalışanların ve ailelerinin refah düzeyleri ile yakından ilgilenmesini, karşılıklı iletişim ve etkileşim kanallarını açık bırakarak uyumlu olmayı kapsar (Cheng, Chou, Farh, 2004: 3-64; Wu vd., 2012: 97-121; Cerit, 2013: 847-851).

Ahlaki boyut; liderin etik değerlere bağlılığı, dürüstlüğü, vicdanlı olması,, işin doğruluğuna ve toplumsal değerlere uygun davranması gibi özellikleri içerir. Lider, çalışanlar tarafından sayıı görüp değer verilen bir kişi olaak algılanması, liderin etkisini ve ldierlik etkisini arttırıa bilmekte, bu durum liderin davranışlarını ve özelliklerinin taklit edilmesine ldierin davranışlarını çalışanlar tarafından taklit edilmesine yol açar. Bu liderin öellikle pozitif davranışlarına odaklanarak, işletmedeki diğer çalışanlarında lider davranışlarını taklit edeceği anlamına gelmektedir (Cheng vd., 2004: 3-64; Wu vd., 2012: 97-121; Cerit, 2013: 847-851; Chen, 2013: 83-94).

Türkiye'nin ise babacan liderlik boyutunda on ülke arasında ikinci sırada olduğu görölmüştür. Toplumsal olarak bağlılık anlamında en yüksek değeri alan ülkeler şöyle olmuştur; Rusya, Türkiye, Hindistan, Çin ve Pakistan ilk sırada yer alırken, orta düzeyde olan ülkeler; Almanya, Amerika, Romanya ve Kanada olmuştur ve en düşük değer ise İsrail'in aldığı gözlemlenmiştir (Aycan, 2000: 3).

Pellegrini ile çalışma arkadaşları 2011'de Amerika (216 kişi) ve Hindistan'daki (208 kişi) katılımcılar üzerinde ve üniversiteler de MBA programını kayıtlı ve bir işyerinde çalışan 424 kişi üzerinde yapılan araştırmada, iş tatmini lider-üye etkileşimi; lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık; babacan liderlik ile lider-üye etkileşimi, babacan liderlik ile iş tatmini; örgütsel bağlılık ile babacan liderlik arasında olan ilişkisiyi incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları, babacan liderliğin farklı kültürel anlamda örgüte bağlılığı büyük oranda etkileyebileceğini göstermektedir. Babacan liderliği diğer liderlik yapılarıyla birlikte incelendiğinde, hem yerel ABD bağlamında hem de diğer kültürlerde liderlik dinamiklerinin daha eksiksiz bir resmini sağlayabilir. Mevcut sonuçlar, çok uzun bir süre için, babacanlığın olumsuz algılarının, teorinin ve araştırmanın sınırlı olabileceğini ve bu da babacan liderliğin liderliğin tüm yelpazesini daha iyi anlama potansiyelini sınırlayabileceğini göstermektedir. Babacanlığın Hindistan'daki iş tatmini üzerinde önemli bir olumlu etkisi oldu halde bu ilişki Amerika Birleşik Devletleri'nde önemlilik düzeyinde değildi. Sonuçlar, babacan liderliğin kültürler arasında genelleme yapılabileceğini göstermektedir (Pellegrini vd., 2010).

Ren Kao ve Yi Chen tarafından 2009 yılında Tayvanda, uluslararası ve denizaşırı ülkelerde faaliyette bulunan bir firmada 31 farklı alanda işgören 160 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, Çinli olmayan çalışanların psikolojik sağlıkları ile Çin tarzı babacan liderlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca firmada uygulanan Çin tarzı babacan liderlik arasındaki ilişki ve bu ilişkiye belirsizlikten kaçınma faktörünün moderatör etkisi bakılmıştır. Bu çalışma sonucunda babacan liderlik otoriter ve ahlaki liderlik boyutlarının Çinli olmayan astların psikolojik sağlığı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, belirsizlikten kaçınma olgusunun fazla olmasının ise lider-takipçi ilişkilerini etkilediği bulgusu elde edilmiştir (Yi Chen ve Ren Kao, 2009: 2533–2546).

Türkiye de 2013 yılında Bolu merkez ilçesinde bulunan ilköğretim okulunda, 2010-2011 eğitim-öğretim döneminde çalışan 309 sınıf öğretmeni üzerinde yapılan çalışmada, babacan liderlik ile sınıf öğretmenlerinin yöneticiden doyum ve işin doğasından doyumları arasındaki ilişkiye bakılmış ve bu çalışma sonucunda is; babacan liderlik ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, babacan liderliğin işin doğasından doyum üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada da Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen babacan liderlik ölçeği kullanılmıştır (Cerit, 2012: 35-56).

2013 yılında Türkiye’de Cerit tarafından yapılan araştırmada, Bolu merkez ilçesindeki 20 ilköğretim okulunda görevli 283 sınıf öğretmeni üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin yıldırma davranışlarının, okul müdürlerinin babacan liderlik sergileme davranışları ile olan ilişkisine bakılmıştır. Araştırmada, Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen 13 maddeden oluşan “Babacan Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin yıldırma davranışlarını ölçmek için 5 boyutlu bir ölçek olan “olumsuz eylemler ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, görev baskısı, iş ile ilgili eleştiri, sosyal izalasyon, iş ile ilgili olmayan eleştiri/ırk ve tutumlara saldırı gibi 22 madde içermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin yıldırma davranışları üzerinde okul müdürlerinin babacan liderlik tarzının etkili olduğu görülmüştür. Özellikle babacan liderlik tarzı, öğretmenlerin görev baskısı dışındaki alanlarda yıldırma davranışlarına engel olmada önemli rol oynamaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin yıldırma davranışlarını engellemek için okul müdürlerinin babacan liderlik yaklaşımını benimsemelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma, öğretmenlerin iş ortamında karşılaştıkları olumsuz eylemleri ve bu eylemlerin neden olduğu etkilerianlamak açısından önemlidir. Babacan liderlik tarzının

yıldırma davranışları üzerindeki etkisi, okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarını gözden geçirmelerini ve öğretmenlerin çalışma ortamında daha olumlu bir deneyim yaşamalarını sağlamaları açısından önem arz eder (Cerit, 2013: 847-851).

Erden ve Otgen (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı Türk iş ortamında babacan liderliği araştırmak ve babacan liderlik ile çalışan ayrımcılığı ve kayırmacılık arasındaki ilişkiyi test etmektir. Veriler, Türkiye'de bulunan aile şirketlerinde çalışan 183 çalışandan gelen bir anket ile toplanmıştır. Bulgular, yardımsever ve ahlaki babacan liderliğin işe alım, terfi, atama, delegasyon, değerlendirme, ödeme, ödüller, eğitim ve çalışma koşulları gibi insan kaynakları uygulamalarında algılanan ayrımcılıkla olumsuz ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bulguları, lider otoriter bir şekilde davrandığında, çalışanların işe alım sürecinde özellikle kayırmacılık algıladığını göstermektedir.

3.1.2. Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Hizmetkâr liderlik, İlk olarak Robert Greenleaf tarafından 1970 yılında ortaya atılan bir liderlik yaklaşımıdır. Greenleaf'ın "Hizmetkâr Liderlik: Bir Yol Bir İşlev" adlı makalesiyle başlayan çalışmaları, daha sonra "Hizmetkâr Liderlik" adı altında bir kitap haline getirilmiştir. Bu anlayışta, liderin öncelikli amacı hizmet etmektir. Greenleaf'a göre, bir liderin öncelikli görevi, iş görenlere hizmet etmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Hizmetkâr liderler, toplumun ve işgörenlerin gelişimine odaklanarak, onları destekler ve güçlendirir. Hizmetkâr liderlik, geleneksel liderlik anlayışından biraz farklıdır. Liderin amacı sadece işin yapılmasını sağlamak değil, aynı zamanda çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine katkıda bulunmaktır. Empati kurabilen, dinleyen, teşvik eden ve iş görenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olan bir liderlik tarzıdır.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ise; hizmetkâr liderliğin tükenmişlik (Cerit, 2008: 547-570), iş tatmini (Cerit, 2009: 600), örgütsel bağlılık, lider-üye değişimi, performans (Melchar ve Bosco, 2010: 74-88; Harwiki, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Butarbutar vd., 2010: 1-22; Vondey, 2010: 3-27; Bambale vd., 2012: 1-21; Harwiki, 2013) üzerinde etkisi olduğu çalışmalarda ifade edilmiştir (Freeman, 2011 s. 120- 140; Salameh, 2011; Ding vd., 2012: 208-215).

Düzce ilinde Cerit tarafından 2009 yılında 29 ilköğretim okulunda görevli 595 sınıf öğretmeni üzerinde bir araştırma yapılmış ve okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik

davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki ilişkisi araştırılmış. Bu çalışmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur (Cerit, 2009: 600).

2010 yılında Melchar ve Bosco tarafından Amerikada otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 3 işletmede çalışan 59 kişi üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, çalışanların orta düzey yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları algılamalarını ve bu algılamaların çalışanların demografik özelliklerine, yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi ve eğitim nitelikleri gibi özelliklerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir. Bu araştırma sonucuna göre, hizmetkâr liderliğin üç işletmede de etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Orta düzey liderlerin hizmetkâr liderlik davranışları, müşteri bağlılığını artırma ve işletme gelirini yükseltme konularında olumlu bir etki oluşturmaktadır. Ayrıca, liderlik tarzı ile bu etkiler arasında daha güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yani, liderlerin hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimsemesi, müşteri bağlılığını ve işletme gelirinin daha iyi şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Demografik değişkenlerden çalışanların yaşının, işletmedeki hizmet süresinin ve eğitim seviyesinin liderlik tarzı algılarına etki etmediği sonucu elde edilmiştir (Melchar ve Bosco, 2010: 74-88).

Salameh 2011 yılında yapmış olduğu çalışma, Ürdün’de görev yapan 432 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamaları ve bu algılamaların öğretmenlerin cinsiyet ve hizmet süresi gibi özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamaları genel olarak olumlu olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin topluluk/ekip kurma, özgün olma ve liderliği paylaşma boyutları öğretmenler tarafından çok iyi derecede algılanmıştır. Ayrıca, hizmetkâr liderlik algısının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Yani, erkek öğretmenlerin ve kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını benzer şekilde algıladığı görülmüştür. Hizmet süresiyle ilgili olarak, düşük hizmet süresine sahip olan öğretmenler arasında “insanları geliştirme” boyutunun daha yüksek algılandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin akademik nitelikleri okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılamaları üzerinde farklılık oluşturmamıştır. Bu çalışma sonucunda, hizmetkâr

liderliğin öğretmenlerin algılarına nasıl yansıdığını ve bazı demografik faktörlerin algılamaları üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır.

2012 yılında Çin’de Ding ve arkadaşları tarafından, “University of Science and Technology of China”da MBA öğrencisi ve etkin şekilde çalışan 186 kişi üzerinde yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik tarzının çalışanların bağlılıkları üzerinde doğrudan olumlu ve pozitif yönlü bir etkisi, hizmetkâr liderlik tarzının çalışan tatminine doğrudan olumlu ve pozitif etkisi, çalışan tatmininin çalışan bağlılığına doğrudan pozitif etkisi ve hizmetkâr liderlik tarzının çalışan bağlılığına etkisine çalışan tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, paternalist liderliğin farklı kültürel bağlamlarda örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Babalık liderliği diğer liderlik yapılarıyla birlikte incelendiğinde, hem yerel ABD bağlamında hem de diğer kültürlerde liderlik dinamiklerinin daha eksiksiz bir resmini sağlayabilir. Mevcut sonuçlar, çok uzun bir süre için, paternalizmin olumsuz algılarının, teorinin ve araştırmanın sınırlı olabileceğini ve bu da paternalist liderliğin liderliğin tüm yelpazesini daha iyi anlama potansiyelini sınırlayabileceğini göstermektedir. Paternalizmin Hindistan’daki iş tatmini anlamında önemli ve olumlu bir etkisi oldu, ancak bu ilişki Amerika Birleşik Devletleri’nde önemli değildi. Kültürel bağlamda paternalist liderlik, lider-üye değişimi ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkilerin olduğu söylenmektedir. Bu ilişkilerin her iki kültürel bağlamda da genel bir şekilde geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Yani, paternalist liderlik yaklaşımı lider-üye ilişkisini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir. Ancak, her kültür bağlamda da aynı sonuçların bulunması, paternalist liderliğin kültürler arasında genellemeler yapabilen bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermez. Kültürler arasında liderlik yaklaşımı olduğunu göstermemektedir. Kültürler arasında liderlik anlayışları, değerler, normlar ve beklentiler farklılık gösterebilir. Doyasıyla, paternalist liderliğin etkileri ve algılanışı kültürden kültüre değişebilir.

Harju vd. (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı, ekip düzeyinde hizmetkâr liderliğin iş sıkıntısı üzerindeki çapraz düzey etkilerini ve işçiliğin aracılık rolünü incelemektir. Ekip düzeyinde hizmetkâr liderliğinin çapraz düzeydeki düzenleyicilik etkileri araştırılmıştır. Bu uzunlamasına çalışma, 47 ekip halinde kümelenmiş 237 çalışandan oluşan bir örneklemde yürütülmüştür. Bulgular, takım düzeyinde hizmetkâr liderliğinin iş zanaatını artırarak daha az iş sıkıntısı öngördüğünü göstermektedir. Bu çalışma, hizmetkâr liderliğin iş sıkıntısı üzerindeki etkilerini ve işçiliğin aracı rolünü değerlendiren ilk çalışmadır. Çalışmadaki önemli bulgulardan birisi de iş hazırlama

sürecinin, üç yıl sonra ekip düzeyinde hizmetkâr liderliğin iş sıkıntısı üzerindeki çapraz düzey etkisine aracılık etmesidir.

3.2. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yapılan çalışmalarda iş tatmini değişkeni ile diğer birçok değişken arasında ilişki olduğu saptanmış ve sadece iş tatmini değişkeninin yer aldığı yaklaşık olarak beş bin tane çalışma olduğu görülmüştür (Cann ve Donald, 2002). İş tatmini bireysel memnuniyet oluşturmaya ve bu memnuniyetin bireyin iş ve sosyal hayatına mutluluk olarak yansması sonrasında bireyin işini sevmesi ve yaptığı işten haz duymasını sağlamaktadır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesinde Karahan (2009)'da farklı birimlerinde görevli 249 doktor üzerinde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarında, örgütsel bağlılığın bu hastanede çalışan doktorların iş tatminleri düzeylerinde pozitif etkisi olduğu görülmüş ve bağlılık düzeyi ile iş tatmini arasında doğru bir orantının olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı araştırmadan elde edilen bulgulara göre doktorların çalıştıkları bölüm ile örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir fark gözlemlenmemiş ama iş tatminlerinin birimler arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Altaş ve Çekmecelioğlu'nun 2015 yılında yapmış olduğu çalışmada her üç değişkeninde olduğu örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelenmektedir. Bunu ölçmek için Sakarya'da bulunan 125 okul öncesi öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel adaletin her iki formu da iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkiler göstermektedir. Ancak sadece dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Sonuçlara göre örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir aktör olduğunu göstermektedir.

Örgütsel anlamda performansın ve başarının artırılmasında çalışanların verimli olmaları iş tatmin seviyeleri için önemlidir. Yapılan birçok çalışmada iş tatmininin performans, verimlilik, örgüte bağlılık ile aynı yönlü; devamsızlık, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi değişkenlerle ters yönlü ilişki olduğu görülmüştür (Wilson, 1995: 101-118; Kim ve Tavitiyaman, 2009; Shalley, Gilson ve Blum, 2000: 215-223; Witt,

1989). İş tatmin duyguları iyi olan işgörenler örgüte ve işine karşı yapıcı davranırken; tatmin duygusu düşük olan çalışanlar ise örgüte karşı olumsuz bir bakışa sahiptirler (Greenberg ve Baron, 2000: 43).

3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bağlılık, kişiyi belirli bir hedefe yönelik olarak hareket etmeye iten güç olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Örgütsel bağlılık; kişinin örgütle özdeşleşerek yapmış olduğu güç birlikteliği, çalışanların örgüte duyuldukları ilgi, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme derecesi, örgütle özdeşleşme ve örgütteki üyeliğin devam ettirme arzusu gibi unsurlarla ilgili bir tutumu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile duygusal bir bağ kurması, örgütteki değerleri benimsemesi ve örgüte karşı sadakat göstermesiyle ilişkilidir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını kısaca ifade ederken aynı zamanda örgütün başarısına ve performansında etki edebilir. Onların motivasyonunu arttırabilir, iş performanlarını yükseltebilir ve organizasyon içindeki işbirliğini teşvik edebilir. Bu nedenle, örgütler genellikle çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaya yönelik çeşitli stratejiler ve politikalar uygularlar. (Lee'ye, 1971; Buchanan, 1974; Reichers, 1985: 465-476; McCaul vd., 1985; Oliver, 1990: 19-31; Schermerhorn vd. 1994; Robbins, 1998; Luthans, 1995; Meyer ve Allen, 1996; Guatam vd., 2005). Bu anlamda Mathieu ve Zajac (1990)'nın yapmış olduğu çalışmada örgütüne bağlı bireylerin performanslarının yüksek olacağını, işe devamsızlıkların, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalacağını ileri sürmektedir.

Çalışanların kendi kurumuna karşı güçlü bağlılık duygusuna sahip olması tüm örgütler için önemli bir etkidir. Çünkü örgütsel hedeflerin başarılması, örgütün serbest piyasada rekabet üstünlüğü sağlaması sahip olduğu beşeri sermayenin yapısına ve çalışanların güçlü bir aidiyet duygusuna bağlıdır. Bu bağlılık duygusu çalışanların fedakârlığını, örgütsel hedeflere ulaşmada göstereceği performansını ve motivasyonunu kamçılacak; sadece belli bir rolün başarı derecesini artırarak devamsızlığın ve iş gücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanı örgütsel yaşamda daha aktif ve katılımcı hale getirir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine ve örgüte olan ilgilerini artırır ve motive olmalarını sağlar (Katz ve Kahn, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması, tanımlanması ya da ölçümü ile ilgili tek ve kesin bir sonuç elde edilememektedir (İlsev, 1997). Bunun nedeni farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların (psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel

davranış gibi) örgütsel bağlılık kavramına kendi bakış açılarını geliştirmiş olmalarıdır (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 233). Meyer ve Allen (1990) bağlılık tanımlaması: belirli bir varlığa karşı duygusal olarak yönelimdir.

Çalışanların işle ilgili davranışları şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı üzerinde, tüm dünyada son 30 yıldan fazla giderek artan oranda çalışmalar yapılmaktadır.

Yousef (2017) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel değişime yönelik tutumlar ve boyutları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri araştırılmıştır. Çalışmada bu konular arasındaki ilişkiler anlamak ve bu ilişkilerin iş performansı ve çalışanların davranışları üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan, BAE, RAK Emirliği yerel yönetim departmanlarındaki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. İncelenen departmanlardaki (12 departman) toplam çalışan sayısı 1028'dir. Üç aylık bir süre içinde bırakma ve teslim alma yöntemleri kullanılarak 400 çalışandan oluşan bir örnek oluşturulmuş ve 400 basılı anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 380'i iade edildi (% 95 yanıt oranı). Geri gönderilen anketlerden 352'si kullanılabilir, geri kalan veriler eksik veriler nedeniyle kullanılamıyordu. Sonuçlar, araştırma departmanlarındaki çalışanların denetim ve iş arkadaşlarından oldukça memnun olduğunu, çalışma koşullarından ve iş güvenliğinden biraz memnun olduklarını, ancak işin ücret ve tanıtım yönlerinden düşük memnun olduklarını göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, araştırılan departmanlardaki çalışanların ya bunu yapmak istedikleri ya da yapmak zorunda oldukları için mevcut departmanlarında kaldıklarını, ancak bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için olmadığını göstermiştir. Örgütsel bağlılık, iş doyumunun çeşitli yönleri ile örgütsel değişime yönelik tutumların farklı boyutları arasında aracı rol oynamaktadır.

Literatürde, araştırmacılar örgütsel bağlılığı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Etzioni (1961)'de ilk olarak çıkara dayalı bağlılık, ahlaki bağlılık ve zorunlu bağlılık kavramlarından bahsetmiştir. O'Reilly ve Chatman kavramı uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç farklı boyutta ele almıştır (Sığrı, 2007: 261-278). Son olarak Kanter ise (1968)'de örgütsel bağlılığı kenetlenme bağlılığı, devam bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde sınıflandırmıştır.

3.4. Performans İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Performans bireysel ve örgütsel performans olarak iki şekilde beklenmektedir. Hayajneh'in (2000) yılında yapmış olduğu çalışmasında bireyin kişisel özellikleri, becerisi, mesleki eğitim düzeyi, örgütün çalışma politikaları, iş tasarımı gibi etkenler bireysel performans düzeyinde etkili olabildiği belirlenmiştir (Hayajneh, 2000).

Bireysel iş performansı, bir çok kişisel faktörlerden etkilenebilmektedir. Bireyin kişisel özelliklerinin bulunduğu örgütte aldığı görev ile uyum göstermesi ya da göstermemesi, bireyin ortaya koyacağı performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Hayajneh, 2000).

Temel kişisel özellikler yetenek, mesleki eğitim becerisi, kişisel bilgi düzeyi, çalışanın kişisel özellikleri gibi olguları sayabiliriz. Birinci Dünya Savaşından sonra kişilik özelliklerini kriter gören çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir (Şahinöz, Eker ve Kılıç, 2010: 270).

Kayseri ve Kocaelinde görev yapmakta olan 1243 hemşirenin katılımcı olduğu çalışmada organizasyonel değişkenlerin hemşirelerin iş performansına etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre hemşirelerin kendilerine sorulan 28 örgütsel faktörün kendi iş performansları üzerindeki etkilerini yüksek oranda algıladıkları anlaşılmıştır. Hemşireler özellikle "iş yükünü" iş performanslarını en üst düzeyde etkileyen kurumsal bir faktör olarak görmektedir. Bu sorun özellikle hastanelerde yaşanan personel azlığının yansıması olarak görülebilir. Çalışmada, özellikle hastane mülkiyeti, çalışılan birim, eğitim durumu, hemşirelerin değerlendirmelerinde istihdam durumu ve iş performanslarını etkileyen faktörlerin etki derecesi algısı gibi bazı örgütsel değişkenler arasında önemli bir takım farklılıklar bulunmuştur. Hastanelerin yönetimi, hemşirelerin iş performansının ölçülmesinden, değerlendirilmesinden, hemşirelerin iş performansını artırmak için farklılıklar gösteren örgütsel değişkenlerle uğraşmaktan ve iş performansını artırmak için yönetmekten sorumlu olacaktır (Top, 2013).

Yeşil ve Özel (2019) bu çalışmada, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerine etkileri araştırmaya konu edinilmiştir. Çalışmada, literatürde geçen tanımlamalardan yola çıkılarak çeşitli hipotezler oluşturulmuş ve bir alan araştırması ile desteklenmiştir. Araştırma Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 17 farklı bankada çalışan 150 kişi üzerinde anket çalışması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre, performans değerlendirme uygulamalarının duygusal bağlılık üzerine pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani

çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, duygusal bağlılıklarını artırma eğiliminde etkili olmuştur. Aynı şekilde, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon uygulamalarının devam bağlılığı üzerinde de pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Eğitim ve geliştirme uygulamalarının normatif bağlılık üzerinde olduğu aynı çalışma ile ortaya çıkmıştır. İKY uygulamaları arasında sadece ödüllendirme uygulaması bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Yani, çalışanların bireysel performanslarının ödüllendirmesi, performans artışında etkili olmuştur. Bu çalışmada, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve bireysel performans üzerindeki etkisini incelemekte ve belirli uygulamaların bu alanlarda pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar, işletmelerin İKY politikalarını ve uygulamalarını geliştirmek için rehberlik edebilir ve çalışanların bağlılığını artırma ve performanslarını iyileştirme konusunda önemli bir yol gösterdiği belirtilmektedir.

Abdirrahman vd. (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı Malezya'daki Kuzey bölge üniversitelerinde idari personel arasında iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansına ilişkin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada 271 idari personelden veri toplamak için birincil kaynak kantitatif araştırma yöntemi kullanılmıştır. Regresyon sonuçları, iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tüm bağımsız değişkenlerin çalışan performansı olan bağımlı değişken ile pozitif korelasyonu göstermektedir. Ancak çalışma, etkili çalışan performansının artırılması için motivasyon seviyesinin iyileştirilmesi gerektiği sonucuna varmaktadır. Bu, özel veya kamu sektörlerinin sürdürülebilirliğini veya başka türlü kurumsal hedeflerini belirleyecektir.

3.5. Liderlik Tarzları İle Performans Arasındaki İlişki

Örgütler sadece çalışanlarının sergiledikleri performansları ile orantılı olarak başarılı olabilmektedirler (Benligiray, 2004: 35). Performansları yüksek olan işgörenler örgütsel anlamda performansı artırmakta bu artış örgütlerin rekabet gücünü yükseltmektedir (Turunç, 2010: 259).

Örgütlerde, insan kaynağının istenilen düzeyde örgütsel amaçlara ulaşmada ve bu doğrultuda harekete geçirebilmede liderin davranış biçiminin önemli olduğu görülmektedir. Bu amaçla Cummings ve Schwab (1973), örgütteki çalışanların performansını etkileyen en önemli değişkenin liderlik olduğunu söylemişlerdir.

Araştırmacılar yaptıkları bir çalışmada, liderlik özellikleri ve liderlik davranışları ile işgören performansı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Cummings ve Schwab, 1973).

Çeşitli sektörlerde yapılan birden çok çalışmada, liderlik tarzının çalışan performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür (Avolio ve Bass, 1995). İşgören performansı üzerinde en çok etkili olan liderlik tarzını belirlemeye yönelik bir çalışmada, demokratik liderlik tarzının içlerinde en önemlisi olmakla beraber diğer liderlik özellikleriyle karşılaştırıldığında, işgören performansını en çok etkileyen liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır (Sikander, 2010: 29).

Jung ve arkadaşlarının 2003'de işletmelerin, işgörenlerin yenilikçi çabalarını teşvik etmek için, yaratıcı şekilde çalışmalarını sürdürme ve yeni beceri gerektiren çabaları içsel ve dışsal olarak ödüllendirdiğinde genel olarak güçleneceklerini söylemiştir (Jung, Chow ve Wu, 2003: 525-544). Einsteine ve Hwang (2007) yaptıkları bir çalışma ile örgütsel anlamda yaratıcılığı etkileyen en önemli faktörlerin, otonomiye verilen örgütsel destek ve açık bir iletişim olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmacılar örgütsel anlamda gösterilen liderlik tarzlarının ve açık iletişimin örgütsel yaratıcılığı açıklayan ve performansı arttıran en önemli değişkenler olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Einsteine ve Hwang, 2007: 1050).

Babacan liderlik özellikle yüksek güç mesafesi, yüksek toplumsal değerlere sahip ülkelerde görülmektedir (Ötken ve Cenkci, 2012: 530; Cerit, 2013: 849). Babacan liderlik tarzı ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlarda yüksek güç mesafesi ve kolektivist toplumsal değerlere sahip olduğu görülmektedir (Hofstede, 1983: 81; 2001; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 483; Kabasakal ve Dastmalchian, 2001; Kabasakal ve Bodur, 2002: 49; Giritli ve Oraz, 2004: 258; House vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006; Pellegrini vd., 2010: 399; Cerit, 2013: 849).

Bu açıdan da liderin göstermiş olduğu babacan liderlik tarzları çalışanların performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu çalışmacılar tarafından tespit edilmiştir (Cheng vd., 2004: 40; Wu vd., 2012: 100; Cerit, 2013: 849; Chen, 2013: 88).

Hizmetkâr liderlik, liderin kendini ve özel ihtiyaçlarından daha da önce astlarının ihtiyaçlarını düşünmesi ve örgütte sorumluluk paylaşımı yaparak iş görenlerin her alanda güçlenmesini, manevi olarak sağlıklı kişiler olmalarını sağlamak gibi olguları anlatmaktadır (Cerit, 2008: 554). Liderler, işgörenlerin potansiyellerini göstermelerinde önemli kişilerdir (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000: 410). Bu anlamda hizmetkâr

liderlik, örgüt çalışanlarının bireysel motivasyonları, iş performansları, liderlik kabiliyetleri gibi özelliklerinin iyileştirilmesine yardımcı olan liderlik tarzıdır.

3.5.1. Babacan Liderlik Tarzı İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Silin (1976) babacan liderliğin ilk çalışmalarını yapan kişidir (Hsieh ve Chen, 2011) ve Babacan lider ile ilgili çalışmalarının hepsini Asya (Tayvan, Çin ve Kore gibi) ülkelerde yapmıştır. Türkiye’de yapılan çalışmalar ise (Aycan, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006: 269, 2008: 270; Köksal, 2011: 110; Cerit, 2013: 849) yazarların yapmış olduğu çalışmalardan oluşmaktadır.

Chu ve Yang (2009)’da babacan liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamak amacı ile 428 kişi ile bir çalışma yapmıştır. Çalışmada ahlaklı olma ve yardımseverlik davranışının performansı olumlu yönde etkilediği, otoriterliğin ise işgören performansını olumsuz etkilediğini görmüşlerdir. Babacan liderliğin, performans olgusuna ve ast üst ilişkisine yüksek düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Paoching ve Chichun (2009) babacan liderlik ile organizasyonel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada 348 kişiye ulaşılmıştır. Çalışmaya göre ahlaki olma ve yardımseverlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği, otoriterliği ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca babacan liderliğin iş gören performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Sarp vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, babacan liderliğin işte var olamama ve iş güvencesi arasındaki ilişki üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırma Türkiye’deki vakıf ve kamu üniversitelerinde çalışan 33A ve 50D kapsamındaki araştırma görevlilerine yapılmıştır ve veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, göre; babacan liderliğin işte var olamama eğilimini azalttığı göstermekte ve babacan liderliğin iş güvencesi üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İş güvencesinin işte var olmama eğilimi üzerinde de bir etkisinin olduğu ve babacan liderlik ile işte var olmama ilişkisinde iş güvencesinin kısmı aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Farklı kişilikler ve yönetim tarzı çalışanın performansını etkilemektedir. Çalışma paternalistik yönetim tarzı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çalışma için Pakistan telekomünikasyon sektöründen 199 katılımcıdan oluşan amaçlı bir örneklem seçilmiştir. Sonuç, dışadönüklük, iyimserlik ve duygusal istikrar ve paternalist

yaklaşımın yönetim tarzının kişilik özelliklerinin çalışanların iş performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Akhtar vd., 2019).

Wang vd. (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel kimliğini bir arabulucu ve çalışanların iş güvenliğini bir moderatör olarak algılayarak paternalistik liderlik ve çalışanların üretkenliği arasındaki ilişkiyi genişletmektir. Çin'de bir bankadan 378 çalışanın verilerine dayanan sonuçlar, işgören iş güvenliği algılamasının babacan liderlik tarzının ahlak bileşeni ile işgören üretkenliği arasındaki ilişkiyi kontrol ettiğini göstermiştir.

Ugurluoğlu vd. (2018) tarafından babacan liderlik davranışlarının iş performansı ve çalışanların işinden ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleme amacıyla bir çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini Ankara'daki bir üniversite hastanesinde çalışan 267 tıbbi ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre babacan liderlik boyutlarının iş performansı ve çalışanların işinden ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi vardır.

Özcelik ve Cenkci (2014) tarafından babacan liderlik ile rol içi iş performansı ve işe gömülmüşlüğü bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmaya İstanbul'da farklı sentörlerde görev yapan 224 beyaz-yakalı olarak çalışan kişiler katılmıştır. Bulgulara göre babacan liderliğin (sade) ikinci faktörün rol-içi iş performansı ile olumsuz ilişkili olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca, işe gömülmüşlüğü babacan liderlik ile rol içi iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki kısmen düzenleyicilik etkisi olduğu belirlenmiştir.

Chen vd. (2014) tarafından yapılan çalışmanın amacı Çin örgütsel bağlamında babacan liderliği ile çalışanların rol içi ve rol dışı performansı arasındaki ilişkide duygusal güvenin aracı rolünü teorileştirmektir. Tayvanlı 27 şirketin 601 yönetici ve astlardan alınan veriler, babacan liderliğin hayırseverlik ve ahlak boyutlarının hem rol içi hem de rol dışı performansla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, otoriter babacan liderlik boyutunun alt performansla olumsuz ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, duygusal güven, hayırsever ve ahlaki babacan liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmiş, fakat otoriterlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmemiştir.

Tekin (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, babacan liderlik tarzının çalışanların iş tatmini düzeylerini nasıl etkilediği ve buna bağlı olarak performanslarına olan etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda veriler 2006 sonrası kurulan üniversitelerde görev yapan 149 araştırma görevlisinden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan

araştırma sonucuna göre, babacan liderlik tarzının iş tatmini ve performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmış ve bu liderlik tarzının özellikle aile ortamı, sadakat vede memnuniyet beklentisi boyutlarının içsel iş tatmini, çalışanlara ilgili alt boyutunun ise dışsal iş tatmini üzerinde daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir.

3.5.2. Hizmetkâr Liderlik Tarzı İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Greenleaf'a göre hizmetkâr liderlik, empati yapan, duygusal olarak anlayan ve destekleyen sıra dışı bir kaynağa ve güce sahip olan kişidir (Greenleaf, 1977). Spears'a göre, takipçilerine hizmet eden, çalışmaya motive eden, örgütte toplu şekilde karar verme gücü olan kişidir. Hizmetkâr liderliğin temelinde toplumda pozitif bir değişim oluşturacak güce sahip, vizyon sahibi kişiler bulunur (Spears, 2004: 6). Bu anlamda hizmetkâr liderlerin geniş bir bakış açısına sahip oldukları, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları hedefleyerek onların gelişimlerini sağlamak ve onlara her anlamda devamlı ilham verdikleri görülmektedir.

İyi bir etkiye sahip olmak, liderlerin iş görenler üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu anlamına gelmektedir. Bu etki, işgörenlerin liderlerine ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırır. İşgörenler, liderlerinin onlara gösterdiği ilgi, destek ve rehberlik sayesinde kendilerini değerli hissederler ve örgüte bağlılık duyarlar. Bu bağlılık ise, çalışanların dahada motive olmasını sağlar ve performanslarının artmasına katkıda bulunur. İyi bir etkiye sahip olan liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları yönlendirir, destekler ve teşvik eder. Buda işgörenlerin liderlerine olan bağlılıklarının artması, performansın artmasına ve örgütsel hedeflerin başarıyla gerçekleşmesine katkı sağlar. Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert (1996) de yaptıkları çalışmada çalışan bağlılığının lider ile ilgili olarak performansı pozitif yönde etkilediğini görmüşlerdir (Jacobs, 2006: 12).

Baykal vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik tarzının firma performansı üzerindeki pozitif etkisini inceledikleri bir çalışma yapmışlardır. Hizmetkâr liderlik, takipçilerini ön planda tutan bir liderlik modelidir ve bu çalışmada destekleyici tarzının ve takipçilerini ön planda tutma, çalışanların örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı etkisinin olduğu düşünülmüştür. Bu çalışma marmara bölgesinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 187 firmanın 527 beyaz yakalı çalışanı arasında uygulanmıştır. Katılımcılar, özellikle ilgili firmalarda çalışan beyaz yakalı çalışanlar arasından seçilmiştir. Çalışma sonunda,

hizmetkâr liderliğin takipçilerinin örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Satır (2017) tarafından yapılan çalışmanın amacı, çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik yaklaşımlarının performansları üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın verilerini, Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesinde bulunan bir işletmede çalışan 159 kişiden toplanmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların hizmetkâr liderlik yaklaşımlarının görev ve bağlamsal performansları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Schwarz vd. (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı hizmetkâr liderliğin, çalışan ve toplum odaklı liderlik tarzının, takipçilerin kamu hizmeti motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışma için 31 ekipten toplam 249 eşleşen ast / yöneticiden veri toplandı. Sonuçlar, hizmetkâr liderler tarafından sergilenen fedakar davranışların kamu hizmeti motivasyonunu karakterize eden daha yüksek seviyelerde fedakar davranışlar ortaya çıkardığı teorik tahminlerle tutarlıdır ve bu da iş performansını artırmaktadır.

DeConinck vd. (2017) tarafından yapılan çalışmanın amacı, hizmetkâr liderliğin bir satış elemanının algılanan organizasyon desteğini, sonuç performansını, işten ayrılma niyetlerini ve işten ayrılmalarını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu çalışmanın katılımcıları işletmeler arası satış görevlisi olan 382 kişidir. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin organizasyon desteği ve performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu, ancak hem dolaylı olarak hem işten ayrılma niyetleri hem de organizasyon desteği ve performans yoluyla işten ayrılma ile ilişkili olduğunu gösterdi. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin organizasyon desteği aracılığıyla performansı doğrudan ve dolaylı olarak nasıl etkilediğini açıklamıştır.

Razmjooei vd. (2018) tarafında yapılan çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün aracılık rolü dikkate alınarak hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu çalışmada betimsel-ilişkisel bir yöntem kullanılmıştır. Bu çalışmanın örneklemini Şiraz hemşirelik fakültesinin 275 personelidir. Analiz edilen verilerin sonuçları hizmetkâr liderlik, örgüt kültürü ve iş performansı arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örgüt kültürü ile iş performansı arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt kültürü hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Varela vd. (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacının, satış elemanı proaktif davranışının satış müdürü hizmetkâr liderliği ve satış müdürünün satışçı genel

performans derecesi arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini araştırma olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, satış temsilcisi müşteri odaklılığı ve politik becerisinin satış müdürü hizmetkâr liderliği - satış elemanı proaktif davranışı – satış elemanının genel performansını denetleyip desteklemediği de incelenmiştir. Çalışma verileri 181 endüstriyel satış görevlisinin ve onların satış yöneticilerinin farklı üretim sektörlerindeki (hem imalat hem de hizmet endüstrileri dahil) ikili verilerine dayanmaktadır. Satış müdürü hizmetkâr liderliği, proaktif davranışları yoluyla satış görevlilerinin genel performans derecelendirmesiyle, müşteri yönelimlerinin düşük olması haricinde olumlu bir şekilde ilişkiliydi. Ayrıca, satış müdürü hizmetkâr liderliği ve proaktif çalışma davranışı yoluyla genel performans derecesi arasındaki ilişki, satış görevlilerinin tüketici yönelimi ve politik beceri ne kadar büyükse o kadar güçlü olmuştur. Çalışma, satış yöneticisi hizmetkâr liderliğinin dolaylı olarak satış elemanı proaktif davranışı yoluyla satış elemanının genel performans derecesi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bulgular ayrıca hizmetkâr liderlik - proaktif davranış - genel performans derecelendirme ilişkisinde moderatör olarak satış elemanı değerleri, becerileri ve davranışları üzerine yapılan araştırmaları da desteklemektedir. Bu satış elemanı faktörlerinin örgütsel sonuçlar üretmek için satış yönetimi liderliği ile nasıl etkileşime girdiğini anlamak (örneğin stres, katılım, örgütsel bağlılık) satış araştırmacılarının daha fazla çalışma yoluyla izlemek isteyebilecekleri sorulardır.

Sanchez (2019) tarafından yapılan araştırmanın amacı farklı Hollanda hastanelerinden hemşirelerin psikolojik güvenlik algılarını incelemektir. Bununla birlikte hemşireler arasında iş yerlerinde psikolojik güvenlik algısı açısından belirli davranışların olup olmadığını görülmesi de amaçlanmıştır. Sonuçta, takım liderinin hizmetkâr liderlik tarzının hemşirelerin psikolojik güvenliği üzerinde bir etkisi olup olmadığını ve eğer öyleyse, ne tür davranışlar sergilediğini ve bunların başarılı ve iş performansıyla sonuçlandığını görülmesi beklenmektedir. Bu çalışma için beş farklı Hollanda hastane ekibi analiz edildi. Bir karma yöntem yaklaşımı kullanıldı; ekip liderleri arasında bireysel görüşmeler yapıldı (n = 5), düzenli personel toplantılarında (n = 5) bir gözlem yapıldı; ekip liderleri ve hemşireler için de bir anket yapıldı (n = 81). Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin, çalışanların psikolojik güvenliği ve iş performansları üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ek davranışların ses, yedekleme ve yenilikçi çalışma davranışı gibi psikolojik güvenlikle ilişkili olduğu bulunmuştur. Sonuçlar ayrıca hemşirelerin ciddi çalışma baskısı altında olduğunu göstermektedir.

Stollberger vd. (2019) tarafında yapılan araştırmada “yönetici hizmetkâr liderliği, süpervizör hizmetkâr liderliği ile olumlu ilişkilidir.”, “süpervizör hizmetkâr liderliği çalışanların sosyal motivasyonu ile olumlu ilişkilidir.”, “çalışanların sosyal motivasyonu çalışanların iş performansı ile olumlu ilişkilidir.”, “süpervizör hizmetkâr liderliği ve çalışanların sosyal motivasyonu, yönetici hizmetçi liderliği ile çalışanların iş performansı arasındaki pozitif ilişkiye art arda aracılık eder.” ve “süpervizör aile motivasyonu, süpervizör hizmetkâr liderliği ve çalışanların sosyal motivasyonu yoluyla yönetici hizmetçi liderliğinin çalışan iş performansı üzerinde sıralı arabuluculuğunu hafifletir, böylece seri arabuluculuk etkisi yüksek aile motivasyonu olan denetçiler için daha zayıf ve düşük aile motivasyonu olan süpervizör için daha güçlü olur.” hipotez test edildi. 2017 yılında Dominik Cumhuriyeti'nin az çalışılan bağlamından süpervizör-çalışan ikililerinden toplandı. Çalışma katılımcıları, farklı sektörlerden üç kuruluşun tam zamanlı çalışanları olan 155 çalışan ve 84 süpervizör olmuştur. Hipotez 1-4'ü destekleyerek, yöneticinin hizmetkâr liderliği ile süpervizörün hizmetkâr liderliği arasında pozitif bir ilişki, süpervizörün hizmetkâr liderliği ile çalışanın sosyal motivasyonu arasında pozitif bir ilişki ve çalışanın sosyal motivasyonu ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, yöneticinin hizmetkâr liderliği ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişkiye, süpervizörün hizmetkâr liderliği ve çalışanların sosyal motivasyonu ile seri olarak aracılık edildiği belirlendi. Daha sonra, hipotez 5 tarafından önerilen moderatörlü seri arabuluculuk modelini, çalışanın profesyonel motivasyonunun bir kısmını tahmin eden bir modele süpervizörün hizmetkâr liderliği ile süpervizörün aile motivasyonu arasında bir etkileşiminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kanıtlandı.

