

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HİZMETKÂR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Celal YILMAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DANIŞMANI
Doç. Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE
2013

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**HİZMETKÂR LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Celal YILMAZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DANIŞMANI
Doç. Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE
2013



YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından tarihinde tez savunma sınavı yapılan Celal YILMAZ'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr. Adnan CEYLAN

ÜYE : DoçDr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE : Doç.Dr. Hakan KİTAPÇI

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20.... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki
YAZARIN ADI : Celal YILMAZ

Bu tezde hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki uygulamalı bir çalışma ile ele alınmıştır. 1970 yılında Greenleaf ile akademik hayata giren yeni nesil liderlik anlayışlarından birisi olan hizmetkâr liderlik ile yönetimin önemli bir konusu olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu kesiminde yönetici olarak çalışan 284 kişi arasında yapılan bir çalışmayla sunulmaktadır. Çalışma neticesinde hizmetkâr liderlik modelinin çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediği; etkiliyorsa ne yönde etkilediği araştırılmaktadır. Hizmetkâr liderlik konusuna ilişkin son yıllara kadar yapılan çalışmalar genel itibariyle teorik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada kullanılan uygulama bu konuyla ilgili son dönemde ortaya konulmuş deneysel bir uygulamadır. Bu sayede sonuçların daha somut olarak ortaya konulması ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklı boyutlardaki ilişkisinin belirgin olarak ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmanın olmaması bu araştırmanın önemini daha da artırmıştır. Yapılan çalışma neticesinde hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin son derece önem arz ettiği tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaç ve önceliklerine önem vermeleri gerektiği; özellikle güçlendirme konusunda onlara daha fazla fırsat tanımları gerektiği sonucuna varılmıştır.

SUMMARY

TOPIC : The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment

AUTHOR : Celal YILMAZ

In this thesis, it was held the relationship between servant leadership and organizational commitment in an empiric study. In this study, it's being offered the relationship between a new generation leadership model studied by Greenleaf in 1970s with an another important subject like organizational commitment. The empiric research was conducted between 284 workers at government. It is aimed to determine the existence of the relationship between servant leadership and organizational commitment. What if there is a relation between them it is also important to determine the manners and dimensions of it. Until recently, most of the studies about servant leadership were all theoretical. In this study, we executed an empiric research held by the executers in recent years. In such a way, we tried to figure out the relationship between servant leadership and organizational commitment clearly in a concrete manner. It makes this study more significant that there is no research about the relationship between servant leadership and organizational commitment. At the end of this study, it has clearly seen that this relationship is so significant. As a result, it is assessed that the leaders should care about the needs and priorities of their staff especially from the aspect of empowerment.

TEŐEKKÖR

Tezimi hazırlarken her aŐamada bana yol gōsteren ve her konuda destek olan tez danıŐmanım Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a, her tŸrlŸ destek ve yardımlarından dolayı Doç.Dr. Hakan Kitapçı ve Yrd.Doç.Dr. Meral ELÇİ'ye, yŸksek lisans ve tez çalıŐmalarım sŸresince benden desteğini esirgemeyen ve önŸmŸ sŸrekli aydınlatan değerli bŸyŸęŸm Engin AĖMIŐ'a, kıymetli desteklerinden ŸtŸrŸ Mehmet ŸNVER'e, Osman AŐKIN'a, HŸseyin BAŞARAN'a, Mustafa Hayri BALCI'ya, Mahir SŸleyman EROL'a ve tabi ki kıymetli eŐime teŐekkŸrlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
EKLER	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. HİZMETKÂR LİDERLİK	3
2.2. Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış	4
2.3. Liderliğin Tanımı	5
2.4. Hizmetkâr Liderlik	6
2.5. Hizmetkâr Liderin Tanımı	7
2.6. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi	9
2.7. Hizmetkâr Liderliğin Alt Başlıkları	11
2.7.1. Güçlendirme	14
2.7.2. Güven	15
2.7.3. Geri Planda Kalma	16
2.7.4. Tevazu/Alçakgönüllülük	17
2.7.5. Gerçekçilik	19
2.7.6. Cesaret	20
2.7.7. Duygudaşlık	21
2.7.8. Kâhyalık (Stewardship)	22
2.8. Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar	23
2.9. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	26
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	28
3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	28
3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	29
3.1.1.1. Duygusal Bağlılık	29
3.1.1.2. Devam Bağlılığı	29

3.1.1.3. Normatif Bağlılık	30
3.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	31
3.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	32
3.3.1. Mesleğe Bağlılık	33
3.3.2. İşe Bağlılık	34
3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	35
3.3.4. Mesleki Sadakat	36
3.3.5. İtaat	37
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Hususlar	38
3.4.1. Kişisel Faktörler	38
3.4.1.1. İş Beklentileri	39
3.4.1.2. Örf Adetler	39
3.4.1.3. Kişisel Özellikler	40
3.4.2. Örgütsel Faktörler	41
3.4.2.1. Örgütsel Kültür	42
3.4.2.2. Örgütsel Adalet	43
3.4.2.3. Yönetim ve Liderlik	44
3.4.2.4. Takım Çalışması	44
3.4.2.5. İşin Niteliği ve Önemi	45
3.4.2.6. Ödüllendirme	46
3.4.2.7. Ücretlendirme	46
3.4.2.8. Nezaret	47
3.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	48
3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	49
3.4.3.1. Uzmanlık	49
3.4.3.2. Yeni İş İmkânları	49
4. ARAŞTIRMA MODELİ	51
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	52
4.2. Araştırmanın Kısıtları	53
4.3. Örneklem Kütlesi	53
4.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	54
4.4.1. Bağımsız Değişkenler	54
4.4.2. Bağımlı Değişkenler	54

4.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli	55
4.6. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar	55
4.6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	56
4.6.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	57
4.7. Veri Toplama Aşaması	57
4.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular	58
4.8.1. Demografik Analizler	58
4.8.2. Faktör Analizleri	61
4.8.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Faktör Sonuçları	62
4.8.2.2. Örgütsel Bağlılığın Faktör Sonuçları	65
4.8.3. Güvenirlik Analizleri	66
4.8.4. Korelasyon Analizi	68
4.8.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	70
4.8.5.1. Matematiksel Modeller	70
4.8.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları	71
5. SONUÇ, DEğERLENDİRME ve ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA	80
ÖZGEÇMİŞ	88
EKLER	
EK-1: Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Değerlendirme Anketi	

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli	13
3.1. Üç Bileşenli örgütsel Bağlılık Modeli.	30
3.2. Örgütsel Adalet ve Sonuçları	43
4.1. Etkileşimi İncelenen Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler	51

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Hizmetkâr Liderliğin Davranış Özellikleri ve Açıklamaları	11
2.2. Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar.	26
2.3. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	23
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	59
4.2. Yaşla İlgili Frekans Tablosu	59
4.3. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu	60
4.4. Eğitim Durumuyla İlgili Frekans Tablosu	60
4.5. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu	60
4.6. Meslekteki Çalışma Yılıyla İlgili Frekans Tablosu	61
4.7. Hizmetkar Liderliğin Faktör Sonuçları	62
4.8. Örgütsel Bağlılığın Faktör Sonuçları	65
4.9. Değişkenlerin Güvenirlik Göstergeleri	67
4.10. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki Korelâsyon Analizi.	70
4.11. Duygusal Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	73
4.12. Hipotez Analizleri Sonuçları	73
4.13. Devam Bağlılığı ve Hizmetkâr Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	74
4.14. Hipotez Analizleri Sonuçları	75
4.15. Normatif Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	76
4.16. Hipotez Analizleri Sonuçları	76

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunu yaparken öncelikle hizmetkâr lider ve hizmetkâr liderlik kavramları ele alınacak daha sonra örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi incelenecektir. 1970'lerin başından itibaren literatürde daha sık karşılaşılan hizmetkâr liderlik anlayışı, yeni nesil liderlik anlayışlarından biridir. Hizmetkâr liderlik kavramını ortaya koyan ve daha sonra yapılan çalışmaların çoğuna temel teşkil eden isim Robert Greenleaf'tir. "*Lider*" ve "*Hizmetkâr*" kelimeleri ilk bakışta birbirine zıt kelimeler gibi durmaktadır. Bu iki zıt kelime yaratıcı ve anlamlı bir şekilde bir araya getirilince ortaya bir paradoks ve beraberinde yeni bir liderlik anlayışı çıkmaktadır. Bu liderlik kavramı çalışanların ortaya koyabileceklerinin azami seviyede sağlanması için onlara hizmet ederek yönetme temeline dayanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik kavramı literatürdeki yerini Greenleaf'in yayınlarıyla yetmişli yıllarda almaya başlamıştır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik anlayışına yönelik yapılan çalışmalar son yıllarda ivmelenecek artmıştır. Greenleaf'in 1970'deki ilk çalışmasıyla kamuoyu dikkatine sunulan hizmetkâr liderlik ile ilgili birçok çalışma ortaya konmuştur. Bunlar arasında; Graham, Blanchard, Spears, Buchen, Farling, Stone and Winston, Laub, Russel and Stone, Sandjaya and Sarros, Dennis and Winston, Ledbetter, Patterson, Russel, Wong and Page, Drury, Irving, Dennis and Bocarnea, Vicalvi, Van Dierendock and Heeren, Wong and Davey, Andersen, Kakabadse and Kakabadse, Van Dierendock and Nuijten, Vinod and Sudhakar sayılabilir.

Örgütsel bağlılık kavramı ise literatür açısından çok yeni bir başlık değildir. Bu konu üzerine de birçok çalışma yapılmış ve örgütsel bağlılığın türleri birçok araştırmacı tarafından farklı başlıklarda ele alınmıştır. Buna bağlı olarak ta konuyla ilgili ortak bir bakış açısı ve tanımda buluşulamamıştır. Bahsedilen bu hususa ilişkin başlıca sebep örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma yapan tüm bilim insanlarının konuyu kendi bakış açılarından ele almasıdır. Yapılan bu çalışmada Allen ve Meyer'in üç

bileşenli olarak ortaya koyduğu görüş temel alınmıştır. Bu kapsamda çalışmamızda kullanılan örgütsel bağlılık türleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Bu çalışma yapılana kadar hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışma ortaya konulmamıştır. Bu da bu çalışmanın önemini artırdığı gibi bir kısıt olarak ta karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla bu konuyla ilgili değişik örneklem gruplarında farklı zamanlarda çalışmalar yapılmasının son derece önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmanın kapsamı kamunun belli bir kesiminde yönetici kademesinde çalışan kamu görevlilerini içermektedir. Bu yönüyle çalışmanın örneklem kitlesi bakımından bir kısıt içerdiği söylenebilir. Bununla birlikte aynı örneklem kitlesi üzerinde çalışma yapılmasının bu gruba ilişkin neticeleri daha sağlıklı ortaya çıkardığı da bir gerçektir. Araştırmacıların farklı örneklem kitlelerinde çalışma yaparak kapsam genişliği sağlamanın hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Uygulanan yöntem olarak bakıldığında 284 kişi anket çalışmasına dâhil edilmiş ve elde edilen veriler SPSS 11.5 for Windows adlı istatistik programıyla değerlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında hizmetkâr liderlik özellikleri güvenilirlik analizinden sonra; güçlendirme, cesaret, güven ve gerçekçilik olmak üzere dört başlık altında çalışılmış ve buna bağlı olarak 12 adet hipotez geliştirilmiştir. Ortaya konulan hipotezlerden çalışma neticesinde 6'sı kabul edilmiş ve çalışmanın nihai neticeleri başlangıçtaki öngörüler ile paralellik göstermiş; büyük ölçüde beklenen neticeler elde edilmiştir.

2. HİZMETKÂR LİDERLİK

2.1.Genel

İnsan toplumunun olduğu her yerde liderler vardır. Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar, birçok işi yalnız başlarına yapamazlar. Amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı ve etkili olmak için aralarında iş bölümü, işbirliği yapmaları, gerekir. Liderlik, izleyicilerin davranışı etkileyen lider rolündeki kişiye atfedilen davranışlar bütünüdür (Ceylan, 2011, s. 111). Birden fazla insanın var olduğu her yerde liderlik söz konusudur. İnsan, yaratılışı gereği birilerini takip etmek, bir yolu izlemek ve belli kalıpların içine girmek gibi belirgin yollardan gitmeyi ya da bu yolları açmayı tercih eden bir varlıktır. İnsanlık ve dolayısıyla liderlik var olduğu günden bu yana bir takım insanlar bahsedilen bu yolları açmış ve kitleleri peşinden sürüklemiş; diğer kısmı da izleyici ve takipçi olarak liderlerin arkasından yürümüştür.

Liderlik, belirli hedeflere varmak üzere başkalarını etkileme sürecidir. Lider, kendisini diğer insanlardan ayıran yönleriyle fark edilen ve başkalarını kendi amaçları doğrultusunda etkileyen kişidir. Lider kişiyle bir işletme içinde karşılaşılabilir gibi, toplumsal ya da siyasi hayatın içindeki bir kişilik olarak ta karşımıza çıkabilir. Liderlik sürecinde; liderlikten tam manasıyla söz edilebilmesi için belirli unsurların bir araya gelmesi gerekir. Bunlar; şartlar, hedefler, lider kişilik ve izleyicilerdir. Bir örgütte çalışan insanlar, çalışma gayelerine uygun olarak en yüksek verimliliği elde etmek üzere mesai yapıyor ve bunu başarmak için var güçleriyle çalışıyorlarsa, bu durumda o örgütün yönetim şeklini belirleyen liderlerin olduğundan bahsedilebilir. İyi liderler alt kademeleriyle birlikte örgütsel vatandaşlığın gerektirdiği ölçüde uyumlu çalışmakta, onların ihtiyaçlarını ve olaylar karşısında sergiledikleri davranışları iyi gözlemleyerek bunları paylaşmakta ve diğerlerine iyi bir örnek teşkil etmektedirler (Koparal, 2008, s. 138-152).

2.2. Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kendi ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla genellikle grup içerisinde yer alır. İnsan tüm istek ve gereksinimlerini kendi başına karşılayamayacağı için bunu grup oluşturarak yapma eğilimindedir. Araç-amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşarlar. Bunu başarabildiklerinde yaptıkları bu işin tabiatı olarak içinde buldukları grubu yani kendilerini yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye ihtiyaç duyarlar. Ortak ihtiyaç duydukları bu kişi aralarından seçtikleri lider ve yöneticidir (Eren, 2001, s. 342).

İnsanlar; grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olarak ifade edilebilir. Aynı şekilde oluşturdukları grupları yönetecek, amaçlarına ulaştıracak lider veya yöneticilere de ihtiyaç duymaları da bir o kadar tabiidir. Örgütsel olaylarda grupların ne denli güçlü oldukları günümüzde artık bilinmektedir. Grup etkileşiminin son derece önemli olduğu, bununla birlikte bazen yapılan işin belirlenmesine de engel teşkil ettiği görülmektedir. Bu nedenle grubun, işlevini devam ettirmeyi sağlayan ve yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir lidere ihtiyacı vardır. Liderler bireyin yeteneklerini, güdülerini ve kişiliklerini belirleyerek, idare eden bir orkestraya benzetilebilir. Liderler, gruplarda bulunan yetenek ve arzu seviyesini belirleyerek, bunu potansiyel bir enerjiye dönüştürmelidirler. Örgütler de bir veya daha çok informel lider oluşabilir. Ancak, örgütlerde liderlerin sorumluluklarının çoğu yazılı olarak belirlenmiş ve üzerinden takip edilen rol kalıplarıdır. Örgütte grup etkinliği ve verimliliği söz konusu olduğunda, tüm bu çabaları bir araya getirip düzenleyecek kişiye yani lider kişiye ihtiyaç doğmuştur (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 147).