Karatepe vd. (2019) tarafından yapılan araştırmada hizmetkâr liderlik ve sosyal değişim teorilerini teorik çerçeveler olarak kullanarak, hizmetkâr liderliğin üç kritik sonuç üzerindeki etkisinin bir aracısı olarak organizasyona olan güveni araştıran modeli önerilmekte ve test edilmektedir. Çalışma çıktıları yaratıcı performans ve hizmet kurtarma performansı ve işe geç kalmaya niyetidir. Üç hafta süreyle Rusya'daki Saint Petersburg'daki bankada ön büroda çalışanlarından ve bir hafta arayla yöneticilerinden elde edilen veriler yukarıda belirtilen ilişkileri test etmek için kullanıldı. Sonuçlar, organizasyona güvenin hizmetkâr liderliğin derhal bir sonucu olduğunu göstermektedir. Organizasyona güvenin, daha düşük işe geç kalma niyeti ve daha yüksek yaratıcılık ve hizmet kurtarma performanslarına yol açmaktadır. Yukarıda belirtilen bulgular, hizmetkâr liderliğin işe geç kalma niyetini hafiflettiğini ve hem yaratıcı hem de hizmet

kurtarma performanslarını yalnızca organizasyona güven aracılığıyla artırdığını ortaya koymaktadır.

Saleem vd. (2020) tarafından yapılan araştırmada hizmetkâr liderlik ile bireysel performans arasındaki iki boyutlu güven, yani duygusal ve bilişsel güven aracılık mekanizmasını ampirik olarak inceleyerek hizmetkâr liderliğini firmaların sürdürülebilir performansına katkıda bulunacak şekilde konumlandırılması incelenmiştir. Veriler 233 ast-süpervizör ikili örneklerinden oluşmaktadır. Sonuçlar, hizmetkâr liderlerin astların duygusal güven, örgütsel vatandaşlık davranışları ve görev performanslarını güçlü bir şekilde yordadığını; hizmetkâr liderliğin astların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisine kısmen aracılık ederken, hizmetkâr liderliğin görev performansı üzerindeki etkisine etkili bir şekilde aracılık ettiğini göstermiştir. Bunun aksine, bilişsel güven, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları veya görev performansı üzerindeki etkisine aracılık etmemiştir. Bu bulgular, hizmetkâr liderliğe olumlu bireysel performansa aracılık eden ve şifresini çözen temel mekanizma olarak duygusal güvenin uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Aslan (2020) tarafından yapılan çalışmada “Örgütsel kimlik hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rolü var mı?” sorusuna cevap aranmıştır. Zaman ve maliyet kısıtlamaları nedeniyle, Gaziantep’te faaliyette bulunan rastgele seçilen 5 halı fabrikasında üretim departmanında çalışan 300 kişi için bir anket planlanmıştır. Elde edilen 279 anket ile veri analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik hem örgütsel kimlik üzerinden hem de doğrudan çalışan performansını etkilemektedir.

3.6. İş Tatmini İle İş Performansı Arasındaki İlişki

İş tatmini, kişinin yapmış olduğu işin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ile ortaya çıkan bir doyum olarak tanımlanmaktadır (Fisher, 2001). İş tatmini ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde çalışacıların bireysel iş tatmininin örgütün genel etkinliğini anlamak için önemli bir etken olduğunu, bireyin işinden duyduğu haz ile ortaya koyacağı performansları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Organ, 1988; Rusbelt ve Rogers, 1988; Saari ve Judge, 2004).

Çalışanların işlerinden tatmin olmasını sağlayan örgütler, onlardan en azından yüksek düzeyde performans göstermelerini isteme hakkı elde etmiş olurlar. Bireyin işini

sevmesi ve ona karşı olumlu duygular beslemesi, örgütün beklentisi olan performans konusunda işini kaybetmemesi, işe katkıda bulunma, pozisyon ve statüsünü koruma amacı gibi etkenlerden dolayı yaptığı işte yüksek performans göstermek eğiliminde olurlar. Bireysel olarak iş tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların bulundukları örgütlerde yüksek düzeyli performans gösterdikleri söylenebilir (Cummings, 1973; Mohrman, Resnick ve Lawler , 1989; Greene, 1972: 31-41; Gül, 2009; Hackman ve Oldham, 1975: 263).

Yuen vd. (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı, denizcilerin iş tatmini ve performansının temel belirleyicilerini analiz etmektir. 116 denizci subayı üzerinde bir anket uygulanmış ve elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, iş tatmininin denizcilerin iş performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, bir gemide çalışmak ve ödüllerin çekiciliği ile ilişkili stres miktarı, iş tatmini için kilit belirleyici olmuştur. Denizcilerin işten çıkarılması ve iş tasarımı itiraz da iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Gul vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada kişi-çevre ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu uluslar arası çalışma, Kabil (180) ve Islamabad'da (270) üniversitelerinin öğretim üyelerine dayanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Pang ve Lu (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı Tayvan'daki konteyner taşımacılığı şirketleri bağlamında motivasyonun iş tatmini ve kurumsal performans üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Keşifsel faktör analizi temel alınarak yapılan çalışmalar, iş başarısı, ücretlendirme, iş ortamı ve iş güvenliği gibi dört motivasyon boyutu belirlenmiş ve bu boyutlar, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri anlamak ve yönetmek açısından önemli ipuçları sağlamaktadır. Çalışmada 96 firmadan 59'u ölçekleri doldurmuş. Analizler 59 firma üzerinden yapılmıştır. Sonuçlar, genellikle ücret ve iş performansının finansal performans boyutları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Daha yüksek ücretler ve iş performansı, şirketin gelirlerini, ciro, büyüme oranını ve karlılığını artırdığı gözlemlenmiştir. İyi bir iş ortamı, çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve iş tatminini artırarak müşteri hizmetleri, çalışan verimliliği ve hizmet kalitesini iyileştirebilir. Çalışmada çalışanın iş tatmini ile kurumsal performans çıktıları arasında olumlu ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Sony ve Mekoth (2019) tarafından yapılan çalışmada işyeri maneviyatının dört boyutunun (merhamet, anlamlı çalışma, farkındalık ve aşkınlık) iş tatmini üzerindeki

etkisini inceleme amaçlanmıştır. Ayrıca “İş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi de oluşturulmuştur. Araştırmada cinsiyet, yaş ve iş deneyimi gibi değişken değişkenlerin etkisi de dikkate alınmıştır. Son olarak, iş tatmini işyeri maneviyatı ile iş performansı arasında aracı bir değişken olarak da incelenmektedir. Batı Hindistan'da, Batılı olmayan eğitilmiş, sanayileşmiş zengin demokratik (WEIRD) bir örnek olan 262 çalışan üzerinde bir kesit araştırması yapılmıştır. Çalışma verileri yapısal eşitlik modellemesi ile analize tabi tutulmuş. Araştırma sonuçları, işyeri maneviyatının çeşitli boyutları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki var olduğuna ilişkin hipotez de desteklenmiştir.

Kumar (2020) tarafından Bengaluru şehrinde iş performansında iş tatmini üzerine bir araştırma yürütülmüştür. Veriler, yazılım uzmanlarından kota örnekleme ve yazılım uzmanlarına dağıtılan standart anketler ve gerçek yanıtları istenerek toplanmıştır. Katılımcı sayısı 126 kişidir. BT endüstrisi, iş tatmini iş performansı üzerinde değerlendirmiş, ürün uzmanlarının tepkisini tahmin etmiş, iş tatmini düzeyinin boyutlarını tanımlamış ve istihdam iş tatmini programlama uzmanlarının iş performansı üzerindeki etkisini düşünmüştür. Ayrıca, programlama uzmanlarının iş performansı ile ilgili iş tatmini ölçümleri arasında dikkate değer bir bağlantı olduğu keşfedilmiştir.

Werang ve Agung (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş tatminlerinin örgütsel bağlılık ve iş performansları üzerindeki etkilerini açıklamayı amaçlanmıştır. Araştırma sorusu olarak (a) öğretmenlerin iş doyumları, Papua Merauke Bölgesi'nin ilk devlet okullarındaki örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip mi?; ve (b) öğretmenlerin iş doyumlarının Papua, Merauke Bölgesi'nin uzaktan devlet ilköğretim okullarındaki iş performansları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi var mı? olmuştur. Papera'nın Merauke Bölgesi'ndeki 117 uzak devlet ilköğretim okulu öğretmeni arasından seçilen 105 örnek öğretmene üç nicel anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçları, öğretmenlerin iş tatminlerinin hem örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisini ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları, okul müdürleri ve yerel yönetim düzeyindeki eğitim politika yapıcılar için de, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını geliştirmek ve iş performanslarını artırmak amacıyla iş tatminlerini artırmak için bazı stratejik adımlar atmaya değer olabilir.

Hazriyanto ve Ibrahim (2019) tarafından yürütülen çalışmada üniversite öğretim elemanlarının bağlılık, memnuniyet ve iş performansındaki önemli unsurları belirlemeyi

amaçlamıştır. Bu çalışmaya Endonezya'nın Batam şehrinde bulunan 3 üniversiteden 179 kişi katıldı. Anket, geri bildirim almak için 5'li Likert ölçeği kullanmıştır. Faktör 1'deki maddelerin “Bağlılık Faktörü”, Faktör 2'deki kalemler “Performans Faktörü”, faktör 3 altındaki kalemler ise “Memnuniyet Faktörü” altında bulunabilir. Bu çalışma, bağlılık, iş tatmini ve performans gibi unsurları içeren etkili bir değerlendirme geliştirmenin yolları olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, bir öğretim görevlisi her bir yönün farklı seviyelerine sahip olabilir. Bu çalışma bağlılık ve iş tatmini öğretim elemanlarının performansına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Bu çalışmanın sonucu, öğretim görevlilerinin kariyerlerinde başarılı olmaları için bir rehber görevi görebilir ve kurumların etkili değerlendirmeler geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Alanda yapılan farklı çalışmalar, iş tatminin alt boyutlarının bireysel anlamda iş performansına olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar yönetim yetenekleri (Christen, Ganesh ve Sobermand, 2006: 141; Cummings, 1973; Hackman ve Oldham, 1975: 259; Hayajneh, 2000; Baker, 1988; Campbell vd, 1993), İş ve Çalışma Koşulları (Christen vd, 2006: 145; Yazıcıoğlu, 2010: 251; Cummings, 1973; Baker, 1988), Ücret (Hackman ve Oldham, 1975: 260; Mohrman vd, 1989; Gül ve Oktay, 2009: 223-238; Baker, 1988; Campbell vd, 1993), Terfi (Greene, 1972: 31-41; Hayajneh, 2000; Campbell vd, 1993), Çalışma Arkadaşları (Greene, 1972: 31-41; Christen vd, 2006: 137-150; Yazıcıoğlu, 2010: 243-264; Hayajneh, 2000; Baker, 1988; Campbell vd, 1993) olarak sayılabilir.

3.7. Örgütsel Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Günümüz yaşam tarzında insan faktörü ticari hayatın önemli bir parçası olmuştur. Teknolojinin gelişimi ve otomasyonun yaygınlaşmasıyla birlikte, bazı işletmelerin insan faktörünü önemsizleştirdiği ve onları yalnızca bir maliyet olarak gördüğü düşünüle bilmektedir. Ancak, insan faktörü hala bir işletmenin en önemli varlığıdır. İyi yönetildikleri takdirde insanlar bir işletmenin en önemli gücü haline gele bilmektedir. İşletmeler, çalışanlarının memnuniyetini arttırmak için yatırımlar yaparak verimliliklerini arttırabilir, iş süreçlerini geliştirebilir ve farklılaştırıcı çıktılar elde edebilir. Bu nedenle, işletmelerin başarısı doğru liderlik yaklaşımlarını benimsemek ve insan faktörünü öncelikli olarak ele almak ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık bileşenleri olan normatif, devam ve duygusal bağlılık ile ilgili çalışmalar görülmektedir.

Wiener ve Vardi (1980)' nin yapmış olduğu çalışmasında duygusal bağlılık performans üzerinde pozitif yönde, normatif bağlılık ile çalışma gayreti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat devam bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlı olmuş ama normatif bağlılığa göre daha az olduğu görülmüştür (Uludağ, 2018: 177).

Erişen (2019) tarafından örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan literatür incelemeleri sonucuna göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında sebep-sonuç ilişkine dayalı karşılıklı etkileşim bulunmaktadır. Bunun yanında çalışanların önemli bir kısmı iş tatminin örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz şekilde etkilediğini göstermektedir.

Genel olarak çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenirken (Randall, 1987: 460-471; Ward ve Davis, 1995: 35-40; Brett, Cron ve Slocum, 1995: 261-271; Darwish, 2000: 6-28, Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013) bazı çalışmalarda ise; negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wright, 1997; Uludağ, 2018).

Randall (1987), çeşitli örgütsel bağlılık seviyelerinin örgütsel ve bireysel anlamda muhtemel sonuçlarının değerlendirdiği araştırmasında örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde iş performansına neden olduğunu ileri sürmüştür.

Meyer ve çalışma arkadaşlarının (1989) bir gıda işletmesinde ilk düzey yöneticilerini incelediği çalışmasında çalışanların örgüte duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile iş performansı arasında ise negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan meta analizi sonucuna göre iş performansı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki ortaya çıkarken devam bağlılık ile negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Meyer, Stanley, Herscovith ve Topolytsky, 2002: 31).

Zefeiti ve Mohamad (2017) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Umman devlet kurumları bağlamında örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. İş performansını ölçmek için bağlamsal ve görev performansı kullanılmıştır. Nicel anket yöntemi uygulanmış ve araca cevap vermek üzere Umman kamu kamu hizmeti kuruluşlarının 335 orta düzey yöneticisinin bir örneği seçilmiştir. Veri analizi teknikleri, doğrulayıcı bir faktör analizi ve bir yapısal eşitlik modelleme

analizini içermektedir. Ampirik sonuçlar, tüm örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin (duygusal, normatif ve devam) iş performansı boyutları, bağlamsal ve görev performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Sungu vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık yönlerinin iş performansı ile neden ve nasıl ilişkili olduğunu açıklamak için kaynakların korunması teorisi kullanılmıştır. Bir çok çalışanın merkezinde bulunan başvuruların niteliğini farklılaştırma, böylece bağlılık yönleri ve iş performansı bu kaynakları biriktirme çabalarına karşılık gelmektedir. 403 satış temsilcisinden amirleri ile toplanan verilerin analizi, duygusal ve normatif bağlılığın iş performansı ile pozitif ilişkisinin dönüşümsel davranış düzeyleri arasında daha az farklı olmasına rağmen, süpervizörün işlemsel davranışı düşük olduğunda ilişki güçlü olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, devam eden örgütsel bağlılık iş performansı ile negatif ilişkisi, süpervizörün dönüşümsel davranışları düşük veya işlemsel davranışlar yüksek olduğunda zayıf olmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık boyutları arasındaki etkileşimler iş performansını tahmin eden ilginç örüntüler ortaya koymaktadır.

Adam vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişki ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü çalışma konusu edilmiştir. Çalışma, topluma temiz su sağlayan yerel bir halka açık şirkette gerçekleştirildi. Bu çalışmaya tesadüfi örnekleme tekniği ile belirlenen 260 çalışan katılmıştır. Hipotez testi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için betimsel ve doğrulayıcı yöntem kullanılmıştır. Çalışma, örgüt kültürünün çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bu arada örgütsel bağlılık da bu ilişkide aracılık rolüne sahiptir. Organizasyon, çalışanların performansını artırmak için güçlü kültür ve bağlılık geliştirmelidir.

Yaptığı işten tatmin olan, işine sadık çalışanlar işletmelerin ve örgütlerin istediği işgören profilini oluşturmaktadır (Glisson ve Durick, 1988). Yaptığı işten tatmin olan ve bağımlılıkları yüksek olan çalışanların emek verdiği örgüte bağlı bir birey olacağı varsayıldığında (Bull, 2005; Mattila, 2006; Barker, 2007; Blau ve Boal, 1987; Currivan, 1999: 499), örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesi ve örgütün değerlerini benimsemesi beklenebilir. Bu bağlamda çalışanların tatmin düzeyleri yüksek olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşünülmekte, yapılan ampirik çalışmalardan elde edilen pozitif sonuçlar da (Rusbult, 1980; Glisson ve Durick, 1988; Nauman, 1993; Knoop, 1995: 641-666; Currivan, 1999: 495-524; Kirkman ve Shapiro,

2001; Parnell ve Crandall, 2003; Bull, 2005; Mattila, 2006; Barker ve Emery, 2007) bunu desteklemektedir.

3.8. Liderlik Tarzları İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

20. yüzyıl teknolojinin ve bilimin hızla geliştiği, sınırların ortadan kalktığı ve küreselleşmenin hız kazandığı dönem olmuştur. Bu ortamda işletmeler, artan rekabet döneminde devam edebilmek ve ilerlemek için farklı/çağdaş liderlik yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlar, işletmelerin performansını arttırmak ve daha verimli bir şekilde yönetmek amacıyla kullanılmıştır. Özellikle liderlerin çalışanlarına destek olması, onları motive etmesi işletmenin amaca ulaşması için gerekli olan kaynakları sağlaması gerektiği düşüncesi üzerine odaklanan hizmetkar liderlik yaklaşımı bu dönemlerde önem kazanmıştır. Bu yaklaşım, çalışanların kişisel gelişimlerine ve örgütteki bağlılıklarına odaklanarak işletmenin performansını arttırmayı hedeflemektedir. Etkin kullanılan çağdaş liderlik tarzları her anlamda iş görenlerde iş tatminini ve örgütsel bağlılık duygusunu artırmaktadır.

Liderlik tarzları, organizasyonlardaki iş tatmininin yüksek olması, verimliliğin yüksek olması demektir. Yani çalışan tatmin düzeyleri arttıkça çalışan performanslarında arttığı görülmektedir. Örgütte devamsızlık ve işten ayrılmalar azalacak ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık artacaktır (Aşık, 2010: 39).

Değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıda detaylıca açıklanmış, burada kısaca değişkenler arasındaki ilişkiler olduğu varsayılmaktadır.

3.8.1. Babacan Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Pellegrini (2010), kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda paternalizmin çalışanın işle ilgili tutumlarını pozitif yönde etkileyeceğini (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007: 479-514) düşünerek yaptığı araştırmada, paternalizmi, farklı kültüre sahip olan Amerika ve Hindistan kültürleri açısından incelemiştir. Bu çalışmada, Amerika'nın kültürel karakteristik açısından bireyci dar güç mesafesine sahip özellikler gösterdiği, tersine olarak Hindistan'ın ise kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu varsayılmaktadır. Araştırmaya göre, paternalist liderliğin Hindistan kültüründe daha yüksek olduğu görülmüştür (Pellegrini, 2010: 399). Aynı araştırmaya göre paternalizm, Hindistan'da iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahipken, Amerika'da paternalizmin iş tatmini ile ilişkisinin çokta önemli olmadığı saptanmıştır. Bu iki

kültürde de paternalist liderlik, lider-üye değişimi ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişki olduğu (Pellegrini, 2010: 416) belirlenmiştir.

Chou (2012) tarafından yapılan çalışmada babacan liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi araştırılmıştır. Güney Tayvan Bilim Parkı'ndaki firmalarda çalışan 259 kişiden veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre babacan liderliğin alt boyutu olan yardımsever liderlik ve ahlaki liderliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda diğer alt boyu olan otoriter liderlik ise içsel iş tatmini'ni olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Tekin (2019) tarafından yapılan çalışmada babacan liderlik tarzının çalışanın iş tatmini etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda veriler 2006 sonrası kurulan üniversitelerde görev yapan 149 araştırma görevlisinden anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda babacan liderlik tarzının çalışanın iş tatminini anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Duangkanong vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada Taylandlı küçük firmalarda paternalistik liderlik boyutlarının (otoriter, yardımsever ve ahlaki) çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Veriler Tayland'daki küçük firma çalışanlarından (n = 218) alınmıştır. Çalışmada önerilen ilişkileri incelemek için yapısal eşitlik modellemesi (SEM) tabanlı bir yaklaşım kullanılmıştır. Sonuçlar, yardımsever ve ahlaki liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olmasına rağmen, otoriter liderliğin zayıf bir olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir.

Duryab-Hashmi vd. (2018) tarafından Pakistan Lahor'da bulunan özel ve devlet üniversitelerinde çalışanlar üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre babacan liderlik çalışanların iş tatminini kurum kültürü üzerinden olumlu olarak etkilemektedir.

Bedi (2019) tarafından babacan liderlik ile ilgili yapılan meta-analiz çalışmada babacan liderlik çeşitlerinin iş tatmini üzerinde etkisiyle ilgili analizlerden bulunmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre genel olarak babacan liderlik ve alt boyutları olan yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik çalışanların iş memnuniyetini olumlu olarak etkilemektedir. Fakat Otoriter liderlik alt boyutunun ise olumlu etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Anwar (2013) tarafından yapılan çalışmada babacan liderlik türlerinin çalışanların iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Çalışma verileri Pakistandaki banka sektöründe çalışan 260 kişiden toplanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre her üç liderlik stiline çalışan iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Beta değerleri, yardımsever liderliğin en yüksek değere sahip olduğunu göstermektedir, bu da çalışanın

iş doyumu üzerinde ahlaki ve otoriter liderlik tarzından daha büyük bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Otoriter liderlik tarzı en düşük beta değerine sahiptir, bu da çalışanın iş tatmini üzerinde daha az etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Ünler ve Kılıç (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, paternalist liderlik ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Anketler, İstanbul'da bulunan şirketlerde çalışan 550 MBA öğrencisine dağıtılmıştır. Anketlerin dönüş oranı % 61,45'tir. Analiz sonuçlarına göre paternalist liderlik hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

Khuwaja vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada liderlik tarzı ile çalışanların davranışları arasındaki etki araştırılmıştır. Çalışmada verileri Pakistandaki büyük bir elektrik dağıtım şirketinin çalışanlarından toplanmıştır. Çalışmaya 320 kişi katılmıştır. Analiz sonuçlarına göre babacan liderlik çalışanların iş tatminlerini doğrudan etkilemektedir.

Bu kavramlar örgütte, bir çok değişken ile etkileşim halinde olmasına rağmen birbirleri ile güçlü bir iletişimleri vardır. Yabancı ve yerel anlamda yapılan birçok çalışmada görülmektedir ki çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması örgütsel bağlılık seviyelerini de olumlu yönde etkilemekte, buna bağlı olarak başarı için kurum içi faktörlerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir (Yenihan, 2014: 175; Nal ve Tarım, 2017:117).

3.8.2. Babacan Liderlik Tarzı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Paternalizmi Frah ve Cheng, sosyal ilişkiler bağlamında değerlendirmiş ve kavramının Konfüçyen ideolojiden yayıldığını söylemektedirler. Baba kavramı kurumsal bir güçten ziyade daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak didaktik liderliği temsil etmekte ve bu ilişkide liderin görevi çalışanı korumak, kollamak ve özel hayat gibi ilgili konularda da ona yardımcı olmaktadır (Öztop, 2008; Korkmaz ve Gökdeniz, 2015).

Sosyal ve bilişsel teorilere dayanarak, paternalistik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide takım uyuşmasına bağlı olarak çeşitli değişkenlerin aracılık rolü olduğu görülmektedir. İmalat sektöründe çalışan 238 kişi ile yapılan bir çalışmada yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve paternalist liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Chen, Zhou ve Klyver, 2018).

Kalsoom ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada, Babacan liderlik tarzı ile bankacılık ortamında örgütsel bağlılık arasındaki örgüt kültürünün aracılık rolünü incelemeyi amaçlanmıştır. Bu tabaka, tabakalandırılmış örnekleme tekniği kullanılarak Pakistan'ın Lahor şehrinde bulunan iki özel bankada çalışan 345 çalışanı temel alan açıklayıcı bir çalışmadır. Veriler örgütsel bağlılık ölçeği, paternalist liderlik ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Sonuçlar örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür ile ilişkili olan babacan liderlik tarzının bu ilişkide aracılık yaptığını göstermektedir. Ayrıca, çalışma babacan liderlik stili ile örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişkiyi de göstermiştir.

Erben ve Güneşer (2008) tarafında yapılan çalışmanın amacında paternalist liderlik davranışları ve etik, ilgili örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Veriler 142 kişiden elde edilmiştir. Sonuçlar, hayırsever paternalist liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkisi ve devamlılık bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, sonuçlar etik ile ilgili iklimin hayırsever paternalist liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisi olduğunu göstermiştir.

Wang ve Kwan (2017) tarafından yapıla çalışma paternalist liderliği araştırma nesnesi olarak görülmüş, örgütsel bağlılık üzerindeki etkiyi bulmak için örgütsel özdeşleşmeyi aracı değişken olarak tanımlanmıştır. Güney Kore'deki çalışanların davranış durumları, bir üniversitede MBA programına kaydolan ve yönetici olarak çalışan profesyonellerin bir örneği (N = 300) kullanılarak analiz edilmektedir. Sonuçlar, Paternalist liderliğin otoriter boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde hiçbir etkisi olmadığını, hayırseverlik boyutu ve ahlak boyutunun örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, otoriterlik örgütsel özdeşleşmeyle negatif ilişkili iken, hayırseverlik ve ahlak örgütsel özdeşleşmeyle olumlu ilişkilidir; örgütsel özdeşleşmenin hayırseverlik boyutu ve ahlak boyutunun değer bağlılığı üzerindeki etkisinde aracı rolleri vardı. Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi de ahlak boyutu ile bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Khuwaja vd. (2020) tarafından yapılan araştırmada liderlik tarzı ile çalışanların davranışları arasında olan etki incelenmiştir. Araştırmada verileri Pakistandaki büyük bir elektrik dağıtım şirketinin çalışanlarından toplanmıştır. Çalışmaya 320 kişi katılmıştır. Analiz sonuçlarına göre babacan liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir.

Duangekanong vd. (2017) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Taylandlı küçük firmalarda paternalistik liderlik boyutlarının (otoriter, yardımsever ve ahlaki) çalışanların iş performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Paternalistik liderlik, Tayland'daki kültürel uyumu ve sık gözlenen bir liderlik yaklaşımı olması nedeniyle incelenmiştir. Veriler Tayland'daki küçük firma çalışanlarından (n = 218) alınmıştır. Çalışmada önerilen ilişkileri incelemek için yapısal eşitlik modellemesi (SEM) tabanlı bir yaklaşım kullanılmıştır. Sonuçlar, hayırsever ve ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olmasına rağmen, otoriter liderliğin bu iki sonuç üzerinde zayıf bir olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini iş performansı üzerinde olumlu etkilere sahipken, örgütsel bağlılık için daha güçlü bir etki görülmüştür.

Chen vd. (2019) tarafından imalat şirketlerindeki 52 ekipten 238 çalışandan toplanan verilerin analiz sonuçlarına göre, her iki paternalist liderliğin bileşeni olan hayırsever liderlik ve ahlaki liderliğin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir. Otoriter liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Ünler ve Kılıç (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, paternalist liderlik ve iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Anketler, İstanbul'da bulunan şirketlerde çalışan 550 MBA öğrencisine dağıtılmıştır. Anketlerin dönüş oranı % 61,45'tir. Analiz sonuçlarına göre paternalist liderlik hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini ile pozitif ilişkilidir.

Anwar (2013) tarafından yapılan çalışmada babacan liderlik türlerinin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi araştırılmıştır. Çalışma verileri Pakistandaki banka sektöründe çalışan 260 kişiden toplanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre yardımsever liderliğin, çalışanların örgütlenmeye bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ahlaki liderlik çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmamaktadır. Otoriter liderliğin, çalışanların kuruluşa bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Yardımsever liderlik, çalışanların bağlılık düzeyi üzerinde en yüksek olumlu etkiye sahiptir.

Duryab-Hashmi vd. (2018) tarafından Pakistan Lahor'da bulunan özel ve devlet üniversitelerinde çalışanlar üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre babacan liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir.

3.8.3. Hizmetkâr Liderlik Tarzı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Çalışanların tatminlerinin sağlanmasında liderlerin göstermiş oldukları tutum ve davranışlar önemlidir. İş görenin iş tatmini ve sadakati üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan temel liderlik davranışının, beklenen liderlik davranışına yakın olmasıdır (Savery, 1996: 15). Uygun olmayan liderlik davranışı ve motivasyon teknikleri kullanılırsa, örgütsel amaçlar tam olarak gerçekleştirilemez. Çalışanlar örgüt içerisinde mutsuzluk oluşturarak tatmin ve güven duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler (Okakın ve Tınaz, 1997).

Liderlik davranışları, çalışanların içsel motivasyonlarını ve kişisel yeterliliklerini artırma yoluyla psikolojik olarak etkilemektedir (Yukl, 2002: 34-45). Hizmetkâr liderliği, işgörenlerin içsel değerlerine olan inancı güçlendirmenin tam merkezinde yer alır. Bu anlamda hizmetkâr lider kişilerin yeteneklerini tanımaktan, takdir etmekten, gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktan ve daha farklı neler öğrenebileceklerini bilmekten bahsedilebilir (Greenleaf, 1998). Etkin hizmetkâr liderliğin olumlu olarak yansımaları arasında yenilikçi olma ve öğrenme, göreve bağlılık, olumlu düşünme, yüksek iş tatmini, güçlü örgütsel bağlılık, işgören devir hızının azlığı ve güven gelmektedir (Yukl, 2002: 34-45).

Eren ve Yalçıntaş (2017)'ın bir hava yolu şirketi çalışmasının analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan iş tatminleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkide Şırnak örneği çalışmada çalışanların hizmetkâr liderlik algıları iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Ece, 2019: 795-813).

Al-Asadi vd. (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yöneticilerin algılanan hizmetkâr liderlerinin takipçilerin içsel ve dışsal iş doyumlarını ne ölçüde etkilediğini incelemektir. Kuveyt'te hizmet sektörü kuruluşlarında çalışan 205 kişiden veriler toplanmıştır. Sonuçlar aynı zamanda hizmetkâr liderliğin ikinci dereceden faktörünün hem iç hem de dış iş doyumunu olumlu etkilediğini göstermektedir. Bu araştırma, iş memnuniyetini artırmada daha özgecil liderlik yaklaşımını benimsemenin önemini vurgulamaya yardımcı olmaktadır. Analiz edilen bölgedeki liderler, iş yaklaşımına ilişkin bu yaklaşımın sonuçta çalışan çalışanlara ve performanslarına katkıda bulunabilecek olumlu sonuçlarının farkında olmalıdır.

Achen vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, ABD'deki üniversiteler arası atletizmde hizmetkâr liderliğin olası etkisini incelenmiştir. Çalışma verileri, 326 atletik

departman çalışanından atletik direktörlerin hizmetkâr liderlik özellikleri hakkındaki algılarını sunmaları ve lidere güven, işten ayrılma ve iş tatmini hakkındaki soruları yanıtlamalarına dayanmaktadır. Sonuçlar, hizmetkâr liderlere, lider ve iş doyumuna olan güven algılarını anlamlı ve olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin iş doyumunun aracılık ettiği işten ayrılma niyetleri üzerine algıların önemli bir etkisi olmuştur. Kuruluşlarında hizmetkâr liderlik yaklaşımı benimseyen spor liderleri, güvenilir, işbirlikçi ve daha tatmin edici bir çalışma ortamını beslemeye yardımcı olması beklenmektedir.

Khuwaja vd. (2020) tarafından, bu araştırmada liderlik tarzı ile çalışanların davranışları arasındaki etki onu edinilmiş. Çalışmada verileri Pakistandaki büyük bir elektrik dağıtım şirketinin çalışanlarından toplanmıştır. Çalışmaya 320 kişi katılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik çalışanların iş tatminlerini doğrudan etkilemektedir.

3.8.4. Hizmetkâr Liderlik Tarzı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Hizmetkâr liderlik, sosyal hayatla beraber, iş ve yaşamda pozitif değişiklikler sağlayan uzun vadeli olumlu bir yaklaşımdır. Örgütlerdeki bireylerin hizmet etmelerine tam olarak bütünleşmelerine olanak tanımaktadır (Greenleaf, 1970).

Yılmaz ve Adnan (2013) kamuda yönetici olarak çalışan 284 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, Van Dierendonck ve Nuijten'in geliştirdiği Hizmetkâr lider alt başlıklarının kullanıldığı görülmektedir. Araştırma sonuçları, işgörenlerin hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarını arttırdığını göstermektedir.

Patterson (2003) tarafından belirtildiği üzere, hizmetkâr liderlik ilk olarak takipçilere ve bireylere odaklanır ve daha sonrasında ise örgüte ve örgütsel yapıya yönelmektedir. Yapılan literatür araştırmalarında çalışanların kuruma bağlılıkları gösterilen liderlik ile ilişkili olduğu görülmüştür (Aslan ve Özata, 2017).

Topal (2019) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasında, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiş ve bu etkilerin hangi seviyede olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmaya Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 476 kişi katılmıştır.

Lapointe ve Vandenberghe (2018)'de yapılan çalışma ile, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık, ses davranışları ve anti sosyal davranışlarla ilişkilerini incelemektedir.

Bağlılığa çok yönlü bir yaklaşımı benimsediğimizde, hizmetkâr liderliğin duygusal, normatif ve algılanan fedakarlık taahhüdü ile olumlu ilişkili olacağını, ancak birkaç alternatif taahhütle ilgisiz olacağı varsayılmıştır. Ayrıca, duygusal bağlılığın ses davranışları ile olumlu ilişkili olacağını, diğer bağlılık bileşenlerini kontrol edeceğini ve hizmetkâr liderlik ile ses davranışları arasında pozitif bir ilişkiye aracılık edeceği varsayılmıştır. Benzer şekilde, normatif bağlılığın, diğer bağlılık bileşenlerini kontrol ederek antisosyal davranışlarla olumsuz ilişkili olacağını ve hizmetkâr liderlik ile antisosyal davranışlar arasında olumsuz bir ilişkiye aracılık edeceği varsayılmıştır. Bu tahminler, 181 Kanadalı müşteri hizmetleri çalışanı ve yöneticilerinden oluşan bir örnekten eşleşen veriler kullanılarak test edildi. Sonuçlar yukarıdaki tahminleri büyük ölçüde destekledi. Önemlisi, örgütsel bağlılık hizmetkâr liderlik ve ses davranışları arasında pozitif bir ilişkiye aracılık etmiştir. Ancak hizmetkâr liderlik normatif bağlılıkla olumlu ilişkiliyken, ikincisi antisosyal davranışlarla olumsuz ilişkiliyken, hizmetkâr liderliğin normatif bağlılık yoluyla bu davranışlar üzerindeki dolaylı etkisi önemsiz olduğu belirlenmiştir.

Wu vd. (2018)'e göre anaokulu müdürlerinin dinleme, saygı ve sevecenlik gibi hizmet liderliği özelliklerine sahip olmaları gerekir. Ayrıca, doğum oranının düşme eğilimi karşısında, anaokulu öğretmeninin örgütsel bağlılığı anaokulunun gelişimi ile ilgilidir. Bunu göz önünde bulundurarak, bu çalışma yönetmenin hizmetkâr liderliği ile öğretmenlerin Tayvan'ın Kaohsiung anaokullarındaki örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmada anket formu kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme dayandır. İlk olarak, Kaohsiung'daki tüm ilçelerin 1/3 ila 1 / 4'ü seçildi. İkinci olarak, yukarıda seçilen ilçelerden 1/5 anaokulu seçildi. 830 denekten % 74 geçerli yanıt oranı ile toplam 612 kullanılabilir veri kaynağı elde edildi. Bu çalışmanın temel bulguları şöyledir: 1. Anaokulu öğretmeninin müdürün hizmetkâr liderliği ve öğretmenin örgütsel bağlılığı hakkındaki mevcut durumu yüksek düzeydedir; 2. 10 yaşın altında deneyimli, özel anaokullarında ve kasaba anaokullarında eğitimci olarak görev yapan öğretmenler, yönetmenin hizmetkâr liderliği için daha yüksek bir algı göstermiştir; 3. 51 yaş üstü öğretmenler, özel anaokullarında ve kasaba anaokullarında yönetici olarak görev yapan öğretmenler, öğretmenin örgütsel bağlılığı konusunda daha yüksek bir algı göstermiştir; 4. Müdürün hizmetkâr liderliği ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında pozitif ve bir ilişki vardır.

Khuwaja vd. (2020)'de yapmış olduğu çalışmada liderlik tarzı ile çalışanların davranışları arasındaki etki araştırılmıştır. Çalışmada verileri Pakistandaki büyük bir

elektrik dağıtım şirketinin çalışanlarından toplanmıştır. Çalışmaya 320 kişi katılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir.

3.9. Liderlik Tarzları İle Performans Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi

Sağlık çalışanları üzerinde 275 kişi ile yapılan; Babacan ve Hizmetkâr liderlik değişkenlerinin performans üzerinde etkisinde iş tatminin aracılık etkisi analiz edilmiş ve verilerin analizi istatistiksel program yardımıyla yapılmış, değişkenler arasındaki ilişki açıklamak için Yapısal Eşitlik Modeli uygulanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2002). Ayrıca bu çalışmada aracı etkinin anlamlılığı düzeyi için Sobel testi yapılmış (Sobel, 1982), normal dağılımın açıklanmasın da Kolmogorov-Smirnov testi ve alt hipotezler için Kikare ve Mann Whitney U testi, Spearman Korelasyon Analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucuna göre liderlik tarzları ile performans arasındaki ilişkide iş tatminin aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Sobel test sonuçlarına göre iş tatminin (sobel=3,14; $p=0,001$) aracılık etkisi anlamlı bulunmuştur. Bulgular kısmında iş tatminin aracılık etkisi ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş ve aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Öncelikle liderlik tarzları ile iş performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğu açıklanmış, liderlik tarzları iş tatmini üzerinde dolaylı olarak bir etkiden söz edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2015).

Shafique vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada liderlik tarzının çalışanların iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada iş tatmininin liderlik tarzının iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine etkisinde aracılık rolü olup olmadığıda araştırılmıştır. Çalışma verileri Pakistan'daki turizm şirketlerinde çalışan 196 kişiden toplanmıştır. Sonuçlar, etik liderliğin çalışanların iş doyumu, iş performansı pozitif ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, iş tatmini, liderlik tarzının çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

3.10. Liderlik Tarzları İle Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi

Yapılan alan taramasında liderlik tarzları ve iş performansının aynı modelde kullanıldığı bir çok çalışma vardır (Karacaoğlu ve Satır, 2017) Ancak aracı değişken olarak örgütsel bağlılık kullanan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmamız sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde performans üzerinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü pozitif yönde olduğu görülmüştür. Sobel test sonuçlarına göre (sobel=3,14; p=0,001) örgütsel bağlılık değişkeninin aracılık etkisi anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda liderlik tarzları ile performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık değişkeni kısmı olarak aracılık ettiğini çalışma sonuçlarında elde etmekteyiz.

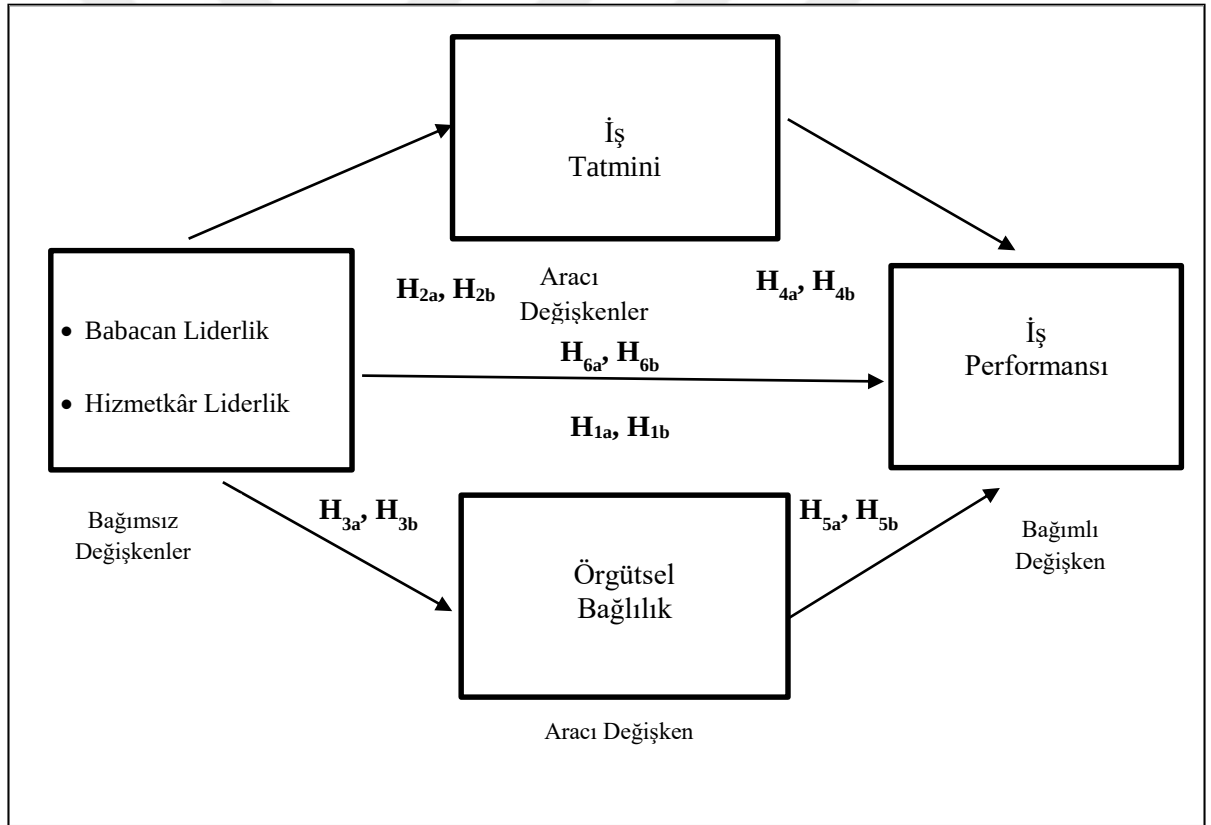
Almutairi (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığın Suudi lider ve kadın hemşireleri arasında dönüştürücü liderlik tarzı ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık eden etkilerini incelemektir. Bu çalışma için Riyad'da bulunan dört hastane ve 227 Suudi kadın hemşire seçildi. Sonuçlar, liderlik tarzının iş performansı ve duygusal örgütsel bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bulgular ayrıca duygusal örgütsel bağlılığın liderlik stili ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, hastane yönetiminin dönüştürücü liderlik stillerinin aşılması için zemin sağlamasını ve yöneticilerin iş performansını artırmak için liderlik stillerine daha fazla dikkat etmelerini önermektedir.