Genel olarak liderin fonksiyonları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 147).

- Gruplar için kendine özgü bir davranış modeli belirlemek,
- Faaliyetleri koordine etmek,
- İdeoloji ve hedefleri belirlemek,

- Grupları dışarıda temsil etmek,
- Grup içindeki ortaya çıkabilecek sorunları engellemek,
- Grup üyelerini ödüllendirmek.

Bu fonksiyonlar, örgütün liderlerinden beklentileri olarak ta ifade edilebilir. Bu beklentiler, liderlikle ilgili tüm olumlu ve olumsuz eleştirilere kaynak teşkil edeceği gibi, konuya ilişkin yapılacak çalışmalara ışık tutacaktır. Bu sayede örgütsel davranış ve onunla ilgili diğer disiplinler liderlik, eğitim, güdü gibi konular hakkındaki önemli sorulara cevap bulacaklardır (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 147).

2.3. Liderliğin Tanımı

Lider, herhangi bir mevki gücü olmaksızın insanları ikna edebilen ve onları yönlendirebilen, kendisini ve vizyonunu takip ettirmeyi başaran, rolünü izleyicilerinden alan, kuralları belirleyen, grup tarafından liderliği benimsenmiş, onlara bir hedef gösteren, bu hedef etrafında takipçilerinin canla başla çalışmalarını ve başarımlarını sağlayan kişidir (Ceylan, 2011, s. 111).

Belirli durum ve şartlar doğrultusunda hedefe varmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır. Başka bir deyişle, bir şeyi başkalarına kabul ettirmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ve izleyicileri arasında belirli koşullarda kendini gösteren ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür'' (Şimşek, Akgemici, Çelik, 1998, s. 138).

Liderliği belirsizliklerin azaltılması ya da ortadan kaldırılması şeklinde ifade eden uygulamacılar da olmuştur. Liderlik süreci belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirinden ayrı düşünülmemeyecek iki veya daha fazla kişi arasındaki ilişkileri içeren örgüt içi bir davranıştır. Genel olarak ele alındığında liderliğin iki farklı açıdan tanımı yapılmaktadır. Bunlardan biri liderliği süreç açısından ele alırken diğeri ise özellik açısından tanımlamaktadır (Organ, Bateman, 1986, s. 554).

Lider, süreç açısından şöyle tanımlanabilir; Lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzene koyan kişidir. Bir özellik olarak liderlik ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Liderin grup ve bireyler üzerinde gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi önemlidir. Liderlik, zorlama veya güçle ortaya çıkmaz. Çalışanları etkileme gücüne sahip olduğuna inanan bir yönetici liderlik yapamaz. Çünkü çalışanların onun liderlik özelliklerini inanarak kabul etmeleri gerekmektedir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 1998, s. 138). Liderler örgütlerinin enerji santralleridir. Lider, örgütteki birlik ve beraberlik ruhu oluşturmayı, hedefe yönelik davranmayı, yüksek değerlere yönelerek küçük sorunları çözmeyi başaran ve takipçilerine de aynı kolaylıkta bunları yapabilme gücü aşıl原因an kişidir (Koparal, 2008, s. 138).

2.4. Hizmetkâr Liderlik

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik için ortaya birçok model, çalışma, tanım ve uygulama konulmuştur. Çok eski zamanlardan itibaren lider kişiler hep tarih sahnesinde olmuş olsa da 20. yüzyıla kadar bilimsel çalışmalar ortaya çok fazla konulmamıştır. Bu dönemlerden itibaren yapılan çalışmalarda genellikle liderin kişisel özelliklerinin üzerinde durulduğu görülmektedir. Zaman içerisinde kişisel özelliklerin yanında davranışsal özellikler de incelenmeye başlanmış ve modern çağda liderlik birçok açıdan ele alınmıştır. Hizmetkâr liderlik te bu şekilde ortaya çıkmış yeni nesil liderlik anlayışlarından biridir. Hizmetkâr liderlik anlayışı, *liderlik* ve *hizmetkâr* yanlarıyla liderliğin hem davranışsal hem de özellik boyutunu ele almaktadır. Ortaya çıktığı günden bu yana araştırmacı ve uygulamacıların dikkatini çekmiş ve üzerinde yapılan çalışmalar son zamanlarda artmıştır (Spears, 2004, s. 7-11).

2.5. Hizmetkâr Liderin Tanımı

Robert Greenleaf hizmetkâr liderin tanımını şöyle yapmaktadır: “Hizmetkâr lider her şeyden önce bir hizmetkârdır. Her insanın içinde var olan hizmet etme hissiyle başlar. Daha sonra kişiyi yönetme arzusuna götüren bilinçli bir tercihler silsilesi gelir. Burada püf noktası şudur; evvela yönetilmek istenilen insanların yüksek öncelikli arzu ve gereksinimlerinin giderilmiş olması. Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve sosyal hayata olumlu değişiklikler getiren uzun vadeli bir pozitif yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlik örgütteki insanlara bütünleşmiş bir şekilde hizmet etme imkânı sunar (Greenleaf, 1970, s. 27).

Hizmetkâr lider, kendisini, esas olarak başkalarına hizmet etmeye adanmış fikrini benimsemiş kişiye denir. Toplumun, çalışanların, müşterilerin vs. gereksinimlerini karşılamak, onların ihtiyaçlarına cevap vermek öncelikli gayedir. Yönetmek ve liderlik yapmak ise daha sonra gelir ki ihtiyaçları karşılanmış insanların daha bilinçli hareket edeceği ve doğal bir liderlik sürecinin meydana geleceği değerlendirilir. Modern çağda hizmetkâr liderlik kavramı ağırlıklı olarak Greenleaf’in çalışmalarına göre şekillenmiştir (Spears, 2004, s. 7-11).

Hizmetkâr liderin düşünce temelinde; karar verme sürecinde güç paylaşımı, toplumsal bir bilinç oluşturma ve iş konusunda bütünleştirici bir çalışma mantığı yatmaktadır. Doğru liderlik anlayışı öncelikli olarak diğerlerine yardım etme bilincinden ortaya çıkar. Hizmetkâr lider her şeyden evvel hizmet eden liderdir. Hizmetkâr lider insanlara yardım edilmesi gereken bir yerde ilk gönüllü kişidir. Yaptığı işten çok gururlanmaz ve kimsenin yapmak istemediği ‘angarya’ görülen işleri örgüt başarısı için rahatlıkla yapar. **Hizmetkâr liderin var olduğu bir örgütte işler, kimsenin ruhu duymadan tıkır tıkır yürür.** Zira onun için şikâyet ve kendini çalışanlarla mukayese söz konusu değildir.

Greenleaf yaptığı bir çalışmada öncelikle lider ve öncelikle hizmetkâr karakteri ağır basan kişiler arasında bir tezat ortaya koymuştur. Aradaki farkı

belirlemek için şöyle söyler: “Bunu en iyi test etme yöntemi kişinin kendisine soracağı şu iki sorudur; 1. Kendisine hizmet edilen kişiler her birey gibi büyümeye ve gelişmeye devam eder mi? 2. Bu kişiler kendilerine hizmet edilirken daha sağlıklı, daha bilgili, daha serbest, daha otonom olurken kendileri de hizmet etmeye daha istekli ve meyilli olurlar mı? (Addis, 2005, s. 70-72). Bu yaklaşımla Greenleaf, Hz. İsa döneminde yaşanan ve hizmetkâr liderliğin çıkış noktası olarak kabul edilen hikayede olduğu gibi, görerek öğrenme ve göstererek öğretme mantığına dayalı düşünceyi desteklemektedir.