Lin ve Shiqian (2018)'e göre akademik personelin performansı ve kalitesi büyük ölçüde özel kolejlerin ve üniversitelerin kalitesini belirlemektedir. Liderlik tarzı örgütsel bağlılığı ve örgütsel performansı etkileyen önemli bir rol olarak görülmüştür. Bu çalışma, ilk on Çinli özel üniversitenin akademisyenlerinin anket verilerini kullanarak örgütsel bağlılığın liderlik tarzı ve iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki aracı etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. 800 anket uygulanmış dönüş yapılanlardan 470 problemsiz olarak analize dahil edilmiştir. Liderlik tarzı, örgütsel bağlılık ve iş performansı değişkenleri arasında olası nedensel ilişki geliştirmiştir. Sonuçlar, liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu ve liderlik tarzının önceki çalışmalarla tutarlı olduğu aynı modelde iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi liderlik tarzında arabulucu olarak ortaya konmuş ve iş performansı ilişkisi de oluşturulmuştur ve geçmiş çalışmaların bağlantısı

ile örgütsel bağlılığın liderlik tarzı ve iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı aracılık etkisi vardır.

3.11. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Araştırma modeli, kullanılan liderlik Tarzları (Babacan liderlik ve Hizmetkâr liderlik) literatürde bahsedilen teorik açıklamalar dikkate alınarak bağımsız değişken olarak görülmüştür. Modele göre, ilk olarak liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki ilişki incelenecektir. Daha sonra iş davranışları ile iş performansı ilişkisi, liderlik tarzları ile iş davranışları ilişkisi incelenecek nihai olarak ta liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık (Mediator) rolü incelenecektir (Şekil 2).



Şekil 2. Araştırmanın modeli

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

- H_{1a}** : Babacan liderlik tarzının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1b}** : Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{2a}** : Babacan liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{2b}** : Babacan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3a}** : Hizmetkâr liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{3b}** : Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{4a}** : İş Tatmininin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{4b}** : Örgütsel bağlılık'ın iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{5a}** : İş tatmini, babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.
- H_{5b}** : İş tatmini, hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.
- H_{6a}** : Örgütsel bağlılık, babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.
- H_{6b}** : Örgütsel bağlılık, hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.

Tablo 3'de araştırma soruları ve hipotezler bir arada gösterilmiştir.

Tablo 3

Araştırma Soruları ve Hipotezler

S.No	Araştırma Soruları	Hipotezler
1.	Liderlik tarzları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	H _{1a} : Babacan liderlik tarzının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. H _{1b} : Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
2.	Liderlik tarzları ile İş davranışları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	H _{2a} : Babacan liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. H _{2b} : Babacan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
3.	Liderlik tarzları ile iş davranışları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	H _{3a} : Hizmetkâr liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. H _{3b} : Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
4.	İş davranışları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ile performans arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	H _{4a} : İş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. H _{4b} : Örgütsel bağlılık değişkeni iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
5.	Liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini değişkenlerinin aracılık (mediator) rolü var mıdır?	H _{5a} : İş tatmini, babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder. H _{5b} : İş tatmini, hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.
6.	Liderlik tarzlarının İş Performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık değişkeninin aracılık (mediator) rolü var mıdır?	H _{6a} : Örgütsel bağlılık, hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder. H _{6b} : Örgütsel bağlılık, Babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemi ve kapsamı ile ilgili bilgilere yer verilecektir. Ayrıca, araştırma verilerinin analizinde kullanılacak olan tekniklerde bu bölümde açıklanacaktır. Evren ve örneklemin belirlenmesi konusu, veri toplama araçları gibi anketlerin dağıtılması, uygulanması, anket dönüşüm oranı ve araştırmaya konu olan bireylerin demografik özellikleride çalışmanın bu bölümünde değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracı rolünün araştırılmasında kullanılan yöntemler hakkında bilgiye yer verilmiştir. Çalışmanın araştırma soruları ve amacı, araştırma örneklemini, araştırma modeli ve hipotezleri, uygulama planı ve ön testler hakkında bilgiler araştırmanın yöntem bölümünde ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturduğundan cevaplanma oranını arttırmak için anketler telefon, yüz yüze görüşme ve elektronik posta ile elde edilmiştir. Bu firmalardaki çalışanların çalışma yoğunluğu nedeniyle ankete katılma oranlarının düşük olma ihtimal değerlendirilerek katılımcıların istedikleri şekilde anket uygulanmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği ile anket yönteminde anket cevaplarındaki tutarsızlıklar düşük seviyede olduğu için (Wright, Aquilino ve Suppl, 1998: 332) anket verileri elde edilirken yüz yüze görüşme tekniği daha çok tercih edilmiştir.

Çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. Niceliksel yöntemler, belirli bir faktörün ölçülmesi ile ilgili verilerin toplanması ve analiz edilmesi yoluyla çıktıları etkileyen faktörlerin tanımlanmasına odaklanır. Genellikle ölçekli anketler, testler, gözlem ve veri analizi gibi araçları kullanarak verileri toplar. Bu veriler, belirli bir faktörün (liderlik tarzı, iş doyumu, iş tatmini, müşteri memnuniyeti gibi) ölçülmesine yönelik sorular veya ölçekler içerebilmektedir. Bu veriler daha sonra analiz edilerek çıktıları etkileyen faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur (Cresswell, 2003). Araştırmanın değişkenleri arasındaki istatistiksel bağlantılara göre hipotezler kabul ya da ret edilmiştir.

Bu çalışma, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde aktif olarak faaliyet gösteren, İstanbul Sanayi Odasının (İSO) belirlemiş olduğu “ilk beşyüz” ve “ikinci beşyüz” sıralamasına giren işletmelerin (iso.org.tr/2018) beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulamasına dayanan bir çalışmayı içermektedir. Örneklem ile amaçlanan

İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarının seçilmesi liderlik tarzları ve iş davranışları konularının Türkiye'nin en büyük işletmelerinde daha dikkatli bir şekilde ele alındığının düşünülmesidir.

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde beyaz yakalı çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkların hangi düzeyde aracılık etkisi merak konusu edildiği araştırmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden oluşan anketler kullanılmıştır.

Anket sorularının güvenilirliğini test etmek amacıyla, veriler Cronbach Alpha katsayısı ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda ölçeklerin iç tutarlılıkları yüksek bulunmuştur. Faktörleri tespit etmek için keşifsel faktör analizi kullanılmış ve bu analizde ölçeklerin her biri için en uygun faktör sayısı belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak faktör yapısının teyidi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda ise faktörler arasındaki ilişkilerin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde “Güvenirlilik analizi” yapılmıştır. Faktör yüklerini belirlemek için “keşifsel faktör analizi” (*Exploratory factor analysis*) ve “doğrulayıcı faktör analizi” (*Confirmatory factor analysis*) uygulanmıştır. Sonrasında hipotez testleri için “yapısal eşitlik modellemesi” (YEM) (*Structural equations modelling*) uygulanmıştır. Aracılık etkisini test ve teyit edebilmek için ise sobel testi kullanılmış ve değişkenlere ait bulguların anlamlılık düzeylerine bu test ile bakılmıştır (Sobel, 1982; Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2016: 17).

3.2. Evren ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın evrenini, Gaziantep Organize Sanayi bölgesinde faaliyette bulunan ve İstanbul sanayi odasının (İSO) belirlemiş olduğu ‘ilk beşyüz’ ve ‘ikinci beşyüz’ deki işletmelerden oluşmaktadır. Türkiye’deki önemli sanayi firmalarının belirlenmesi işlemini farklı yayınlar ve kuruluşlar belirlemektedir. 1968 yılından beri her yıl düzenli olarak gelişerek büyüyen ve “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi kuruluşu” ve “Türkiyenin ilk 1000 sanayi kuruluşu” çalışması Türkiye ekonomisine tutulan bir ayna niteliğindedir [<http://www.iso.org.tr>, Erişim Tarihi: 5 Eylül 2018)].

Araştırmanın evren ve örneklem seçiminde Türk sanayinin geleceğine ve gelişimine yönelik etkili bir yol haritası sunan İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl yayınladığı “Türkiye'nin birinci ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” unda yer alan ve

Gaziantep OSB' de faaliyet gösteren firmalar temel alınacaktır. Bu anlamda Gaziantep OSB'de faaliyet gösteren 53 firma tespit edilmiştir. Anketler, belirlenen 53 firmaya uygulanmıştır. Her firmadan 8-10 katılımcı hedeflenmiş ve toplamda 584 kişiye ulaşılmıştır.

AB ülkelerine ve Ortadoğuya ihracat Gaziantep ilinin Türk ekonomisindeki yerini ve önemini anlatma adına sadece birkaç örnektir. Cari yıl (2019) itibarıyla bölgenin ihracatı 4 milyar dolar seviyesini aşmaktadır. Güneydoğu Anadolu'yu batıya, Akdeniz'e ve Ortadoğu'ya bağlayan kara ve demir yollarının merkezinde yer alması, Gaziantep Havaalanı'nın uluslararası trafiğe açılmış olunması, şehirdeki sanayi kuruluşlarının sayısını hızla arttırmaktadır. Toplamda 4 organize sanayisinin bulunduğu Gaziantep ilinde beşinci organize sanayi bölgesinin çalışmaları devam etmektedir. [<http://www.gaosb.org.tr/?> (Erişim Tarihi: 04 Kasım 2018 GAOSB'in internet sayfasından elde edilmiştir)].

Türkiye'de toplamda 282 Organize Sanayi Bölgesi bulunmaktadır, Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji bakanlığının resmi internet sayfasından elde edilen bilgilere göre organize sanayi bölgeleri Türkiye ithalat ve ihracatı açısından önemli bir etkiye sahip şehirlerin gelişiminde önemli bir rol üstlenmektedir [<http://osbbs.sanayi.gov.tr/citylist.aspx> (Erişim Tarihi: 15 Kasım 2018)]. Organize sanayi bölgeleri (OSB), Türkiye'nin sanayi gelişimini desteklemek ve yönlendirmek amacıyla kurulan alanlardır. OSB'lerin temel amacı, sanayinin daha uygun ve planlı alanlarda yapılmasını sağlamaktır. OSB'lerin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir: sanayinin uygun alanlarda yapılmasını sağlamak, OSB'ler, sanayi faaliyetlerinin kontrollü bir şekilde yapılması için tasarlanmıştır. Sanayi işletmeleri, OSB'lerde belirlenen plana uygun olarak yerleştirilir ve böylece sanayi faaliyetlerinin çevresel etkilere ve kentleşme sorunlarına daha iyi bir şekilde yanıt verilmesi hedeflenir. Çevresel sorunları önlemek, bilişim teknolojilerinden daha fazla yararlanmak, imalat sanayisinin planlı bir şekilde yerleştirilmesi, sosyal tesisler ve tekno parklar gibi faydaları sayesinde sanayicilere katkı sunmaktadır.

Gaziantep'teki OSB'ler 1969 yılında 210 hektar alan üzerine yapılan 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde bugün, orta ve büyük ölçekte 138 firma faaliyet göstermekte ve yaklaşık 23 bin kişi istihdam edilmektedir.

Bölgede yer alan 2. Organize Sanayi Bölgesi, 1986 yılında 450 hektar alan üzerine kurulmuş, 277 adet parselden oluşan 2. Bölge'de 265 firma faaliyette olup,

tekstil, gıda, kimya ve plastik iş kollarından oluşmakta ve 38 bin kişi istihdam edilmektedir.

1994 yılında 540 hektarlık alan üzerine 3. Organize Sanayi Bölgesi'nin kurulması çalışmalarına başlanmıştır. Bugün itibariyle 249 adet firma faaliyette olup 540 hektarlık alan, toplam 275 sanayiciye yer tahsisi yapılmış ve 36 bin kişi istihdam edilmektedir. 2002 yılında faaliyetlerine başlayan ve bugün itibariyle yaklaşık 1200 hektar alanı bulunan 4. Organize Sanayi Bölgesinde, 38 adet firma faaliyette olup 33 bin kişi istihdam edilmektedir.

Toplamda bölgede 130 bin kişi istihdam edildiği OSB'de, 5. Organize Sanayi Bölgesi Nizip İlçesi'nde yer almaktadır. Nizip OSB'de, mevcut durumda 12 işyeri faaliyet göstermekte olup yakın tarihte faal işyeri sayısının artması beklenmektedir. OSB'de 5. Organize ile birlikte toplamda 810 firma aktif olarak faaliyet göstermektedir. [(http://www.gaosb.org/ (Erişim Tarihi: 4 Kasım 2017))].

Gaziantep OSB bölgesindeki firmaların faaliyet konularına göre dağılımı. 2018 Gaziantep Organize Sanayi Müdürlüğü verilerine göre firmaların sektörel olarak dağılımı tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 4

Gaziantep OSB'lerin (1-2-3-4) Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

Faaliyet Konuları	Faaliyet Ruhsatı Alan firma	Aktif Olarak Çalışan Firma
	Sayısı	Sayısı
Ağır Sanayi	1	1
Gıda	190	190
Kimya	56	56
Tekstil	358	357
Madeni Eşya	1	1
Enerji	2	2
Plastik	72	70
Elektrik	2	2
Otomotiv Sanayi	5	5
Tarım-Yem	3	3
Lojistik	2	2
Diğer(Kafe, market,.vs)	163	121
Toplam	855	810

Kaynak: Veriler Gaziantep OSB müdürlüğünden temin edilmiştir (Kasım, 2020)

Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerindeki işletmelerin sektörel dağılımında genel olarak gıda ve tekstil sektörlerinin öne çıktıkları görülmektedir. İşletmelerin %43'ü tekstil, %22'si gıda, %9'u boya-kimya, %7'si plastik, %3'ü temizlik-hijyen, %16'sı ise diğer farklı alanlarda (kafe, market, banka, bakkal, ve diğerleri şeklinde) faaliyet göstermektedir [(http://www.gaosb.org/)(Erişim Tarihi: 4/06/2019)]. Anakütlede diğer işletmeler %16 gibi etkili bir yüzde gibi görünsede daha çok küçük işletmelerden oluştuğu için sonuçları etkileyecek düzeyde olmadığı ön görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma modelinin ölçümünde kullanılacak araçların belirlenmesinde ayrıntılı bir araştırma yapılmıştır. Alan araştırmasında ise bu çalışmamızda kullanılan modele benzer yapıların ölçüldüğü araştırmalar incelenmiş, yayınlandıkları kaynakları, kullandıkları ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilik katsayıları, alan yazınında kabul görme durumu ve farklı çalışmalarda farklı değişkenleri açıklama oranına dikkat edilmiştir. Kullanılan ölçekler, liderlik tarzları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı alanında çalışan araştırmacılar tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenirliliği yüksek olan ölçeklerdir. Anketlerin kullanıldıkları alanlara, çalışmalara ve yayınlara ve kaynaklara dikkat edilmiştir.

Tez çalışması saha araştırması kesitsel zaman aralığında gerçekleştirilmiş ve nicel yöntemler tercih edilmiştir. İlişkisel ve nedensel tarama tekniklerinde tümdengelim metodu tercih edilmiştir. Araştırmada yazılı anket yöntemi tercih edilmiş ve anketlerin deneklere ulaştırılmasında kartopu örneklem tekniği tercih edilmiştir.

Anketler, uygulama aşamasında araştırmanın örneklem kümesini oluşturacak bireylerin farkındalıklarını artırmak için anket sorularını cevaplarken bekledikleri liderlik tarzları ve iş performansı beklentileri değil, mevcut durumda var olan kendi bireysel algılarına göre cevaplandırmaları, bununla beraber anket formlarının başka biri ile paylaşılması ve kimseden etkilenmemeleri hususunda gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar bir ile beş arasında olmak üzere numaralandırma yapılarak istatistiksel programa dâhil edilmiştir. Likert ölçeğinin örgütsel davranış alanında standart olarak kullanılması (Colquitt, 2001; Niehoff ve Moorman, 1993) çalışmamızda beşli Likert ölçeğinin seçilmesine temel oluşturmuştur. Likert ölçeğinin seçimine bağlı olarak çalışmanın diğer çalışmalarla karşılaştırılmasını

sağlamak ve gereksiz cevaplardan kaynaklanan farklılıkların minimize edilmesi amaçlanmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesinde örneklem büyüklüğü için tam bir rakam bulunmamakla beraber yapısal eşitlik için kritik örneklem 200 kişi olarak belirlenmiştir (Sivo vd., 2006), Garver ve Mentzer (1999) ile Hoelter (1983). Aynı şekilde Hancock ve Nevitt (1998) da minimum 200 adet örneklem yeterli olduğunu savunmuştur.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formumuz iki aşamadan oluşmakta ve ilk olarak demografik bilgiler ile ilişkili ifadeler yer verilmiştir (Ek-1). İkinci bölümde deneklerin algıladıkları liderlik tarzlarını, babacan liderlik ve hizmetkâr liderlik algılarını, iş tatmin düzeylerini, örgütsel bağlılıklarını ve iş performansı algılarını ölçmek için bazı ifadeler bulunmaktadır. Anket katılımcılarına, ankette bulunan sorulara ne ölçüde katıldıklarıyla ilgili bir soru yöneltilir ve 1 ile 5 arasında değişen bir 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, “kesinlikle katılmıyorum”(1) ile “kesinlikle katılıyorum”(2) arasında değerlendirme yapmaları istenir.

Tezde aşağıda literatürde geçen çeşitli anketler ve özelliklerinden geniş olarak bahsedilmiş ve çalışmamızda kullandığımız ölçekler açıklanmıştır.

3.3.1. İşletmelerde Algılanan Liderlik Tarzlarına İlişkin Ölçekler

Çalışmada kullanılan, “babacan liderlik” ve “hizmetkâr liderlik” anketleri daha önce Türkçe’ye uyarlanmış olan araçlardan elde edilmiştir. Bu ölçüm araçlarının Türkçe versiyonlarının doğruluğunu kontrol etmek için İngilizce versiyonunun Türkçe’ye çevirisi, sonra tekrar Türkçe’den İngilizce’ye çevirisi yapılmıştır. Anketlerin Türkçe’ye çevirisinde literatürdeki makaleler ve tezler kullanılmış, olası anlam değişimleri tekrardan kontrol edilerek yeniden düzenlenmiştir.

3.3.2. Babacan Liderlik Ölçeği

Babacan liderlik ölçeği olarak, Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilmiş tek boyutu olan ve 13 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Tablo 4). Aydın (2015)’ın doktora tezinde kullanmış olduğu çalışmada 13 ifade ile babacan liderlik tarzı ölçülmüş, babacan liderlik tarzının çalışanların ÖVD sergileme düzeyleri üzerinde etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar, babacan liderliğin işletmelerde bireysel davranışları teşvik ederek örgütsel performansı arttırmada etkili bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Babacan liderler, çalışanların örgütsel hedeflere

katkıda bulunmalarını sağlamak için onları teşvik etmek, güven oluşturmak ve iyi ilişkiler kurmak gibi davranışları sergilerler. Bu davranışlar neticesinde, çalışan motivasyonu artar ve onların öz inisiyatiflerini kullanarak, iş tanımları ötesindeki faaliyetlerde bulunmalarına yol açar. Bu durumda örgütsel performansı arttırmaya yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı, zorunlu olmayan ve iş tanımında yer almayan bireysel davranışları ifade eden Özverili ve Geliştirici Davranışlar (ÖGD), ÖVD sergileme düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Tablo 5

Babacan Liderlik Anketi

S. NO.	Anket Soruları
BL1	Çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenir.
BL2	İşyerinde bir aile ortamı yaratır.
BL3	İşle ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar.
BL4	Çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibidir.
BL5	Çalışanlarına farklı konularda bir aile büyüğüymüş gibi öğüt verir.
BL6	Gerektiğinde, çalışanları adına onların onaylarını almaksızın karar verir.
BL7	Çalışanlarının her birini yakından (örn., kişisel sorunlarını aile yaşantısını bilir. vs.) tanır.
BL8	Çalışanlarıyla ilişkilerinde duygusal tepkiler gösterir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.
BL9	Çalışanlarının özel günlerine (örn., düğünlerine, cenazelerine vs.) katılır.
BL10	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma vs.) yardım etmeye hazırdır.
BL11	Çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.
BL12	Çalışanları düşük performans gösterdiğinde, onlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans verir.
BL13	Çalışanları hakkında neyin en iyisi olduğunu bilen, tek kişinin kendisi olduğuna inanır.

Kaynak: “Pellegrini, E.K., ve Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, June 2008 566-593.” adlı makaleden uyarlanmıştır.

Babacan liderlik alt boyutlarını ölçmek için farklı ölçekler kullanılmıştır. Babacan liderlik kavramı ile ilgili Literatürde çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Genellikle Çin ve Tayvan’da Cheng ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen üç boyutlu babacan liderlik ölçeği kullanılmaktayken; Hindistan, Türkiye ve Kuzey Amerika’da

(Kanada, ABD) ise Aycan ve arkadaşlarının (2000: 199) tarafından geliştirilen ölçek tercih edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 580).

Pellegrini ve Scandura (2006), Aycan (2006)'nın geliştirdiği ölçeği yeniden düzenleyerek Gebze'de 5 farklı işletmede uygulamışlar ve bu ölçeğin çok daha geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varmışlardır. Türkiye'deki babacan liderlik alanında yapılacak olan çalışmalarda, genel olarak bu ölçeğin kullanılması tavsiye edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008: 580). Bu çalışmada, Pellegrini ve Scandura'nın (2006) tarafından geliştirilen babacan liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 13 ifade içermekte olup, toplam Cronbach alfa ($\alpha = 0.86$) olarak bulunmuştur (Pellegrini ve Scandura, 2006: 264-279). Ayrıca bu ölçeği farklı araştırmacılar tarafından da başarıyla kullanılmıştır (Cerit vd., 2011; Cerit 2012: 42)

3.3.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada ölçüm aracı olarak, Liden ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Toplam da 28 maddeden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği: “Topluma Değer Katmak”, “Kavramsal Beceriler”, “Astlarının Kişisel Gelişimi ve onların Başarılı olması İçin Yardımcı Olma”, “Duygusal Destek ve İyileştirme”, “Astlarını Öncelikli Tutma”, “Etik Davranmak” ve “Güçlendirme” olmak üzere toplam da yedi boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır.

Liden ve çalışma arkadaşları (2008) tarafından ölçüm aracının güvenirlik ve faktör analizi iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada pilot çalışma yapılmış ve 85 madde ve 9 boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği, Midwestern Üniversitesi'nden 298 öğrenci üzerinde test edilmiştir. Keşifsel faktör analizi sonucunda yedi farklı faktör belirlenmiştir. “Hizmet etme” ve “İlişkiler” boyutları dışındaki diğer boyutlar yeterli uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenirlik değerleri ise şu şekildedir: “Duygusal Destek ve İyileştirme” için ($\alpha = 0.89$), “Topluma Değer Katmak” için ($\alpha = 0.89$), “Kavramsal Beceriler” için ($\alpha = 0.86$); “Güçlendirme” için ($\alpha = 0.90$); “Astlarının Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Yardımcı Olma” için ($\alpha = 0.90$); “Astlarını Öncelikli Tutma” için ($\alpha = 0.91$) ve “Etik Davranmak” için ($\alpha = 0.90$) oranları arasında değiştiği gözlemlenmiştir (Liden vd., 2008: 161-177).

Araştırmanın diğer farklı bir aşamasında ise pilot bir çalışma sonucunda 85 maddeden oluşan sorular, 7 farklı boyutta toplanan ifadelerden en yüksek değerlere sahip dörder ifade her boyut için alınarak 28 maddelik 7 boyutlu yeni bir ölçek

oluşturulmuştur. Hizmetkâr liderlik ölçeği tekrardan düzenlenmiştir. Örgütsel düzeyde ölçeğin doğruluğunu test etmek amacıyla, ölçek Midwestern’de dağıtım ve imalat alanında faaliyette bulunan bir işletmede çalışan 182 (164 çalışan, 24 denetçi/şef) kişilik örneklem grubu üzerinde test edilmiştir. Sanı Ürü ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada, bilinen bir ölçeğin çok faktörlü bir yapısı incelenmiş ve 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörlere ait Cronbach α değerleri şu şekildedir, “Kişisel Gelişim ve Kariyer İçin Destek” için, ($\alpha = 0.936$), “Kavramsal Yetenek” için ($\alpha = 0.911$), “Duygusal İyileştirme ve Diğerkâmlık” için ($\alpha = 0.934$), “Topluma Değer Katma” ($\alpha = 0.896$) ve “Etik Davranma” için ($\alpha = 0.862$) olarak tespit edilmiştir (Sanı Ürü vd., 2013).

Liden ve arkadaşları (2013) tarafından daha önce geliştirdikleri uzun formda olan anket (28 madde 7 boyut), 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan kısa formu düzenlenmiştir (Tablo 6). Hizmetkâr liderlik ölçeğinde bulunan toplam 7 madde için Cronbach ($\alpha = 0.84$) olarak bulunmuştur (Aydın, 2015). Liden ve arkadaşlarının (2013) geliştirdiği 7 maddelik ölçek Kılıç ve Aydın (2016) tarafından gerekli izinler alınarak Türkçe’ye uyarlanmıştır.

Tablo 6

Hizmetkâr Liderlik Anketi

S. NO.	Anket Soruları
HL1	Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.
HL2	Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.
HL3	Yöneticim bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.
HL4	Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.
HL5	Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.
HL6	Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.
HL7	Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.

Kaynak: “Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. ve Meuser, J.D. (2013). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Published online before print October 15, 2013, (Türkçeye uyarlayan, Aydın, 2015; Kılıç ve Aydın (2016)).

3.3.4. İş Performansı Ölçeği

Performans ölçeğini ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), Sigler ve Pearson tarafından tekstil işçileri ve (Sigler ve Pearson, 2000: 27-52) Siegall ve Gardner

tarafından da üretim sektörü çalışanları üzerinde (Siegall ve Gardner, 2000: 703-722) uygulamışlardır. Bu araştırmanın verileri 13 kamu üniversitesinde görev yapan 403 akademisyenden toplanmış ve bu akademisyenler tesadüfi olarak belirlenmiş çalışmada algılan güçlendirmenin iş gören performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddelik iş gören performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Bu çalışmalarda tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir değer olan 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde bulunmuştur.

Aynı ölçeği YÖK tez taramasında farklı tezlerde başarı ile kullanılmış ve çalışan performansını başarıyla ölçtüğünü belirleyen bir çok araştırma bulunmaktadır (Borş, 2010; Yaman, 2015; Çerçi, 2013; Bulut, 2015; Bayık, 2015). İş performans anketi için ölçek soruları Tablo 7' de gösterilmiştir.

Tablo 7

İş Performansı Anketi

S. NO.	Anket Soruları
PR1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
PR2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
PR3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim
PR4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

Kaynak: Kirkman ve Rosen (1999: 63), Sigler ve Pearson (2000: 39)

3.3.5. İş Tatmini Ölçeği

Çalışmamızdaki bir diğer boyut olan iş tatmini ölçeği Hackman ve Oldham'ın (1976) iş özellikleri modelinde kullanmış olduğu değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler çalışanların psikolojik durumunu ve iş çevresini kapsamaktadır. Ölçeğin orijinal formunda 7'li Likert tipi ölçek kullanılmasına rağmen, bu çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ama kabul gören 5'li likert (Allen, 2001; Grandey, 2003) formu kullanılmıştır. Bu ölçeğin hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,78 olarak bulunmuştur (Basım ve Şeşen, 2009). Ayrıca yapılan diğer bir çalışmada ise güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur (Şeşen, 2010). Ölçeğin geçerlilik çalışması; Şeşen (2010) tarafından yapılan bir çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen değerler göre ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranın (χ^2/df) 3,605; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,97 ve

uyum iyiliği indeks değeri (GFI) 0,96 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeğin geçerlilik açısından kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Genel iş tatminini ölçmek için; Cammann ve meslektaşlarının ortaya koyduğu cronbach alfa değeri 0.86 olan iş tatmini ölçeği kullanılmaktadır (Greenberg, Sikora, Grunberg ve Moor, 2005). Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen genel iş tatminini ölçen ve Tepeci (2005) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan 3 madde ile ölçülmüştür. Örnek madde “Genellikle işimden memnunum.” İşte kalma niyeti ise yine Tepeci (2005) çalışmasında kullanılan 3 maddeden 1 tanesiyle “Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.” ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada İş tatmini ölçeği Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Anketi’nden uyarlanmış/faydanılmış olup, bireyin genel olarak iş tatminini tek boyut altında ölçmektedir. Türkçeye çeviren Basım ve Şeşen (2009) alan çalışmalarına uyarlanmış 5 maddeden oluşan ölçek kişilerin genel iş tatminlerini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Ölçekde kullanılan maddeler “işim benim için bir hobi gibidir”, “işimde, diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum” gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesinde 5’ li likert olmakla beraber katılımcılara 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında bir puanlama yapmaları istenmiştir. Bu ölçekten alınacak olan puanlar 5 ile 25 arasında olmaktadır ve puanların yükselmesi çalışanın iş tatminin yükseldiğini göstermektedir. İş tatmini için ölçek soruları Tablo 8’ de gösterilmiştir.

Tablo 8

İş Tatmini Anketi

S. NO.	Anket Soruları
İŞT1	İşim benim için bir hobi gibidir.
İŞT2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.
İŞT3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.
İŞT4	İşimden çok keyif alıyorum.
İŞT5	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.

Kaynak: Hackman and Oldham’ın (1976) iş özellikleri modeli.(Türkçeye uyarlayan Basım ve Şeşen, 2009).

3.3.6.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmamızda Mowday (1979) tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ) tercih edilmiştir. OCQ ölçeğinin Porter (1974) tarafından geliştirilen ölçek 15 sorudan oluşmakta, yedili likert ölçeğine dayanmakla birlikte bir çok örgütsel değişkeni açıklamaktadır (Mowday, 1979: 230). Ölçeğin 15 sorudan oluşan soru formu değer bağlılığının alfa değeri 0,89 olarak ölçülmüştür (Angle ve Perry, 1981: 12). Bu ölçeğin geçerlilik değerini Bateman ve Strasser (1984) 0,90 olarak hesaplamıştır.

Değer bağlılığı ölçeğinde çalışanın örgüt için çalışmaya hazır olmasını, örgütte bulunmaktan gurur duymasını ve örgütün geleceğiyle ilgili örgütsel değerlerle kişisel değerlerin uyum düzeyini kapsamaktadır. Değer bağlılığının dokuz ifadeden oluşan soru formunda üç ifade örgütsel vatandaşlığa dair tutumları göstermekle birlikte, ifadeler bireyin örgüte olan bağlılık duygusunu göstermektedir (Angle ve Perry, 1981: 9).

Çalışmada kullandığımız orijinal ölçeğin güvenilirliği, araştırmacılar ve çalışmacılar tarafından yapılan Cronbach Alfa analizi sonucunda 0,77 olarak bulunmuştur. Şeşen (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, ölçeğin Türkçe formu için Cronbach Alfa katsayısı olarak 0,74 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeğin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen χ^2/df 2,292, karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) 0,96 ve uyum iyiliği indeks değeri (GFI) 0,96 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık için kullanılan ölçek soruları Tablo 9’ de gösterilmiştir.

Tablo 9

Örgütsel Bağlılık Anketi

S. NO.	Anket Soruları
ÖB1	Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum
ÖB2	Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.
ÖB3	Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.
ÖB4	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktaydım.
ÖB5	Gerektiğinde kurumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.
ÖB6	İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum

Kaynak: Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeye Şeşen (2010) tarafından uyarlanmıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeni genel olarak bir çok araştırmada alt boyutları ile birlikte incelenmiş ve örgütsel bağlılık; alt boyutları araştırmalarda normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak görülmektedir (Yavuz, 2009). Bağlılığı 3 boyutta değerlendiren başka çalışmalarda bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). *Normatif bağlılık*: Örgüt üyelerinin kişiyi örgütte kalmaya zorladığı veya bireyin kendisinin örgütte kalma inancının yüksek olduğu bağlılıktır. Çalışanın zorunlu olarak bağlılığı şeklinde ifade edilebilir (Stephens, 2004: 398). *Devam bağlılığı*: Çalışanın örgütte kaldığı süre boyunca örgüte katmış olduğu süre ve maliyetleri düşünerek kalma isteğidir (Bergman, 2006). Diğer bir ifade ile kişinin örgütten ayrıldığında ortaya çıkacak olan maliyetleri düşünerek örgütte kalma isteğidir (Kaya ve Selçuk, 2007: 180). *Duygusal bağlılık*: Kişinin kendi değerleri/hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyuşması şeklinde tanımlanır. Çalışanın bireysel beklentileri örgütsel hedefler örtüştüğünde birey duygusal olarak örgüte bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 423).

3.3.7. Analiz Yöntemleri

Araştırmanın analizleri yapılırken yapısal eşitlik modellemesi (YEM), keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere üç farklı analiz yöntemi uygulanmıştır.

3.3.8. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili olan birçok değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda faktör elde etmeyi ve bu faktörlerin oluşturduğu yapıyı keşfetmeyi amaçlayan bir çok değişkenli analiz yöntemidir. Bu yöntem, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak ve veri setindeki yapıyı anlamak için kullanılır. Çok değişkenli bir istatistik yöntemi olan faktör analizi, ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (boyutlar, faktörler) bulmayı ya da zaten keşfedilmiş modelleri test etmeyi amaçlar. KFA (keşfedici faktör analizi) ve (doğrulayıcı faktör analizi) DFA olmak üzere iki farklı türü vardır. KFA, gözlemlenebilen değişkenlerden faktörler çıkarır ve ölçüm aracının yapısal geçerliliğini test ederken, DFA ise verilerin ölçekle uyumlu olup olmadığını test etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014).

Yeni bir ölçek geliştirirken, ilk olarak ölçüm aracının faktör yapısını çözümlmek için KFA kullanılır. Daha sonra, ölçeğin kuramsal yapısını doğrulamak için DFA kullanılmaktadır. Bu, ölçeğin geçerli bir ölçek olarak kabul edilmesi için

gerekli bir adım olarak görülmektedir. DFA ile doğrulanan ölçek geçerli olmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014).

3.3.9. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Modelde tanımlanan örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin bütün olarak istatistiksel anlamda analize tabi tutulmasını yapısal eşitlik modellemesi yardımı ile sağlanmaktadır. Meydan ve Şeşen (2011), YEM’de DFA ve yol analizi olmak üzere iki tür analiz olduğundan bahsetmektedir. YEM ile gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkiler tek bir model içerisinde analiz edilmektedir.

Bentler ve Bonett’e (1980) göre; YEM analizinde parametre sayısı ki-kare değerinin örneklem büyüklüğü ve dağılımı gibi faktörlere duyarlı olduğu için farklı uyum istatistikleri de kullanılmaktadır. Bu açıdan “ki kare” değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen oran (χ^2/df), faktör analizi modelinin uyumunu değerlendirmek için kullanılan bir ölçüttür. Bu oranın değeri, modelin iyi bir uyum sergileyip sergilemediğini belirlemeye yardımcı olur. Genellikle, bu oranın 2 veya daha düşük olması, modelin iyi bir uyum sergilediğini gösterirken, 5 veya daha düşük bir değerde kabul edilebilir bir uyum iyiliğini gösterir. Bu durumda, daha düşük χ^2/df değeri, veri setindeki yapıyı daha iyi açıklayan ve uyum sağlayan bir modelin olduğunu gösterir.

Bu modelde kare veya dikdörtgenler genellikle gözlemlenen değişkenleri temsil ederken, çember ya da elips şekilleri ise gözlemlenemeyen ya da ölçülemeyen (latent) değişkenleri temsil eder. Ölçüm hataları (e) ise gözlemlenen değişkenlerin ölçüm hatasını ifade eder. Tek yönlü ok ile bir değişkenin diğer değişken üzerindeki doğrudan etkisini gösterirken, çift yönlü oklar ile iki değişken arasındaki kovaryansı veya varyansı göstermekte, ayrıca parametre tahminleri ve uyum indeksleri gibi analiz sonuçları da raporlanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011; Kline, 2011).

3.3.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi genellikle klasik faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Klasik faktör analizi, veri setindeki yapıyı keşfetmek ve faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek için kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden geliştirilen bir faktör yapısının doğrulaması ve test edilmesi amacıyla kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizi, önceden belirlenmiş bir

teorik modeli test etmek ve veri setinin bu modele uygun olup olmadığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu nedenle, doğrulayıcı faktör analizi, klasik faktör analizinden sonra gelen bir aşama olarak görülmektedir (Bollen ve Long, 1993; Maruyama, 1998). Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA), farklı modeller oluşturulur ve bu modellerin uyum iyiliği indeksleri kullanılarak hangi modelin daha iyi olduğuna karar verilir. Özellikle çok faktörlü ölçeklerde, çeşitli modeller test edilir ve en iyi uyum iyiliği indeks değerlerine sahip model seçilir (Meydan ve Şeşen, 2011). DFA, oluşturulan modellerin, çalışılan örneklemde elde edilen verilerle ne kadar uyumlu olduğunu analiz etmek için kullanılır. Bu analiz yöntemi, ölçeğin teorik yapıyla uyumunu değerlendirerek, verilerle uyumlu bir modelin seçilmesine yardımcı olur (Byrne, 2001; Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Ölçeklerin yapıları, özellikleri ve amaçlarına bağlı olarak, farklı faktör yapılarına sahip olabilirler. Doyasıyla, DFA gibi yapısal eşitlik modelleme yöntemleri kullanılarak, ölçeklerin farklı yapılarının test edilmesi mümkündür. Tek faktörlü bir yapıya sahip ölçeklerde, tüm ölçek maddeleri tek bir faktör altında gruplanırken, çok faktörlü yapıya sahip ölçeklerde ise ölçek maddeleri farklı faktörler altında gruplanabilmektedir. DFA yöntemi, ölçek yapısının doğru şekilde belirlenmesine yardımcı olabilir ve bu sayede ölçeğin ölçme gücü ve geçerliliği artabilir. Yani bazı ölçekler, tek faktörlü/boyutlu olarak daha iyi çalışırken, bazıları da çok faktörlü bir yapı içerisinde daha iyi çalışabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

3.3.11. Yol Analizi Modelleri

Klasik regresyondan farklı olarak, çoklu regreasyon mantığı ile çalışan ve gözlenebilen değişkenlerin ölçüm hatalarını aynı model içerisinde analize tabi tutulabilir ve bir değişken hem bağımsız değişken, hem de bağımlı değişken olarak aynı model içerisinde tanımlanabilir (Bayram, 2010, s.1; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329). Yol analizinde aşamalı olarak iki yöntem takip edilir. Öncelikle ölçüm modeli modeli test edilir. Bu aşamada, her bir değişkene ait yapılar doğrulayıcı faktör analizleriyle doğrulanır. Ölçüm modeli, gözlenen değişkenlerin altında yatan gözlenemeyen (latent) faktörleri temsil eder. Daha sonra ölçüm modelinin doğrulandığından emin olduktan sonra, gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri içeren yapısal model test edilir. Bu aşamada, araştırma modeli, ölçülen değişkenlerin gözlenemeyen faktörler ile ilişkisini ve bu faktörler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için kullanılır. Bu analizler,

hipotezlerin test edilmesi ve araştırma modelinin uyumunun değerlendirilmesi için kullanılır. Böylece, ölçüm modeli ve yapısal model bir araya gelerek genel araştırma modelini oluşturur ve bu modelin uyumunu analiz eder (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.313). Gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler olmak üzere iki tane yol analiz modeli vardır. Gözlenen değerler klasik regresyon analizi yöntemine benzemekte ölçümden kaynaklanan hatalar modele dahil edilmektedir. Gözlenemeyen değişkenlerde yol analizi ise her bir gözlenemeyen değişken modelde yer alır ve ölçüm hatalarında modele dahil edilir (Meydan ve Şeşen, 2014). Doğrulamalı modelleme yöntemi, önceden belirlenmiş bir teorik yapıya dayanan bir modelin örnekleminden elde edilen veriler ile uyumu test etmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yöntem, teorik bir yapıya sahip olan bir modelin gerçek dünyadaki verilerle ne derecede uyumlu olduğunu ölçmek için kullanılır. Alternatif modelleme yöntemi, belirli bir teorik yapıya dayalı olmayan ve farklı hipotezleri test etmeye amaçlayan modeller arasında en uygun olanın seçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Farklı modeller arasındaki karşılaştırmalar yapılır ve hangi modelin veriler ile iyi uyum sağladığı belirlenir. Model geliştirme yönteminde, modelin veriler ile uyumu arttırmak için yapılan iyileştirmeleri içerir. Bu yöntemde, modelin zayıf noktaları tespit edilir ve modelde değişkenler yapılır. Bu değişiklikler sonucunda, modelin veriler ile uyumu artar ve daha iyi bir uyum sağlamış olur.

Meydan ve Şeşen (2011) üç farklı yöntemin yapısal eşitlik modellemesi (YEM) uygulamalarında kullanıldığını söyler. *Doğrulamalı Modelleme*: Bu yöntemde, belli bir kuram veya teoriye dayanan bir model oluşturulur ve elde edilen verileriyle bu model arasındaki uyum kontrol edilir. Bu yöntemde, araştırmacılar önceden belirlenmiş hipotezlerin test edilmesi ve modelin uyumunun değerlendirilmesi üzerine odaklanırlar. *Alternatif Modelleme*: Bu yöntemde farklı alternatif modeller tasarlanır ve bu modeller arasında hangisinin veri tarafından en çok desteklendiği araştırılır. Araştırmacılar, farklı değişkenlerin ilişkilerini farklı şekilde modelleyerek hangi modelin daha iyi uyum sağladığını belirlemeye çalışır. *Model geliştirme*: Bu yöntemde, analiz sonuçlarına dayanarak modelin geliştirilmesi ve iyileştirmelerin yapılması hedeflenir. Araştırmacılar, ilk modelden elde edilen bulgulara dayanarak değişkenler yapar ve modelin daha iyi bir uyum sağlamasını sağlamak için iteratif olarak modeli geliştirirler. Bu yöntemler, YEM uygulamalarında araştırmacılara modelin uyumunu değerlendirme, alternatif modeller arasında seçim yapma ve modelin geliştirilmesi için bir çerçeve sağlar.

3.4. Model Uyum İndeksleri

YEM uygulamalarında model uyumunu değerlendirmek için kullanılan uyumunu değerlendirmek için kullanılan uyum indeksleri, modelin ne kadar iyi uyum sağladığını gösterir. Bu indeksler arasında Kİ-kare (χ^2) değerinin yanı sıra diğer karşılaştırmalı uyum indeksleri de bulunmaktadır. Bunlar genel olarak literatürde belirtilen eşik değerler ile karşılaştırılarak modelin veri ile uyumluluğu konusunda karar verilmekte yani test edilecek olan modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine, analizler neticesinde üretilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir. YEM, test edilen modelin örneklemden elde edilen veri ile ne derece uygun olduğu hakkında yani eşik değerler ile karşılaştırılarak modelin veri ile uyumluluğu konusunda karar verilir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 330).