Hizmetkâr lidere ilişkin yapılan çalışmalardan bir diğeri de Patterson’a aittir. Patterson’a göre hizmetkâr liderlik teorisi dönüşümcü liderliğin bir uzantısı ve farklı versiyonu şeklindedir. Patterson’a göre hizmetkâr liderlik öncelikle takipçilere ve bireylere daha sonra örgüte ve örgütsel yapıya odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda lider, örgüt gücünü artırmaktan ziyade bireylere yönelir; onların içinde var olan gücü görmelerini sağlar ve bu potansiyeli örgüt lehine enerjiye dönüştürür. Kendi öz potansiyelinin farkına varan takipçiler bu sayede etraflarındaki fırsatları daha iyi görebilecek şekilde durumsal farkındalıkları artmış olur. Patterson’u modelinde hizmetkâr lider çalışanlarına karşı sonsuz bir sevgi duymalıdır. Doğru zamanda doğru davranışları sergileyebilmelidir. Örgütsel yapı içerisinde alçakgönüllü ve fedakâr olmalıdır (Samı ve ark., 2013, s. 64).

Hizmetkâr lider örgütten çok çalışanlara odaklanan kişidir. Öncelikli amacı takipçilerin ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması, onların yaşamsal önceliklerinin örgüt önceliklerinden evvel gelmesi, ancak ve ancak bu gereksinimlerin karşılanmasını müteakip örgüte yönelik çalışmalara yer verilmesi temeline dayanmaktadır. Bunu başarabilecek hizmetkâr lider adayları bencillikten uzak, alçakgönüllü ve insan sevgisiyle dolu olmalıdır.

2.6. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi

Eski dönemler dikkate alındığında *hizmetkâr liderliğe* ilişkin en eski örnek olay İsa Peygamber döneminde yaşanmıştır. Hikâyeye göre Hz. İsa beraberindekiler ile birlikte bir kervan yolculuğundadır. Dinlenmek ve ihtiyaçları gidermek için kabile geceyi bir handa geçirecektir. Dönem itibari ile hanlarda bir uygulama vardır; yollar çamurlu olduğu için handa görevlendirilen bir kişi, insanların ayağındaki çamuru temizleyerek onarlı içeri almaktadır. Bu sayede yolcular çamurdan arınır ve temiz bir şekilde hana girerler. Ancak Hz. İsa ve beraberindekiler hana gece yarısı yorgun ve aç olarak varırlar. O saatte görevliyi göremezler kapıda. Kafilede herkes çok yorgundur ve kimsenin bekleyecek hali kalmamıştır. Çamurlu ayaklarıyla içeriye girer herkes ve doğrudan karınlarını doyurmaya bakarlar. Yemek tam yenmiştir ki Hz. İsa kimseye bir şey söylemeden yerinden kalkar, eline aldığı kova ve bezle herkesin ayağındaki çamuru temizler ve yerine oturur. Başlarındaki liderin anlam vermedikleri bu davranışı karşısında son derece şaşkınlığa uğrayan kafilesine dönerek şunları söyler: *“Sizin için ne yaptığımı anladınız mı? Siz beni Önder ve Lord diye çağırıyorsunuz ve ben de sizin Önder ve Lord’unuzum; işte sizin Önder ve Lord’unuz sizin ayaklarınızı yıkadı. Artık siz de bir diğerinizin ayaklarını yıkamak zorundasınız. Size uymanız için bizzat kendim uyguladığım bir örnek ortaya koydum”* (Vinod et Sudhakar, 2011, s. 459-461). Bu sayede Hz. İsa, hizmet ederek örnek olma, örnek olacak şekilde davranarak hizmet etme ve hizmet etmenin güzel bir davranış olduğunu toplum içinde yaymanın önemini göstermiştir.

Hizmetkâr liderliğin modern çağda tekrar karşımıza çıkması 20. yüzyıldadır. Hizmetkâr liderlik teorisi, 40 yıl boyunca AT&T firmasında çalıştıktan sonra kendisine yeni bir kariyer hayatı seçen ve bunu da 25 yıl sürdüren Robert Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur. Teorinin çıkış noktası ise Greenleaf’i etkileyen, Herman Hesse’nin kaleme aldığı *“The Journey to East”* romanında geçen *“Leo”* karakteridir. Leo, alçakgönüllü ve insanlara hizmet etmeyi seven biridir. Hikâyede bir grup erkek bir yolculukta bir arada bulunmaktadır. Tüm faaliyetleri Leo perde

arkasında hazırlamakta, hazırlıkları yapmakta ve bunu kimseye hissettirmemektedir. Bunu yaparken de kendini geri planda tutmaktadır. Herkes farkında olmadan hazıra çok alışmıştır. Derken Leo ortadan kaybolur. Gruptaki insanlar onun yokluğunu kısa zamanda anlarlar çünkü yemek öncesi hazırlıkları yapan, yapılacak işleri ve sırasını belirleyen kısacası olayları düzenleyen ve perde arkasından aslında yöneten kişi artık yoktur. Ve gruptakiler Leo'nun kendileri için ne kadar önemli olduğunu anlarlar. Bu şekilde geziye devam edemeyeceklerine karar verir ve geri dönerler. Bundan sonra gruptakiler Leo'nun kendileri için o gezide yer alan bir hizmetkâr lider olduğunu ve onun asıl gayesinin insanlara yardım etmek olduğunu anlarlar. Bu hikâyeyi okuduktan sonra Greenleaf şöyle düşünür: "Liderin en temel özelliği insanlara hizmet ermesidir ve liderin büyüklüğü ancak böyle temel bir unsurla ölçülebilir" (Spears, 2004, s. 7-11). Greenleaf bu hikâyeden etkilenmiş ve akabinde 1970 yılında kaleme aldığı "Bir hizmetkâr olarak lider" başlıklı yazısında ilk defa olarak hizmetkâr liderlik kavramını ortaya koymuştur.

Çeşitli araştırmacılar tarafından hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve bu özelliğe atfedilen çeşitli özellikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.1 Hizmetkâr Liderliğin Davranış Özellikleri ve Açıklamaları (Andersen, 2008, s. 7).

Russel ve Stone (2002)					
Spears (1995)	Russel (2001)	Fonksiyonel Özellikler	Katılımcı Özellikler	Patterson (2003)	Dennis ve Bocarnea (2005)
Dinleme	Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi	İletişim	Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi
Duygudaşlık	Müsamaha	Dürüstlük	Müsamaha	Tevazu	Tevazu
Yapıcılık	Güven	Güven	Katılım	Güvenilir	Güven
Farkındalık	Hizmet	Hizmet	Yetenek	Hizmetkâr	
İkna Kabiliyeti	Modelleme	Modelleme	Kâhyalık		
Kavramsallık	Öncülük		Şeffaflık		
İleri görüşlülük	İnsanlara Saygı	İnsanlara Saygı	Nüfuz	Fedakâr	
Kâhyalık	Güçlendirme	Güçlendirme	İkna Kabiliyeti	Güçlendirme	Güçlendirme
Kişisel Gelişime		Öncülük	Dinleme	Ahlaki Sevgi	Sevgi
Bağlılık					
Toplum Geliştirme		Uyum	Güçlendirme		
			Öğretme		

2.7. Hizmetkâr Liderliğin Alt Başlıkları

Greenleaf, hizmet etmenin yanı sıra, hizmetkâr liderin bir takım başka özelliklerini de ifade etmiştir. Bunlar arasında inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri planda durabilme becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisi bulunmaktadır (Joseph and Winston, 2005, s. 9).