Karşılaştırmalı uyum indeksleri arasında NFI, NNFI, CFI olarak bilinir ve TLI, IFI, ve RMSEA yer almaktadır. Bu uyum indeksi (normed fit index, NFI), normlaştırılmamış uyum indeksi (non-normed fit index, NNFI) [bu indeks AMOS programında karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index, CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI) olarak gösterilmekte], artırmalı uyum indeksi (incremental fit index, IFI) ve yaklaşık hataların ortalama kökü (root mean square error of approximation, RMSEA) yer almaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Ki-kare (χ^2) değeri bir kuramsal modelde elde edilen beklenen frekanslarla gerçek gözlenen frekanslar arasındaki farkın ölçüsünü verir. Bu değer, modelin örneklemden elde edilen verileriyle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmek için kullanılır. Bir modelde Ki-kare (χ^2) değerinin anlamsız çıkması genel olarak beklenen bir durumdur, yani mdeolle gözlenen veriler arasında anlalı bir fark olmaması beklenir. Ancak, Ki-kare (χ^2) değeri örnekleme çok duyarlı olduğundan, büyük örneklemlerde Ki-kare (χ^2) değeri yüksek çıkabillirken, küçük örneklemlerde ($n < 200$) anlamlı ($p < .05$) çıkabilmektedir. Bu nedenle, Ki-kare(χ^2) değerinin serbestlik derecesine (degree of freedom, df) oranı (χ^2/df), modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için daha iyi bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bu oranının düşük olması, modelin gözlenen verilere daha iyi uyduğunu gösterir. Yani Ki-kare(χ^2) değeri, kuramsal model ile örneklemden elde edilen verinin uyumluluğunu değerlendiren bir ölçüdür. Anca, Ki-kare(χ^2) değerinin doğru yorumlanması için örneklemin büyüklüğüne ve serbestlik derecesine oranına dikkat edilmesi önemlidir (Gürbüz ve Şahin, 2014:317).

GFI indeksi, örneklemin büyüklüğü ile alakalıdır. Örneklem oranı büyüdükçe GFI değerleri artmaktadır. Sosyal bilimler alanında ölçüm değerlerindeki küçük farkların tolere edilebileceği konusunda bir fikir birliği oluşmaya başlamış ve bu durum, özellikle psikoloji, eğitim sosyoloji gibi alanlarda çalışan araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Bu fikir birliği ölçülen değişkenlerin doğası ve ölçüm araçlarının hassasiyeti gibi faktörlerin dikkate alınarak yapılır. Fakat bu konuda kesin bir kural bulunmamakta ve araştırmaların kendi kararlarını çeşitli analizler ile karar vermektedir (Sharma, Mukherjee, Kumar ve Dillon 2005: 935).

YEM uyumuna yönelik istatistiksel değerler Tablo 10’ da sunulmuştur.

Tablo 10

YEM Uyumuna Yönelik İstatistiki Değerler

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uymu		
χ^2 uyum testi	Anlamli olmaması ($p > 0.05$)	-
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI (AMOS'ta TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
(*) CFI	$> 0,95$	$> 0,90$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
Koruyucu Uyum İndeksleri		
PNFI	$\geq 0,95$	-
PGFI	$\geq 0,95$	-
Artık Temelli Uyum İndeksleri		
RMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Model Karşılaştırma Uyum İndeksleri		
AIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
CAIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
ECVI	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	

Kaynak: (Klen, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003 Schumaker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2001). Uyarlayan, Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık. Birinci Baskı: Ocak 2011; s. 37, Ankara.

Araştırmalarda kullanılan yapısal eşitlik modeli uyum indekslerinin bir çoğu birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen, araştırmacılar genellikle birden fazla uyum indeksi kullanarak sonuçlarını raporlamaktadırlar. Bu, modelin uygunluğuna ilişkin daha kapsamlı bir görünüm sunar ve sonuçların daha güvenilir olmasını sağlar. Uyum indekslerinin belirli bir uygunluk aralığı olduğu unutulmamalı ve uygunluk değerlendirilmesi yapılırken, diğer bir çok faktör dikkate alınması gerekmektedir. Gürbüz ve Şahin (2014)'e göre, Monte Carlo araştırmasında. daha güvenilir ve net sonular elde etmek için bazı istatistiksel ölçütlerin kullanılması ve raporlanması tavsiye edilmektedir. Ki-kare (χ^2), Kurumsal modelle gözlenen veriler arasındaki uyumsuzluğu ölçer. Daha düşük χ^2 değeri, modelin gözlenen verilere daha iyi uyduğunu gösterir. P değeri: χ^2 değerinin istatistiksel anlamlılığını belirler. Amlamsız bir p değeri (genellikle $p > .05$), modelin gözlenen verileri uyduğunu gösterir. Serbestlik derecesi (sd), modeldeki serbest parametrelerin sayısını ifade eder. Daha düşük sd değeri, modelin daha basit parsimonik olduğunu gösterir. RMSEA (Kök Ortalama Kare Hata) SRMR (AMOS'ta SRMR yerine RMR bulunmaktadır), modelin uyum iyiliğini ölçer. Daha düşük RMSEA değeri, modelin gözlenen verilere daha iyi uyduğunu gösterir. Genellikle RMSEA değeri 0.08'den küçük olduğunda kabul edilebilir bir uyum iyiliği olduğu kabul edilir. SRMR(Standar Hata Kare Ortalaması) veya RMR (Ortalama Kare Hata): modelin gözlenen verilere olan uyumunu ölçer. Daha düşük SRMR veya RMR değeri, modelin daha iyi uyduğunu gösterir. Karşılaştırmalı uyum indeksleri TLI (Tucker-Lewis İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) veya, IFI (İyileştirilmiş Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) gibi indeksler, modelin gözlenen verilere olan uyumunu ölçer. Bu indeksler, 1'e ne kadar yakınsa, modelin verilere o kadar iyi uyduğunu gösterir. GFI (Genel Uyum İndeksi): modelin genel uyum iyiliğini ölçer. Daha yüksek GFI değeri, modelin gözlenen verilere daha iyi uyduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.327). Bu istatistiksel ölçütlerin birlikte değerlendirilmesi, Monte Carlo araştırmalarında daha güvenilir ve kapsamlı sonuçlar elde etmeye yardımcı olur ve araştırmacılar arasında yaygın olarak kullanılır. Model uyum indekleri bu çalışmada (χ^2 , χ^2/df , IFI, TLI, CFI, RMSEA ve GFI) raporlanmıştır.

3.5. Model Modifikasyonu

Modifikasyon indeksleri, yapısal eşitlik modelinde (SEM) model uyumunun iyileştirmesi amacıyla kullanılan bir yöntemidir. Bu indeksler, modelde yapısal veya

ölçüsel olarak bağlantılı ahataların belirlenmesi için kullanılır. Genel olarak modelde kazanılacak ki-kare miktarını gösterir (Meydan ve Şeşen, 2011). İki hata terimin birbirine bağlanarak yapılması ile oluşur ve modifikasyon işleminden sonrasında model tekrardan test edilir. Tekrar edilen test sonucunda uyum indeksleri eşik değerler aralığında ise model kabul edilir ve raporlama işlemine geçilir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 329). Model uyumunu arttırmak veya azaltmak için yapılacak değişikliklerin önerilmesine yardımcı olmakta ve yeni bir modifikasyon yapılmayana kadar işlem tekrar edilir sonra elde edilen uyum indekslerinin sonucuna bakılarak model ya kabul edilir ya da reddedilir (Meydan ve Şeşen, 2011).

3.6. Anketlerin Dağıtımı ve Geri Dönüşüm Oranı

Çalışmada analizi yapılan anketimizin verileri; Gaziantep organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren ve ISO nun her yıl yapmış olduğu “Türkiyenin ilk beş yüz” ve “Türkiyenin ikinci beşyüz” sanayi kuruluşları esas alınarak elde edilmiştir. 2015 yılı için “İlk beş yüz” de Gaziantep’te 23 işletme bulunurken “İkinci beş yüz” de 35 işletme bulunmakta ve uygulama bu 58 farklı firmada yapılmıştır. Bu işletmelerde toplam çalışan sayısı Gaziantep OSB müdürlüğünün verilerine göre toplam 40 bin ve yaklaşık olarak 13 bin beyaz yakalı çalışan olduğu tespit edilmiştir (gaosb.org/2017). Araştırmaya katılan deneklere ulaşmanın zor olmasından dolayı basit rastgele örneklem tekniği tercih edilmiş ve profesyonel bir firmadan yardım alınmış, her bir deneğe soru formları telefon, posta ve yüzyüze görüşülerek doldurulması istenmiştir.

İlk olarak 735 beyaz yakalı (155 yönetici ve 580 büro personeli) ve 7 bin çalışanın bulunduğu tek bir firmada yapılması planlanmış fakat görüşmelerden olumsuz cevap alınmıştır. Bu nedenle uygulama OSB’de bulunan farklı 58 firmada yapılmıştır. Bu firmalardan elde edilen 650 anket formundan 66 tanesi hatalı (26 aynı şık işaretlemesi, 21 soruların boş bırakılması, 19 birden fazla işaretleme) olduğundan dolayı analize tabi tutulmamış ve toplamda 584 kişiye ait veriler analize tabi tutulmuştur.

Verilen bilgilere göre, 584 kişilik bir örneklem büyüklüğü sosyal bilim araştırmaları için genellikle yeterli kabul edilmektedir. Ayrıca, %95 ve %99 güvenirlilik düzeyleri için yapılan hesalamalarda, araştırmanın kullanılacağı asgari örneklem sırasıyla 383 ve 561 olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, 584 kişilik örneklem büyüklüğünün nicel analizler için yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Genel olarak araştırmalarda örneklem büyüklüğü, araştırma hedeflerine ve analiz yöntemine göre

bağlı olarak değişebilir. Ancak 30 ila 500 arasındaki örneklem büyüklüğü, bir çok araştırma için genellikle yeterli kabul edilir. Örneklimin büyüklüğü, istatistiksel analizlerin gücü ve sonuçların genelleştirilebilirliği açısından önemlidir. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için güvenirlilik düzeyi (Confidence level) ve hata toleransı (margin of error) gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Bahse konu hesaplara göre, % 95 güvenirlilik düzeyi için 383 denekten oluşan bir örneklem, genellikle kabul edilebilir bir büyüklük olarak değerlendirilir. % 99 güvenirlilik düzeyi için ise 561 denekten oluşan bir örneklem gereklidir. İstatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde etmek ve hedef popülasyonun özelliklerini genelleştirmek için yeterli büyüklükleri sağlamayı amaçlar. Ancak örneklem büyüklüğü yalnızca bir rehberlik olarak düşünülmeli ve araştırmanın diğer faktörleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Arştırmanın konusu, kullanılan yöntemler, popülasyonun karakteristik özellikleri, kültürel yapı ve kaynak sınırlamaları gibi faktörler, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde etkili olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.128). Bu açıdan örneklem büyüklüğü analizlerimiz için yeterli olmaktadır.

Gürbüz ve Şahin (2014)'e belirtmiş olduğu bu öneri, örneklem büyüklüğü ile değişken sayısı arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Normal dağılım özelliği gösteren veriler için asgari örneklem büyüklüğü, gözlenebilir değişken sayısının en az 5 katı olmalıdır. Örneğin, 10 değişkenli bir veri seti için en az 50 örneklem gereklidir. Normal dağılım sağlanamadığı veriler için ise asgari örneklem büyüklüğü gözlenebilen değişken sayısının 10 katı olmalıdır. Bu durumda, 10 değişkenli bir veri seti için en az 100 örneklem gereklidir. “YEM analizlerinde asgari örneklem büyüklüğü önemli bir etkindir. Genel olarak, örneklem büyüklüğü, kullanılan analiz yöntemine ve değişken sayısına bağlı olarak belirlenmektedir. Normal dağılım özelliği gösteren veriler için örneklem büyüklüğü, gözlenen değişken sayısının en az 5 katı kadar olmalıdır. Örneğin, eğer analizde 10 gözlenen değişken kullanılıyor ise örneklem büyüklüğü en az 50 olmalıdır. Normal dağılımın sağlanamadığı veriler için ise gözlenen değişken sayısının 10 katı kadar örneklem büyüklüğü önerilmektedir. Bu durumda, yukarıdaki örnekte örneklem büyüklüğü en az 100 olmalıdır. Ancak bu öneriler genel kabul görmüş bir kural değildir. Bunlara ek olarak 150'nin altındaki veriler için DFA ve YEM analizi yapılması uygun değildir olarak belirtmek gerekir. Çünkü düşük örneklem büyüklükleri, analizin güvenirliliğini ve sonuçların genelleştirebilirliğini etkileyebilir. Bu nedenle, yapısal eşitlik modelleri için yeterli bir örneklem büyüklüğüne sahip olmak gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 310).

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 11’ de gösterilmiştir.

Tablo 11

Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş			Eğitim Durumu		
18-25 Yaş	109	18,66	İlköğretim	23	3,93
26-32 Yaş	151	25,85	Lise	141	24,14
33-39 Yaş	221	37,84	Ön lisans	103	17,63
40-49 Yaş	98	16,78	Lisans	294	50,34
50 Yaş ve Üzeri	5	0,85	Yüksek Lisans ve Üstü	23	3,93
Toplam	584	100,0	Toplam	584	100,0
Cinsiyet			Medeni Durumu		
Erkek	402	68,83	Evli	399	68,32
Kadın	182	31,17	Bekâr	185	31,67
Toplam	584	100,0	Toplam	584	100,0
Bu İşyerindeki Göreviniz			Bu iş yerindeki toplam çalışma süreniz		
Yönetici	28	4,79	1-11 Ay	89	15,23
Uzman Personel	94	16,09	1-5 Yıl	236	40,41
Teknik Personel	87	14,89	6-10 Yıl	218	37,32
Mali ve İdari İşler	242	41,43	11-15 Yıl	34	5,82
Diğer Personel	133	22,77	15 Yıl ve Üstü	7	1,19
Toplam	584	100,0	Toplam	584	100,0
			Şu Anki Yöneticisi İle Birlikte Çalışma Süreniz		
			2 Yıldan Az	188	32,19
			3-5 Yıl	178	30,47
			6-10 Yıl	181	30,99
			11-15 Yıl	32	5,47
			15 Yıl ve Üstü	5	0,85
			Toplam	584	100

Araştırmaya katılanların 221'si (%37,84) 26-30 yaş aralığında yer almaktadır ve genel olarak genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre 294'ü (%50,34) lisans mezunu ve eğitim durumunun yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların 402'ı (%68,83) erkek, 182'ü (%31,17) kadın olarak dağılmaktadır. İşgörenler arasında erkeklerin daha fazla yer aldığı görülmekte ve Türk

toplum yapısına göre dağılımın normal olduğu görülmektedir. Deneklerin 399'u (%68,32) evli, 185'i (%31,67) bekar olarak dağılmaktadır.

Katılımcıların işyerindeki görev değişkenine bakıldığında 242'si (%41,43) mali ve idari İşlerde istihdam edildikleri görülmektedir. Katılımcıların 236'sının (%40,41) 1-5 yıl ve 218'nin (%37,32) ise 6-10 yıl arasında bu iş yerindeki çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların 188'i (%32,19) 2 yıldan az, 178'i (%30,47) 3-5 yıl ve 181'i (%30,99) arasında şimdiki yöneticisi ile birlikte çalıştıkları görülmektedir.



BÖLÜM V

BULGULAR

Çalışmanın dördüncü bölümünde, çalışmaya katılan deneklerden anketler yoluyla elde edilen verilerin analizi ve sonuçları bulunmaktadır. Faktör yapılarını ve ölçeklerin iç tutarlılıklarını anlamak için güvenirlik, keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri ile hipotezleri test etmek için ise YEM analizi yapılmıştır. Aracılık analizlerinin anlamlılığı Sobel testi ile kontrol internet üzerinden online olarak yapılmış ve sonuçlandırılmıştır.

4.1. Analiz Yöntemleri ve Özellikleri

YEM'in analizleri yapılırken, öncelikle temel yapılar tanımlanır ve yapının geçerliliği kontrol edilir, sonrasında ise DFA ile yapıların doğruluğu test edilir, daha sonra YEM analizleri yapılır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2005:759). Genel olarak uygulamalarda ölçüm araçlarının KFA ve DFA'sı birbirini tanımlayacak şekilde uygulandığı görülmektedir (Guarino, 2004: 23). YEM analizinde en yüksek olabilirlik çok fazla kullanılan hesaplama yöntemidir (Loehlin, 2004, s.59; Schumacker ve Lomax, 2010:169; Gürbüz ve Şahin, 2014: 313).

En yüksek olabilirlik kullanılması için örneklem verisinin yeterli büyüklükte olması gerekir ve verilerin normal veya normale yakın bir dağılım göstermesi gerekir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 313). Literatürde büyük sayılar kanunu ve merkezi limit teorisine göre veri setindeki örneklem miktarı büyüdükçe dağılımında normalleşeceği varsayılmaktadır (Akmüt, 1980: 33; Korum, 1985: 181).

Örneklemin sayısı 30'dan küçük ve ana kütle normal dağılıyorsa varyansın bilinmesi halinde normal dağılım, ana kütlenin varyansının bilinmediği durumlarda t-dağılımı; ana kütle normal dağılım göstermediği durumlarda parametrik olmayan bazı testler uygulanır. (Field, 2009:42, 45, 345; Koyuncu Yemenici, 2014).

Büyük sayıların kanunu ve merkezi limit teoremi, örneklem büyüklüğü arttıkça örneklem dağılımının normal dağılıma yakınsayacağını öngörmektedir. Bu nedenle, örneklem büyüklüğü yeterli olduğunda verilerin normal dağılım göstermesi beklenir ve parametrik testler uygulanabilir. Bizim örneklemimiz (N=584) yeterli sayıda olmasından dolayı (Harwiki, 2013: 879; Harwiki, 2013: 53). Verilerin normal dağılım

gösterdiği kabul edilerek analizlerde parametrik testlerin uygulanması tercih edilmiştir. Bu karar, normallik varsayımlarının karşılandığına dair yapılan çalışmaların bulgularına dayanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

4.2. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Likert tipi ölçeklerin genel güvenirliliği Cronbach alfa değerine (α) bakılarak değerlendirilir. Bu değer ölçekte bulunan soruların iç tutarlılığı hakkında biz araştırmacılara açıklayıcı bilgi verir. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen bir yöntemi, iç tutarlılığını tahmin etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, madde puanlarının doğru-yanlış yerine 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlama ölçeklerinde kullanıldığı durumlarda uygulanması daha uygun kabul edilir (Öncü, 1994). Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansının toplamının genel varyansa oranlanması ile hesaplanmaktadır. Bu katsayı, ölçeğin iç tutarlılığını ölçer ve değeri 0 ile 1 arasında değişir. Daha yüksek bir alfa değeri, ölçeğin daha yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir. Özetlemek gerekirse, Cronbach alfa katsayısı, farklı puanlama ölçeklerinde kullanılan ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek için kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu katsayı, ölçeğin maddeleri arasındaki tutarlılığı ölçer ve değeri ne kadar yüksekse, ölçeğin iç tutarlılığının o kadar iyi olduğunu gösterir.

Cronbach alpha katsayısının yüksek olması demek ölçüm aracının iç tutarlılık oranının yüksek olduğunu göstermektedir (Gilbert ve Churchill, 1991; Tezbaşaran, 1996). Ölçüm araçlarında; Cronbach alpha katsayısı; ($\alpha > 0,90$) ise çok iyi, ($\alpha > 0,80$) ise iyi, ($\alpha > 0,70$) ise kabul edilebilir, ($\alpha > 0,60$) ise sorgulanabilir, ($\alpha > 0,50$) ise zayıf ve ($\alpha < 0,40$) ise kabul edilemez olarak nitelendirilir (Barnes, Christensen ve Stillman, 2012:1573).

Yapı geçerliliği, bir ölçeğin temel olarak ölçmek istediği kavramı doğru şekilde yansıtıp yansıtmadığını değerlendirir. Bu nedenle, faktör analizi yapılırken, bir maddenin yük değerinin 0,45 ve daha yüksek olması arzu edilen bir durumdur. Ancak bazı durumlarda özellikle ölçeğin küçük olması ya da maddelerin homojen olmaması gibi durumlarda, faktör yükü 0,30'a kadar düşebilir. Bu durumda 0,30'dan düşük faktör yüküne sahip olan sorular çıkarılır ve tekrardan analiz edilir. Böylece ölçeğin yapısı iyi bir şekilde belirlenir ve yapı geçerliliği arttırabilmektedir. Verilerin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi veya faktör dönüştürme gibi yöntemler kullanılır. Bu aşamada, iyi bir faktörleşme veya faktör dönüştürme süreci, madde sayısında azalmaya

yol açabilir (Büyüköztürk, 2012, s.123). Faktör analizi veya faktör dönüştürme, verilerin altında yatan yapıyı ortaya çıkarmak ve ölçüm maddelerinin bu yapıyı ne kadar iyi yansıttığını değerlendirmek için kullanılır. İyi bir faktörleşme veya faktör dönüştürme süreci, ölçek maddelerinin birbirleri ile korele olmasını ve ortak bir yapıyı yansıtmalarını sağlar. Bu süreçte, bazen bazı maddelerin uyumsuzluğu veya zayıf faktörleme yükleri nedeniyle çıkarılması gerekebilir. Bu durum, madde sayısında azalmaya neden olmaktadır. Yapı geçerliliğinde bir maddenin yük değeri 0,45 ve daha yüksek olması istenilen bir durum olsa da çalışmalarda bu değerin 0,30'a kadar indiği görülmekte ve 0,30'dan düşük faktör yüküne sahip sorular analizden çıkarılmakta (Kleinbaum, Kupper ve Muller, 1987; Özdamar vd., 1999) ve tekrardan analiz edilmektedir.

Verilerin faktör analizi için uygun olduğunu değerlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Barlett testi gibi ölçümler kullanılabilir. KMO değeri, faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan bir ölçüttür. Genel olarak, KMO değerinin 0,60 veya daha büyük olması istenilen bir sonuç olarak kabul edilir ve alt limit olarak 0.50 olarak belirlenmiştir. KMO değeri, değişkenler arasındaki ortak varyansının toplam varyansa oranını ifade eder. Daha yüksek bir KMO değeri, veri setinin faktör analizi için daha uygun olduğunu gösterir.

Barlett testi ise analize dahil edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığını değerlendirmek için kullanılır. Barlett testi, değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olup olmadığını belirler. Eğer Barlett testi anlamlı sonuç verirse ($p < 0,05$), bu, verilerin faktör analizinde kullanılabilirliğini ve değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu gösterir (Hair vd., 1998: 99; Field, 2009; Büyüköztürk, 2009). Özetle, KMO değeri ve Barlett testi, verilerin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan ölçülerdir. KMO değerinin 0,60 veya daha büyük olması genel olarak istenilen bir sonuç kabul edilirken, Barlett testinin anlamlı sonuç vermesi verilerin faktör analizinde kullanılabilirliği ve değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu gösterir.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceki aşamada yapılan keşifsel faktör analizi (KFA) sonuçlarını test etmek ve ölçek yapısının doğrulanması için kullanılan bir yöntemdir. DFA ile önceki aşamada belirlenen faktör yapısı, veri seti üzerinde doğrulamaya çalışır. Doğrulayıcı faktör analizi, KFA ile tespit edilen yapının ve araştırmanın yapıldığı veri seti ile aynı sonuçları verip vermediğini test etmek için uygulanmıştır. DFA sırasında faktör yükleri ile uyum indeksleri incelenmiş ve eğer

faktör yükleri anlamsız ise, o madde analizden çıkarılmaktadır. Ancak her faktör en az üç madden oluşması gerekmektedir. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri, kabul edilebilir bir düzeyde ise ölçeğin faktör yapısı doğrulanmış olur (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014). DFA ile elden sonuçlar, KFA ile elde edilen sonuçlara benzerlik gösterirse ölçeğin faktör yapısının güvenilirliği artmaktadır.

Kompozit güvenilirlik (bazen yapı güvenilirliği olarak da adlandırılır), ölçek öğelerinde Cronbach'ın alfa gibi iç tutarlılığın bir ölçüsüdür (Netemeyer vd., 2003). Toplam ölçek skor varyansına göre gerçek puan varyansının toplam miktarına eşit olduğu düşünülebilir (Brunner & Süß, 2005). Alternatif olarak, “gizli bir yapının göstergesi olarak kullanılan gözlemlenen değişkenler arasındaki paylaşılan varyansın bir göstergesidir” (Fornell & Larcker, 1981).

Bir testin veya ölçeğin güvenilirliği, gerçek puan varyansının, gözlemlenen puan varyansına oranı ile temsil edilir. Bu haliyle, varyans bileşenleri yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak tahmin edilebilir. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak gerçek güvenilirlik tahmin edildiğinde, ortaya çıkan tahmin tipik olarak kompozit güvenilirlik (CR) olarak adlandırılır. Yapısal eşitlik modelleme yaklaşımının iddia edilen faydaları, katsayı alfa ile mümkün olandan daha iyi (örneğin tipik olarak daha büyük) tahminleri içerir, çünkü yapı yükleri veya ağırlıklarının değişmesine izin verilirken, katsayı alfa için yüklerin veya ağırlıkların eşit olması kısıtlanır. Kompozit güvenilirlik bir değerlendirme aracı olarak kullanılabilir, ancak yapısal eşitlik modelinde bir öğe seçimi olarak kullanılmamalıdır (Bacon vd., 1995). Kompozit güvenilirlik değerinin 0.70 ve üzerinde olması güvenirliliğin yeterli olduğunu göstermektedir (Alsmadi vd., 2017).

Anketlerde kullanılan ölçüm araçları 5'li Likert tipi ölçekler genellikle 5,00-1,00 arasında bir puanlama aralığı kullanır ve bu aralık 4,00 puanlık bir bölüme ayrılır. Bu bölümler, ölçeğin kesim noktalarını belirleyen seviyeleri temsil etmektedir. Genellikle ölçek “çok düşük”, “düşük”, “orta”, “orta”, “yüksek” ve “çok yüksek” olarak adlandırılmakta ve sonuçlar daha kolay yorumlana bilmektedir. Ölçek sonuçları 5,00-1,00 aralığa dağılmış ve bu aralık beşe bölünerek ölçeğin kesim noktaları belirlenmiş ve Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

Ölçek Seçeneklerinin Değerlendirilmesi

Puan	Puanlama Sistemi	Puan Aralığı	Değerlendirme Kriteri
1	Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,79	Çok düşük
2	Katılmıyorum	1,80-2,59	Düşük
3	Kararsızım	2,60-3,39	Orta
4	Katılıyorum	3,40-4,19	Yüksek
5	Kesinlikle katılıyorum	4,20-5,00	Çok yüksek

Kaynak: Uyarlayan; Kılıç ve Aydın, (2015) “Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayınlanmamış doktora tezi.

Bu nedenler, 1,00-1,79 arasındaki puanlar “çok düşük”, 1,80-2,59 arasındaki puanlar için “düşük”, 2,60-3,39 arasındaki puanlar “orta”, 3,40-4,19 puan aralığı için “yüksek” ve 4,20-5,00 arasındaki puanlar “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir. (Ateş, 2013).

4.2.1. Babacan Liderlik Ölçeğinin Keşifsel (KFA) ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)

Babacan liderlik, ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini açıklamak amacıyla keşifsel faktör analizi yapılmış. Keşifsel faktör analizi; veri setinde yer alan değişkenlerin ilişkilerinden yararlanarak daha az sayıda faktör belirlemeyi amaçlamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin değeri ($KMO=0,933>0,60$) olarak bulunmuştur. Bu sonuç, örneklem sayısının faktör analizi için yeterli değer olduğu görülmüştür. Ayrıca, Barlett’in küresellik testinin anlamlı bulunmuş [$\chi^2(45) = 2174,169, p<0,05$]. Bu da maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktörlerin analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Gülbüz ve Şahin, 2014: 329).

Yeniden yapılan doğrulamalı faktör analizi sonucunda, 10 maddelik Babacan liderlik ölçeğinin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu faktörün toplam varyansının % 74,744’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğe ait maddelerin faktör yükleri 0,7’nin üzerinde ve Cronbach alpha (α) skoru ise 0,933 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu ve tek bir faktör altında kümelenen liderlik ölçmek için kullanılabileceğini göstermektedir. Günerlilik analizi aşamasında, örneklem

grubu tarafından anlamlandırılmayan ve yük değeri istenilen seviyede olmayan 3 maddenin (BL6, BL8 ve BL13) güvenilirlik analizi sonrasında ölçekten çıkartılmıştır.

Yeniden yapılan KFA sonuçlarına göre, 10 madde ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu (Pellegrini ve Scandura, 2006) ve toplam varyansın % 74,744'ünü açıkladığı bulunmuştur. Ayrıca, maddelerin faktör yüklerinin 0,7'nin üzerinde bulunmuştur. Tablo 12'de, ölçeğe ait faktör yükleri ve Cronbach alpha (α) değerleri sunulmaktadır. Babacan liderlik ölçeğindeki 10 madde için "Cronbach Alpha" ($\alpha = 0,933$) elde edilmiştir.

Tablo 13

Babacan Liderlik Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Değişken	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha (α) Değeri
Babacan Liderlik (Özdeğer=6,674)	BL2	0,777	74,744	0,884
	BL4	0,742		
	BL5	0,739		
	BL1	0,709		
	BL7	0,705		
	BL10	0,701		
	BL3	0,679		
	BL11	0,676		
	BL12	0,658		
	BL9	0,616		

Çalışmada kullanılan ölçeğin cronbach alpha (α) değerinin (0,884) 0,70' ten büyük olduğu durumda, ölçekte bulunan maddeler arasında iç tutarlılığın olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 329). Ölçekte bulunan sorulardan 3 tanesinin (BL6, BL8 ve BL13) faktör yükleri 0,50'nin altında olduğundan dolayı çıkarılmıştır.

Babacan liderlik ölçeği için olan tanımlamak veya açıklayıcı istatistikler verileri Tablo 14'de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan Gaziantep OSB'de bulunan işgörenlerin babacan liderlik algılama seviyelerinin ortalamalarına bakıldığında, "Babacan Liderlik" ortalamasının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

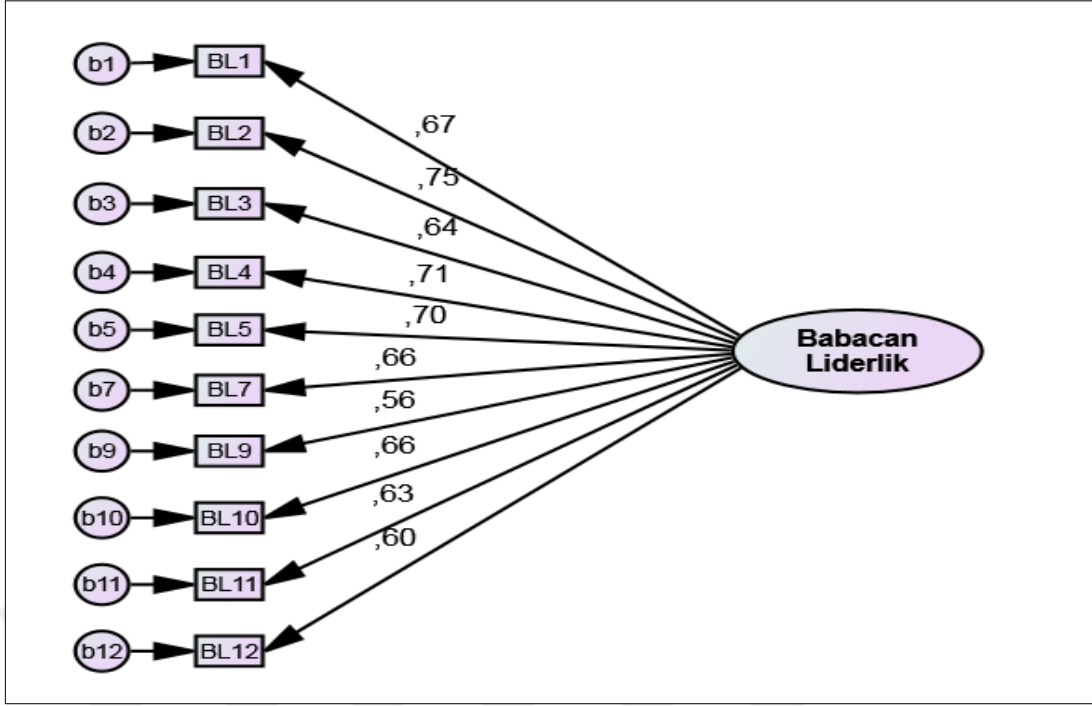
Tablo 14

Babacan Liderlik Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Min.	Max.	Ort.	Ss	Çarpıklık (S.H)	Basıklık (SH)
Babacan Liderlik	584	1,00	5,00	4,035	,56542	-0,520 (0,101)	0,359 (0,203)

YEM araştırmalarında basıklık değerinin (standart hata/basıklık) 3'ün, çarpıklık indeksinin (standart hata/çarpıklık)'nın ise 10'un üstünde olması, verilerimizin normal dağılmadığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.312). Analiz edilen veri setinin basıklık değerinin 3'ün altında, çarpıklık indeksinin ise 10'un altında olduğu, ayrıca analiz edilecek veri setinin subjektif olarak Q-Q Plot ve Histogramlarına bakıldığında verilerin normallik (veya normale yakın) ve doğrusallık varsayımlarını büyük oranda karşıladığı tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Ölçeğin, güvenirlik ve geçerlilik analizleri istenilen seviyede olduğundan DFA yapılmış ve YEM doğrultusunda oluşturulan babacan liderlik ölçeğine ait ilk düzey DFA değerleri Şekil 3'te gösterilmiştir. Şekildeki bulgular standart regresyon değerlerini göstermektedir.



Şekil 3. Babacan liderliğe ait birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli

Bu model için yüksek düzeyde olabilirlik yöntemi kullanılmıştır (Şimşek, 2007; Gürbüz ve Şahin, 2014: 330). Ölçek için model uyumluluk indekslerine bakıldığında (Tablo 15), kullanılan veriler ile kurulan modelin iyi uyum sağladığı, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,56 ile 0,75 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. DFA yükleri baz alınarak hesaplanan kompozit güvenirlik katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik değeri yüksektir.

Tablo 15

Babacan Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
χ^2 uyum testi	($p > 0.05$)	-	($p < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	1,416
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,978
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,972
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,978
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,968
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,048

χ^2 değeri, büyük örneklemelerde genellikle yükselme eğilimi gösterirken, küçük örneklemelerde de ($n < 200$) genellikle anlamlı olmaktadır. Bu nedeni büyük örneklemelerde daha fazla veri olduğu için modelin küçük hataları dahi yakalayabilmesidir. Diğer yandan, küçük örneklemdeki kısıtlı ve miktarı, modelin uyumunu değerlendirmek için daha fazla kısıtlama getirir ve χ^2 değerinin anlamlı çıkma eğilimini artırır. Bu nedenle, χ^2 değerini serbestlik derecesine (degree of freedom, df) bölerek elde edilen χ^2/df oranı, genel model uyumun daha doğru bir değerlendirilmesini sağlar. χ^2/df oranı, χ^2 değerinin modelin karmaşıklığına göre düzeltilmesini sağlar. Genel olarak, χ^2/df oranının düşük olması, modelin gözlenen verilere daha iyi olduğunu ve iyi bir model uyumunu gösterir. Yüksek χ^2/df oranları, modelin verilere kötü uyduğunu ve modelde iyileştirmeler yapılması gerektiğini gösterir. Bu nedenle, χ^2/df oranı, model uyumunu değerlendirmek için daha doğru sonuçlar verdiği kabul edilen bir ölçüttür.

4.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı ve geçerliliklerini test etmek için KFA yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada temel bileşenler (principal components) yöntemi ve varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak faktör analizleri yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,900>0,60) 0,900 olarak hesaplanmıştır, bu da kabul edilebilir sınırın üzerindedir (genellikle 0,60 üzeri kabul edilir) bu durum, örneklem faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca Barlett'in küresellik testinde anlamlı sonuç vermiştir [$\chi^2(21) = 1336,426$, $p < 0,05$]. Bu maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Özetle, faktör analizi için kullanılan temel bileşenler yöntemi ve varimax dikey döndürme tekniği ile yapılan analizler sonucunda, KMO değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ve Barlett'in küresellik testinin anlamlı olduğunu görmüştür. Bu da örneklem faktör analizi yapmak için uygun olduğunu ve maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Gülbüz ve Şahin, 2014: 329).

Keşifsel faktör analizi sonucunda 7 madde içeren ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve varyansın %57,719'unu açıkladığı ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,6'nın üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeğe ait oluşan faktör yükleri ve Cronbach alpha (α) skoruna ait veriler Tablo 16'da sunulmuştur.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinde kullanılan 7 maddenin “Cronbach Alpha” değeri ($\alpha = 0,842$) olarak bulunmuştur. Bu ölçeğe ait keşifsel faktör analiz sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16

Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Değişken	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha (α) Değeri
Hizmetkâr Liderlik (Özdeğer=3,690)	HL5	0,762	57,719	0,842
	HL1	0,751		
	HL2	0,742		
	HL7	0,724		
	HL4	0,719		
	HL3	0,787		
	HL6	0,684		

Çalışmada kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeğinin cronbach alpha (α) değerinin (0,842) 0,70’ten büyük olması ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılığın sağlandığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 330).

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 17’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan firma çalışanlarının hizmetkâr liderliği algılama düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 17

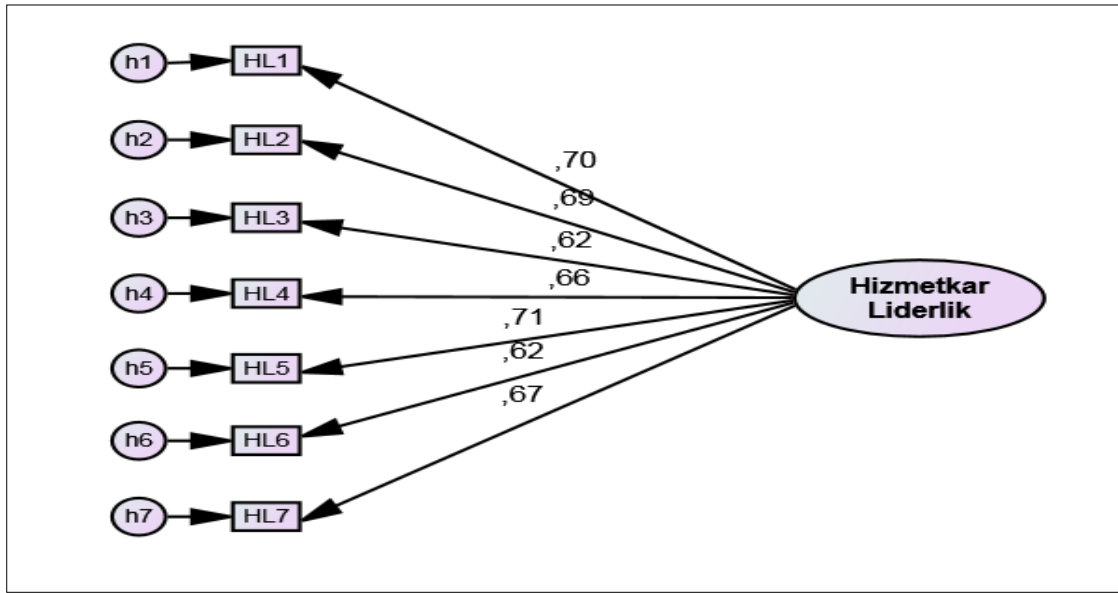
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Min.	Max.	Ort.	Ss	Çarpıklık (S.H.)	Basıklık (S.H.)
Hizmetkâr Liderlik	584	2,00	5,00	4,1042	,5864	-0,410 (0,101)	0,604 (0,203)

Değişkenlere ait verilerin normallik durumuna bakıldığında, merkezi limit teoremi ve büyük sayılar kanuna göre normal dağıldığı varsayılmaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında değiştiği, basıklık indeksinin 2,98 kritikdeğer

olan 3'ün altında olduğu ve çarpıklık indeksinin 4,06 kritik değer olan 10'un altında olduğu görülmüştür. YEM çalışmalarında, basıklık indeksinin (basıklık ya da standart hata) 3'ün üzerinde, çarpıklık indeksinin (çarpıklık/standart) ise 10'un üzerinde bulunması, verilerin normal dağılmadığını göstermektedir (Gülbüz ve Şahin, 2014, s.312). Ölçeğin yapı geçerlilik ve güvenilirlik analizleri istenen seviyede olması nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi aşağıda (Şekil 4) sunulmuştur.

Bu değerler standartlaştırılmış regresyonu kullanılarak elde edilen sonuçları göstermektedir.



Şekil 4. Hizmetkâr liderliğe ait birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli

Aynı şekilde bu modelde de maksimum olabilirlik hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Şimşek, 2007; Gülbüz ve Şahin, 2014: 329). Bu ölçeğin model uyum indekslerine bakıldığında (Tablo 18) elde edilen veriler ile oluşturulan modelin iyi uyum sağladığı, ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir. DFA yükleri baz alınarak hesaplanan kompozit güvenirlik katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik değeri yüksektir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin model uyumluluk indekslerine (χ^2/df), IFI, TLI, CFI ve GFI değerlerine bakıldığında, iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. İyi değerleri, modelin gözlenen verilere uyumunu ifade eder. RMSEA değerinin ise kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gülbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 18

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($p > 0.05$)	-	($p < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,659
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,990
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,984
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,990
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,972
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,041

4.2.3. İş Performansı Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş performansı, ölçeğin geçerliliklerini test etmek için KFA uygulanmıştır. Bu ölçek içinde aynı şekilde verimax ve temel bileşenler (principal components) yöntemi ile birlikte dikey döndürme tekniği uygulanmıştır.