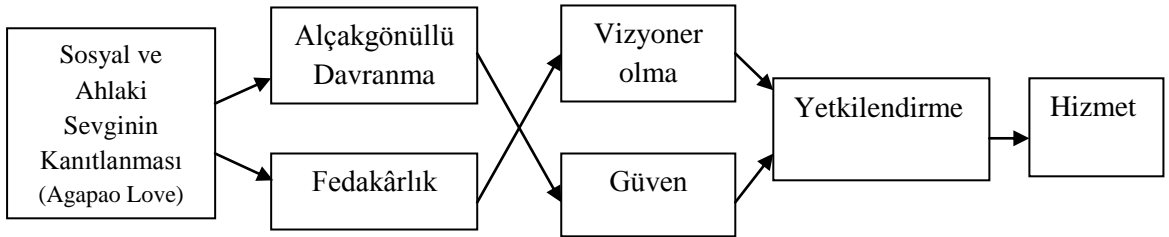
Greenleaf'in ortaya koyduğu çalışmalardan sonra hizmetkâr liderlik konusunda en yakın takipçisi ve konu üzerinde en çok çalışan kişi Spears olmuştur. Spears'a göre, hizmetkâr liderlikte liderin başarısı lidere değil, takipçilerinin özgür, bilinçli, özerk ve hizmet vermeye meyilli kişiler olup olmadığı dikkate alınarak belirlenebilir. Bu nedenle hizmetkâr liderlik yaklaşımı, sadece kişilere kaim bir durum olmamakla beraber, organizasyonun tamamına yayılan bir kültür şeklinde algılanmalıdır (Spears, 2004, s. 7-11). Spears hizmetkâr liderlerin on kişisel özelliğini şu şekilde sıralamaktadır (Joseph and Winston 2005, s. 9).

- ***Dinleme:*** Kişinin daha çok sessiz kalması, yüksek algılama becerisi ile kişiselleştirmeden aktif olarak dinleyebilmesidir.
- ***Duygudaşlık:*** Bir durumu, diğer kişinin perspektifinden görebilme ve her insanın farklı bir dünya olduğunun farkında olmaktır.
- ***İyileştirme:*** İnsanların mükemmel tam manasıyla ulaşamayacakları kabul edilmekle birlikte liderlerin, şevkleri kırılan insanların iyileşmelerine yardım etmeleri, takılıp kalanlara el vererek onları yeniden ayağa kaldıracak şekilde motive etmesi ve en iyiye ulaşma gayesiyle çaba sarf etmesidir.
- ***Farkındalık:*** Liderin hem kendi hem de organizasyonda var olan olumlu veya olumsuz konuları sezebilmesi ve tüm korkularla baş edebilmesidir.
- ***İkna Etme:*** Liderin, normlara uyulma konusunda diğerlerini zorlamak yerine onları ikna etmesidir.
- ***Kavramsallaştırma:*** Liderin konulara, günlük sorunlar ve onların çözümü şeklinde değil; geleceğe yönelik ve uzun vadeli bakabilmesidir.
- ***İleri Görüşlülük:*** Liderin geçmişte edinilmiş tecrübelerden öğrendikleriyle şimdiki verileri bütünleştirerek geleceğe ilişkin rasyonel kararlar almasıdır.
- ***Kâhyalık:*** Liderin, örgütteki diğer insanların çıkarlarını kendi çıkarlarından ve hatta örgütün çıkarlarından önce görmesi ve çalışanlarına bu şekilde hizmet etmesidir.
- ***İnsanların Gelişimine Bağlılık:*** Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerini desteklemesi, bu konuda kendisine düşen vazifeleri yerine getirme konusunda sorumluluk duymasındır.
- ***Topluluk Oluşturma:*** Liderin örgütte ve örgüt dışında, doğru toplulukların oluşturulması maksadıyla doğru

davranışı sergileyebilmesidir. Zira etkin liderlik, kaynağını birlik ve beraberlikten alan bir ilişkidir.

Hizmetkâr liderlik kavramına ilişkin bir başka yaklaşım da Patterson tarafından geliştirilmiştir. Patterson, Hizmetkâr Liderlik Teorisi'ni, "Dönüşümcü Liderlik Teorisi"nin uzun vadeli bir uzantısı şeklinde ifade etmiş ve bu tür liderliği "öncelikle liderin takipçilerine, daha sonra da örgüte odaklanan" liderlik şekli olarak tanımlamıştır" (Waddell, 2006, s. 2). Patterson'a göre, "Hizmetkâr Liderlik", *fazilete* (virtue) bağlıdır ve liderlerdeki hizmet odaklılığının merkezinde bulunan ruhani değerlerin tümü anlamına gelen *Fazilet Teorisi* ile benzer bir yapı içerisindedir ve Aristotle'nin etiğine dayanır (Patterson, 2003, s. 6). Patterson hizmetkâr lideri; sevgiyi kanıtama, alçakgönüllü hareket etme, fedakâr olma, takipçiler için vizyoner olma, dürüst olma, takipçilerine güçlendirme ve hizmet etme boyutlarıyla ele almıştır.

Şekil 2.1'de Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli gösterilmekte ve bileşenleri açıklanmaktadır (Waddell, 2006, s. 5).



Şekil 2.1 Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (Waddell, 2006, s. 5).

Sosyal ve Ahlaki sevginin kanıtlanması: Lider, takipçileri için samimi bir sevgiye sahip olmalı, doğru yer, doğru zaman ve doğru hareket bileşenleri uyum içinde gerçeklemedir. Yunancada "Agapao Love" olarak adlandırılan bu sevginin göstergesi, sırasıyla liderin önce çalışanlarına, sonra onların becerilerine ve son olarak ta organizasyonun faydasına odaklanmasıdır. Alçakgönüllü Davranma:

Kişinin egosunu makul bir seviyede muhafaza ederek, kendisini diğerlerinden daha üstün görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. Fedakârlık: Yaptıklarından ve örgüte kattıklarından ötürü bir beklenti içinde olmaksızın, başkasına yardım etme yönünde gönüllü davranışlar bütünüdür. Vizyoner Olma: Liderin, çalışanlarının vizyonlarına ekseninde örgütün vizyonunu oluşturmasıdır. Güven: Hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır. Takipçiler, dürüstlük konusunda liderlerinden ne kadar örnek davranış görürse kendileri bunun çok daha fazla takipçisi olurlar. Yetkilendirme: Takipçiler üzerindeki sıkı kontrolden vazgeçilerek, ihtiyaçların karşılanabileceği şekilde takipçilerin uygun yetki ile yetkilendirilmesidir. Hizmet: Kişilerin kendi çıkarlarından önce başkalarının çıkarlarını düşünmesi ve öncelikle diğerlerinin öncelikleri karşılanacak şekilde onlara yardım etmesidir.

Hizmetkâr liderin özellikleriyle ilgili başka uygulamacılar tarafından da belli özelliklerle ifade edilen tanımlamalar ortaya konulmuştur. Bu çalışmada yapılacak olan uygulamada kullanılacak hizmetkâr lider alt başlıkları Van Dierendonck and Nuijten'in Servant Leadership Survey (SLS) uygulamasında yer alan ve bugüne kadar ortaya konmuş özelliklerden hareketle yeniden değerlendirilen başlıklardan oluşmaktadır. Bu uygulamada belirlenen ve ölçümde kullanılan hizmetkâr lider özellikleri: Güçlendirme, geri planda kalma, tevazu/alçakgönüllülük, gerçekçilik, cesaret, duygudaşlık ve kâhyalık (*stewardship*) şeklinde olacaktır.

2.7.1. Güçlendirme

Güçlendirme, başkalarına güvenme süreci ve güç paylaşımını içerir. Lider ve yöneticinin elinde bulundurduğu güç ve otoriteyi belli konularda çalışanlarına devretmesidir. Daha da önemlisi bunu mecburiyetten ya da önceliklerinden dolayı değil; onlara güvendiği için inarak ve gönül rahatlığıyla yapmasıdır. Güçlendirme konusu iki yönlüdür. Birincisi lider ve yöneticinin yetki vermeye açık olması, ikinci olarak ise çalışanların yetkiyi alma ve gücü kullanma noktasında hazır olmalarıdır. Hizmetkâr lider çalışanlarına otoritesini belli alanlarda kullanma serbestîsi tanırken

bunu nasıl yapacağına dair çalışanlarına güven veren ve ihtiyaçları olduğunda kapısı çalınabilen liderdir (Dierendonck and Nuijten, 2011, s. 249-267).

Güçlendirme kişisel gelişimi teşvik eden ve cesaretlendiren motive edici bir kavramdır (Conger, 2000, s. 138). Güçlendirme gücü başkalarının kullanması noktasında onlara güven duymaktır. İnsanlara önemli olduklarını hissettirmek, takım çalışmasına önem vermek eşitlik konusunda herkese aynı değeri vermek çok önemlidir (Russel & Sone, 2002, s. 145). Güçlendirme anlayışı çalışanlara proaktif düşünce yapısı ve özgüven aşlamayı amaçlar. Bilgi paylaşımı, kendi kendine karar verebilme yetisi ve yenilikçi çalışmalara önderlik yapma konularını destekleyen bir liderlik yaklaşımıdır (Konczak et al., 2000, s. 65). Hizmetkâr liderin her bir çalışanın öz değerlerine dair olan inancı, güçlendirme konusunun en temel noktasıdır. Hizmetkâr lidere göre konu; her çalışanın beceri sınırlarını anlama, algılama ve üzerine nelerin konulabileceğini idrak edebilmedir (Greenleaf, 1998, s. 32-45). Güçlendirmenin amacı örgüt içerisinde her seviyede lider yetişmesine olanak sağlamaktır (Bennis and Nanus, 1997, s. 17-21).

Buchen, Greenleaf'i güçlendirme hareketinin babası olarak gösterir. Çünkü güçlendirme hizmetkâr liderliğin en önemli karakteristiklerinden bir tanesidir (Buchen, 1998, s. 125-134). Veronesi, güç paylaşımının olmadığı bir yerde hizmetkâr liderlik yok demektedir.

2.7.2. Güven

Güven; kaygı, endişe ve korku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur. Story'ye göre güven, hizmetkâr liderin olmazsa olmaz özelliklerinden bir tanesidir. Doğru ve etkin bir liderlik için güven temel bir altyapı unsurudur. Bununla birlikte güven, beraberinde belirsizlik ihtimallerini de taşımaktadır. Zira birisine güvenme, sonunda hayal kırıklığına uğrama ihtimalini de barındırır (Gautschi, 2000, s. 131). Güven önemli bir faktör olarak daima liderliğin merkezinde yer alır (Fairholm, 1997, s. 107).

Örgüt yapısı ele alındığında örgütsel güven çalışanlar açısından ayrı bir öneme sahiptir. Örgüt içerisinde güven, örgüt güvenilirliğinin çalışan tarafından ne kadar algılandığı ile doğrudan alakalıdır. Örgütler fark oluşturmak ve bunu idame edebilmek için yeni bağlar, stratejik ortaklıklar ve birleşmeler gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya çaba sarf ederler. Bu yeni formlar örgütleri, geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmeye zorlamıştır. Bu yeni örgüt yapıları, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiş, girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış, örgüt içinde bölümler ve fonksiyonlar arası iletişim ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996, s. 114-139). Son dönemde önemi gittikçe artan güven konusu üzerine araştırmacılar örgüt yapısındaki güvenin önemine dikkat çekmişlerdir. Cook ve Wall “bireyler ve gruplar arasındaki güven, uzun vadede örgütün karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için son derece önemli bir bileşendir” demiştir.

Hizmetkâr lider örgüt içinde güveni şu şekilde temin eder;

- Çalışanları zekice güçlendirme,
- Çalışanları olaylara erkenden dâhil etme,
- Başarıyı takdir etme ve tutarlı olma,
- Koçluk becerilerini geliştirme ve risk almayı teşvik etme,
- Makul bir yönetim tarzı seçme (Joseph and Winston, 2005, s. 6-13).

2.7.3. Geri Planda Kalma

Geri planda kalma konusu öncelikli olarak lider ve yönetici kişinin örgütteki çalışanların öncelikli ihtiyaçları karşılanacak şekilde onlara ihtiyaç duydukları desteği ve toleransı vermesidir. Diğer yandan, verilen görev başarıyla sonuçlandığında geri planda kalma çalışanların fırsat bulması ve özgüven gelişimi açısından önemli bir davranıştır. Görüleceği üzere daima çalışanlara tanınan öncelik ve fırsat söz konusudur. Bununla birlikte geri planda kalma konusu liderliğin diğer temel özelliklerinden olan güçlendirme, gerçeklik, kâhyalık ve tevazu ile yakından ilişkili olmalıdır (Dierendonck and Nuijten, 2011, s. 249-267).

Liderliğin önemli özelliklerinden bir tanesi daima sahnede olma ve peşinden sürüklenme davranışlarının bilişsel olarak sergilenmesidir. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların özgüven gelişimi ve önlerinin açılması, zincirlerin kırılması ve başarı temininde önemli bir konudur. Bu yönüyle ele alındığında hizmetkâr liderin üstlendiği vazifelerden biri de çalışanlarına gerçek fırsatlar vermesi, ihtiyacı olan konularda onlara destek olması, verilen görevlerin yapılması için gerekli tüm alt yapıyı sağlamasıdır. Tüm bunları yaptığı halde başarılı neticeler elde edildiğinde hiçbir şey yapmamış gibi geri plana çekilmesi ve başarının tamamını çalışanlarına mal etmesi hizmetkâr liderden beklenen temel bir davranıştır.

Hizmetkâr liderliğin temel karakteristiklerinden biri çalışanların veya örgüt yapısı içerisinde yer alan *diğerlerinin* önceliklerini ön planda tutmadır. Aynı yaklaşım bir başka şekilde ifade edilecek olursa *diğerlerinin* ihtiyaçlarına öncelik verilmesi kendi önceliklerinin geri plana atılması veya lider ya da yöneticinin benmerkezci düşünce yapısından uzak olmasıdır (Waterman, 2011, s. 24-26).

Geri planda kalma yaklaşımı diğer yandan ele alındığında çalışanları ön plana çıkarma yaklaşımı önem arz eder. Kendini sürekli olarak ön planda tutmaktan alıkoymayan bir lider aynı şekilde elde edilen başarılarında astlarını ön plana çıkararak onların kedilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarına da hizmet eder.

2.7.4. Tevazu/Alçakgönüllülük

Tevazu, alçak gönüllülük demektir. Bu özelliğe sahip kimseye de mütevazı denir. Alçak gönüllülük, başkasına karşı gelecek ya da onun hoşuna gidecek her tür davranıştan sakınarak, onun önünde kendi benliğimizi silme yönünde bir eğilimdir. Bu eğilimi doğuran nedenlerin farklılığına göre, alçak gönüllülük bir erdem ya da kusur olabilir. Mütevazı olmak hakikati kendinden çok sevmektir. Alçak gönüllülük büyülenme, şişinme, kendini beğenme, kendini kendine yeterli görme, kendine aşırı güvenme, yani kibir ve gururun tersidir. Kibir, büyüklük taslama, kendini herkesten

üstün tutma, başkalarına yüksekte bakma eğilimidir. Gurur ise, kendini değerli ve üstün görme duygusudur. Gurur bencillik duygusunun bir görünüşüdür; insanın kendi kişiliğine ve benliğine fazlaca güvenmesi ve ona değer vermesidir. Mütevazı insan, neye sahip olursa olsun, diğer insanlardan farklı ve üstün hangi meziyetler taşırsa taşırsın, onlarla övünmez ve başkalarına yüksekte bakmaz. Büyükle büyük, küçükle küçük olur. Herkesle uyumlu bir iletişim ve dostluk kurar; güler yüzlü, tatlı dilli ve sevecen bir yaklaşımı vardır (Hökelekli, 2007, s. 114-119).