Faktör analizleri yapmak için, veri setinin uygun olduğunu göstermekte ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.845>0.60) değeri kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğu görülmüş ve örneklemin faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Barlett'in küresellik testi ise veriler arasındaki korelasyonların yeterli düzeyde olduğunu gösteren test olmakta, [$\chi^2(6)= 1411,875$, $p < .05$] olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 19

İş Performansı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Değişken	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha (α) Değeri
İş Performansı (Özdeğer=3,700)	PR1	,823	56,619	0,900
	PR2	,836		
	PR3	,845		
	PR4	,857		

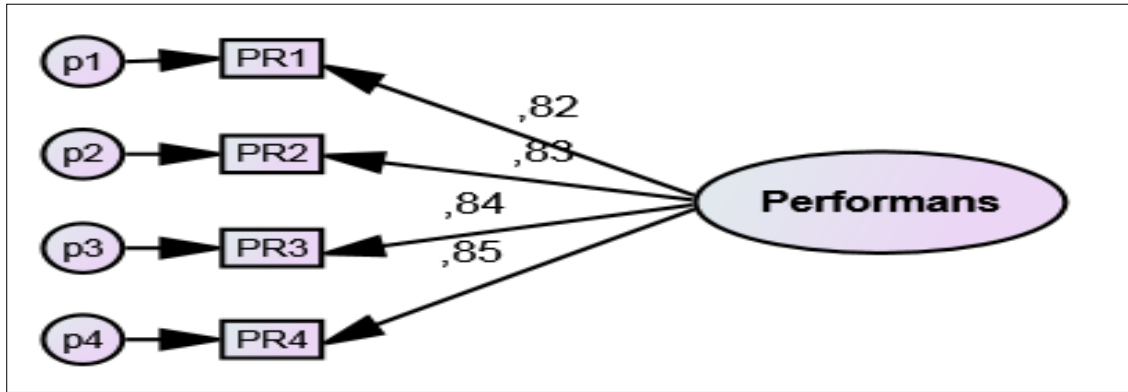
Kullanılan ölçeğin cronbach alpha (α) değerinin (0,900) 0.70'ten büyük olması ölçekteki maddeleri arasında içsel bir tutarlılığın olduğunu gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 329). İş performansı ölçeğinin tanımlayıcı istatistiksel tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20

İş Performansı Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	N	Min.	Max.	Ort.	Ss	Çarpıklık (S.H.)	Basıklık (S.H.)
İş Performansı	584	1,50	5,00	3,7851	,7218	-0,133 (0,101)	-0,601 (0,203)

Basıklık indeksinin (basıklık/standart hata) 3'ten büyükse veya çarpıklık indeksinin (çarpıklık/standart) 10'un üzerinde bulunması, verilerimizin normal dağılmadığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.312). Tablo 20'da iş performansı ölçeğinin çarpıklık indeksinin (1,32) ve basıklık değerleri (2,96) incelendiğinde ölçek verilerinin normal dağıldığı görülmektedir. Ölçeğin yapı geçerlilik ve güvenirlik analizleri istenen seviyede olmasından dolayı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İş performansı ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi aşağıda (Şekil 5) gösterilmiştir.



Şekil 5. İş performansına ait birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli

Bu model için Maksimum olabilirlik hesaplama yöntemi kullanılmış ve (Şimşek, 2007; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329) ölçeğin model uyum indekslerine bakıldığında (Tablo 21) elde edilen verilere ve oluşturulan modelin iyi uyum sağladığını ve de

ölçeğin geçerli olduğu söylenmektedir. DFA yükleri baz alınarak hesaplanan kompozit güvenirlik katsayısı 0,90 olarak hesaplanmış ve güvenirlik değeri yüksektir.

Tablo 21

İş Performansı Ölçeğini Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,644
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,997
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,991
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,997
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,995
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,061

İş performansı ölçeğinin model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, TLI, CFI, GFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu ve ölçeğin geçerli olduğu ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 330).

4.2.4. İş Tatmini Ölçeğinin Keşifsel Ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş tatmini ölçeğinin geçerliliklerini test etmek için aynı şekilde KFA uygulanmış ve temel bileşenler (principal components) metodu ile varimax dikey döndürme tekniği uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.885>0.60) değeri kabul edilebilir sınırın üzerinde bulunmuş ve örneklemin faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde olduğu, Barlett'in küresellik testinin anlamlı [$\chi^2(10) = 1984,828$, $p < 0.05$] olması durumunda sorular arasındaki korelasyon bağlarının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 329). Kullanılan ölçeğin cronbach alpha (α) değerinin 0.70'ten büyük olması ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılığın olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 330).

KFA sonucunda, 4 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam varyansın % 77,850'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Maddelerin faktör yükleride 0.6'nın üzerindedir. Ölçeğe ait oluşan faktör yükleri ve Cronbach alpha (α) skoruna ait veriler tablo 22'de sunulmuştur. İş tatmini ölçeğindeki 5 maddenin "Cronbach alpha" katsayısı ($\alpha = 0,911$) olarak bulunmuştur.

Tablo 22

İş Tatmini Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Değişken	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha (α) Değeri
İş Tatmini (Özdeğer=3,700)	İŞT1	,921	77,850	0,911
	İŞT2	,823		
	İŞT3	,885		
	İŞT4	,729		
	İŞT5	,745		

İş tatmini ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleride Tablo 23'te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan Gaziantep OSB' de faaliyet gösteren işletme çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ortalamasının yüksek seviyede (4,5120) olduğu bulunmuştur.

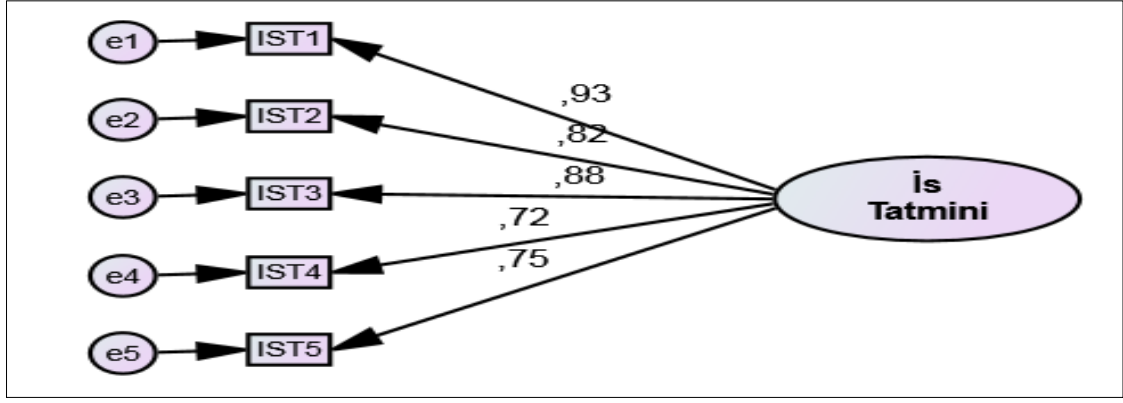
Tablo 23

İş Tatmini Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	N	Min.	Max.	Ort.	Ss	Çarpıklık (S.H.)	Basıklık (S.H.)
İş Performansı	584	2,50	5,00	4,5120	,63729	-0,761 (0,101)	-0,237 (0,203)

Analize tabi tutulacak veri setinin basıklık indeksinin (1,17) ve çarpıklık indeksi 7,53 olarak ölçülmüştür. Her iki indeks de kabul edilebilir değerlerdedir (basıklık indeksi 3'ten küçük, çarpıklık indeksi 10'dan küçük olmalıdır). Ayrıca, verilerin normalliği (veya normele yakın olması) ve doğrusallık varsayımlarının, subjektif olarak incelenen Q-Q plot ve histogramlara bakılarak karşılandığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerlilik ve güvenirlik analizlerinin istenen düzeyde olması nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İş performansı ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi aşağıda (Şekil 6) gösterilmiştir.



Şekil 6. İş tatmini birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli

Kullanılan veriler ile yapılan analizin, ölçeğin geçerliliğini doğruladığı ve elde edilen sonuçların maddelerin faktör yüklerinin ve elde edilen sonuçlar ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,72 ile 0,93 arasında olduğu görülmüştür. DFA yükleri baz alınarak hesaplanan kompozit güvenirlik katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik değeri yüksektir.

Tablo 24

İş Tatmini Model Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,345
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,999
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,997
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,997
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,995
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,029

İş tatmini ölçeğinin model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, TLI, CFI, GFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014) bu sonuçlar, ölçeğin modelimize uygun olduğunu ve iş tatmin ölçeğinin ölçümünde doğru sonuçlar verebileceğini göstermektedir.

4.2.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliğini test etmek için KFA yöntemi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.894>0.60) değeri kabul edilebilir sınırın üzerinde çıkmış ve örneklemin faktör analizi yapmak için yeterli seviyede olduğu, Barlett'in küresellik testinin anlamlı [$\chi^2(15) = 1741,204$, $p < .05$] olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Analiz sonucunda tek faktör tespit edilmiştir (Liden vd., 2013).

KFA sonucunda, 6 maddelik ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam varyansın % 63,072' sini açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0.6'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ait oluşan faktör yükleri ve Cronbach alpha (α) katsayısına ait veriler Tablo 24'de sunulmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 6 maddenin "Cronbach Alpha" katsayısı ($\alpha = 0,880$) olarak bulunmuştur.

Tablo 25

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Değişken	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha (α) Değeri
Örgütsel Bağlılık (Özdeğer=3,651)	ÖB1	,756	63,072	0,880
	ÖB2	,674		
	ÖB3	,715		
	ÖB4	,884		
	ÖB5	,847		
	ÖB6	,639		

Örgütsel Bağlılık ölçeği için tanımlayıcı istatistikler Tablo 26'da sunulmuştur. Araştırmaya katılan Gaziantep organize bölgesinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık algılama ortalamasının (4,1634) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 26

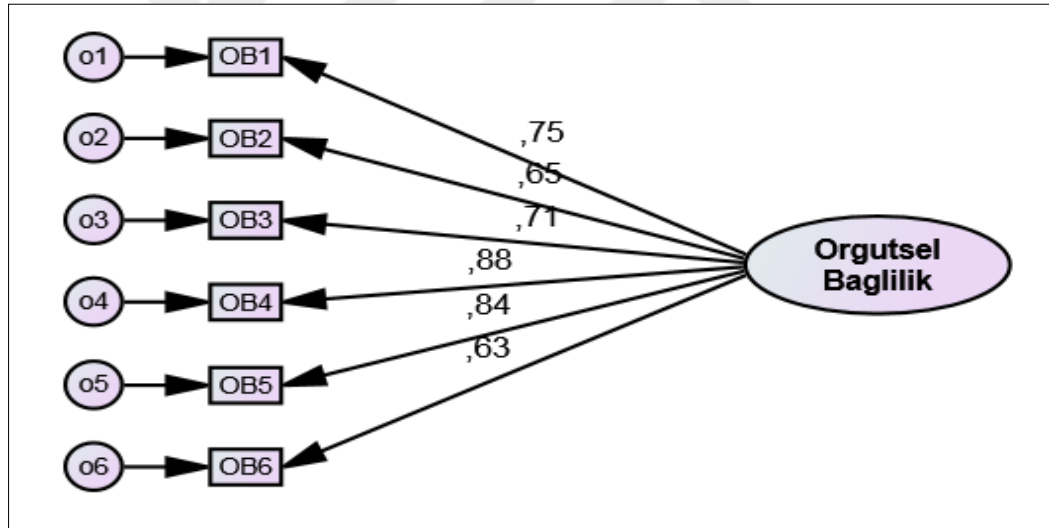
Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Min.	Max.	Ort.	Ss	Çarpıklık (S.H.)	Basıklık (S.H.)
İş Performansı	584	1,00	5,00	4,1634	,60809	-0,296 (0,101)	0,024 (0,203)

Örgütsel bağlılık ölçeği puanlarına ilişkin basıklık indeksinin (0,11) 3'ün altında, çarpıklık indeksinin (2,93) ise 10'un altında olduğu, ayrıca analize tabi tutulacak veri setinin subjektif olarak Q-Q Plot ve Histogramlarına bakıldığında verilerin normallik (veya normale yakın) ve doğrusallık varsayımlarını karşıladığı tespit edilmiştir.

YEM kuralları etrafında oluşturulan örgütsel bağlılık ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi aşağıda (Şekil 7) sunulmuştur.

Bu değerler standart edilmiş regresyon katsayılarını göstermektedir.



Şekil 7. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli

Kullanıldığımız veriler ile oluşturduğumuz modelin iyi bir uyum sağlaması, kullanılan ölçeğin geçerli olduğunu gösterir. Bir ölçeğin geçerliliği ölçeğin ölçmeyi amaçladığı kavramı doğru ifade etmesi ile ilgilidir. Sonucunda ise elde edilen, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,63 ile 0,88 arasında değiştiği görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). DFA yükleri baz alınarak hesaplanan kompozit güvenirlik katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik değeri yüksektir.

Tablo 27

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,590
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,993
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,988
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,993
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,988
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,048

Örgütsel bağlılık ölçeğinin model uyumluluk indekslerinden olan (χ^2/df), IFI, TLI, CFI ve GFI değerleri, bir yapısal eşitlik modelinin uyumunu ölçmek için kullanılan ölçütlerdir. Bu ölçütlerin kabul edilebilir değerleri, literatürde belirtilen standartlara göre değişebilir, ancak genel olarak kabul edilebilir bir uyum değeri için χ^2/df değerinin 2'den küçük, IFI, TLI ve CFI değerlerinin 0.90'dan büyük ve GFI değerinin 0.95'ten büyük olması beklenir. RMSEA değerinin ise kabul edilebilir uyum için 0.08 veya daha düşük olmalıdır. Bu nedenle bahsedilen ölçütlerin uyumlu olduğu bulgusu, modelin iyi bir uyumu sahip olduğu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014).

4.3. Ortak Varyans Analizi

Çoğu araştırmacı, özellikle davranışsal araştırmalarda, ortak yöntem varyansının (yani, ölçüm yöntemine atfedilebilir varyansın) potansiyel bir sorun olduğunu kabul ederler. Ortak yöntem varyansı, farklı ölçümlerin aynı yapıyı veya konsepti ölçmek yerine ölçüm yönteminden kaynaklanan ortak varyansı ölçmesidir. Araştırmalarda kullanılan ölçüm araçlarının doğruluğunu etkileyebilmektedir ve sonuçları yanıltıcı hale getirebilmektedir. Bu nedenle çalışmacılar ortak yöntem varyansını azaltmak için farklı ölçüm araçları kullanmaları veya toplama yöntemlerini çeşitlendirmeleri tavsiye edilmektedir. Metot sapmaları bir problemidir çünkü ana ölçüm hatası kaynaklarından biridir. Ölçüm hatası, önlemler arasındaki ilişkiler hakkındaki sonuçların güvenilirliğini ve geçerliliğini sıkıntıya sokmaktadır (Bagozzi & Yi, 1991; Spector, 1987). Her iki ölçüm hatası türü de sorunlu olsa da, sistematik ölçüm hatası özellikle ciddi bir

sorundur çünkü varsayılandan bağımsız olan farklı yapıların ölçümleri arasında gözlemlenen ilişkiler için alternatif bir açıklama sağlar (Podsakoff vd., 2003).

Son birkaç on yılda, yöntem varyansının (a) alanda kullanılan önlemleri ve (b) bu önlemler arasındaki ilişkileri ne ölçüde etkilediğine dair önemli miktarda kanıt birikmiştir. Davranışsal araştırmalarda kullanılan yöntemlerde yöntem varyansının ne kadar mevcut olduğunun kanıtlarının çoğu, çok bölgeli-multimetod çalışmalarının meta-analizlerinden gelmektedir (Bagozzi & Yi, 1991; Williams vd., 1989).

Özetle, ortak yöntem yanlılıkları, ortak bir derecelendirici, ortak bir ölçüm bağlamı, ortak bir madde bağlamı veya öğelerin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Açıkçası, herhangi bir çalışmada, bu faktörlerin birçoğunun işlevsel olması mümkündür. Bu nedenle, yöntem sapmalarının ne ölçüde sorun olabileceğini değerlendirmek için verilerin elde edildiği koşulları dikkatlice değerlendirmek önemlidir. Hem prediktör hem de kriter değişkeni için verilerin, aynı madde bağlamında ve benzer madde özellikleri kullanılarak aynı ölçüm bağlamında aynı kişiden elde edildiği çalışmalarda yöntem sapmalarının özellikle güçlü olması muhtemeldir (Podsakoff vd., 2003).

Ortak varyans analizi için yöntem ve istatistik olmak üzere iki yol önerilmektedir. Yöntem çözümleri yoluyla yöntem varyansını kontrol etmenin anahtarı, yordayıcı ve kriter değişkenlerinin ölçülerinin ortak yönlerini tanımlamak ve çalışmanın tasarımı yoluyla ortadan kaldırmak veya en aza indirmek. Öngörücü ve kriter değişkeni arasındaki bağlantı, (a) katılımcıdan, (b) ölçüm ortamında veya anketin kendisinde bulunan bağlamsal ipuçları ve / veya (c) soruların spesifik ifadeleri ve formatından gelebilir. İstatistiksel çözümler ise ortak yöntem varyansının araştırmalarının bulguları üzerindeki potansiyel etkilerini tamamen ortadan kaldırmaya da en aza indirmek mümkündür. Bununla birlikte, diğer durumlarda, tüm ihtiyaçlarını karşılayan yöntemsel bir çözüm bulmakta zorluk çekebilirler. Bu durumlarda, mevcut istatistiksel çözümlerden birini kullanmayı yararlı bulabilirler. Bunun için önerilerin öncelikli teknik ise varyansın büyük bir kısmının tek bir genel faktör tarafından açıklanıp hesaplanamayacağını belirlemek için çalışmadaki tüm yapılardaki tüm öğeleri bir faktör analizine dahil edilmesidir (Podsakoff vd., 2003). Eğer KFA ve DFA'da bütün maddeleri tek bir yapı olması durumunda ortak varyans hatası olduğu söylenebilir.

Öncelikle ölçeklerdeki bütün maddelerin dahil edildiği KFA analiz yapıldı. Analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük olan dört boyut çıkmıştır. Boyutların açıkladıkları varyanslar sırasıyla %36.62, %7.32, %5.96 ve %3.86 olarak

hesaplanmıştır. İlk boyutun açıkladığı varyans %50'nin üzerinde olmadığı için çok boyutlu bir yapıda olduğu kabul edilmektedir (Podsakoff vd., 2003; Rexhausen vd., 2012). Bununla birlikte tüm maddelerin tek yapı içerisinde kabul edilerek DFA yapıldı. ($\chi^2/sd = 3022.029/464$) 6.51 ve RMSEA değeri 0.097 çıkmıştır. İndeks değerleri (IFI=0,718, TLI=0,684, CFI=0,718 ve GFI=692) kabul edilebilir değerlerin dışındadır. Çok boyutlu yapıya göre daha kötü bir modeldir. Bu sonuçlar gözlenen değerlerin sadece bir yapıda olmadığını göstermektedir.

4.4. Korelasyon Analizleri

Doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin diğer değişkenler ile olan ilişkisini ölçmek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi test eder ve varsa ilişkinin derecesini ölçer. İlişki olup olmadığı, eğer varsa ilişkinin güçlü ve zayıf olduğu, bir değişkene ait değer artarken diğer değişkenin artıp artmadığını ya da azaldığını gözlemleyerek belirlenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Olasılık kuramı, istatistikte rassal olayların olasılıklarını ve bu olaylar arasındaki ilişkileri belirlemek için kullanılan analiz yöntemi yani korelasyon anali yöntemidir. Yani iki değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için kullanılır ve ilişkinin doğasını yani şiddetini ölçer.

Genel olarak istatistiksel kullanımda, korelasyon iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmektedir. Yani değişkenler arasındaki ilişkinin ne kadar yakın ve uzak olduğunu ifade eder. Çalışma KFA sonucunda belirlenen değişkenler arasında ilişki olup olmadığını anlamak için “Pearson Korelasyon” analizi kullanılmıştır. Pearson katsayısı “r” harfiyle gösteril ve -1 ile +1 arasında bir değer alır ve bu kat sayı ilişkinin doğasını ve şiddetini ölçer ve +1'e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar. Eğer pearson katsayısı 1 ise, iki değişken arasında mükemmel bir pozitif doğrusal ilişki olduğu anlamına gelir. Kat sayı -1 ise, mükemmel bir negatif doğrusal ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Kat sayı 0'a yaklaştıkça iki değişken arasındaki bir ilişki olmadığı veya çok zayıf bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi bu ilişkinin kuvvetini göstermektedir. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasında ki ilişkinin yönünü ve şiddetini gösteren bir istatistiksel ölçüdür ve var olan ilişkinin kuvvetini göstermesi uygulamada fazlasıyla kullanılan ve güvenilir sonuçlar veren bir göstergedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 256). Korelasyon katsayısı uygulamada çok kullanılan bir yöntemdir ve özellikle parametrik

testlerde değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak, korelasyon katkısını sadece iki değişken arasındaki ilişkiyi gösterir ve nedensellik ilişkisini belirlemede yetersiz kalır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ve $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliği ile gösterilir. Pearson korelasyon katsayılarının değerlendirilmesi doğrultusunda; $-1 \leq r < -0,7$ ile $0,7 < r \leq 1$ için değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu, $-0,7 \leq r < -0,3$ ile $0,3 < r \leq 0,7$ için “orta derecede ilişki”nin varlığından ve $-0,3 \leq r < 0$ ile $0 < r \leq 0,3$ için ise “zayıf bir ilişki” olduğu varsayılmaktadır. Bu değerlendirmeler için örneklem sayısının önemli olduğu söylenmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2015: 254)

Bu bağlamda liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki korelasyon analizi tablo 28’de gösterilmiştir. Değişkenlerin aralarındaki ilişkide korelasyon katsayısı $p < .01$ ve $p < .05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve korelasyon katsayısı $p < .01$ ve $p < .05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Modelimizdeki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları pozitif bulunmuştur. Değişkenler arasında elde edilen ilişkiler YEM ile hipotezlerin test edilmesi için gerekli şartı sağladığı görülmektedir.

Araştırma değişkenlerimize ait korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki (Tablo 28) gösterilmiştir.

Tablo 28

Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	BL	HL	PR	ÖB	İST
Babacan Liderlik	1				
Hizmetkâr Liderlik	,549**	1			
Performans	,454**	,297**	1		
Örgütsel Bağlılık	,591**	,595*	,476**	1	
İş Tatmini	,530**	,536**	,493**	,750**	1
Ortalama	4,04	4,05	3,79	3,77	4,51
Standart Hata	0,57	0,57	0,72	0,44	0,42
N=584, ** $p < .01$ (Korelasyonun anlamlılık seviyesi).					

Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi incelendiğinde iş performans ile hizmetkâr liderlik arasında düşük ama anlamlı bir ilişki bulunurken iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında yüksek ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler arasında ise orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon ve YEM analizlerinde değişkenler arasındaki 0,9 ve üzerinde ilişki çıkması sorun oluşturmaktadır (Çokluk vd., 2014). Değişkenler arasında 0.9 ve üzeri korelasyon değeri çıkmamıştır.

SEM ile ilgili yapılan çalışmalardaki sorunlardan biri çoklu doğrusallık, yani gizli ekzojen yapılar arasında yüksek korelasyonlardır. Ne yazık ki, YEM'deki çoklu doğrusallığın etkileri hakkında çok az şey bilinmekte ve araştırmacılar buna çok az dikkat etmektedirler (Grewal vd., 2004). İlişki çoklu doğrusallık iki veya daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişki anlamına gelmektedir. Bu ilişki eşdoğrusallık veya kötü şartlanma olarak ifade edilmektedir. Çok değişkenlik, bağımlı değişken y ve bağımsız değişken X arasında bir regresyon modeli oluşturduğunda zorluklar yaratır (Alin, 2010). Tolerans ve varyans enflasyon faktörü (VIF) değerleri, çoklu doğrusallığın belirtilerini belirlemeye yardımcı olan istatistiksel ölçütlerdir. Tolerans değeri, bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenler ile olan ilişkisinden bağımsız varyansının oranını ifade etmektedir. Tolerans değeri bire yaklaştıkça, bağımsız değişkenin diğer değişkenlerden bağımsız olduğu anlamına gelir. VIF, toleransın tersidir ve bir bağımsız değişkenin diğer değişkenler ile bağımsız olduğu anlamına gelir. Tolerans değeri 0.1'den az veya VIF değeri 10'dan büyük olan bağımsız değişkenler, çoklu doğrusallık belirtileri gösterir ve modelde bu değişkenlerin kullanımına uygun olmayabilmektedir (Dormann vd., 2013).

Tablo 29

Bağımsız Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Değerleri

Bağımsız Değişkenler	Çoklu Doğrusallık	
	Tolerans	VIF
Babacan Liderlik	0,40	2,50
Hizmetkâr Liderlik	0,41	2,44
İş Tatmini	0,64	1,57
Örgütsel Bağlılık	0,52	1,92
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı		

Tablo 29 incelendiğinde tolerans değerlerinin 0.1'in üstünde olduğu ve VIF değerlerinin 10'un altında sonuçları görülmektedir. Sonuç olarak çalışmada bağımsız değişkenler olarak alınan babacan liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ölçüm sonuçları arasında çoklu doğrusallık olmadığı belirlenmiştir.

4.5. Yol analizleri

Alan yazınından yararlanarak oluşturulan hipotezler yol analizleri ile test edilmiştir. Bu analiz yapılmadan önce, kullanılacak her bir değişkenin ölçme modelinin doğrulanması gerekmektedir. Ölçme modeli, değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçeklerin doğruluğunu ve güvenilirliğini test eder. Sonrasında ise kuramsal veya teorik bir modele dayanarak değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenir ve sonrasında yol analizi bu ilişkiyi test etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014. s. 328). Daha sonra bağımsız değişkenlerin (örneğin liderlik tarzları) bağımlı değişken ile olan (örneğin iş performansı) ilişkileri ve bu ilişkiyi açıklama seviyeleri belirlenir.

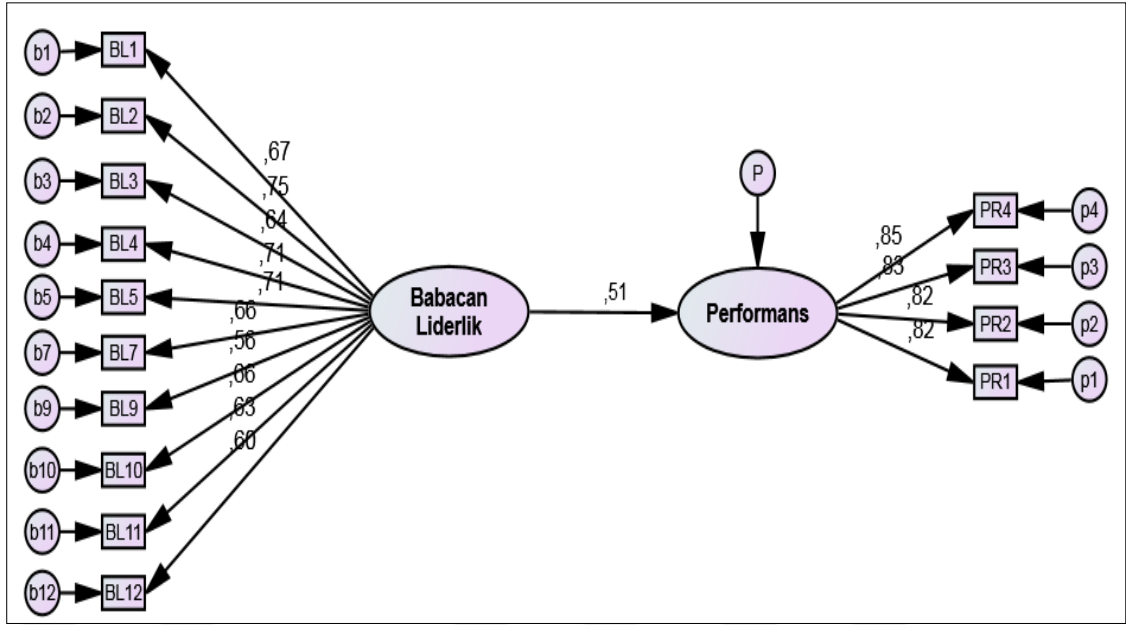
Yol analizi kullanılmış ve her bir liderlik tarzının iş performans ile olan ilişkileri, yine iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin iş performans ile olan ilişkileri ve her bir liderlik tarzı ile iş performansı arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık durumu ayrı ayrı Baron ve Kenny (1986)'nin metodolojisine göre analiz yapılacaktır.

4.6. Liderlik Tarzları İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Çalışmanın ilk hipotezini analize dahil etmek için, liderlik tarzları ile iş performansı arasında bir model oluşturulmuş ve liderlik tarzları bağımsız (dışsal) değişken olarak, iş performansı ise bağımlı (içsel) değişken olarak ele alınmıştır. Bu şekilde, liderlik tarzlarının iş performansını nasıl etkilediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

4.6.1. Babacan Liderlik Tarzı İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Yapılan literatür çalışmalarına dayalı olarak babacan liderlik ile iş performansı arasında “Babacan liderlik tarzının iş performansı üzerinde pozitif anlamlı etkisi vardır” hipotezi yazılmıştır. Hipotezi test etmek için Şekil 8’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 8. BL ile PR arasında oluşturulan Yem

Babacan liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki için oluşturulan modele göre bağımsız değişken olan babacan liderlik bağımlı değişken olan iş performansını etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan modelin geçerliliği için uyum indeksleri incelenmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin listesi Tablo 30’da sunulmuştur. Babacan liderlik ile iş performansı arasında oluşturulan YEM’e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, TLI GFI, TLI, RMSEA değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329). Oluşturulan model veriler ile desteklenmiştir.

Tablo 30

Babacan Liderlik Ve İş Performansı Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($p > 0.05$)	-	($p < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,669
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,979
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,975
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,979
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,963
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,042

Modelin uyumluluğu belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizinde β değerleri incelendi. Babacan liderliğin iş performansına etkisine ilişkin regresyon değerleri Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31

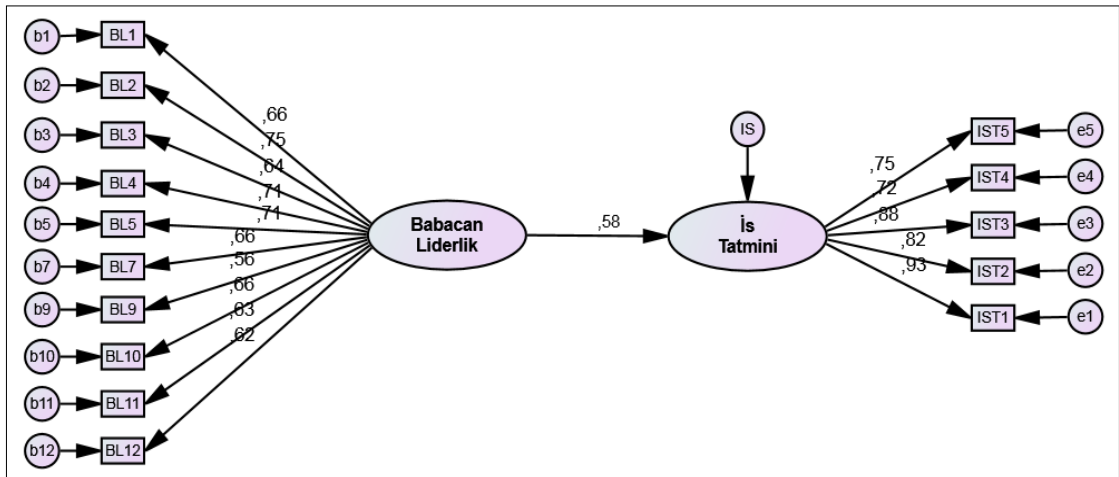
Babacan Liderlik ve İş Performansına İlişkin Regresyon Değerleri

Yol		Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
		β	β			
İş Performansı	Babacan Liderlik	0,487	0,512	0,047	10,293	***

Tablo 31 incelendiğinde babacan liderlik iş performansını olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,512$, $p<0,05$). Sonuç olarak oluşturulmuş olan “**H_{1a}** : Babacan liderlik tarzının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

4.6.2. Babacan Liderlik Tarzı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler

Yapılan literatür çalışmalarına dayalı olarak babacan liderlik ile iş tatmini arasında “Babacan liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi yazılmıştır. Hipotezi test etmek için Şekil 9’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 9. BL ile İŞT arasında oluşturulan YEM

Babacan liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki için oluşturulan modele göre bağımsız değişken olan babacan liderlik bağımlı değişken olan iş tatminini etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan modelin geçerliliği için uyum indeksleri incelenmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin listesi Tablo 32’de sunulmuştur. Babacan liderlik ile iş tatmini arasında oluşturulan YEM’e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, TLI, CFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum değerlerine, GFI değerinin ise kabul edilebilir iyi uyum değerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 32

Babacan Liderlik Ve İş Tatmini Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,593
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,982
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,979
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,982
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,963
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,039

Modelin uyumluluğu belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizindeki β değerleri incelendi. Babacan liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin regresyon değerleri Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33

Babacan Liderlik ve İş Tatmini Regresyon Değerleri

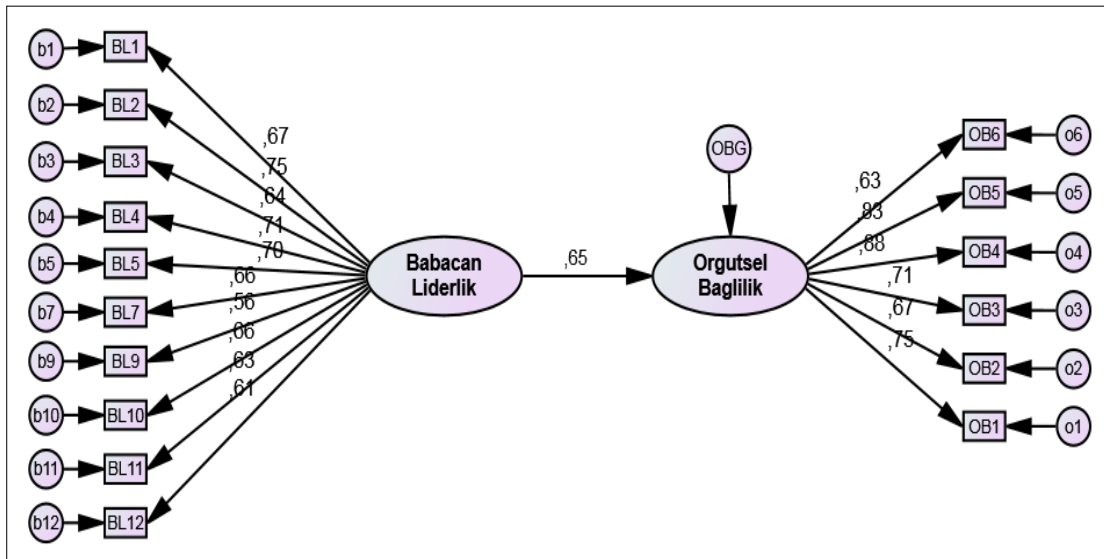
Yol	Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
β	β				
İş Tatmini <--- Babacan Liderlik	0,692	0,584	0,058	12,033	***

Tablo 33 incelendiğinde babacan liderlik iş tatminini olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,584$, $p<0.05$). Sonuç olarak oluşturulmuş

olan “H_{2a}: Babacan liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

4.6.3. Babacan Liderlik Tarzı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Yapılan literatür çalışmalarına dayalı olarak babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında “Babacan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.” hipotezi yazılmıştır. Hipotezi test etmek için Şekil 10’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 10. BL İle ÖB arasında oluşturulan YEM

Babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için oluşturulan modele göre bağımsız değişken olan babacan liderlik bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan modelin geçerliliği için uyum indeksleri incelenmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin listesi Tablo 34’de sunulmuştur. Babacan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında kurulan YEM’e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, GFI, TLI, CFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 34

Babacan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,385
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,981
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,978
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,981
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,963
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,036

Modelin uyumluluğu belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizindeki β değerleri incelendi. Babacan liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin regresyon değerleri Tablo 35’de sunulmuştur.

Tablo 35

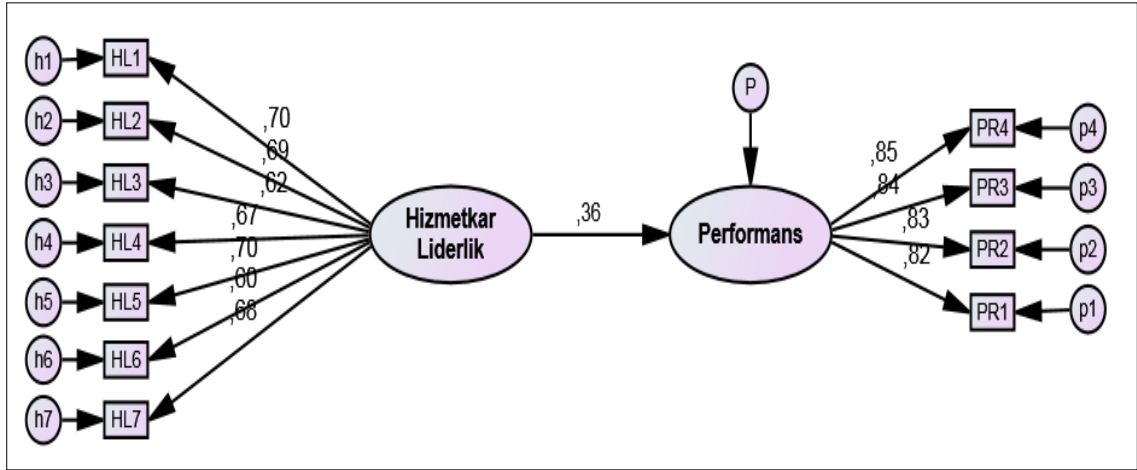
Babacan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Değerleri

Yol		Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
		β	β			
Örgütsel Bağlılık	<--- Babacan Liderlik	0,518	0,648	0,046	11,294	***

Tablo 35 incelendiğinde babacan liderlik örgütsel bağlılığı olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,648$ $p<0.05$). Sonuç olarak oluşturulmuş olan “H_{2b}: Babacan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.” hipotezimiz desteklenmiştir.

4.6.4. Hizmetkâr Liderlik İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Yapılan alan yazın çalışmalara dayalı olarak hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında “Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerinde pozitif yani anlamlı etkisi vardır” hipotezi yazılmıştır. Hipotezi test etmek için Şekil 11’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 11. HL ile PR arasında oluşturulan YEM

Hizmetkâr liderlik iş performansı arasındaki ilişki için oluşturulan modele göre bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik bağımlı değişken olan iş performansını etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan modelin geçerliliği için uyum indeksleri incelenmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin listesi Tablo 36’de sunulmuştur. Hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında kurulan YEM’e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, TLI, CFI, GFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 36

Hizmetkâr Liderlik ile İş Performansı Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($p > 0.05$)	-	($p < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,712
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,965
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,955
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,965
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,956
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,064

Modelin uyumluluğu belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizindeki β değerleri incelendi. Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon değerleri Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37

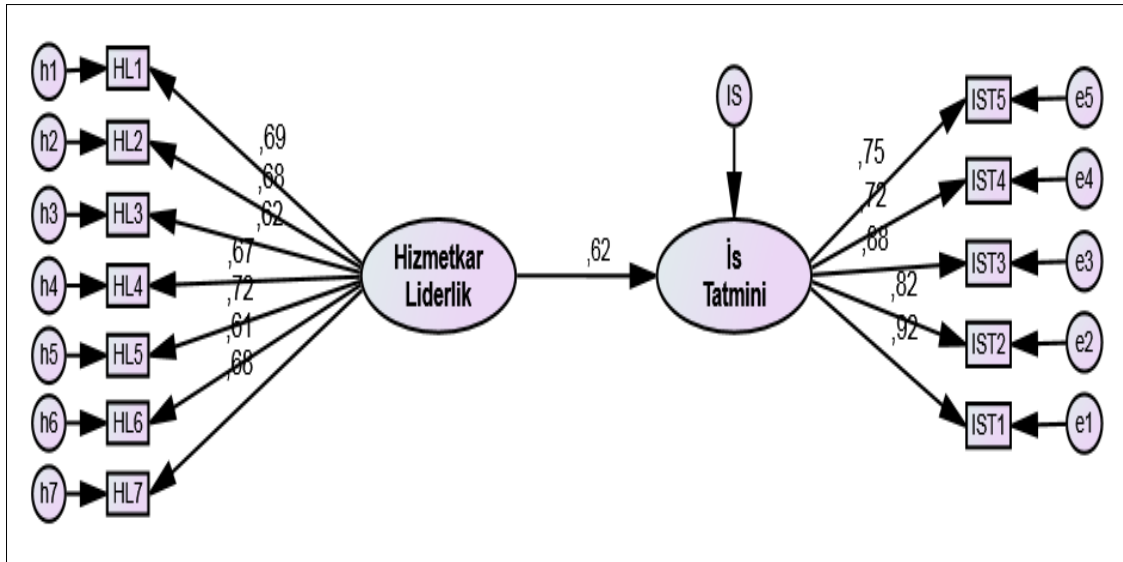
Hizmetkâr Liderliğin ve İş Performansı Regresyon Değerleri

Yol	Standartlaştırılmamış β	Standartlaştırılmış β	S.H.	C.R.	p
İş Performansı $\leftarrow$ Hizmetkâr Liderlik	0,354	0,365	0,047	7,485	***

Tablo 37 incelendiğinde hizmetkâr liderlik iş performansını olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,365$, $p<0.05$). Sonuç olarak oluşturulmuş olan “H_{1b}: Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

4.6.5. Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler

Yapılan literatür çalışmalarına dayalı olarak hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında “Hizmetkâr liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek için Şekil 12’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 12. HL İle İŞT arasında oluşturulan YEM

Hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki için oluşturulan modele göre bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik bağımlı değişken olan iş tatmini etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan

modelin geçerliliği için uyum indeksleri incelenmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin listesi Tablo 38’de sunulmuştur. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için yapılan YEM’e ait model uyumluluk indekslerine göre, (χ^2/df) oranı ve IFI, TLI, CFI, GFI ve RMSEA değerlerinin iyi bir uyum gösterdiği bulgusu elde edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 38

Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,685
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,989
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,986
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,989
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,956
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,036

Modelin uyumluluğu belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizinin β değerleri incelendi. Hizmetkâr liderliğin iş tatminine etkisinin regresyon değerleri Tablo 39’de sunulmuştur.

Tablo 39

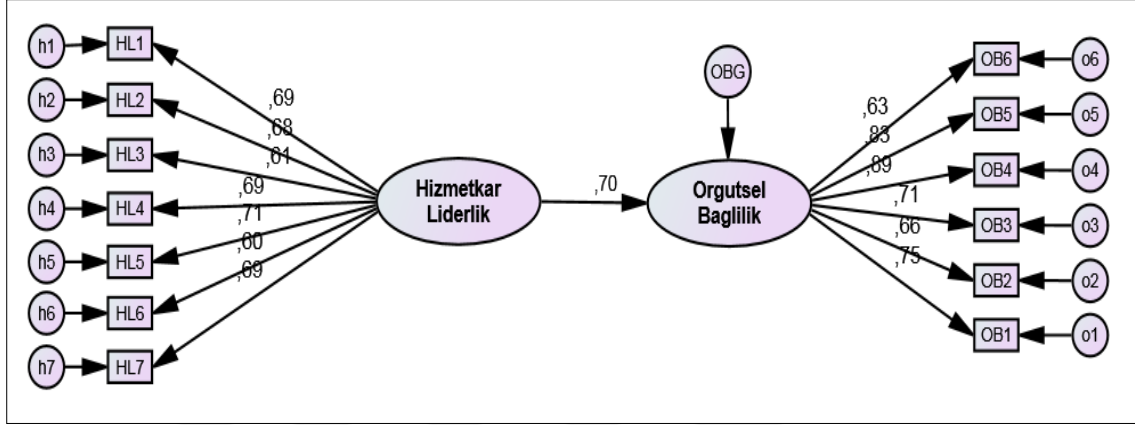
Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Regresyon Değerleri

Yol	Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
β	β				
İş Tatmini <--- Hizmetkâr Liderlik	0,743	0,615	0,059	12,633	***

Tablo 39’de incelendiğinde hizmetkâr liderlik iş tatminini olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,615$, $p<0.05$). Sonuç olarak oluşturulmuş olan “**H_{3a}**: Hizmetkâr liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

4.6.6. Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Yapılan literatür çalışmalarına dayalı olarak hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında “Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek için Şekil 13’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 13. HL ile ÖB arasında oluşturulan YEM

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için oluşturulan modele göre bağımsız bir değişken olan hizmetkâr liderlik, bağımlı bir değişken olan örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan modelin geçerliliği için uyum indeksleri incelenmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin listesi Tablo 40’da sunulmuştur. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında kurulan YEM’e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, TLI, CFI, GFI ve RMSEA değerlerinde iyi uyum değerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 40

Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında oluşturulan YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,580
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,986
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,968
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,979
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,949
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,043

Modelin uyumluluğu belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizindeki β değerleri incelendi. Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin regresyon değerleri Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 41

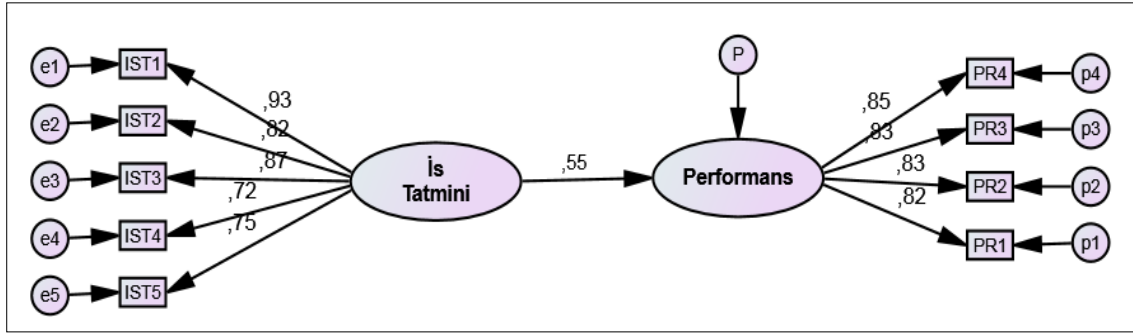
Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Regresyon Değerleri

Yol		Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
		β	β			
Örgütsel Bağlılık	<--- Hizmetkâr Liderlik	0,574	0,700	0,049	11,794	***

Tablo 41 incelendiğinde hizmetkâr liderlik örgütsel bağlılığı olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,700$, $p<0.05$). Sonuç olarak oluşturulmuş olan “H_{3b}: Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

4.6.7. İş Tatmini İle Performans Arasındaki İlişkiler

Yapılan literatür çalışmalarına dayalı olarak iş tatmini ile iş performansı arasında “İş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek için Şekil 14’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 14. İŞT ile PR arasında oluşturulan YEM

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki için oluşturulan modele göre bağımsız değişken olan iş tatmini bağımlı değişken olan iş performansı etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan modelin geçerliliği için uyum indekslerine incelenmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin listesi Tablo 42’de sunulmuştur. İş tatmini ile iş performansı arasında kurulan YEM’e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, TLI, CFI, GFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum değerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 42

İş Tatmini ile İş Performansı arasında oluşturulan YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,581
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,976
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,970
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,976
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,956
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,041

Modelin uyumluluğu belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizindeki β değerleri incelendi. İş tatminin iş performansına etkisine ilişkin regresyon değerleri Tablo 43’de sunulmuştur.

Tablo 43

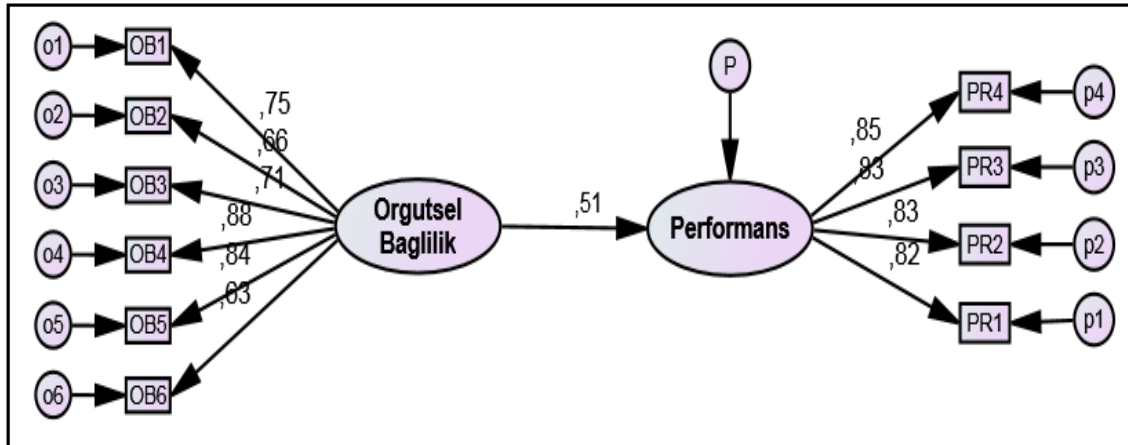
İş Tatmini ve İş Performansı Regresyon Değerleri

Yol		Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
		β	β			
İş Performansı	İş Tatmini	0,443	0,546	0,035	12,772	***

Tablo 43 incelendiğinde iş tatmini iş performansını olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,546$, $p<0.05$). Sonuç olarak oluşturulmuş olan “**H_{4a}**: İş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

4.6.8. Örgütsel Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Yapılan literatür çalışmalarına dayalı olarak örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında “Örgütsel bağlılık değişkeni iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek için Şekil 15’de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 15. ÖB ile PR arasında oluşturulan YEM

Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki için oluşturulan modele göre bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık bağımlı değişken olan iş performansı etkilemediği yapısal eşitlik modeline göre analiz edilmiştir. Öncelikle oluşturulan modelin geçerliliği için uyum indekslerine incelenmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin listesi Tablo 44’de sunulmuştur. Örgütsel bağlılık ile iş performansı

arasında kurulan YEM'e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), IFI, TLI, GFI, CFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 44

Örgütsel Bağlılık İle İş Performansı Arasında Oluşturulan YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum İndeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,541
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,986
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,982
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,986
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,956
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,048

Modelin uyumluluğu belirlendikten sonra değişkenler arası ilişkinin düzeyini belirlemek için regresyon analizindeki β değerleri incelendi. Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisine ilişkin regresyon değerleri Tablo 45’de sunulmuştur.

Tablo 45

Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Regresyon Değerleri

Yol		Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
		β	β			
İş Performansı	Örgütsel Bağlılık	0,615	0,510	0,060	10,271	***

Tablo 45 incelendiğinde örgütsel liderlik iş performansını olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta=0,510$, $p<0.05$). Sonuç olarak oluşturulmuş olan “H_{4b}: Örgütsel bağlılık değişkeni iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

4.7. Yol Analizi ve Aracılık Testleri

Aracılık analizleri konusunda 1980’li yıllardan itibaren yönetime ilişkin bir çok araştırma yapılmış (Baron ve Kenny, 1986; MacKinnon ve Dwyer, 1993: 149;

MacKinnon, Warsi ve James, 1995; Judd ve Kenny, 2001: 605; MacKinnon vd., 2002; Frazier, Barron ve Tix, 2004: 117; MacKinnon vd., 2002; Taylor, MacKinon ve Tein, 2007; Fairchild, MacKinon, Taborga ve Taylor, 2009: 490).

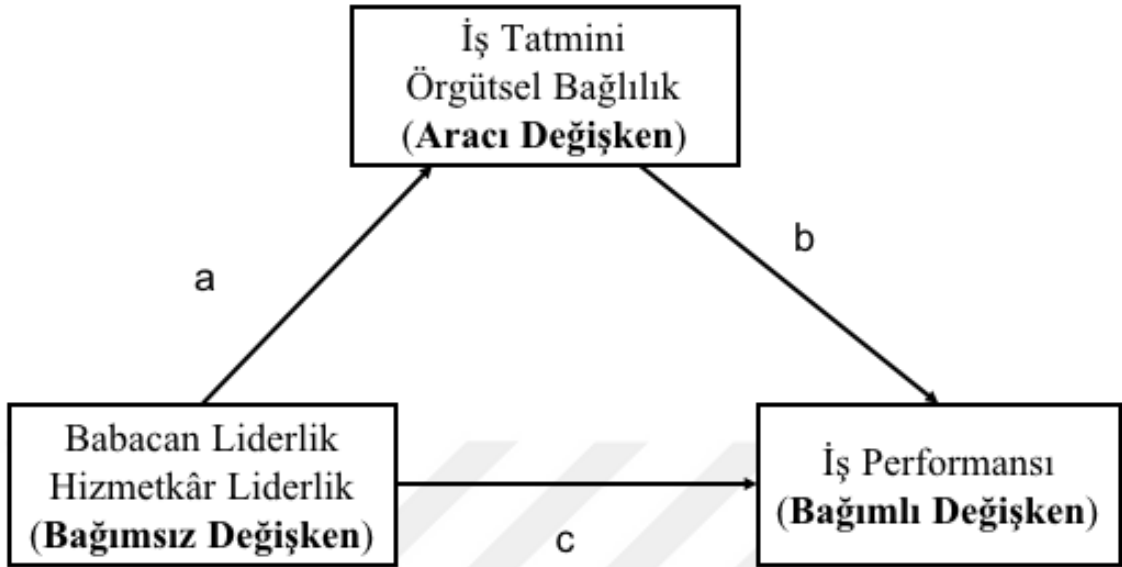
Literatürde Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracılık etkisini analiz etme modeli sıkça kullanılmaktadır. Baron ve Kenny'e göre aracılık etkisini belirlemek için izlenmesi gereken aşamalar bulunmaktadır. Buna göre; ilk aşamada; Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. İkinci aşamada ise; Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olması gerekmektedir. Son aşamada ise; Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı şeklinde tanımlanmaktadır.

Baron ve Kenny (1986)'nin geliştirmiş olduğu sistematığe göre yapılan aracı değişken modeli analizlerinin anlamlılığı, Sobel testi gibi başka istatistiksel testlerle teyit edilebilmektedir. Bu testler, aracı değişkenin etkisindeki medyanın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Baron ve Kenny, 1986: 1175). Genel olarak akademik alanda Sobel (1982) testinin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı mı, değil mi sorularını test etmede son aşama olarak kullanıldığı görülmektedir (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013).

Sobel testi, bir bağımsız değişkenin aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkideki aracılık etkisini ölçmek için kullanılan bir istatistiktir. Bu testte, bağımsız değişkenin aracılık etkisi, standartlaştırılmamış regresyon katsayısı (B) ile standart hatalar kullanılarak hesaplanır. Bu test, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için bir Z istatistiği hesaplar (Sobel, 1982; Baron ve Kenny, 1986: 1175; Soper, 2015).

Aracı değişken, bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır. Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak veya araştırmak için kullanılır. Aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir mekanizma veya süreç olarak işlev görebilir ve bu şekilde neden-sonuç ilişkisindeki açıklamayı tamamlar (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2010). Aracılık etkisi aşağıdaki şekilde gösterilen model ile test edilir. Şekil 16'da bağımsız değişkeni, bağımlı değişkeni ve aracı değişkenden oluşmaktadır. Ayrıca c' yolu bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki etkiyi, a(s_a) yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, b(s_b) yolu aracı değişken ile bağımlı

değişken arasındaki etkiyi göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişki ve yönü Şekil 16’da gösterilmektedir.



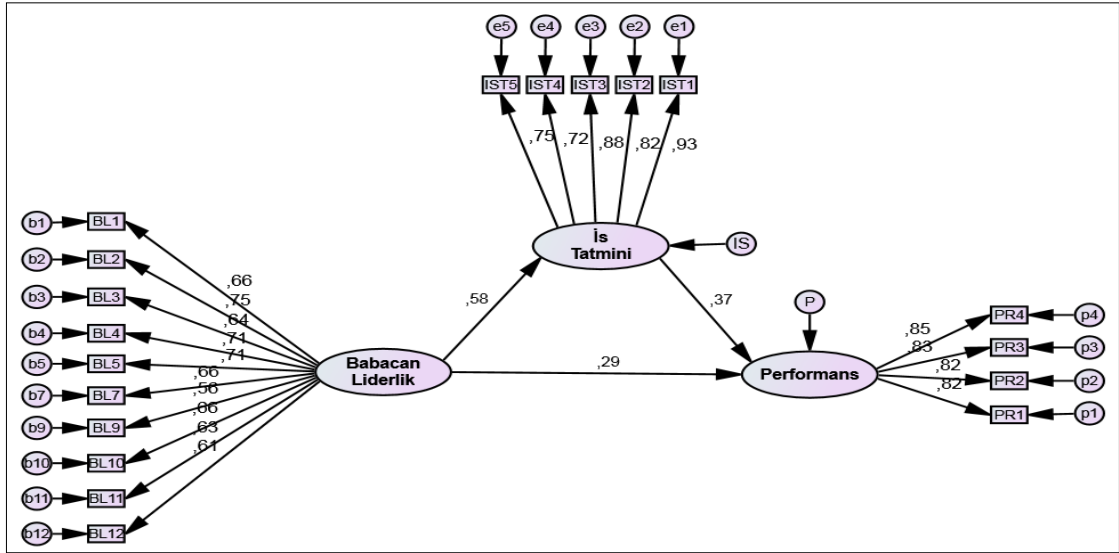
Şekil 16. Aracı değişken etki modeli

Kaynak: [www. http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm](http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm)

Önce, bağımsız değişkelerimizin aracı değişken üzerinde etkisi olması gerekmektedir. Sonra, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması gerekmektedir. Eğer aracı değişken, ikinci aşamadaki regresyon analizine dahil edildiğinde; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıyorsa tam aracılık etkisi söz konusu olmaktadır. Ayrıca bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki azalma meydana geldiğinde ise kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013: 547; Mckinnon, Fairchild ve Fritz, 2010: 594).

4.7.1. Babacan Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatminin Aracılık Etkisi

Alanyazındaki çalışmalara dayalı olarak oluşturulan “İş tatmini değişkeni, babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.” hipotezini test öncelikle YEM modeli oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek için oluşturulan model Şekil 17’de verilmiştir.



Şekil 17. İş tatminin BL ile PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM

Aracılık etkisini belirlemek için yapılan ilk adım olan bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi adımında babacan liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki daha önce $\beta=0,512$ ($p<0.05$) olarak belirlenmişti. Daha sonraki adımda aracı değişken olan iş tatminin ile babacan liderlik ve iş performansı arasındaki ilişki için oluşturulan modele ilişkin model uyum indekleri incelenmiştir. Analizler uygulanırken model uyum indekslerini iyileştirmek için modifikasyon işlemine tabi tutulmuştur. Model uyum indekleri Tablo 46’da verilmiştir. Model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df) oranı ve IFI, TLI, CFI, GFI ve RMSEA değerlerinin iyi uyum göstermiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011: 130; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 46

İş Tatminin BL Ve PR Arasındaki Aracılık Etkisini Gösteren YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indekleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,468
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,980
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,977
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,980
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,956
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,037

Modelin uyumluluğu belirlendikten Sobel test için gerekli olan veriler için regresyon analizindeki β değerleri incelendi. İş tatmini, babacan liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiye ait değerler Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47

İş Tatminin BL ile PR Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolünde Değişkenlerin Aldıkları Değerler

Yol			Standartlaştırılmamış β	Standartlaştırılmış β	S.H.	C.R.	p
İş tatmini	<---	Babacan Liderlik	0,688	0,583	0,057	12,087	***
İş Performansı	<---	Babacan Liderlik	0,282	0,294	0,050	5,619	***
İş Performansı	<---	İş Tatmini	0,305	0,374	0,041	7,479	***

Sonuçlara göre iş tatmini aracılık rolü olduğunda babacan liderlik iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu ($\beta=0,294$, $p<0.05$) ve aynı şekilde çalışan iş tatminleri düzeylerinin yüksek olması ($\beta=0,583$, $p<0.05$) performans üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, iş tatminin babacan liderlik ile iş performansı arasında Baron ve Kenny’e göre (1986) kısmi aracı değişken olduğunu göstermektedir. Aracılık sonuçlarının istatistiksel anlamlılığını belirlemek için Sobel testi yapılmıştır (Sobel, 1982; Soper, 2015). Sobel testi sonuçlarına göre oluşan Tablo 48’de gösterilmiştir.

Tablo 48

İş Tatminin BL ile PR Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolünde Değişkenlerin Sobel Test Sonuçları

Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.688	Sobel test:	6.33287699	0.03313502	0.0034358
b	0.305	Aroian test:	6.3171843	0.03321733	0.0046456
s _a	0.057	Goodman test:	6.34868722	0.0330525	0.0028537
s _b	0.041	Reset all	Calculate		

Kaynak: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (19 Ocak, 2020).

Yapılan Sobel teste göre aracılık etkisinin (Sobel $z = 6.33$, $p < 0.05$) anlamlı olduğu bulunmuştur. Yapılan analizler iş tatmininin babacan liderlik ile iş performansı arasında Baron ve Kenny göre (1986) kısmi aracı değişken olduğunu göstermektedir. Babacan liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracılık etkisine yönelik oluşturulan hipotezimizde iş tatmininin aracılık etkisi belirlenmiştir. Dolayısıyla “**H_{5a}**: İş tatmini değişkeni, babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder” hipotezi kısmen desteklenmiştir. Babacan liderlik ve iş tatmininin iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin sonuçlar (Tablo 49) verilmiştir. Toplam etki hesaplamasında $c' = c + a*b$ eşitliği kullanılmaktadır (Burmaoğlu vd., 2013).

Tablo 49

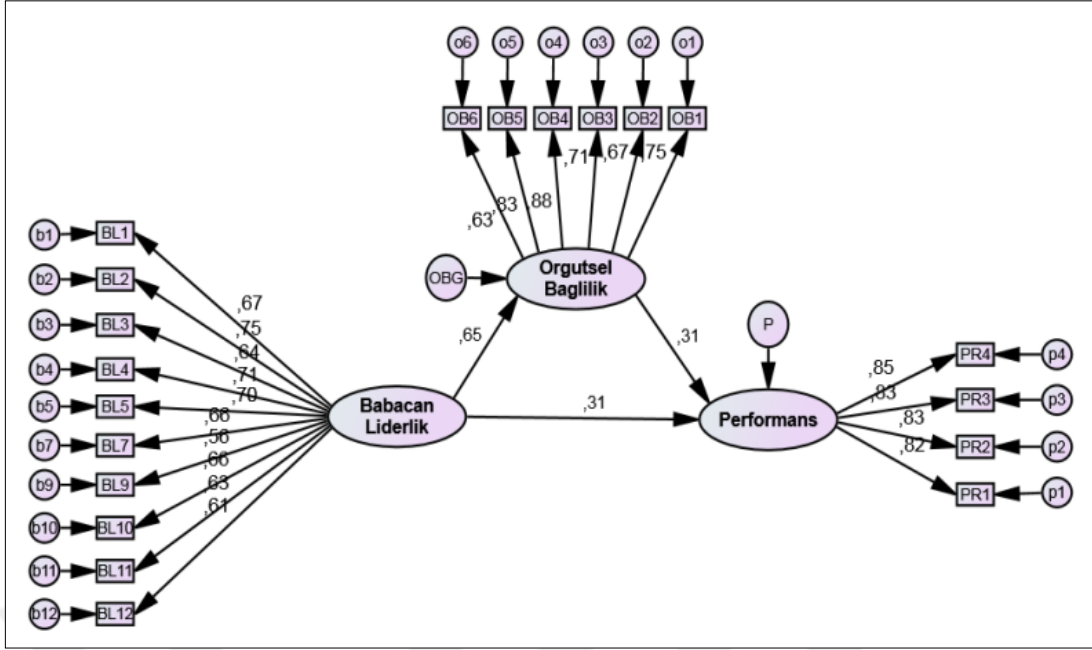
Babacan Liderlik ve İş Tatminin İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Değişken	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Babacan Liderlik	0,294	0,110	0,404
İş Tatmini	0,374	--	0,374

Tablo 49 incelendiğinde babacan liderliğin doğrudan etkisi 0,294 ve dolaylı etkisi ise 0,110'dur. Toplam etki hesaplandığından 0,404 olmuştur. Sonuç olarak iş tatmini babacan liderliğin iş performansına etkisini artırmıştır.

4.7.2. Babacan Liderlik Tarzı ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi

Literatürdeki çalışmalara dayalı olarak oluşturulan “Örgütsel bağlılık değişkeni, babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.” hipotezini test için birinci adım olarak babacan liderlik ile iş performansı arasındaki doğrudan ilişkiye daha önce bakılmıştı. Bu ilişki olumlu ($\beta = 0,512$, $p < 0,05$) ve anlamlı çıkmıştı. İkinci adımda YEM modeli oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek için oluşturulan model Şekil 18’de verilmiştir.



Şekil 18. Örgütsel Bağlılığın BL ile PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM

Örgütsel bağlılığın babacan liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemek için oluşturulan model de öncelikle model uyum indeksleri incelenmiştir. YEM uyumluluk indeksleri Tablo 50’de sunulmuştur. Örgütsel bağlılığın BL ile PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM’e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), RMSEA IFI, TLI, CFI ve GFI değerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011: 130; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 50

Örgütsel Bağlılığın BL Ve PR Arasındaki Aracılık Etkisini Gösteren YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,650
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,977
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,974
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,977
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,956
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,037

YEM analizi sonucu elde edilen ilişkinin anlamlılığını, büyüklüğünü ve yönünü gösteren regresyon katsayıları, oransal değerleri ve kritik değişkenler arasındaki yollar Tablo 51’ da gösterilmiştir.

Tablo 51

Örgütsel Bağlılığın BL ile PR Arasındaki İlişkideki Aracılık etkisinde Değişkenlerin Aldıkları Değerler

Yol			Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
			β	β			
Örgütsel	<---	Babacan	0,518	0,649	0,046	11,367	***
Bağlılık		Liderlik					
İş	<---	Babacan	0,297	0,312	0,056	5,344	***
Performansı		Liderlik					
İş	<---	Örgütsel	0,368	0,308	0,069	5,325	***
Performansı		Bağlılık					

Örgütsel bağlılık değişkeninin babacan liderlik ile iş performansı arasındaki aracılık etkisini gösteren YEM analiz sonuçlara göre babacan liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ($\beta=0,649$, $p<0.05$), babacan liderliğin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu ($\beta=0,312$, $p<0.05$) ve aynı şekilde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\beta=0,308$, $p<0.05$) performans üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu açıdan algılanan babacan liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı, örgütüne bağlı çalışanların daha fazla performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani örgütsel bağlılığın babacan liderlik ile iş performansı arasında aracılık rolü olduğu söylenebilir. Aracılık sonuçlarının istatistiksel anlamlılığını belirlemek için Sobel testi yapılmıştır (Sobel, 1982; Soper, 2015). Sobel testi sonuçlarına göre oluşan Tablo 52’de gösterilmiştir.

Tablo 52

Örgütsel Bağlılık Değişkenin Babacan Liderlik İle Performans Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi Sobel Test sonuçları

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.518	Sobel test: 4.82006145	0.03954804	0.00000144
b 0.368	Aroian test: 4.80461265	0.03967521	0.00000155
s _a 0.046	Goodman test: 4.83566023	0.03942047	0.00000133
s _b 0.069	Reset all	Calculate	

Kaynak: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (19 Ocak, 2019)

Yapılan Sobel test sonuçlarına göre aracılık etkisinin (Sobel $z = 4.82$, $p < 0.05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Analizlerimiz sonucunda örgütsel bağlılığın babacan liderlik ile iş performansı arasında Baron ve Kenny göre (1986) kısmi aracı değişken olduğunu göstermektedir. Babacan liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık değişkeninin aracılık etkisine yönelik oluşturulan hipotezimizde örgütsel balılığın aracılık etkisi belirlenmiştir. Dolayısıyla “**H_{6a}** : Örgütsel bağlılık değişkeni, babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.” hipotezi kısmen desteklenmiştir. Babacan liderlik ve örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin sonuçlar Tablo 53’de verilmiştir. Toplam etki hesaplamasında $c' = c + a*b$ eşitliği kullanılmaktadır (Burmaoğlu vd., 2013).

Tablo 53

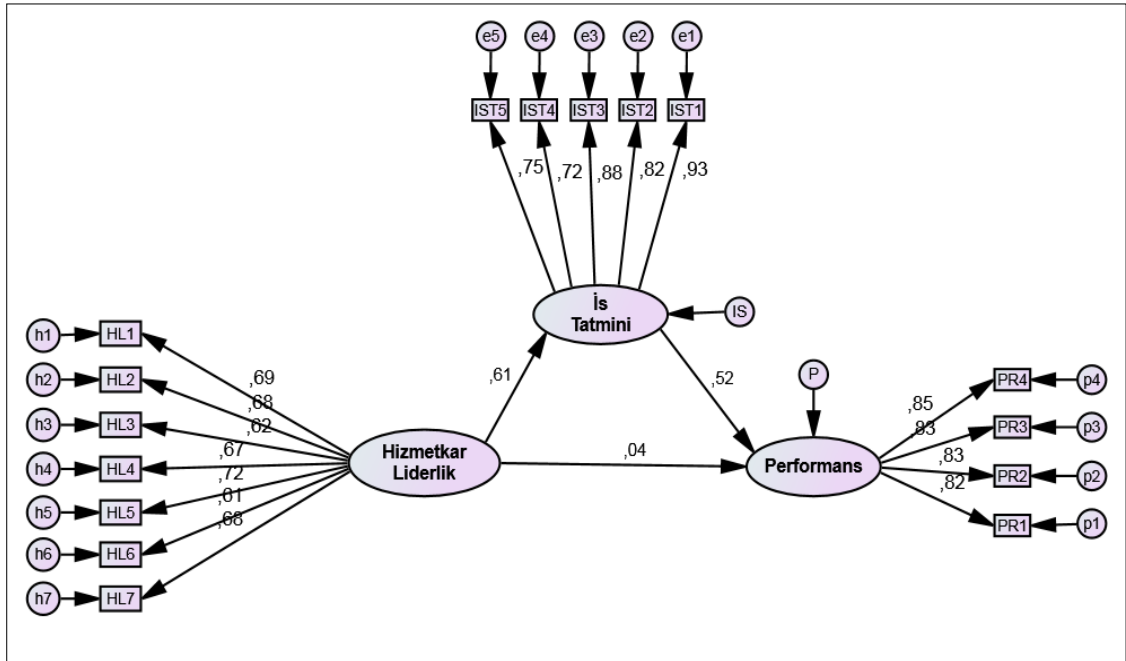
Babacan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Değişken	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Babacan Liderlik	0,312	0,200	0,512
Örgütsel Bağlılık	0,308	--	0,308

Tablo 53 incelendiğinde babacan liderliğin doğrudan etkisi 0,312 ve dolaylı etkisi ise 0,200’dur. Toplam etki hesaplandığında 0,512 olmuştur. Sonuç olarak örgütsel bağlılık babacan liderliğin iş performansına etkisini artırmıştır.

4.7.3. Hizmetkâr Liderlik ile Performans Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi

Alan yazınındaki çalışmalara dayalı olarak oluşturulan “İş tatmini değişkeni, Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.” hipotezini test için birinci adım olan hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde olumlu ($\beta=0,365$, $p<0.05$) ve etkisi daha önce belirlenmiştir. Daha sonra ise YEM modeli oluşturulmuştur. Hipotezleri test etmek için oluşturulan modelimiz Şekil 19’de verilmiştir.



Şekil 19. İş Tatminin HL ile PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM

Analiz sonuçları uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğunu ve modelin yapısal olarak yeterli derecede uyum gösterdiğine dair bulgular ortaya koymaktadır. YEM uyumluluk indeksleri Tablo 54’te sunulmuştur. İş tatminin hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM’e ait model uyumluluk indekslerinden (χ^2/df), RMSEA, IFI, TLI, CFI ve GFI değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011: 130; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 54

İş Tatminin HL Ve PR Arasındaki Aracılık Etkisini Gösteren YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,658
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,974
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,969
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,974
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,956
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,048

YEM sonuçlarına göre; ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü gösteren regresyon katsayıları ilişkinin anlamlılığı, kritik oran değerleri ve değişkenler arasındaki yollar aşağıda Tablo 55’de sunulmuştur.

Tablo 55

İş Tatmininin HL ile PR Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolünde Değişkenlerin Aldıkları Değerler

Yol		Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
		β	β			
İş Tatmini	<--- Hizmetkâr Liderlik	0,743	0,615	0,059	12,633	***
İş Performansı	<--- Hizmetkâr Liderlik	0,044	0,044	0,055	0,798	0,425
İş Performansı	<--- İş Tatmini	0,424	0,518	0,045	9,340	***

Sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde ilişkisinin istatistiksel düzeyde anlamlı olmadığı ($\beta=0,044$, $p>0.05$) ama hizmetkâr liderliğin iş tatminleri açıklama düzeylerinin yüksek olması ($\beta=0,615$, $p<0.05$) performans üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, iş tatminin hizmetkâr liderlik ile performans arasında tam aracı değişken olduğunu göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1178). Aracılık sonuçlarının istatistiksel anlamlılığını belirlemek için Sobel test yapılmıştır (Sobel, 1982; Soper, 2015). Sobel testi sonuçlarına göre oluşan Tablo 56’da gösterilmiştir.

Tablo 56

HL İle PR Arasındaki İlişklide İş Tatminin Aracılık Etkisinde Sobel Testi

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.743	Sobel test: 7.54429829	0.04175763	0
b 0.424	Aroian test: 7.52909519	0.04184195	0
s _a 0.059	Goodman test: 7.55959385	0.04167314	0
s _b 0.045	Reset all	Calculate	

Kaynak: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (19 Ocak, 2019).

Yapılan Sobel test sonucuna göre; (Sobel $z = 7.544$, $p < .05$) aracılık etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Yapılan analizler iş tatminini hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında Baron ve Kenny göre (1986) tam aracı değişken olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracılık etkisine yönelik oluşturulan hipotezimizde iş tatminin aracılık etkisi belirlenmiştir. Dolayısıyla “ H_{5b} : İş tatmini değişkeni, Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.” hipotezimiz desteklenmiştir. Hizmetkâr liderlik ve iş tatminin iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin sonuçlar Tablo 57’de verilmiştir. Toplam etki hesaplamasında $c' = c + a*b$ eşitliği kullanılmaktadır (Burmaoğlu vd., 2013).

Tablo 57

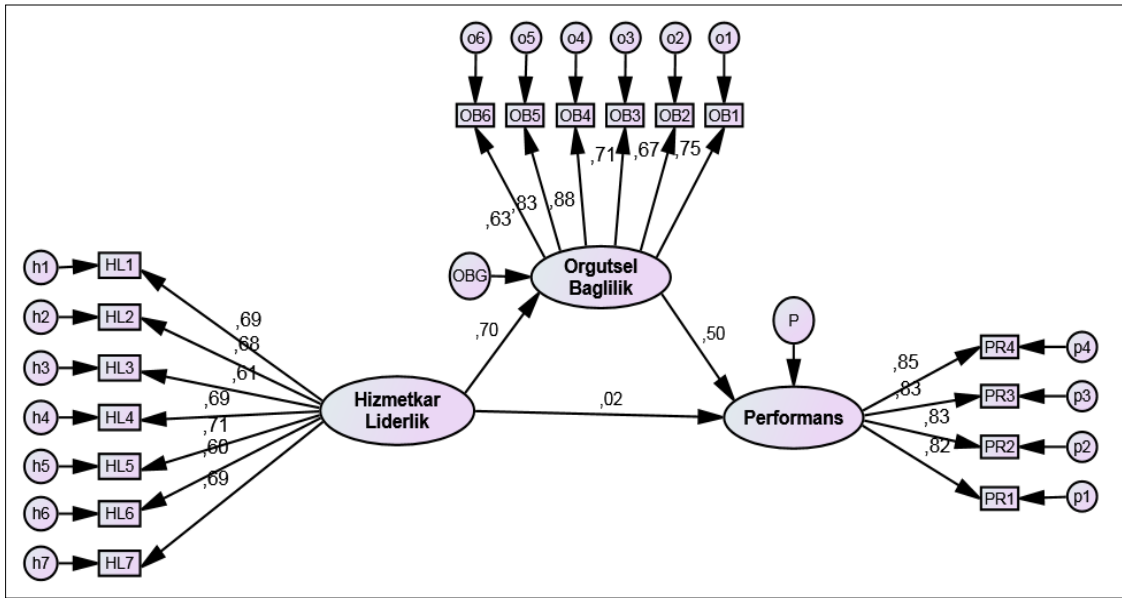
Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatminin İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Değişken	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Hizmetkâr Liderlik	0,044	0,019	0,063
İş Tatmini	0,424	--	0,424

Tablo 57 incelendiğinde babacan liderliğin doğrudan etkisi 0,044 ve dolaylı etkisi ise 0,019’dur. Toplam etki hesaplandığından 0,063 olmuştur. Sonuç olarak iş tatmini hizmetkâr liderliğin iş performansına etkisini artırmıştır.

4.7.4. Hizmetkâr Liderlik ile Performans Arasındaki ilişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi

Alanyazındaki çalışmalara dayalı olarak oluşturulan “Örgütsel bağlılık değişkeni, hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.” hipotezini test için birinci adım olan hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkinin olumlu ($\beta=0,365$, $p<0.05$) ve anlamlı olduğu belirlenmişti. İkinci adım için YEM modeli oluşturulmuştur. Hipotezi test etmek için oluşturulan model Şekil 20’de verilmiştir.



Şekil 20. Örgütsel Bağlılığın HL İle PR arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM

Algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı ve örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Modelin uyumu kabul edilir sınırlar içerisinde olduğunu ve modelimizin yapısal olarak yeterli derecede uyum değerlerini gösterdiğine dair bulgular görülmektedir ve YEM uyumluluk indeksleri Tablo 58’de sunulmuştur. Örgütsel Bağlılığın hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü gösteren YEM modelindeki uyumluluk indekslerinden (χ^2/df) oranı ve IFI, TLI, CFI, GFI, RMSEA değerlerinin iyi uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011: 130; Gürbüz ve Şahin, 2014: 329).

Tablo 58

Örgütsel Bağlılığın HL Ve PR Arasındaki Aracılık Etkisini Gösteren YEM Uyum İndeksleri

Referans Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum indeksleri
(χ^2 uyum testi)	($P > 0.05$)	-	($P < 0.05$)
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,657
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,964
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,957
CFI	$> 0,95$	$> 0,90$	0,964
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,956
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,052

YEM sonuçlarına göre; yönü ve büyüklüğünü gösteren regresyon katsayıları, ilişkinin anlamlılığı, değişkenler arasındaki yollar ve kritik oran değerleri aşağıda Tablo 59’da sunulmuştur.

Tablo 59

Örgütsel Bağlılık değişkeninin HL ile PR arasındaki ilişkideki aracılık rolünde değişkenlerin aldıkları değerler

Yol			Standartlaştırılmamış	Standartlaştırılmış	S.H.	C.R.	p
			β	β			
Örgütsel Bağlılık	<---	Hizmetkâr Liderlik	0,579	0,701	0,049	11,877	***
İş Performansı	<---	Hizmetkâr Liderlik	0,017	0,017	0,065	0,260	0,795
İş Performansı	<---	Örgütsel Bağlılık	0,597	0,498	0,083	7,188	***

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlılık düzeyinde değildir ($\beta=0,017$, $p>0.05$). Fakat hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ($\beta=0,701$, $p<0.05$) ve örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisi ($\beta=0,498$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlılık düzeyindedir. Bu sonuçlar, örgütsel bağlılığın, hizmetkâr liderliğin ile iş performansı arasında tam olarak aracı değişken olduğunu göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1178). Aracılık sonuçlarının istatistiksel anlamlılığını belirlemek için Sobel test

yapılmıştır (Sobel, 1982; Soper, 2015). Sobel testi sonuçlarına göre oluşan Tablo 60’da gösterilmiştir.

Tablo 60

HL İle PR Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Aracılık Etkisinde Sobel Testi Sonuçları

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.579	Sobel test: 6.14400283	0.05626023	0.0035237
b	0.597	Aroian test: 6.12801208	0.05640704	0.0045634
s _a	0.049	Goodman test: 6.16011941	0.05611304	0.0093845
s _b	0.083	Reset all	Calculate	

Kaynak: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (19 Ocak, 2020).

Yapılan Sobel test sonucuna göre aracılık etkisinin (Sobel $z = 6.144$, $p < .05$) anlamlı olduğu bulunmuştur. Yapılan analizler örgütsel bağlılık hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında Baron ve Kenny göre (1986) tam aracı değişken olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık değişkeninin aracılık etkisine yönelik oluşturulan hipotezimizde iş tatminin aracılık etkisi belirlenmiştir. Dolayısıyla “**H_{6b}** : Örgütsel bağlılık değişkeni, hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.” hipotezimiz desteklenmiştir. Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin sonuçlar Tablo 61’de verilmiştir. Toplam etki hesaplamasında $c' = c + a*b$ eşitliği kullanılmaktadır (Burmaoğlu vd., 2013).

Tablo 61

Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatminin İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Değişken	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Hizmetkâr Liderlik	0,017	0,010	0,027
Örgütsel bağlılık	0,597	--	0,597

Tablo 61 incelendiğinde Hizmetkâr liderliğin doğrudan etkisi 0,017 ve dolaylı etkisi ise 0,010’dur. Toplam etki hesaplandığından 0,027 olmuştur, sonuç olarak örgütsel bağlılık hizmetkâr liderliğin iş performansına etkisini artırmıştır.

4.8. Hipotez Analizlerinin Genel Özeti

Bu çalışmada iş performansı etkilediği düşünülen babacan liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisini belirlemek için 12 tane hipotez oluşturulmuştur.

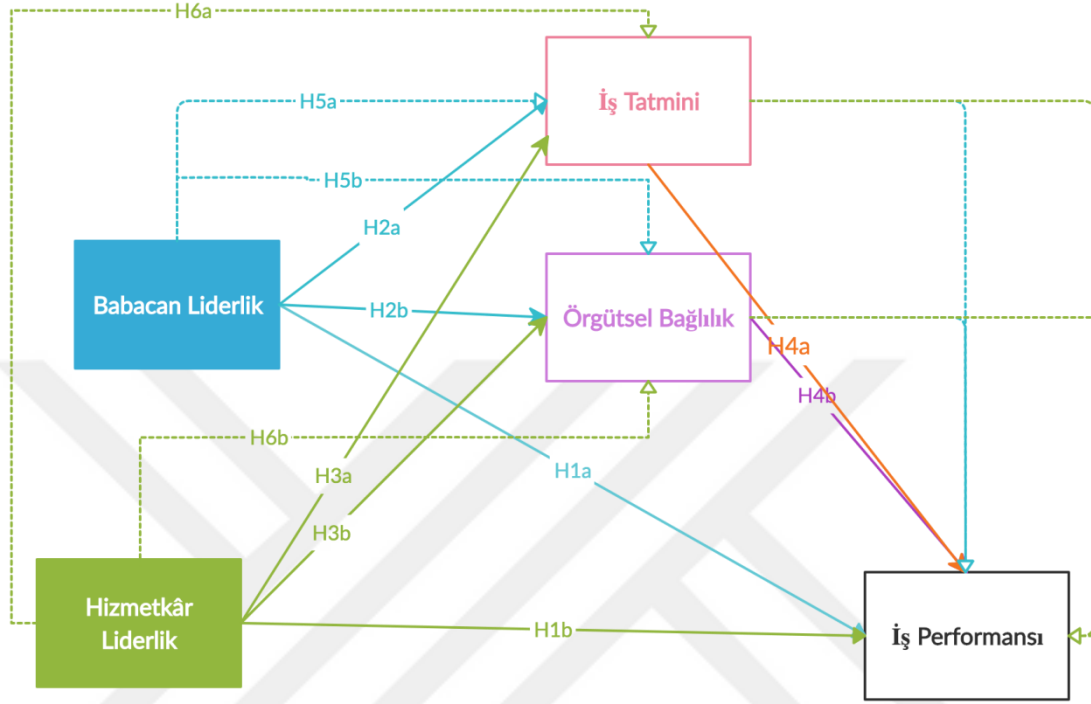
Tablo 62

Hipotez Testlerinin Sonuçları

S.NO	HİPOTEZLER	HİPOTEZLERİN SONUÇLARI
1.	H _{1a} : Babacan liderlik tarzı ile İş Performansı arasında pozitif ilişki vardır. H _{1b} : Hizmetkâr liderlik tarzı ile İş Performansı arasında pozitif ilişki vardır.	H _{1a} Hipotezi desteklenmiştir. H _{1b} Hipotezi desteklenmiştir.
2.	H _{2a} : Babacan liderlik tarzı iş tatmini üzerinde etkilidir. H _{2b} : Babacan liderlik tarzı örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	H _{2a} Hipotezi desteklenmiştir. H _{2b} Hipotezi desteklenmiştir.
3.	H _{3a} : Hizmetkâr liderlik tarzı iş tatmini üzerinde etkilidir. H _{3b} : Hizmetkâr liderlik tarzı örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.	H _{3a} Hipotezi desteklenmiştir. H _{3b} Hipotezi desteklenmiştir.
4.	H _{4a} : İş Tatmini değişkeni performans üzerinde etkilidir. H _{4b} : Örgütsel bağlılık değişkeni performans üzerinde etkilidir.	H _{4a} Hipotezi desteklenmiştir. H _{4b} Hipotezi desteklenmiştir.
5.	H _{5a} : Babacan liderlik tarzının iş performansına etkisine iş tatmini değişkeni aracılık eder H _{5b} : Babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine örgütsel bağlılık değişkeni aracılık eder.	H _{5a} İş tatmininin kısmi aracılık etkisi vardır. H _{5b} Örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi vardır.
6.	H _{6a} : Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine iş tatmini aracılık eder. H _{6b} : Hizmetkâr liderlik tarzının performans üzerindeki etkisine örgütsel bağlılık değişkeni aracılık eder.	H _{6a} İş tatmininin tam aracılık etkisi vardır. H _{6b} Örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisi vardır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre babacan liderlik iş performansını, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu ve pozitif olarak etkilemektedir. Benzer şekilde hizmetkâr liderlik de iş performansını, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. İş tatmininin babacan liderlik ile iş performansı arasında etkide kısmi aracılık rolü varken, hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında tam aracılık rolü vardır. Benzer şekilde örgütsel bağlılık da babacan liderlik ile iş performansı arasında

etkide kısmı aracılık rolü sahipken hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında tam aracılık rolüne sahiptir. Desteklenen hipotezlerden hareket ile çıktı modeli tekrar oluşturulmuştur (Şekil 21).