Liderlikte alçakgönüllülüğün odak noktası, kimsenin mükemmel olmadığı ve herkesin hata yapabileceği gerçeğinin kabul edilmesidir (Morris et al., 2005). Tevazu, kişinin güçlü ve zayıf noktalarının tam olarak bilinmesi noktasından çıkar. Hizmetkâr lider kendi limitlerini iyi bilir ve kendi limitlerini aşmak için çalışanlarının kendisine sağlayacağı katkıya açıktır. Bu konuda herhangi çekincesi yoktur ve astlarından yardım almayı zayıflık olarak görmez (Dierendonck and Nuijten, 2011, s. 249-167).

Swindoll hizmetkâr liderin alçakgönüllülüğü içi şöyle demektedir: ‘‘Hizmetkârın alçakgönüllülüğü zayıf özgüvenle eş tutulmamalıdır. Zira o, sağlıklı bir ego ifadesidir. Diğer bir deyişle, tevazu kişinin öz yeteneklerini küçük görmesi değil; olduğundan fazla ya da az görmemesidir.’’

Örgüt içerisinde alçakgönüllülük veya tevazu uygulamacıların ve araştırmacıların ilgisini çeken bir konudur. Alçakgönüllülük, çalışanlara saygı gösterme ve elde edilen kazanımlarda herkesin takıma olan katkısını kabul etmektir (Dennis and Bocarnea, 2005, s. 600-615). Tevazu, kasıtlı olarak insanların dikkatini çekmekten uzak kalacak şekilde sessizce hareket etmektir (Sendjaya, 2003, s. 57-64).

2.7.5. Gerçekçilik

Gerçekçilik kendini doğru ifade etmeyle yakından alakalıdır; duygu ve düşüncelerini bilinçaltında yatan gerçekliğiyle ifade etme davranışıdır (Harter, 2002). Gerçekçilik her şeyden evvel bir başkasına kendini olduğu gibi ifade etmektir. Olaylar karşısında içsel düşüncelerini, karar ve niyetlerini gerçek ve doğru şekilde ifade etmedir. Bu davranış özel ilişkilerde ya da genel yaşamda farklılık arz etmeyecek şekilde bütünleşik ve tutarlı olmalıdır (Peterson & Seligman, 2004, s. 14-19).

Strickland, hizmetkâr liderin gerçekçilik ve güvenilirliğini nasıl sergileyeceğini şu şekilde tarif etmektedir:

- İnsanlara karşı açık davranarak,
- Çalışanlara karşı sorumluluk duygusu taşıdığını ifade ederek,
- Astlarından bir şeyler öğrenmeye istekli olduğunu göstererek,
- Örgüt içerisinde bütünlük ve güven sağlayarak.

Araştırmacılar tarafından lider kişinin özellikleri birçok açıdan ele alınmıştır. Liderin en temel özelliklerinden bir tanesi kitleleri peşinden sürükleyebilmesidir. Bunu yapabilmesi için anahtar başlık liderin yönettiği kişilerin ruhlarına hitap edebilmesidir. Bunu da ancak ve ancak onlara karşı açık, dürüst ve içten davranarak yapabilir. Lider kişinin düşüncelerini açıkça ifade etmesi, niyetlerini olduğu gibi seslendirmesi ve bir sonraki adımla ilgili kararlarını açıkça paylaşması çalışanları olumlu yönde etkiler. Bu sayede örgüt içerisinde güven ortamı pekişir. Bununla birlikte çalışanlar arasındaki güven de artmaya başlar. Bu şekilde örgüt kalitesi artar ve örgütsel başarı olumlu yönde hız kazanır.

Açıklık ve doğruluk örgüt içerisinde hem çalışanların birbirine karşı olan ilişkilerinde hem de yöneticileriyle olan münasebetlerinde son derece önemlidir. Bir çalışan işle ilgili sıkıntıların tamamını paylaşmaktan çekiniyor veya problemleri tam olarak ifade edemiyorsa örgüt içi iletişimde sorunlar var demektir. Bu sorunlar

zamanla büyüyüp önü alınamaz hale geldiğinde bazı kişiler için farklı sonuçlar doğurabilir. Tüm bu olası sorunların hiç yaşanmadan bertaraf edilmesi örgüt içindeki açıklığa ve kişiler arası güvenirlığe bağlıdır.

2.7.6. Cesaret

Greenleaf'e göre cesaret eskiden beri var olan problemleri çözmek için yeni yaklaşımların arayışına girme çabasıdır. Bunu yaparken alınması gereken risklerden korkulmamalıdır. Cesaret hizmetkâr lideri diğer liderlerden ayıran önemli bir karakter özelliğidir. Örgütsel yapıda değerlendirildiğinde cesaret, geleneksel iş yaşamındaki davranış şekillerini zorlamadır (Hernandez, 2008, s. 121-128).

Cesaret, örgütlerde her zaman ihtiyaç duyulan bir davranış şeklidir. İnsan doğası gereği uzun süredir süregelen davranış ve yönetim şekilleri belli bir zaman sonra karakteristik bir yapı haline dönüşür ve artık sorgulanmaz. Zaman içerisinde teknoloji ve beraberinde bilgi dünyası çok hızlı bir şekilde değiştiği halde alışkanlık haline gelmiş davranış şekilleri ve yönetim tarzları sorgulanmaz. Örgütün ihtiyaç duyduğu gelişim ve yeniliklere ayak uydurma ihtiyacının karşılanması amacıyla cesaret bu noktada ortaya çıkar. Kurum içerisindeki cesur yöneticiler veya çalışanlar sayesinde yeni fikirler ve yaratıcı düşünceler ortaya konulabilir. Örgütün ihtiyaçlarının karşılanması için ihtiyaç duyulan yenilikler ve bunlara bağlı yönetim modelleri cesaret sayesinde örgüte kazandırılabilir.

Hiyerarşik yapıdaki örgütlerde cesur olmak ve belli konularda cesaretini sergilemek kimi zaman riskli olabilir. Yeni bir fikirle ortaya çıkma veya yönetim modeline yenilikçi bir yaklaşım teklif etme üst ve yöneticiler tarafından her zaman iyi karşılanmayabilir. Bu nedenle örgüt iklimi önem arz eder ve örgüt içi iletişimde karşılıklı güven cesareti teşvik eder. Aynı şekilde cesaret sergileyerek yeni fikirler ortaya koyan çalışanlara gösterilecek güven ve anlayış da örgüt kalitesini artırır.

2.7.7. Duygudaşlık

Duygudaşlık; diğerlerinin konuşulmayan duygularını anlayabilme ve cevap verebilme özelliğidir (Ceylan, 2011, s. 38). Duygudaşlık, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini en doğru şekilde anlayabilmesidir. Duygudaşlık insanlar arası ilişkileri geliştiren bir kavramdır. Bu düşüncenin etkin olarak kullanılmasına bağlı olarak bireyler arasındaki tartışma ve kavgalar azalır ve ortadan kalkar. Organizasyon içi duygudaşlık ise örgüt bireylerinin karşısındaki insanı kendi yerine koymasındır. Bu sayede bireyler diğer örgüt bireylerinin olaylar karşısında nasıl tepki vereceğini bilir ve davranışlarına ona göre belirler. Duygudaşlığın tam olarak gerçekleşmesinin bir takım alt unsurları vardır. Bunlar, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyması ve olaylara onun bakış açısıyla bakması şeklinde ifade edilen en temel duygudaşlık yaklaşımı, karşısındaki duygu ve düşüncelerini en doğru şekilde anlama ve hissetme gayreti ile karşımızdakini anladığımızı ona ifade etmektir.

Hizmetkâr liderler için örgüt içinde yaratılan ortam önemlidir. İnsanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeli ve kendilerini çalıştıkları yere ait hissetmelidirler. Bu sayede rahatlıkla hata yapabilme kredileri onlara verilmiş olmalıdır. Örgüt içinde duygudaşlık bir anlamda çalışanlara karşı tolerans ve müsamahadır (Ferch, 2005, s. 97-113). Bu sayede örgüt içi iletişimde kişilerarası ilişkiler gelişir, karşılıklı güven duygusu oluşur ve insanlar birbirlerinin davranışlarını daha iyi anlarlar.