Şekil 21. Son Çıktı Modeli

Çıktı modelinde düz çizgiler doğrudan etkiyi göstermektedir. Kesikli çizgiler ise aracılık etkinin olduğu yolları ifade etmektedir. Analiz sonuçlarına göre başlangıçta oluşturulan model desteklenmiştir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızın bu bölümünde, araştırmamızın temel sorularına göre oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sonucunda ilk olarak liderlik tarzlarının iş performansı üzerindeki etkileri daha sonra ise aracı olduğu öngörülen değişkenlerin (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) rolleri ayrı ayrı olarak incelenmiştir. Yapmış olduğumuz analizler/testler sonucunda, bulgular literatürden de faydalanılarak açıklanmaktadır. Son olarak Gaziantep OSB’de bulunan işletmeler ve gelecekte alanda yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

Liderlik tarzlarının bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye ve örgütten örgüte farklılık göstermesi doğal bir süreçtir. Araştırmada bahsedilen liderlik tarzları arasındaki ilişki incelendiğinde hizmetkâr liderlik ile babacan liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu liderlik tarzlarının iş performansı üzerinde de pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Çalışmada bağımsız değişken olarak liderlik tarzları (babacan ve hizmetkâr liderlik) ve aracı değişkenler (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) ve bağımlı değişken olarak ise iş performansı bulunmaktadır. Aşağıda çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular ilgili literatür sonuçları ile birlikte değerlendirilmiştir.

6.1. Babacan Liderlik Ve İş Performansı

Çalışmada “Babacan liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi oluşturulmuştur. Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde Chue ve Yang (2009) tarafından yapılan çalışmada babacan liderliğin iş gören performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür. Sarp vd. (2019) tarafından üniversitelerdeki öğretim görevlileri ile yürütülen çalışmada babacan liderliğin işte varolmama eğilimini azalttığı belirlenmiştir. Bir anlamda öğretim görevlilerinin çalışma performansları pozitif olarak etkilenmektedir.

Babacan liderliğin iş performansına etkileri farklı kültür ve farklı iş sektörlerinde araştırılmıştır. Örneğin Akhtar vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada Pakistan’da telekomünikasyon sektöründe çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre babacan liderlik tarzı yönetim çalışanlarının çalışma performanslarını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. Wang vd. (2019) ise Çin’deki büyük bir bankada çalışanlar üzerinde çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada ise babacan liderliğin

Çalışanların yaratıcılık performansları üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların yaratıcılık performanslarının babacan liderlik tarzından olumlu olarak etkilendiği belirlenmiştir. Diğer bir çalışma ise Türkiye’de bir niversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre babacan liderlik iş performansını doğrudan etkilemektedir (Ugurluoğlu vd. 2018). Tekin (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre de babacan liderlik tarzının işgörenin iş tatmini ile performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Pellegrini vd (2010) tarafından yürütülen çalışma sonuçlarına göre ise babacan liderlik ABD bağlamından Hindistandaki kadar pozitif bir etkiye sahip olmamıştır. Hatta istatistiksel olarak anlamlılık düzeyinde değildir.

Çin kültürü bağlamında Chen vd. (2014) yapılan çalışma sonuçlarına göre de babacan liderliğin çalışanların hem rol içi hem de rol dışı çalışma performanslarına pozitif bir etkisi olmuştur. Duangekanong vd. (2017) ise babacan lideliğin küçük firmalar üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre babacan liderliğin Taylan kültüründe de olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yapılan güncel çalışma sonuçlarına göre doğu kültürü bağlamında babacan liderlik tarzının iş görenlerin performanslarını olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Yapılan bu çalışmada da “Babacan liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın bulguları Türk kültürü bağlamında yapılan diğer çalışmalar ile benzerlikler göstermektedir.

6.2. Hizmetkâr Liderlik Ve İş Performansı

Çalışmada literatür taramalarına dayalı olarak “Hizmetkâr liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi oluşturulmuştur. İlk olarak Greenleaf (1977) tarafından dile getirilen hizmetkâr liderlik duygusal olarak yeleri anlayan, empati yapan ve grup üyelerini destekleyen kişinin yönetim tarzıdır. Spears (2004)’e göre ise hizmetkâr lider toplumda pozitif değişim göçüne sahip olan kişidir.

Hizmetkâr liderlik tarzının iş performasına etkisi hem yurt içi hem de yurt dışı bir çalışmanın (Baykal vd., 2018; DeConinck vd., 2017; Satır, 2017; Schwarz vd., 2016) konusu olmuştur. Yurt içi yapılan güncel çalışmalar incelendiğinde sanayi bölgelerinde çalışanlar üzerine çalışmaların yürütülmüş olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderliğin iş performasını doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu şekilde etkilediği belirlenmiştir (Baykal vd., 2018; Satır, 2017). Örneğin Aslan (2020)

tarafından sanayi bölgesinde çalışanlar üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin hem örgütsel kimlik üzerinde hem de doğrudan çalışan performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde ise kamu (Razmjooei vd., 2018; Schwarz vd., 2016), hizmet ve üretim sektörlerinde (DeConinck vd., 2017; Varela vd., 2019) çalışanlar üzerinde çeşitli çalışmaların yürütülmüş olduğu görülmüştür. Örneğin Razmjooei vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada veriler hemşirelik fakültesi çalışanlarından toplanmıştır. Karatepe vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada ise Rusya'da özel bir bankada çalışanlardan veri toplanmıştır. Bazı çalışmalarda (Karatepe vd., 2019; Saleem vd., 2020; Varela vd., 2019) doğrudan yönetici pozisyonunda olanların hizmetkâr liderlikleri ölçülürken bazı çalışmalarda ise (Razmjooei vd., 2018; Sanchez, 2019) çalışanların algılarına göre hizmetkâr liderlik düzeyi belirlenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik iş performansını doğrudan ve dolaylı olarak pozitif şekilde etkilemektedir. Örneğin Schwarz vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik çalışanların motivasyonu aracılığıyla iş performansını etkilemektedir. Yine DeConinck vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada ise hizmetkâr liderlik tarzının satış elemanlarının performansları üzerindeki doğrudan ve dolaylı olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Razmjooei vd. (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre ise hizmetkâr liderlik hem doğrudan hem de örgüt kültürü üzerinden iş performansını olumlu olarak etkilemektedir. Sanchez (2019) tarafından hemşireler üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre ekip liderlerinin göstermiş olduğu hizmetkâr liderlik hemşirelerin psikolojik güvenliğini ve iş performanslarını olumlu olarak etkilemektedir. Karatepe vd. (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin işe geç kalma niyetini hafiflettiğini ve hem yaratıcılıklarını hem de performanslarını yalnızca organizasyona güven aracılığıyla artırmaktadır. Saleem vd. (2020) tarafından yapılan duygusal güvenin hizmetkâr liderliğin bireysel performansı üzerinde etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Bunların yanında Varela vd. (2019) tarafından çalışma sonuçlarına göre satış müdürlerinin hizmetkâr liderliği satış elemanlarının iş performanslarını olumlu olarak etkilemektedir. Stollberger vd. (2019) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları çalışanların iş performanslarını olumlu olarak etkilediği görülmüştür.

Yurtiçi ve yurtdışı yapılan güncel çalışmalara bakıldığında hizmetkâr liderlik iş performanslarını pozitif olarak etkilemektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre de

belirlenmiş olan hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında pozitif yönde ve olumlu bir ilişki olduğuna yönelik oluşturulan hipotez desteklenmiştir. Dolayısıyla, araştırma bulgusunun literatür bulguları ile örtüşmekte olduğu söylenebilir.

6.3. Babacan Liderlik ve İş Tatmini

Çalışmada “Babacan liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi oluşturulmuştur. İş tatmini davranış bilimleri alanında çok fazla çalışma yapılan kavramlardan birisidir (Cann ve Donald, 2002). Babacan liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmalar genel olarak iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan birincisi babacan liderliği, alt boyutları olan yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderliğin ayrı ayrı ele alınarak iş tatminine etkisi olup olmadığı yönelik incelemelerdir (Khuwaja, 2020). Diğer çalışmalar ise babacan liderlik tarzını tek bir boyut olarak kabul edip doğrudan ya da dolaylı olarak iş tatminini etkileyip etkilemediğine yönelik yapılan araştırmalardır.

Alt boyutlara göre yürütülen çalışmalar incelendiğinde örneğin Chou (2012) tarafından yapılan çalışmada yardımsever liderlik ve ahlaki liderliğin iş tatminini olumlu etkisinin olduğu belirlenirken, diğer yani otoriter liderliğin ise içsel iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Yine Duangekanong vd. (2017) tarafından yapılan çalışma sonuçları yine yardımseverlik ile ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkilerinin olmasına rağmen, otoriter liderliğin zayıf bir olumsuz etkisinin olduğunu göstermiştir.

Bedi (2019) babacan liderlik ile ilgili bir meta-analitik inceleme yapmıştır. Diğer çalışma sonuçlarının birleştirildiği araştırma sonuçlarına göre genel olarak babacan liderlik, alt boyutları olan yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik çalışanların iş memnuniyetini olumlu olarak etkilemektedir. Fakat Otoriter liderlik alt boyutunun ise olumlu etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Anwar (2013) tarafından yapılan çalışmada ise babacan liderlik tarzının iş tatmini üzerindeki etkilerinin farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre ise her üç liderlik stiline çalışan iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Beta değerleri, yardımsever liderliğin en yüksek etki değerine sahip olduğunu göstermektedir, bu da çalışanın iş tatmini üzerinde ahlaki ve otoriter liderlik tarzından daha büyük bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Otoriter liderlik tarzı en düşük beta değerine sahiptir, bu da çalışanın iş tatmini üzerinde daha az etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Babacan liderliği tek boyut olarak kabul eden araştırmalarda, örneğin Tekin (2019) tarafından üniversitede yapılan çalışma sonuçlarına göre babacan liderlik tarzı çalışanın iş tatminini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Yine Duryab-Hashmi vd. (2018) tarafından benzer bir kitlede yapılan çalışma sonuçlarına göre ise babacan liderlik çalışanların iş tatminini kurum kültürü üzerinden olumlu olarak etkilemektedir.

Babacan liderliği tek boyut olarak kabul eden farklı çalışma da ise Ünler ve Kılıç (2019) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre de babacan liderlik iş tatmini ile pozitif ilişkilidir. Khuwaja vd. (2020)'nin yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve babacan liderliğin iş tatminini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Koç ve Alpulu (2019)'da, Gençlik ve Spor müdürlüğünde, çalışanlarının üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre de babacan liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özet olarak, babacan liderliği çok boyutlu (Anwar, 2013; Bedi, 2019) olarak ya da tek boyutlu (Duryab Hashmi vd., 2018; Tekin, 2019) olarak da ele alsak babacan liderlik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Anwar, 2013; Bedi, 2019; Duryab Hashmi vd., 2018; Tekin, 2019) (Chu ve Hung, 2009; Çalışkan, 2010). Bu çalışmada da babacan liderlik tek boyut altında incelenmiştir. Babacan liderliğin iş tatminini etkilediği belirlenmiştir. Bu çerçevede, araştırma sonuçları literatürde yer alan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir.

6.4. Babacan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmada “Babacan liderlik tarzı, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur. Babacan liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde babacan liderliğin her bir boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi olup olmadığını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bunun yanında babacan liderliği tek boyut olarak kabul edenler çalışmalarda bulunmaktadır.

Babacan liderliği üç boyut olarak ele alan araştırmalarda hayırseverlik ve ahlak boyutunun genel örgütsel bağlılık üzerine olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Fakat otoriter liderliğin etkisinin az ya da olmadığı ve bazen de olumsuz olduğu ifade edilmektedir. Örneğin Wang ve Kwan (2017) tarafından yapılan çalışma sonuçları paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde hiçbir etkisinin

olmadığını, hayırseverlik boyutunun ve ahlaki boyutunun örgütsel bağlılıkla olumlu olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Erben ve Güneşer (2008) tarafından yapılan çalışma da ise hayırsever babacan liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Duangekanong vd. (2017) tarafından Taylandlı küçük firmalarda çalışanları üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre hayırsever ve ahlaki liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olmasına rağmen, otoriter liderliğin zayıf bir olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir. Chen vd. (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre ise hayırsever liderlik ve ahlaki liderliğin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir. Otoriter liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulmamıştır. Anwar (2013) tarafından Pakistan'daki banka çalışanları üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre yardımsever liderliğin, çalışanların örgütlenmeye bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Ahlaki liderlik çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmamaktadır. Otoriter liderliğin, çalışanların kuruluşa bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Yardımsever liderlik, çalışanların bağlılık düzeyi üzerinde en yüksek olumlu etkiye sahiptir.

Babacan liderliği tek boyut kabul edilen çalışmalar da farklı örneklemeler de çalışılmış olmasına rağmen benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Kalsoom vd. (2020) tarafından özel bankada çalışanlar üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre babacan liderlik çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Khuwaja vd. (2020) tarafından elektrik dağıtım şirketi çalışanları üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre babacan liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Ünler ve Kılıç (2019) tarafından İstanbul'da şirketlerde çalışanlar üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre ise babacan liderlik çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu etkilemektedir. Duryab-Hashmi vd. (2018) tarafından üniversite çalışanları üzerine yapılan çalışma sonucuna göre de babacan liderlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir.

Özet olarak farklı örneklemelerde tek boyutlu veya çoklu boyutlu olsa da babacan liderlik çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Bu çalışmadaki analiz sonuçlarına göre ise babacan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç alan yazın ile örtüşmektedir.

6.5. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini

Çalışmada “Hizmetkâr liderlik tarzı, iş tatmini üzerinde etkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur. Savery (1996)’ya göre liderlerin davranışları iş görenlerin iş tatminini ve sadakatini etkilemektedir. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki için yapılan çalışmalar detaylı incelendiğinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Yurt içinde yapılan çalışmalardan Ece (2019) yapmış olduğu çalışma sonuçlarında çalışanların hizmetkâr liderlik algıları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir bağ olduğu belirlenmiştir. Eren ve Yaçintaş (2017) tarafından havayolu şirketi çalışanları üzerine yapılan çalışma sonucuna göre de hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan iş tatminleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yurt dışında yapılan güncel çalışmalar incelendiğinde de hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatminlerini etkilediği belirlenmiştir. Örneğin Al-Asadi vd. (2019) tarafından Kuveyt’te hizmet sektöründe çalışanlar üzerine yapılan çalışmada hizmetkâr liderlik çalışanların iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir. Achen vd. (2019) tarafından üniversitelerde atletizm bölümlerinde çalışanlar üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik algılarının iş doyumlarını olumlu olarak etkilemekte olduğu görülmektedir. Khuwaja vd. (2020) tarafından Pakistan’da elektrik dağıtım şirketi çalışanları üzerine yapılan çalışma sonucuna göre hizmetkâr liderlik, çalışanların iş tatminlerini doğrudan etkilemektedir.

Özet olarak yurt içi ve yurt dışı güncel alan yazında kamu, özel, hizmet ve imalat sektörleri üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik çalışanların iş tatminlerini olumlu olarak etkilemektedir. Bu çalışma sonuçlarına göre de hizmetkâr liderlik tarzı çalışanların iş tatminlerini olumlu olarak etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç alan yazın ile örtüşmektedir.

6.6. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Çalışmada “Hizmetkâr liderlik tarzı, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur. Hizmetkâr liderlik ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalar farklı kurum ve sektörlerde yürütülmüştür.

Yurt içinde örneğin Yılmaz ve Adnan (2013) kamu çalışanları üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarını arttırmakta olduğu görülmektedir. Yine Topal (2019) tarafından Sağlık Bakanlığı çalışanları üzerine yapılan çalışma sonucu göre hizmetkâr liderlik tarzı çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu olarak etkilemektedir.

Yurt dışı çalışmalarda özel ve kamu çalışanları üzerinde yapılan çalışmalar yürütülmüştür. Örneğin Wu vd. (2018) tarafından anaokulu çalışanları üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre anaokulu müdürlerinin hizmetkâr liderliği ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Özel sektör olarak ise Lapointe ve Vandenberghe (2018) tarafından Kanadalı müşteri hizmetleri çalışanı üzerinde yapılan bir başka çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine Khuwaja vd. (2020) tarafından Pakistan’da elektrik dağıtım şirketi çalışanları üzerine yapılan çalışma sonucuna göre hizmetkâr liderlik çalışanların örgütsel bağlılığını doğrudan etkilemektedir.

Özet olarak hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak uygulanan çalışma sonuçları hizmetkâr liderliğin kamu ya da özel sektör olsun çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu olarak etkilemekte olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da hizmetkâr liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir ve çalışma sonuçları alan yazını ile örtüşmektedir.

6.7. İş Tatmini Ve İş Performansı

Çalışmamızda “İş tatmini, iş performansı üzerinde etkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur. Yapılan bir çok araştırmada bireyin işinden duyduğu tatminin onun ortaya koyacağı performansı etkileyeceği kabul edilmiştir (Organ, 1988; Rusbelt ve Rogers, 1988; Saari ve Judge, 2004). Güncel çalışmalar incelendiğinde farklı örnekler ile çalışıldığı da görülmektedir. Örneğin eğitim kurumları çalışanları üzerine yürütülen bir çok çalışmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Gul vd. (2018) tarafından Kabil ve İslamabadda bulunan üniversite öğretim üyeleri üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre iş performansı iş tatminini pozitif olarak etkilenmektedir. Werang ve Agung (2017) tarafından öğretmenler üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre de öğretmenlerin iş tatminlerinin hem örgütsel bağlılıkları hem iş performansları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca Hazriyanto ve Ibrahim (2019) tarafından üniversite öğretim elemanları üzerine yapılan çalışma sonuçları da iş tatminin öğretim elemanlarının performansına katkıda bulunduğunu göstermiştir.

Özel sektör çalışanları üzerine yapılan çalışmalarda da sonuçlar benzer çıkmıştır. Örneğin Yuen vd. (2018) tarafından denizciler üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre iş tatmini denizcilerin iş performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Pang ve Lu (2018) tarafından Tayvan’daki taşımacılık şirketi çalışanları üzerine yapılan çalışma

sonuçlarına göre çalışanın iş tatmini ile kurumsal performans çıktıları arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Sony ve Mekoth (2019) tarafından Hindistanda batılı olmayan eğitimli çalışanlar üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Kumar (2020) tarafından yazılım uzmanları üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre programlama uzmanlarının iş performansı ile ilgili iş tatmini ölçümleri arasında dikkate değer bir bağlantı olduğu görülmüştür.

Özet olarak farklı sektörlerde de olsa çalışma sonuçlarına göre iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmada yapılan analiz sonuçlarına göre de “iş tatmini, iş performansı üzerinde etkilidir” hipotezi desteklenmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar alan yazın ile örtüşmektedir.

6.8. Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı

Çalışmada “Örgütsel bağlılık, iş performansı üzerinde etkilidir.” hipotezi oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı alt boyutları ile analiz eden çalışmalar bulunmakla birlikte tek boyut olarak kabul eden çalışmalar da bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerine etkisini analiz eden çalışmalarda farklı örneklemeler ile çalışılmıştır. Örneğin Meyer vd. (1989) tarafından bir gıda işletmesinde ilk düzey yöneticileri üzerine yapılan çalışma sonularına göre örgütte duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile iş performansı arasında ise negatif yönde ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Zefeiti ve Mohamad (2017) tarafından Umman devlet kurumlarında orta düzey yönetici olarak çalışanlar üzerine yapılan çalışmaya göre; tüm örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin (duygusal, normatif ve devam) iş performansı boyutları, bağlamsal ve görev performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Sungu vd. (2020) tarafından satış temsilcileri üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre duygusal ve normatif bağlılığın iş performansı ile pozitif ilişkisi varken devam eden örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında negatif ilişkisinin olduğu görülmüştür. Dinç (2017) tarafından Bosna-Hersek’de mobilya imalat sektöründe çalışanlar üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre “normatif” ve “duygusal bağlılık” ile iş performansı arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılığı tek boyut olarak ele alan çalışma sonuçlarında da benzerlikler bulunmaktadır. Adam vd. (2020) tarafından halka açık şirketlerde çalışanlar üzerine

yaptığı çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Randall (1987), tarafından yapılan çalışma sonucuna göre örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde iş performansına neden olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkideki diğer bir konu ise hangisinin etkileyen hangisinin etkilenen olduğuna ilişkin tartışmadır. Bu konuda Erişen (2019) tarafından yapılan literatür taraması sonuçlarına göre iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında neden-sonuç ilişkisine dayalı beraber bir etkileşim bulunmaktadır. Bunun yanında çalışanların önemli bir kısmı iş performansı örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz şekilde etkilediğini göstermektedir.

Özet olarak örgütsel bağlılık gerek tek boyut gerekse de çok boyutlu ele alınmış ve örgütsel bağlılığın iş performansını etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmada yapılan analizlerde de örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiş ve bu sonuçların alan yazındaki çalışma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmüştür.

6.9. Aracılık Rolü

Yukarıda belirtilen güncel çalışmalar liderlik tarzlarının çalışanların iş performanslarını etkilediği ifade edilmiştir. Üçüncü değişkenlerin bu ilişkiyi etkileme durumlarının incelenmesi bu çalışmanın diğer bir araştırma konusu olmuştur. Yani diğer değişkenlerin (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) aracılık edip yada etmedikleri araştırılmıştır. Bu değişkenler literatürde bireylerin algıları, kurum kültürü, örgütsel bağlılık, iş tatmini vb gibi değişkenler olmaktadır.

Yapılan çalışmalarda liderlik tarzları ile çalışan performansları arasındaki ilişki de bir çok değişkenin aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Örneğin Shafique vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada liderlik tarzı iş performansı arasındaki ilişki de iş tatmininin aracı rolü olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre iş tatmininin liderlik tarzı ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Lin ve Shiqian (2018) tarafından yapılan çalışmada ise liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiş ve çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın liderlik tarzı ve iş performansı arasındaki ilişki de aracılık rolü olduğu görülmüştür. Almutairi (2016) tarafından hemşireler üzerine yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın liderlik tarzı ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu doğrulanmıştır. Diğer bir çalışma (2016)

sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin çalışanların motivasyonu aracılığıyla iş performansını etkilediği görülmüştür.

Çalışmada iş tatminin aracılık rolüne ilişkin olarak “Babacan liderlik tarzının iş performansına etkisine iş tatmini değişkeni aracılık eder” ve “Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine iş tatmini aracılık eder.” hipotezleri oluşturulmuştur.

İş tatmini, babacan liderlik ve hizmetkâr liderlik gören çalışanların iş performansları üzerinde etkisinde aracılık rolüne sahip olabileceği göstereren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Achen vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, iş tatminin hizmetkâr liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerine ve güven algılarına etkisinde aracılık etkisi araştırılmış ve çalışma verileri atletizm departmanında çalışanlardan toplanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin iş doyumunun aracılık ettiği işten ayrılma niyetleri üzerine algılarının önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

Babacan liderlik ile ilgili çalışmada (Özçelik ve Cenkeci (2014)) İstanbul’da farklı sektörlerde görev yapan 224 beyaz-yakalı olarak çalışan kişiler katılmıştır. İşe gömülmüşlüğü babacan liderlik ile rol içi iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki kısmen düzenleyici bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yen vd (2008) tarafından Tayvan’da polis memurları üzerine yapılan çalışmada ise iş stresi babacan liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Bunun yanında bazı çalışmalarda babacan liderliğin hem iş tatminine hem de iş performansına etkisi araştırılmış fakat herhangi bir değişken için aracılık etkisi incelenmemiştir. Örneğin Tekin (2019) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre babacan liderliğin çalışanların iş tatminleri ile performanslarını anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmışlar fakat bu çalışmada aracılık etkisine ilişkin bir analiz yapılmamıştır.

Yapılan alan yazın çalışmaları hem babacan liderliğin hem de hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda bu liderlik tarzlarının iş tatminini etkilediği de ifade edilmektedir (Khuwaja vd., 2020). Diğer yandan iş tatmininin de iş performansını etkilediğine dair çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu üçlü ilişkide iş tatminin aracılık etkisini doğrudan ölçen çalışmalar yoktur. Bizim çalışmamızda iş tatminin hem babacan liderliğin hem de hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada diğer aracılık etkisi de örgütsel bağlılık ile ilgilidir. “Babacan liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine örgütsel bağlılık değişkeni aracılık eder.” ve

“Hizmetkâr liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisine örgütsel bağlılık değişkeni aracılık eder.” hipotezleri oluşturulmuştur.

Babacan liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ile birlikte örgütsel değişkenlerin aracılık etkisine ilişkin yapılan çalışmalar farklı ülkelerde ve farklı örgütsel yapılarda incelenmiştir. Örneğin Kalsoom vd. (2020) tarafından Pakistanda faaliyette olan özel banka çalışanları üzerine yapılan çalışmada, Babacan liderlik tarzı ile bankacılık ortamında örgütsel bağlılık arasındaki örgüt kültürünün aracılık rolünü incelemeyi amaçlanmıştır. Sonuçlar örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür ile ilişkili olan babacan liderlik tarzının bu ilişkide aracılık yaptığını göstermektedir. Chen vd. (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre duygusal güven, hayırsever ve ahlaki liderlik, babacan liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmiş, fakat otoriterlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmemiştir.

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel değişkenlerin (Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel kimlik) aracılık rolü olmuştur. Örneğin Lapointe ve Vandenberghe (2018) tarafından Kanadalı müşteri hizmetleri çalışanlarına yapılan araştırmaya göre örgütsel bağlılığın hizmetkâr liderlik ile çalışanların davranışları arasında aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir çalışmada (2020) ise duygusal güvenin hizmetkâr liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Aslan (2020) tarafından yapılan çalışmada “Örgütsel kimlik hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rolü var mı?” sorusuna cevap aranmıştır. Gaziantep’te faaliyet gösteren rastgele seçilen 5 halı fabrikasında üretim departmanında çalışan elde edilen 279 anket ile veri analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik hem örgütsel kimlik üzerinden hem de doğrudan çalışanların performansını etkilediği görülmüş ve örgütsel kimliğin bu ilişkide aracı rolüne sahip olduğu görülmüştür.

Razmjooei vd. (2018) tarafında yapılan çalışmada ise örgüt kültürünün aracılık rolü dikkate alınarak hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Şiraz hemşirelik fakültesinin 275 personelinden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

İncelenen çalışma sonuçlarına göre hem babacan liderliğin hem de hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisine ilişkin

çalışma bulunmasa da örgütsel diğer değişkenlerin aracılık etkisi belirlenmiştir. Bu çalışma da ise hem babacan hem de hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.10. Litaratüre Katkısı

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde hem babacan liderliğin hem de hizmetkâr liderliğin iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin bağımsız ampirik ve teorik çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışma da ise öncelikle babacan liderlik ve hizmetkâr liderlik birlikte ele alınmıştır. Değişkenler (babacan liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı) arasındaki ilişki öncelikle bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Literatür çalışmalarında bu kavramların tek bir model içinde ele alındığı çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışma literatüre teorik ve ampirik veri kaynağı olacaktır.

Diğer bir nokta ise hem babacan liderliğin hem de hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisini belirlemeye çalışan ampirik bir çalışma olduğuna rastlanılmamıştır. Bu anlamda çalışma hem uygulamadakiler hem de alan araştırmacıları için orijinal veri sunmuştur.

6.11. Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

İlerde yapılacak olan benzer araştırmaların, çalışma kısıtlarında belirtilen konuları da dikkate alınarak hem ölçek seçmede hem de uzun dönemde karşılaştırmalar yaparak çok iyi sonuçlara ulaşılabileceği ön görülmektedir. Ve objektif kriterlerin araştırmalara eklenmesi, araştırmacının kişisel algılamalar üzerine yapılması kısıtını da ortadan kaldıracağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. İlerde yapılacak olan çalışmaların nicel teknikler kullanılarak yapıldığı gibi, nitel teknikler de dâhil edilebilir ve çalışma modeline yeni değişkenler eklenerek ya da çıkartılarak açıklanmasını ve ilişkilerin daha detaylı incelenmesine imkân verebilecektir.

Liderlik tarzları ve iş performansı arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisinin merak konusu edildiği bu çalışmada toplamda beş farklı değişken ele alınarak incelenmiştir. Konular ile ilgili alan araştırması yapıldığında farklı liderlik tarzlarında kullanılarak; örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, iş

tatmini, örgütsel adalet gibi değişkenlerin de farklı liderlik tarzları ile iş performansı arasındaki ilişkideki aracılık rolüne bakılabilir.

Türk geleneksel kültürü ile uyumlu olan babacan liderliğin kültürümüzde etkili bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir (Aycan, 2006). Babacan liderlik tarzı ile hizmetkâr liderlik tarzları örgütsel performansı arttırmaktadır. Temel kültürel değerlerimizi yansıtan özellikle babacan liderlik tarzına ve ayrıca hizmetkar liderliğe liderlik eğitim programlarında ve liderlik akademilerinde yer verilebilir. Ayrıca yönetici pozisyonunda görev alanların bu konudaki farkındalıklarının artırılması sağlanabilir.

Örgüt başarısında liderin rolü yadsınamaz. Yapılan bu çalışma ile de babacan liderliğin ve hizmetkar liderliğin çalışanların performansları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma ile ortaya konan diğer önemli bir sonuç ise çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işe ilişkin pozitif tutumlarının da performansları üzerinde olumlu şekilde etkili olduğudur. Her iki sonuç beraber değerlendirildiğinde kurum yöneticilerinin sergilemiş olduğu babacan liderlik ile hizmetkar liderliğin çalışanlar ile birlikte uyum içerisinde olmasını gerektiği sonucuna ulaşılabacaktır.

Çalışanların tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisinde kısmi ve tam aracı rolüne sahip olmasının kurumlar için pratik uygulama sonuçları olacaktır. Bu sonuçların başında kurum hedeflerine ulaşırken çalışanların kendilerini daha iyi ve güvende hissedecekleri liderlik yaklaşımları sergilemesi kurumsal performansı olumlu yönde etkileyecektir. Sürece tersinden bakılacak olursa örgütsel bağlılığı ve iş tatmini düşük olması çalışanın örgütsel performansını olumsuz etkileyecektir.

Çalışma sonuçları farklı sektörlerde uygulanmış olsaydı daha farklı senaryolar ortaya çıkacaktı. Örneğin sağlık sektöründe çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olduğunda kurumsal performans, mesela hastaların iyileşme oranları ya da hasta memnuniyeti, artmış olacaktır. Eğitim sektörü düşünüldüğünde ise öğretmenlerin iş tutumları (tatmin, örgütsel bağlılık) artıkça eğitim çıktılarından olan öğrenci başarısı artmış olacaktır.

Bu bağlamda düşünüldüğünde gelecekte araştırmacılar benzer çalışmayı farklı sektörlerde kurumsal performansı temsil edecek daha nesnel göstergeler ile yürütebilirler. Bunun yanında olumlu iş tutumlarına alt değişkenlerde eklenerek analizler yapılabilir. Ayrıca aracı değişken olarak etkili olabileceği düşünülen; çalışanların tükenmişlik düzeyleri gibi değişkenler de modele dahil edilebilir.

Çalışanların karar almada inisiyatif almaları ve örgüt kültürünün sıkı ya da esnek olması gibi değişkenlerin de modele katkısı araştırılabilir. Ayrıca kriz dönemlerinde liderlerin yanında çalışanların da olumlu iş tutumlarının dikkate alınması, yeni fikir ve iş modellerinin uygulamaya katkısı da araştırılabilir.

Bu çalışma farklı sektörlerde etkisi olduğu gözlenen babacan liderliğin ve daha çok hizmet sektöründe incelenen hizmetkar liderliğin hizmet sektörüne göre daha mekanik süreçlere sahip olan üretim sektöründeki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucuna göre babacan liderlik gibi hizmetkar liderliğin de aynı sektör çalışanları için iş performansları üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların iş tutumlarının da liderlik sürecinde dikkate alınması gerektiği görülmüştür.

Çalışma sonuçlarının ortaya çıkardığı diğer bazı araştırma soruları:

- a) Firmalar açısından sadece lider odaklı olmak yeterli midir?
- b) Liderlik sürecinde çalışanların rolünü genişletmek firmaların sonuçlarını nasıl etkiler?
- c) Liderler firma performansı üzerinde önemi ortaya konan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları yanında diğer hangi özellikleri dikkate almalıdır?
- d) Liderlerin yapacağı hangi uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini artıracaktır?

Bu çalışmanın modelinde yer alan temel hipotezler genel olarak desteklenmiştir. Çalışmamızda ortaya çıkan sonuçlar neticesinde ödül sisteminde yeri olmamasına rağmen, örgütün performansını arttırmada yardımcı olan, zorunlu olmayan ve iş tanımlarında bulunmayan hizmetkâr liderlik ile babacan liderlik tarzlarının örgütsel/işletme/firma hedeflere ulaşmada etkili birer araç oldukları görülmüştür. Türk kültürel değer ve normları ile ilişkili olan liderlik tarzlarının Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde programlı olarak desteklenmesinin ve uygulanmasının faydalı olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. B. (2018). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12–17.
- Achen, R. M., Dodd, R., Lumpkin, A., & Plunkett, K. (2019). Servant as Leader : The Effects of Servant-Leaders on Trust , Job Satisfaction , and Turnover Intentions in Intercollegiate Athletics. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 6(1), 13–36.
- Ada, N. Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış* 8 (2), 2008, 487-518.
- Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 117(Gcbme 2018), 260–264. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.056>
- Akal, Z., (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, Ankara.
- Akdeniz, M. Z. (2016). *Paternalistik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Akhtar, H., Maik, K. N., Butt, M. F., Ishfaq, S., & Rehman, Z. ur. (2019). Impact of Personality Traits and Paternalistic Management Style on Job Performance of Employees in Pakistan. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 1–5. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.944>
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı 4.
- Akmut, Ö. (1980). *Hayat Sigortası Teori ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:447, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018->

0337

- Alabduljader, S.A. (2012). "The transactional and transformational leadership in the Kuwaiti Commercial Banks sector: Which one is more applied?", *International Journal of Business and Social Science*. Oct2012, Vol. 3 Issue 19, p211-219. 9p.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Alin, A. (2010). Multicollinearity. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(3), 370–374. <https://doi.org/10.1002/wics.84>
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Almutairi, D. O. (2016). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>.
- Alsmadi, D., Chen, J., Prybutok, V., & Gadgil, G. (2017). E-Learning in Jordanian Higher Education: Cultural Perspectives and Institutional Readiness. *Journal of Information and Knowledge Management*, 16(4), 1–19. <https://doi.org/10.1142/S0219649217500356>
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). "Structural Equation Modeling In Practice: A Review And Recommended Two - Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Angelo, S. ve De, N. (1997). *A Cognitive Approach to Performance Appraisal: A Program of Research*, Routledge, London.
- Angle, H. ve Perry, L. (1981). "An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Anwar, H. (2013). Impact Of Paternalistic Leadership On Employees' Outcome - A Study On The Banking Sector Of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109–115. <https://doi.org/10.9790/487x-076109115>
- Aslan, H. (2020). The Mediating Role Of Organizational Identification In Servant Leadership's Effect On Employee Performance. İçinde S. Evci & A. Sharma (Ed.), *Studies at the Crossroads of Management & Economics*. IJOPEC Publication

Limited.

- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). “Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması” (Turkish), *Servant leadership among medical staff: Investigation of validity and reliability of Dennis-Winston and Dennis-Bocernea servant leadership scales.* (English). *Journal of Management and Economics*, Jun 2011, Vol. 18 Issue 1, p139-154. 16p. 1 Diagram, 10 Charts. Language: Turkish.
- Aşık, A. N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467, Haziran. s. 31-51
- Ataay, İ. (1990). *Ücret ve Maaş Değerlendirmesi*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Erzurum.
- Avolio, B. J., Bass, B.M. ve Jung, D.J. (1990). “Re-examining the Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio, B. J., ve Bass, B.M. (1995, 2000, 2004). *Multifactor leadership questionnaire*, Third Edition Manual and Sampler Set (3rd ed.). Menlo Park, CA. Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.
- Ayan, A. (2015). “Liderlik Tarzları Algıları Ve Çeşitli İş Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 1-10.
- Aycan, Z. (2001). “Human resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges”, *International Journal of Manpower*, 22 (3).
- Aycan, Z. (2006). “Paternalism: Towards conceptual Refinement and Operationalization”, In K. S. Yang, K. K. Hwang, ve U. Kim (Eds.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*: Chapter 20, 445-466. New York: Springer Science+Business Media, Inc.

- Aycan, Z. ve Fikret-Paşa, S. (2003). "Career Choices, Job Selection Criteria, And Leadership Preferences İn A Transitional Nation: The Case Of Turkey", *Journal of Career Development*, 30(2).
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192–221.
- Aydın, Y., (2015). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Adana.
- Bacon, D. R., Sauer, P. L., & Young, M. (1995). Composite Reliability in Structural Equations Modeling. *Educational and Psychological Measurement*, 55(3), 394–406. <https://doi.org/10.1177/0013164495055003003>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research. *Journal of the Consumer Research*, 17(4), 426. <https://doi.org/10.1086/208568>
- Bakan, İ ve Büyükmeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). "Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Baker, J. J, (1988). "Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision" , *Amacom Publishing*, Connecticut.
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bambale, A.J., Shamsudin, F.M. ve Subramaniam, C.A/L. (2012). "Servant Leadership as Employee-Organization Approach For Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector", *Journal of Marketing and Management*, 3 (1), 1-21.

- Barbuto, J.E. ve Wheeler, D.W. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group ve Organization Management*, 31(3): 300-326. Doi: 10.1177/1059601106287091 Coyright © 2006 Sage Publications. Used By Permission.
- Barnes, J.N., Christensen, D.S. ve Stillman, T. (2013). "Organizational Leadership and Subordinate Effect İn Utah's Certified Public Accounting Profession", *The Journal of Applied Business Research* – September/October 2013, Volume 29, Number 5.
- Barnes, J.N., Christensen, D.S. ve Stillman, T. (2013). Organizational Leadership And Subordinate Effect İn Utah's Certified Public Accounting Profession. *The Journal of Applied Business Research* – September/October 2013, 29(5).
- 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, 1173-1182
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY: Free.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. NY: Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Basset, G. (1994). "The Case Against Job Satisfaction", *Business Horizons*, 37(3), 73.
- Baykal, E., Zehir, C., & Köle, M. (2018). Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı (mediator) etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111–133. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/481522>
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Baysal, A. C. Ve Tekarslan, E. (1996). "İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri", (2. Baskı). İstanbul: Avcılar Basım Yayın.
- Bedi, A. (2019). A Meta-Analytic Review of Paternalistic Leadership. *Applied Psychology*, 0(April), 1–49. <https://doi.org/10.1111/apps.12186>
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Bergman, M. E. (2006). "The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 646.
- Blood, M.R. (1971). The Validity of Importance, *Journal of Applied Psychology*, 55, 487-488.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Bollen, K. A., ve Long, J. S. (1993). *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA: Sage.
- Boone, L.W. ve Makhani, S. (2012). Five Necessary Attitudes of A Servant Leader, *Review of Business*, 33(1), 83-96.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). "Expanding the Criterion Domain To Include Elements of Contextual Performance", *Personnel Selection In Organizations*, Derl. Schmitt, N. ve Borman, W.C., San Francisco, Ca: Jossey-Bass, ss. 71–98.
- Börekçi, Y. D. (2009). "Influence of Alternative Work Arrangements On Followers' Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior", *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 161-183,
- Brett, J. F. Cron, W.L. Slocum, J. W. (1995). Economic Dependency On Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 261-271.
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal of Workforce Education and Development*, IV(2) – Spring 2010.
- Brunner, M., & Süß, H.-M. (2005). Analyzing the Reliability of Multidimensional Measures: An Example from Intelligence Research. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/0013164404268669>
- Buchen, I. H. (1998). Servant Leadership: A Model For Future Faculty and Future Institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.
- Buğra, A. (1998). "Class, Culture, and State: An Analysis of Interest Representation By Two Turkish Business Associations", *International Journal of Middle East Studies*, 30(4), 521-539 Published By: Cambridge University Press.

- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C.H. (2013). “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26.
- Burmaoğlu, S., Polat, M., & Meydam, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13–26.
- Busch, T., Fallan, L. ve Pettersen, A. (1998). “Disciplinary Differences In Job Satisfaction, Self-Efficacy, Goal Commitment and Organizational Commitment Among Faculty Employees In Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Performance”, *Quality In Higher Education*, Cilt: 4, Sayı: 2.
- Butarbutar, I.D., Sendjaya, S. ve Härtel, C.E.J. (2010). “The Mediating Effects of Ethical Climate On the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour”, *Anzam* 2010, 1-22.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr. ve Klesh, J. R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members içinde S. E. Seashore, E. E. III, Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, (Editörler), *Assessing Organizational Change: A Guide To Methods, Measures and Practices* (ss. 71-138). New York: Wiley.
- Campbell, J. P. (1990). “Modeling the Performance Prediction Problem İn Industrial and Organizational Psychology”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Cilt: 1). Der. Marvin D. Dunette ve Leaetta M. Hough, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990, (Perfmod), 687–732.
- Campbell, J.P., Rodney A. McCloy, Scott, H., Cristopher, S.E. (1993). “A Theory of Performance”, *Personnel Selection İn Organizations*, Der. Neal Schmidt, Walter C. Borman ve Diğerleri, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
- Canella, A.A. ve Monroe, M.J. (1997). “Contrasting Perspectives On Strategic Leaders: Toward A More Realistic View of Top Managers”, *Journal of Management*, 23, 213-237.
- Cann, Mc. ve Donald R. (2002). *A Study of Job Satisfaction*, USA: Dissertation.Com

- Cardy, R. L., Gove, S. ve Matteo, J. (2000). "Dynamic and Customer – Oriented Workplaces: Implications for HRM Practice and Resource", *Journal of Quality Management*, 5(2), 159-186.
- Carsten, J. ve Spector, P. (1987). "Unemployment, Job Satisfaction and Employee Turnover: A-Meta- Analytic Test of the Muchisky Model", *Journal of Applied Psychology*, 78
- Casida, J., ve Parker, J. (2011). "Staff Nurse Perceptions of Nurse Manager Leadership Styles and Outcomes", *Journal of Nursing Management*, 19(4), P478-486. 9p. 5 Charts.
- Cerit, Y. (2008). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (55), 547-570; the Effects of Servant Leadership Behaviors of Primary School Principals .
- Cerit, Y. (2009). "The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals On Teachers' Job Satisfaction", *Educational Management Administration Leadership*, 37, 600.
- Cerit, Y. (2012). "Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). "Paternalist Liderlik İle Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki" (Turkish); "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Bullying Behaviours Towards Classroom Teachers" (English). *Educational Sciences: Theory ve Practice*. Spring 2013, 13(2), 847-851. 13p. 3 Charts. Language: Multiple Languages.
- Chan, K. C., Gee, M. V, & Steiner, T. L. (2000). Employee happiness and corporate financial performance. *Financial Practice and Education*, 10, 47–52.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.
- Chaudhry, A.Q., ve Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style On Motivation. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 7; April 2012, Pp.258-264.

- Chen, C.C. (2013). How Does Paternalistic Style Leadership Relate To Team Cohesiveness In Soccer Coaching?. *Social Behavior ve Personality: An International Journal*. 2013, 41(1), 83-94.
- Chen, S.H., Yang, C.C., Shiau, J.Y. ve Wang, H.H. (2006). The Development of An Employee Satisfaction Model For Higher Education. *The TQM Magazine*. 18(5), 484-500.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Chen, Y., Zhou, X. ve Klver, K. (2018). “Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership To Organizational Commitment”, *Journal of Business Ethicts*, 60 March, 62.
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3847-9>
- Cheng, B.S., Chou L.F. ve Farh, J. L. (2004). A Triad Model of Paternalistic Leadership: the Constructs and Measurement. *Indigenous Psychological Research In Chinese Societies*, 14, 3-64.
- Chi, C. G., & Gursay, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality the in Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Chiu, S. K. (2004). *The Linkage of Job Performance To Goal Setting , Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment In the High-Tech Industry In Taiwan*, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration.
- Chou, H.-J. (2012). Effects of Paternalistic Leadership on Job Satisfaction - Regulatory Focus As the Mediator. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(4), 62–85. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=74181596&site=ehost-live>

- Christen, M., Ganesh, I. ve Sobermand, D. (2006). "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", American Marketing Association, *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
- Chu, P. ve Yang, C. C. (2009). "A Study of the Relationships Among Paternalistic Leadership, and Working Morale: the Mediating Effect of Subordinate-Supervisor Relationship", *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 1-14.
- Chu, P.C. ve Hung, C.C. (2009). "The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Upward Communication", *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 66-73.
- Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R. ve Coffey, E. (1997). *Management and Organizational Behavior*, McGraw Hill Book Com. Chicago, USA.
- Cummings, L.L. ve Schwab, D.P. (1973). "Performance In Organisations: Determinants and Appraisal", Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Cunningham, J.G. (2002). "Fetal and Neonatal Oxygen Transport", *Textbook of Veterinary Physiology*. 3 Rd Edit. W. B. Saunders Company, 516-522.
- Curry, D. B. (1999). "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Çalışkan, S.C. (2010). "The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Study From Turkey", *China-USA Business Review*, 9(10), 67-80.
- Çarıkçı, İ.H. ve Koyuncu, O. (2010). "Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Çekmecelioglu, H. G. (2014). "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *KOSBED*, 21-34.
- Çetin, C. (2014). *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Çetin, N. (2008). "Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1)23.

- Çınar, O. ve Dursun, A. (2012). “Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Atatürk Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Yapılan Bir Alan Araştırması”, *Ekev Akademi Dergisi*, 52.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Danışman, A. (2010). “Good Intentions and Failed Implementations: Understanding Culture-Based Resistance To Organizational Change”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 200-220.
- Daniel, R., Ilgen, E. ve Pulakos, D. (1990). *The Changing Nature of Performance: Implications For Staffing, Motivation, and Development*, (Der.) Daniel R. Ilgen ve Elaine D. Pulakos, Jossey-Bass, San Francisco.
- Darwish, Y. (2000). “Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance In A Non-Western Country”, *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Davis, K. (1088). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No 199, İstanbul.
- DeConinck, J. B., Moss, H. K., & DeConinck, M. B. (2017). The Relationship between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance, and Turnover among Business to Business Salespeople. *Archives of Business Research*, 5(10). <https://doi.org/10.14738/abr.510.3730>
- Den Hartog, D. ve Koopman, P. (2001). Leadership İn Organizations. *Handbook of Industrial, Work ve Organizational Pscyhology*, 2. SAGE Publications. 16 Feb. 2011, 166-187.
- Deniz, M. (2005). *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Doyumu*”, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ed. Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara.
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda Davranış*, Ar Yayıncılık, İstanbul.
- Dhammika, K.A.S., Ahmad F.B. ve Sam T.L. (2013). “Transactional, Transformational, Union and Organizational Commitment: An Examination of the Effect Flaws”, *International Journal of Business ve Social Science*, 4(6), 103-111.

- Dierendonck, D. ve Nuijten, I. (2011). "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of A Multidimensional Measure", *Journal of Business ve Psychology*, Sep2011, 26(3), 249-267. 19p. 7 Charts.
- Dimmock, C., ve Walker, A. (2000). "Introduction-Justifying A Cross-Cultural Comporative Approach To School Leadership and Management", *School Leadership and Management*, 20, 137-141.
- Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 773–789.
- Dinçer, M.K. ve Bitirim, S. (2007). "Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak", *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.
- Ding, D., Lu, H., Song, Y. ve Lu, Q. (2012). "Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: the Mediating Role of Employee Satisfaction", *Scientific Research*, İbusiness, 4, 208-215, Doi:10.4236/İb.2012.43026 Published Online September 2012 ([Http://Www.Scirp.Org/Journal/İb](http://Www.Scirp.Org/Journal/İb)).
- Diskienė, D. ve Gostautas, V. (2010). "Relationship Between Individual and Organizational Values and Employees' Job Satisfaction", *Current Issues of Business and Law*, 1(8).
- Doğan, S., & Aslan, M. (2018). Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(July), 112–125. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.423129>
- Dormann, C. F., Elith, J., Bacher, S., Buchmann, C., Carl, G., Carré, G., Marquéz, J. R. G., Gruber, B., Lafourcade, B., Leitão, P. J., Münkemüller, T., McClean, C., Osborne, P. E., Reineking, B., Schröder, B., Skidmore, A. K., Zurell, D., & Lautenbach, S. (2013). Collinearity: A review of methods to deal with it and a simulation study evaluating their performance. *Ecography*, 36(1), 027–046. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0587.2012.07348.x>
- Drur, Y. S. (2004). Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons By Level and With Job Satisfaction and Organizational Commitment, Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Duangkanong, D., Duangkanong, S., John, V. K., Wichayachakorn, A., & Vikitset, N. (2017). Dimensions Of Paternalistic Leadership And Employee Outcomes In Small Thai Firms. *Assumption University-eJournal of Interdisciplinary Research*, 2(2),

56–64.

- Duryab Hashmi, M. M. A., Rehman, C. A., & Ilyas, M. (2018). Impact of leadership styles on employees' outcome: Mediating role of organizational culture. *Journal of Managerial Sciences*, 12(1), 11–20. <https://lopes.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131037076&site=ehost-live&scope=site>
- Ebener, D.R. ve O'connell, D.J. (2010). "How Might Servant Leadership Work?", *Nonprofit Management ve Leadership*, 20(3), Spring 2010.
- Edvinsson, L. ve Malone, S.M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Firm's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Collins Publishers, New York.
- Ehrhart, M.G. (2004) "Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents of Unit Level of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Einsteine, P. ve Hwang, K. P. (2007). *An Appraisal For Determinants of Organizational Creativity and Impacts On Innovative Behavior*, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 1041-1055.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1010>
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955–968. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9605-z>
- Erdemli, E.O. (2010). *Hizmetkâr Lider*, <http://Www.Derki.Com/Politik/İtem/765>.
- Erden, P., & Otgen, A. B. (2019). The Dark Side of Paternalistic Leadership: Employee Discrimination and Nepotism. *European Research Studies Journal*, XXII(Issue 2), 154–180. <https://doi.org/10.35808/ersj/1431>
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). “Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki” Bir Havayolu Şirketi İncelemesi”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, s. 1-2.
- Erişen, M. A. (2019). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Social Sciences Studies Journal*, 5(51), 6909–6915. <https://doi.org/10.26449/sss.1943>
- Erkuş, A., Tabak A., Yaman, T. (2010), “Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması”, *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs, 2010, Zonguldak, 594-598.
- Ersoy, N.C., Born, M.P., Deros, E. Ve Van Der Molen, H. T. (2012). “The Effect of Cultural Orientation and Leadership Style On Self- Versus Other-Oriented Organizational Citizenship Behaviour In Turkey and the Netherlands”, *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 249–260.
- Ersoy, S. Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık*, (Editör: Derya Ergun Özler). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayın Evi, İstanbul.
- Eryeşil, K ve İraz, R. (2017). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Evans, L. (1997). “Understanding Teacher Morale and Job Satisfaction”, *Teaching and Teacher Education*, (13)8.
- Ewen, R.B. (1967). “Weighting Components of Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 51, 68-73 (1967).
- Fairchild A J, D P Mackinnon, M P Taborga, and A B Taylor.(2009). “R2 Effect-Size Measures For Mediation Analysis”, *Behavior Research Methods*, 41, 486–498.
- Farling, M., Stone, A., ve Winston, B.E. (1999). “Servant Leadership: Setting the Stage For Empirical Research”, *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fatimah, O., Amiraa, A.M. ve Halim, F.W. (2011). “The Relationships Between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction”, *Pertanika Journal of Social Sciences ve Humanities*. Oct2011 Supplement, 19, P115-121. 7p.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable*

- variables and measurement error: Algebra and statistics.*
<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35622/b1378752.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Frank, J. L. ve James Farr, L. (1980). "Performance Rating", *Psychological Bulletin*, 87, Sayı: 1, 2-107.
- Frazier, P., A., Barron K.E., ve Tix A.P. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects In Counseling Psychology Research. *Journal of Counselling Psychology*", 51(1), 115–134
- Freeman, GT. (2011). Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4 Iss. 1, Pp. 120- 140. 2011 Regent University School of Global Leadership ve Entrepreneurship.
- Freund, A. (2005). "Commitment and Job Satisfaction As Predictors of Turnover Intentions Among Welfare Workers", *Administration In Social Work*, 29(2).
- Galanou, E., Georgeakopoulos, G., Stavropoulos, I. ve Dimitris, V. (2011). "The Effect of Reward System On Job Satisfaction In An Organizational Chart of Four Hierarchical Levels: A Qualitative Study", *International Journal of Human Sciences*, 1(8).
- Gelfand, M., J.; Erez, M. ve Aycan, Z. (2010). "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514.
- Gelfand, M.J., Erez, M., ve Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514.
- Gellis, Z.D. (2001). Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership İn Healthcare. *Social Work Research*. Mar2001, 25(1, P17-25.
- George, J.M. (1992). "The Role of Personality İn Organizational Life: Issues and Evidence", *Journal of Management*, 18(2).
- Ghazzawi, I. (2008). "Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda", the *Business Review*, 11(2).
- Ghazzawi, I. ve Smith, Y. (2009). "Crafting the Whole Employee: Job Satisfaction, Job Commitment, and Faith-A New Conceptual Framework and Research Agenda", the *Business Review*, 12(2).
- Gilbert, A. ve Churchill, Jr. (1991). *Marketing Research, Methodological Foundations*, (5th Ed.) USA, Orlando: the Dryden Press.

- Giritli, H. ve Oraz, G.T. (2004). "Leadership Styles: Some Evidence From the Turkish Construction Industry", *Construction Management and Economics* (March 2004) 22, 253–262.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Göncü, A., Aycan, Z. ve Johnson, R.E. (2014). "Effects of Paternalistic and Transformational Leadership On Follower Outcomes", *The International Journal of Management and Business*, 5(1), June 2014.
- Graham, J.W. (1991). "Servant-Leadership In Organizations: Inspirational and Moral", *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenberg, E., Sikora, P., Grunberg, L. ve Moor, S. (2005). *Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience On Employee Attitudes*, Boulder.
- Greenberg, J. (1993). "Stealing In the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions To Underpayment Inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(1), 81-103.
- Greene, C.N. (1972). "The Satisfaction-Performance Controversy", *Business Horizons*, 15, 31-41.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mahwah, Paulist Press, NJ.
- Greenleaf, R.K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*, Berrett-Koehler, San Fransisco.
- Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519–529. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0070>
- Groves, K. ve Larocca, M. (2012). "An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*. Nov2011, 103(4).
- Guarino, A. J. (2004). "A Comparison of First and Second Generation Multivariate Analyses: Canonical Correlation Analysis and Structural Equation Modeling", *Florida Journal of Educational Research*, 22-40.
- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., & Jebran, K. (2018). Does the effect of power

- distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4(1), 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.001>
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). “Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliği’nde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 223-238.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin/ Sosyal Bilimler, Ankara.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975), “Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis”, *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R.L. (2005). *Multivariate Data Analysis*, 6th Edi, Prentice Hall, New Jersey.
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harwiki, W. (2013). “Influence of Servant Leadership To Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee’s Performance İn Outstanding Cooperatives East Java Province”, Indonesia, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, E-ISSN: 2278-487X.8(5 (Mar. - Apr. 2013), PP 50-58.
- Hayajneh, A. Y, (2000). *Identification of the Influence of Organizational Variables On Hospital Staff Nurses Job Performance*, Doctorate Dissertation, University of Iowa, USA,
- Hazriyanto, & Ibrahim, B. (2019). The factor analysis of organizational commitment, job satisfaction and performance among lecturers in Batam. *Journal of Technical Education and Training*, 11(1), 151–158. <https://doi.org/10.30880/jtet.2019.11.01.19>
- Hedlund, J., Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W. M., Snook, S. Ve Sternberg, R. J. (2003). “Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the

- Practical Intelligence of Military Leaders”, *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140.
- Hesketh B. ve Neal, A. (1999). “Technology and Performance”, *The Changing Nature of Performance; Implications For Staffing, Motivation, and Development*, Der. Daniel R. Ilgen ve Elaine D. Pulakos, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Hicks, H.G. ve Gullet, C.R., (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çev. B. Baykal), İ. T. A, İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hoe, S.L. (2008). “Issues and Procedures In Adopting Structural Equation Modeling Technique”, *Journal of Applied Quantitive Methods*, 3 (1), 76-83.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P. ve Woehr, D.J. (2007). “Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature”, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Hofstede, G. (1983). “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, *Journal of International Business*, 75-89.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, Sage, CA.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. ve Gupta V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations*, The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, Sage, CA.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). “Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the GLOBE: An Introduction To Project GLOBE”, *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R.J. ve Aditya, R. (1997). “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, *Journal of Management*, 23, 409-73.
- Howatson-Jones, I. L. (2004). “The Servant Leader”, *Nursing Management*, 11(3), 20-24.
- Huang, C.C., You, C.S. ve Tsai, M.T. (2012). “A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Nursing Ethics*. Jul 2012, 19(4), P513-529. 17p.
- Irving, J. ve McIntosh, T.. (2010). “Investigating the Value of and Hindrances To Servant Leadership In the Latin American Context: Initial Findings From Peruvian Leaders”, *Journal of International Business and Cultural Studies*, (2), 1-16.

- Izgar, H. (2008). “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 317-33.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Jacobs, G.A. (2006). *Servant Leadership and Follower Commitment*, *Servant Leadership Research Roundtable*, School of Leadership Studies, Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/gilbert.pdf,1-16.
- Jaivisarn, V. (2010). “How Organizational Culture of Japanese Multinationals In Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees Organizational Commitment”, *Journal of International Business and Economics*, 10(1).
- Johns, G. (1996). *"Organizational Behaviour Understanding and Managing Life At Work"*, Harper Collins College Publishers, Fourth Edition, New York.
- Jones-Burbridge, J.A. (2012). Servant Leadership, *Corrections Today*, Jan2012, 73(6, P45-47. 3p. Reading Level (Lexile), 1280.
- Joseph, E.E. ve Winston, E.B. (2005). “A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust” *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1),6-22.
- Judd, C. M. ve Kenny, D. A. (1981). “Process Analysis: Estimating Mediation In Treatment Evaluations”, *Evaluation Review*, 5, 602–619.
- Judge, T. A. ve Locke, E. A. (1993). “Effect of Dysfunctional Thought Processes On Subjective Wellbeing and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 78(3).
- Jung, D.I., Chow, C., Wu, A. (2003). “The Role of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding”, *The Leadership Quarterly*, 14(4-5),525-544.

- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). "Arabic Cluster: A Bridge Between East and West", *Journal of World Business*, 37 (2002) 40-54.
- Kabasakal, H. ve Dastmalchian, A. (2001). "Introduction To the Special Issue On Leadership and Culture In the Middle East", *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 479-488.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2020). Organizational Culture as a Moderator Between Paternalistic Leadership Style and Organizational Commitment: A Case of Banking Sector, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 41–54. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-1-05>
- Karacaoğlu, K ve Satır, F. (2017). "İşgörenlerin Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri" Hacı Bektaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *Service Industries Journal*, 39(2), 86–108. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1464559>
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Keith, K.M.. (2010). *The Key Practices of Servant-Leaders*, Accessed, 7-Jun-2011, <http://www.greenleaf.org/whatissl/thekeypracticesofservant-leaders.pdf>.
- Keklik, B. (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, (C.XIV, S I, 2012, Ss.73-93).
- Keleş, H. N. Ç, (2006), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Kezar, A. ve Eckel, P. (2008). "Advancing Diversity Agendas On Campus: Examining Transactional and Transformational Presidential Leadership Styles", *International Journal of Leadership In Education*, V11 N4 P379-405.

- Khoury, H.A. (2008). *The Moderating Influence of Cultural Dimensions On the Relationship Between Role Stressors, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, UMI.
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>
- Kılıç, K. C., ve Aydın, Y. (2016). *Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik çalışması*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (30), 19-27
- Kırkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). “Beyond Self-Management: Antecedents Andv Consequences of Team Empowerment”, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kim, H. Tavitiyaman, P. ve KIM Woon (2009). “The Effect of Management Commitment To Service On Employee Service Behaviors: the Mediating Role of Job Satisfaction”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390.
- Kirel, Ç. (1999) “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), İstanbul.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd Ed., Guilford Press, NY.
- Knoop, R. (1995). “Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment For Nurses”, *Journal of Psychology*, 29, 641-666.
- Koç, E., & Alpulu, A. (2019). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyumu ile Paternalist Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 3(2), 33-43.
- Korum, U. (1985). *Matematiksel İstatistiğe Giriş*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Koyuncu Yemenici, N. (2014). Örneklem Dağılımları ve Merkezi Limit Teoremi. [Http://Obs.Duzce.Edu.Tr/Dosyalar/Dersmateryal/Mlt_%C3%B6rneklemde%C4%9F%C4%B1%C4%B1mlar%C4%B1.Pdf](http://Obs.Duzce.Edu.Tr/Dosyalar/Dersmateryal/Mlt_%C3%B6rneklemde%C4%9F%C4%B1%C4%B1mlar%C4%B1.Pdf). (Erişim Tarihi: 29.04.2014).
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl/Year: 2011, Cilt/Volume: 8, Sayı/Issue: 15, S. 101 – 122.

- Kreis, K. ve Brockopp, D. Y. (1986). "Autonomy: A Component of Teacher Job Satisfaction", *Education*, 107(1).
- Kumar, S. (2020). Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Software Professionals: An Empirical Study of Bengaluru City. *Test Engineering & MAnagement*, 6341–6348.
- Lam, S. S. K. ve Schaubroeck, J. (1999). "Total Quality Management and Performance Appraisal : An Experimental Study of Process Versus Results and Group Versus Individual Approaches", *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4), 445-457.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Laub, J.A. (1999). "Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument", *Dissertation Abstracts International*, 60(2).
- Law, W. (2012). "Educational Leadership and Culture In China: Dichotomies Between Chinese and Angola-American Leadership Traditions?", *International Journal of Educational Development*, 32, 273-282.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. ve Sparrowe, R.T. (2000). "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment On the Relations Between the Job: Interpersonal Relationships and Work Outcomes" *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. ve Henderson, D., (2008). "Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lin, C.P. (2008). "Clarifying the Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors, Gender, and Knowledge Sharing In Workplace Organizations In Taiwan", *Journal of Business Psychology*, 22, 241-250.
- Lin, L., & Shiqian, W. (2018). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *Journal of World Economic Research*, 7(1), 14. <https://doi.org/10.11648/j.jwer.20180701.12>
- Liu, Y. (2013). "Exploring the Impact of Organizational Culture On Paternalistic Leadership In Chinese Smes", *Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference* 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction In Organizational Change and Development”, *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style On Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison”, *The Journal of Management Development*, 23(4).
- Lu, A. C. C., & Gursay, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursay, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R. ve Ferreira, N. (2011). “Exploring the Job Satisfaction and Organisational Commitment If Employees In the Information Technology Environment”, *Southern African Business Review*, 15 Number 1 2011.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, Application Skill Development*, Thomson-West, Eagan, Minnesota.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, *Human Relations*, 219-236.
- Mackinnon, D P., Warsi, G ve Dwyer, J. H. (1995). “A Simulation Study of Mediated Effect Measures”, *Multivariate Behav Res.*, 30(1), 41.
- Mackinnon, D. P. ve Dwyer, J. H. (1993). “Estimating Mediated Effects In Prevention Studies”, *Evaluation Review*, 17, 144–158.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B. ve Danish, R. Q. (2010). “Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers In Public Sector of Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, 6(5).
- Mannheim, B., Baruch, Y. ve Tal, J. (1997). “Alternative Models For Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel”, *Human Relations*, 50(12).

- Manuel, L. ve Edward, M. M.(1999). "Continuous Learning", The Changing Nature of Performance; Implications For Staffing, Motivation, and Development. Der. Daniel R. Ilgen ve Elaine D. Pulakos, San Francisco, CA.
- Marmo, S ve Berkman, C. (2018). "Social Workers' Perceptions of Jop Satisfaction", İnderdisciplinary Collaboration and Organizational Leadership, 14(33).
- Maruyama, G. (1998). *Basics of Structural Equation Modeling*, Sage Thousand Oaks, CA.
- Masadeh, R., Almajali, D. A., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction: A developing country perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14(January), 1–25. <https://doi.org/10.28945/4169>
- Mastekaasa, A. (1994). "Psychological Well-Being and Marital Dissolution", *Journal of Family Issues*, 15(2), 208-228.
- Mcdonald, D.J. ve Makın, P.J. (2000). "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Mehta, S. ve Pillay, R. (2011). "Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study İn Indian Context", *Journal of Contemporary Management Research*, 5(2), 24-41. 18p. 5 Charts.
- Melchar, D.E. ve Bosco, S.M. (2010). "Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership", *Journal of Business Inquiry: Research, Education ve Application*, 9(1), 74-88. 15p. 5 Charts.
- Meydan, H., C. ve Şeşen, H., (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P. ve Allen, N. J. (1996). "Affective, Continuance and Normative Commitment To the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment In the Workplace: Toward A General Model", *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). "Commitment To Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment To the Organization: Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, S., Paunonen, V., Gellatly, I. R. Goffin, R. D. Jackson, D. N. (1989). "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Mikes, P.S ve C.L. Huhn, (1968). "Use of Importance as a Weighting Component of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 52, 394-398.
- Mohammed, F. M. E. (2010). "Akademik Personel Performans Değerlendirme Kriterlerinin İncelenmesi", Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2007). Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.11.003>
- Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M. ve Lawler, E. E. (1989). "Designing Performance Appraisal Systems", Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Naidu, S.P. (1996). *Puplic Administration, Concepts and Theories*. New Age International Hyderabad.
- Nal, M., Tarım M. (2017). "Sağlık Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışlarının Çalışan İş Doyumu Üzerine Etkisi", *AÇÜ Uluslararası Araştırma Dergisi*, 117.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications Ltd., London.
- Ogbonna, E. ve Harris, L.C. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Okakın, N. Tınaz, P. (1997). "Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları", *21. yy.'da Liderlik Sempozyumu*. DHO Matbaası, İstanbul.

- Oktaý, E. ve Gül, H. (2003). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-427.
- Oliver, N. (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupation Psychology*, 19-31.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington, Lexington Books, MA.
- Öncer, M. (2000). “İşyeri Ortamında Çalışanların Performanslarını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını.
- Öncü, H. (1994). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Matser Basım San. ve Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- Ötken, A. ve Cenkci, T. (2012). “The Impact of Paternalistic Leadership On Ethical Climate: the Moderating Role of Trust In Leader”, *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536. 12p. 8 Charts.
- Öz, E. Ü. ve Kiliç, B. (2010). “Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, *18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri*, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana.
- Özçelik, G., & Cenkci, T. (2014). Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationship between Paternalistic Leadership and In-role Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 872-880. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.096>
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özgen, H. Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgüven, İ.E. (1994). *Psikolojik Testler*, Yeni Doğu Matbaası, Ankara.
- Özmen, T., Arbak, Ö. ve Saatçioğlu, Y. Ö. (1997). *Verimlilik Kongresi Bildirileri. Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Eskişehir.

- Page, D. ve Wong, T.P. (2000). *A Conceptual Framework For Measuring Servant-Leadership*. In Adjibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor In Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- Paine, S. C. (2007). *The Relationship Among Interpersonel and Organizational Trust and Organizational Commitment*, Ph.D. Thesis, Alliant International University.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Çantay Yayın, İstanbul.
- Palmer, M.J.(1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52.
<https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Paoching, C. ve Chichun, H. (2009). “The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Upward Communication”, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 66-73.
- Parris, D.L. ve Peachey, J.W. (2013). “A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory İn Organizational Contexts”, *Journal of Business Ethics*. Mar2013, 113(3), P377-393. 17p. 4 Charts.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). “Society, Organizations and Leadership İn Turkey”, *Applied Psychology: In International Review*, 50 (4), 559-589.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Unpublished Dissertation, Regent University.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391–420.
<https://doi.org/10.1177/1059601110378456>
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2006). “Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation İn the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2008). “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda For Future Research”, *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). “Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader–Member Exchange Theory”, *Group and Organization Management*, 35(4), 391–420.

- Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A. ve Nill, A. (2013). "A Hierarchical Model of the Internal Relationship Marketing Approach To Nurse Satisfaction and Loyalty", *European Journal of Marketing*, 5/6(47).
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Pillai, R., Scandura, T. ve Williams, E. A. (1999). "Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures", *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Poaching, C.Ve Chichun, H. (2009). "The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Communication" *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(2), 66-73.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P.M., Mackensie, S.B., Paine, J. ve Bachrach, D. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research", *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Qamar, N. (2012). "Job Satisfaction and Organizational Commitment As Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(7), 103-122. 20p. 1 Diagram, 5 Charts.
- Quinn, R.P ve T.W. Mangione (1973). "Evaluating Weighted Models of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10, 1-23.
- Radosevich, D. J., Radosevich, D. M., Riddle, M. R., & Hughes, P. A. (2008). Goal orientation as a predictor of cognitive engagement, performance, and satisfaction. *Journal of academy of business and economics*, 8(3), 46–55.
- Rai, R. ve Prakash, A. (2012). "A Relational Perspective To Knowledge Creation: Role of Servant Leadership", *Journal of Leadership Studies*, Summer2012, 6(2), 61-85. 25p. 1 Diagram.
- Randall, C. ve Far, J. (1980). "Absenteeism, Jop Involvement and Jop Satisfaction In An Organizational Setting", *Journal of Applied Psycholog*, 65(4).

- Randall, D., M. (1987). "Commitment and the Organization: the Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rasid, S.Z.A., Manaf, M.A.A.M ve Quoquab, F. (2013). "Leadership and Organizational Commitment In the Islamic Banking Context: the Role of Organizational Culture As A Mediator", *American Journal of Economics*. 2013, 3(5C), 171-176 DOI: 10.5923/C.Economics.201301.29.
- Raub, S. (2008). "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? the Impact of Structure On Organizational Citizenship Behavior In the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 27, 179-186.
- Razmjooei, P., Bozorginezhad, K., Jahromi, M. R. G., Managheb, S. E., & Zarei, R. (2018). Mediating role of organizational culture in the relationship between servant leadership and job performance. *Amazonia Investiga*, 7(12), 62–71. <https://www.amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/561>
- Rehman, M. ve Afsar, B. (2012). "The Impact of Paternalistic Leadership On Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour", *Journal of Business Management and Applied Economics*, (5), <http://jbmae.scientificpapers.org>
- Reichers, A.E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- René, V.E., Cilliers, F. ve Vasi, V.D. (2008). "Leadership Styles and Associated Personality Traits: Support For the Conceptualisation of Transactional and Transformational Leadership", *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267. 15p. 7 Charts.
- Rexhausen, D., Pibernik, R., & Kaiser, G. (2012). Customer-facing supply chain practices - The impact of demand and distribution management on supply chain success. *Journal of Operations Management*, 30(4), 269–281. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.001>
- Rice, R.W., Gentile, D.B. ve Mcfarlin, D.A. (1991). "Facet Importance and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 10(1), 19-31.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Richard D. ve Murphy, A. K.R. (1998). "Performance Evaluation In Work Settings", *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.

- Riverstone, L. (1997). "Global Virtue Ethics Review, Servant Leadership: A Manifestation of Postmaterialism?", 5(3), 95-119.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. 8th. Ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Roos, J. (1997). *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press Ltd., London.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership For the Twenty-First Century*, Praeger, New York.
- Rousseau, D. M. ve Mclean, P. J. (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations", (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research In Organizational Behavior* Greenwich, Ct: Jai Pres, 15, Ss. 1-43.
- Rudez, H. N. ve Mihalic, T. (2007). "Intellectual Capital In the Hotel Industry: A Case Study From Slovenia", *Hospitality Management*, 26 (1), 188-199.
- Russ, F., A. ve Mcneill, K. M. (1995). "Links Among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intentions: the Moderating Effect of Experience, Gender, and Performance", *Journal of Business Research*, 34(1).
- Russel, L. J. (2001). "Exploring the Values and Attributes of Servant Leaders", *Dissertation Abstracts International*, 61(12), 48-56.
- Sabir, M.S., Sohail, A. ve Khan, M.A. (2011). "Impact of Leadership Style On Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Value", *Journal of Economics ve Behavioral Studies*, 3(2), 145-152.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
- Sahaya, N. (2012). "A Learning Organization As A Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance", *International Journal of Business ve Management*, 7(14), 96-113. 18p. 4 Diagrams, 11 Charts.
- Saint - Onge, H. (1996). "Tacit Knowledge: The Key To the Strategic Alignment of Intellectual Capital", *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-14.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salameh, K.M. (2011). "Servant Leadership Practices Among School Principals In Educational Directorates In Jordan", *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), December 2011.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant

- Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Sanchez, E. C. (2019). *The effect of servant leadership on healthcare employee psychological safety and employee behaviours that lead to job thriving and performance* (Sayı September). <http://essay.utwente.nl/79656/>
- Sanı Ürü, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Yozgat, U.E. (2013). “Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma / A Comprehensive Research About Academician’s Servant Leadership Style and Its Consequences”, *Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Sapancalı, F. (1993). “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi (İç)*, 22(4), 55-74.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Yayınevi, Ankara.
- Sarp, P., Kumral, T., & Bozkurt, S. (2019). Babacan Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkisinde İş Güvencesinin Aracı Rolü. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, 41, 161–168.
- Satır, F. (2017). *İşgörenlerin otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının performansları üzerine etkileri: kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması*.
- Savery, L. K. (1996). “The Congruence Between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement”, *Journal of Management Development*, 15(6), 9.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). “Managing Organization Behavior”, Fifth Edition, John Willey & Sons, Inc, New York.
- Schroeder, J. (2011). *The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism İn Multinational and Family-Owned Firms İn Turkey*. Master of Arts Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida, Yüksek Lisans Tezi.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: the Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>

- Schwepker, C. H. (2001). "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In the Sales Force", *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Sendjaya, S. ve Cooper, B. (2010). "Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model and Test of Construct Validity" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (In Press).
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. ve Santora, J.C. (2008). "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour In Organizations", *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. (Cited In Butarbutar vd., 1-22; Feeman, 2011).
- Shafique, I., N. Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87. <https://doi.org/10.7906/indexs.16.1.5>
- Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. C. (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions To Leave", *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shekari, H. ve Nikooparvar, M.Z. (2011). "Promoting Leadership Effectiveness In Organizations: A Case Study On the Involved Factors of Servant Leadership", *International Journal of Business Administration*, 3(1), 54-65. 12p.
- Sıgır, Ü. (2007). "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Siegall, M. ve Gardner, S. (2000). "Contextual Factors of Psychological Empowerment", *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). "Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sikander, W. (2010). *Impact of Leadership Styles On Employee's Performance and Their Health In Sme Sector*, Superior University, Master Thesis Mba, Unpublication, 99, 20-34.
- Slavkin, H.C. (2010). "Leadership For Health Care In the 21st Century: A Personal Perspective", *Journal of Healthcare Leadership*, 2, 35-41.
- Smith, C., (2005). *The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*, Retrieved.

- Smith, P. C. ve Goddard, M. (2002). "Performance Management and Operational Research: A Marriage Made In Heaven?", *The Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
- Sokoll, S. (2011). "The Relationship Between GLOBE's Future Orientation Cultural Dimension and Servant Leadership Endorsement", *Emerging Leadership Journeys*, 4(1, 141- 153.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2019). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and job performance. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 9(1), 27–46. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2019.097819>
- Soper, D.S. (2015). *Sobel Test Calculator For the Significance of Mediation*. Statistics Calculatorsersion3.0. <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31> (29.07.2019).
- Soylu, S. (2010). "Creating A Family Or Loyalty-Based Framework: the Effects of Paternalist Leadership On Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics*, Published Online: 14.09.2010, (20.08.2019).
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Spears, L. (2004). *Practicing Servant-Leadership. Leader To Leader*, School of Leadership, Studies Retrieved From.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 438–443. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.72.3.438>
- Spinelli, R.J. (2006). "The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership In the Hospital Administrative Environment", *Hospital Topics*, 84(2), 11-18. 8p.
- Steel, P., James, R. ve Van S. (2003). "The Organizational Performance Cycle: Longitudinal Assessment of Key Factors." *Journal of Business and Psychology*, 18(1).
- Steinberg, W. (2008). *Statistick Alive*, Saye Puplications Thousand OAK. 78.(8).
- Stephens, R.D., Dawley, D. D. ve Stephens, D. B. (2004). "Director Role Potential As Antecedents of Normative and Affective Commitment On Nonprofit Boards", *Organizational Analysis*, 12(4), 395–413.

- Stewart, T. A. (1999). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency Doubleday, New York.
- Stodgily, R. M. (1974). *Hand Book of Leadership*, The Free Press, New York.
- Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving Followers and Family? A Trickle-Down Model of How Servant Leadership Shapes Work Performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 13247. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.146>
- Stone, A.G., Russell, R.F. ve Patterson, K. (2003). “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus”, *The Leadership ve Organizational Development Journal*, 25(24), 349-361.
- Sun, J.M. & Wang, B. (2009). “Servant Leadership In China: Conceptualization and Measurement”, W.H. Mobley, Y. Wang & L. Wing (Eds.) *In Advances In Global Leadership* (321-344), Emerald Group, Bingley.
- Sungu, L. J., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J. A., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance*, 33(1), 52–69. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1699562>
- Sveiby, K. E . (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Şahinöz, T., Şahinöz, S., Eker, H.H. ve Kılıç,T. (2010). *Sağlık Hizmetlerinde Uygulanan Performansa Göre Ek Ödeme Sisteminin Adalet, Performans, Rekabet ve Verimlilik Gibi Faktörler Üzerine Etkisi Gümüşhane İli Örneği. II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara.
- Şengül, C. M, (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Manisa.
- Taly, D., Dov E., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). “Impact of Transformational Leadership On Follower Development and Performance: A Field Experiment”, *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Taylor A.B., Mackinnon D.P. ve Tein J.Y. (2007). *Tests of Three-Path Mediated Effect*. Organizational Research, DOI: 10.1177/1094428107300344.
- Teece, D.J. (2002). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions*, Oxford University Pres.
- Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini Ve Çalışan Performansına Etkisi

- Üzerine Bir Araştırma. 3. *Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, April.
<https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1087>
- Temir, A. (1996). *Rol Stresi, İş Tasarımı ve Örgütsel Teknolojinin Personel İş Doyumu Üzerine Etkileri: İmalat ve Hizmet İşletmeleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- Testa, M. R. (2001). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort İn the Service Environment”, *The Journal of Psychology*, 135-2.
- Tez Başaran, A. A. (1996). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*, TPD Yayınları, Ankara.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leadership*, Wiley, New York.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). “Motivation and Job Satisfaction”, *Management Decision*, MCB University Press, 36(4), 226-231.
- Top, M. (2013). Organizational variables on Nurses’ job performance in Turkey: Nursing assessments. *Iranian Journal of Public Health*, 42(3), 261–271.
- Topal, A. (2019). *Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik Ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi : Sağlık Bakanlığı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torres, E. N. (2014). Deconstructing Service Quality and Customer Satisfaction: Challenges and Directions for Future Research. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(6), 652–677. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.846839>
- Tracey, J.B. ve Hinkin, T.R. (1998). “Transformational Leadership Or Effective Managerial Practices?”, *Group ve Organization Management*, 23, 220-236.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Turunç, Ö. (2010). “Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Türk, M. S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The Effect of

- Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46–55.
<https://doi.org/10.1177/0972063417747700>
- Uludağ, G. (2018). “Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansını Ölçmeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 177.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive/Negative Affectivity. *SAGE Open*, 9(3).
<https://doi.org/10.1177/2158244019862665>
- Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant Leadership, Proactive Work Behavior, and Performance Overall Rating: Testing a Multilevel Model of Moderated Mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177–195. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1603417>
- Vinod, S. ve Sudhakar, B. (2011). “Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), 456-467. 12p.
- Vondey, M. (2010). “The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and Organizational Identification” *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. ve Ayob, N.B. (2011). “The Influence of Leadership Styles On Employees Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia”, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Waddell, J.T.(2006). *Servantleadership*. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_1leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf
- Wagner, J.A. ve Hollenbeck, J.R. (2010) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Routledge, New York.
- Walter, C. ve Borman, T. (1990). “Job Behavior, Performance and Effectiveness”, *Handbook of Industrial/Organizational Psychology*, Der. Marvin D. Dunette ve Leaetta M. Hough, *Consulting Psychologists Press*, Palo Alto, CA.
- Wang, H., & Kwan, K. J. (2017). A Study on the Influence of Paternalistic Leadership on Organizational Commitment: Focus on the Mediating Effect of Organizational

- Identification. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8(2), 109–116. <https://doi.org/10.18178/ijtef.2017.8.2.548>
- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S. E., & Wang, Y. (2019). Paternalistic leadership and employee creativity: A mediated moderation model. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 137–156. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.8>
- Ward, E. A. ve Davis, E. (1995). “The Effect On Benefit Satisfaction On Organization Commitment”, *Compensation and Benefits Management*, 11 (3), 35-40.
- Washington, R.R. (2007). “Empirical Relationships Between Theories of Servant, Transformational, and Transactional Leadership”, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2007.
- Wefald, A., & Downey, R. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(1), 91–112. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.91-112>
- Werang, B. R., & Agung, A. A. G. (2017). Teachers’ job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A Study from Merauke District. *International Journal of Development and Sustainability*, 6(8), 700–711.
- Westwood, R. I. ve Chan, A. (1992). Headship and Leadership. In R. I. Westwood (Ed.), *Organizational Behavior: A Southeast Asian Perspective* (Pp. 445-480). Hong Kong: Longman.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment In Organization A Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wiener, Y. ve Wardi, Y. (1980). “Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1989). Lack of Method Variance in Self-Reported Affect and Perceptions at Work: Reality or Artifact? *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 462–468. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.462>
- Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation In Organisations*, Thomson Learning, London.
- Wilson, A. (1995). “The Effects of Politics and Power On the Organizational Commitment of Federal Executives”, *Journal of Management*, 21(1), 101-118.
- Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating Leadership: An Organizational Perspective*. Needham Heights, Allyn & Bacon, MA.

- Woods, W. G. (2007). *The Effect of Leadership Practices On Organizational Commitment: An Analysis of Mba's In Their Individual Workplace Settings*, Ph. D. Thesis, Capella University.
- Worrell, T. G. (2004). *School Psychologists Job Satisfaction: Ten Years Later*, Virginia Polytechnic Institute and State University Doktora Tezi, Blacksburg, Virginia.
- Wright, D. L., Aquilino, W. S., and Suppl, A. J. (1998). "A Comparison of Computer Assisted and Paper-And-Pencil Self-Administered Questionnaires In A Survey On Smoking, Alcohol and Drug Use", *Public Opinion Quarterly*, 62, 331–353.
- Wright, T. A. (1997). "Job Performance and Organizational Commitment", *Perceptual and Motor Skills*, 85 (2), 447-450.
- Wu Y.-C. ve Tsai P.J. (2012). "Multidimensional Relationships Between Paternalistic Leadership and Perceptions of Organizational Ethical Climates", *Psychological Reports* [Psychol Rep], ISSN: 0033-2941, 2012 Oct; 111 (2), 509-27.
- Wu, H., Tseng, S., Wang, P., & Wu, P. (2018). A Study of the Relationship Between Directors Servant Leadership and Teachers Organizational Commitment of Kindergartens in Taiwan. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(3), 50–55.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. ve Liu, W. (2012). "Perceived İnteractional Justice and Trust-İn-Supervisor As Mediators For Paternalistic Leadership", *Management ve Organization Review*, 8(1), P97-121. 25p. 2 Diagrams, 3 Charts.
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-based HRM*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D. ve Bass, B.M. (1993). "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal İnteraction", *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). "Örgütlerde İş Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", *Bilgi*, (55), 243-264.
- Yenihan, B. (2014). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yeşil, S., & Özel, B. (2019). İnsan Kaynaklar Yönetimi (İKY) Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Ve Bireysel Performans Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 13–34. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/en/issue/51188/636491>

- Yeşiltaş, M. (2013). “Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetin Yokuş, T. (2008). “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 23(1), 239-248.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.
- Yi Chen, H. ve Ren Kao, S. (2009). “Chinese Paternalistic Leadership and Non-Chinese Subordinates’ Psychological Health”, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2533–2546.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110(2013), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Zefeiti, S. M. B. Al, & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees’ Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160. <http://www.econjournals.com>
- Zhu, W., Sosik, J.J., Riggio, R.E. ve Baiyin Y. (2012). “Relationships Between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers’ Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment”, *Journal of Behavioral ve Applied Management*. May2012, 13(3), 186-212. 27p.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019–2040. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x>