Burada önem arz eden diğer bir husus ise hizmetkâr liderin karakter yapısıdır. Hizmetkâr lider kindar değildir ve intikam almak için fırsat kollamaz. O, örgüt içerisinde daima bir iyi niyet elçisidir. Buna inanarak davranış ve yaklaşım sergiler. Zaman içerisinde bu davranışlar çalışanlara da yansiyarak örgüt yapısında da bir iyi niyet iklimi gelişir ve karşılıklı anlayış artar. Bu sayede insanlar birbirine karşı daha tahammülkar olur ve bu şekilde örgütsel duygudaşlık kurmak kolaylaşır.

Spears, duygudaşlığı Şu Şekilde tanımlamıştır:

‘‘Hizmetkâr lider başkalarını anlamaya ve onlarla duygudaşlık kurmaya çalıŐır. Çalışanlar örgüt içerisinde kabul görme ve tanınma gereksinimi duyarlar. Beraber çalıştığı insanların iyi niyetli olduğunu öngörür ve diğer insanların çalışma performanslarını tasvip etmese de onları insan olarak reddetmez. En başarılı hizmetkâr liderler yetenekli duygudaş dinleyicilerdir’’.

2.7.8. Kâhyalık (Stewardship)

Kâhyalık teorisi Greenleaf tarafından ortaya atılmıŐtır. Bu teoriye göre lider, güven ve ahlaki değerlere bağlı kendi çıkarlarından önce takipçilerin ve örgütün çıkarlarını gözeten kişidir. Aynı Şekilde kâhya lider, örgüte ve takipçilerine uzun süreli bağlılık duyar; onları samimi duygularla tek taraflı sever, bencillikten çok vermeye ve karŐısındakine hizmet etme odaklı bir anlayıŐa sahiptir (Polard, 1996, s. 241-248).

Kâhya lider, diğer insanlara fayda sağlayacak bilgiyi ve tecrübeyi güvenli bir Şekilde bünyesinde barındıran kişidir. Burada paydaşların ihtiyacı olan her konuda güvenerek liderlerine gidebileceği bir örgüt yapısı söz konusudur. Bunu da temelinden kendinden önce çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama düşüncesi yer almaktadır. Bununla birlikte kâhyalık teorisinin üzerinde hassasiyetle durduğu temel bileşenlerden biri de çalışanlara karşı açıklık ve kontrolden önce ikna yolunu tercih etme yaklaşımıdır (Spears, 2004, s. 9).

Greenleaf’e göre örgütteki her birey iyi bir kâhya olmak zorundadır. Organizasyonda rol alan her kâhya örgütsel fayda için örgüt kültürünü güven içerisinde muhafaza etmek zorundadır. Öyle ki liderlik ve kâhyalık kelimeleri literatürde artık belki de yer deđiŐtirmeliler. Yeni nesil liderler, lider kelimesinin

içinde gizlenmiş kontrol ve şikâyet güdülerinden kurtularak güven içinde bir yönetim tarzı seçebilirler. Bunu da ancak kendi çıkarlarından önce organizasyondaki bireylerin çıkarlarını gözeterek yapabilirler (Carroll, 2005, s. 19).

Organizasyonel yapı içerisinde paydaşların ve takipçilerin çıkarlarını gözetmek, hatta onların çıkarları kendi çıkarlarından önde tutmak son derece zordur. Hizmetkâr liderliğin temelinde yer alan başkalarına hizmet etme düşüncesinin temeli buna dayanmaktadır. Hizmetkâr lider insanları karşılıksız sever, gerçekten sever ve karşılık beklemez. Onların ihtiyaçlarının karşılanması, bu şekilde önceliklerinin giderilerek işlerine motive olmaları hizmetkâr bir liderin liderlik anlayışıdır. Kâhyalık teorisi de aynı şekilde beklentisiz olmayla yakından ilgili bir kavramdır.

2.8. Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan çalışmalar ve uygulamalarla birlikte birçok farklı bakış açıları ve değerlendirmeler ortaya konmuştur. Bunlardan bir tanesi de geleneksel (emir komuta) liderlik ile hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklardır. Page, çalışmasında bu farklılıkları şu şekilde ortaya koymuştur:

Tablo 2.2. Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar (Page, 1996, s. 74-76).

Geleneksel (Emir Komuta) Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
Liderin amacı, insanların kendisine hizmet etmesidir.	Liderin amacı diğerlerine hizmet etmektir.
Lider için kendi imajını her şeyden önemlidir. Sahip olduğu imaj kariyerini belirlemede etkili olacağı için bu iki faktörü her şeyin önünde	Lider, diğerlerinin öncelikli ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini ön planda tutarak kendisi geri plana çekilir. Çalışanların potansiyellerini

Geleneksel (Emir Komuta) Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
tutar.	arttırmak maksadıyla onlara olanak sağlar.
Örgütte var olan tüm grup üyelerini kendisinden daha aşağıda görür ve bu mantık çerçevesinde herkesten üstünmüş gibi davranışlar sergiler.	İnsanlardan oluşan örgüt yapısındaki her bir bireyi, öncelikle insan olarak görür. Paydaş ve takipçileri örgütün en önemli mekanizması olarak görür ve onlara saygı duyar.
Kendisine mecburi bağlılık atmosferi oluşturur.	Çalışanları teşvik eden ve sahip oldukları potansiyelle neler yapabileceklerini hissedebilecekleri bir atmosfer oluşturur.
Yapılan hataların temel nedeni çalışanlardır.	İnsan hata yapabilir. Hatalar insanlar içindir.
Eleştirilere açık değildir. Öte yandan, tüm başarının kaynağı da kendisidir.	Farklı düşüncelere ve eleştirilere açıktır, başarı birlikte elde edilmiştir.
Grup üyelerinin kişisel gelişimleriyle fazla ilgilenmez, bu konudaki faaliyetleri desteklemez.	Grup üyelerinin kişisel gelişim çabalarıyla yakından ilgilenir ve içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarabilmeleri için çaba harcar.
Kurallar ve kısıtlamalar liderin kendisi tarafından belirlenir ve belirleme aşamasında kişilerin fikri alınmaz.	Lider genellikle ikna etme gayreti içindedir ve karar verirken insanların fikrini alır.

Bununla birlikte hizmetkâr liderin geleneksel liderlik özelliklerine sahip kişilerden farklı olarak sergilediği davranışlar ve tutumlar vardır. Hizmetkâr lider her şeyden evvel hizmet eder. Yardım gerektiren bir durum söz konusu olduğunda ilk

gönüllü hizmetkâr liderdir. Örgütün başarısı için herkesin angarya gördüğü işleri dahi yapmaktan çekinmez. Yaptığı işleri gururlanarak anlatmadığı gibi iş beğenmezlik de yapmaz (Addis, 2005, s.70). Bu yönüyle dikkate alındığında hizmetkâr lider özellikleri diğer liderlik yaklaşımlarıyla benzerlik gösterse de temel de farklı ve kendine özgü bir düşünce yapısı vardır. Addis, bu farklı davranışları şu şekilde ifade etmiştir:

Hizmetkâr lider;

- Kendini örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya adar,
- İdaresi altındaki kişilerin hayat önceliklerinin sağlanmasına odaklanır,
- Örgüt çatısı altında hizmet veren bireylerin içindeki deviyandirmek için onları sürekli geliştirir ve besler,
- İnsanlara koçluk yapar ve kendilerini ifade edebilme noktasında onlara cesaret verir,
- Hizmetleri örgütteki bireylerin kişisel gelişimini kolaylaştırır,
- Örgütsel bilincin oluşması amacı ve arzusıyla karşısındakini dinler (Addis, 2005, s.70).

Örgütsel bir yapıda çalışan her birey için benzer örnekler verilebilir. Bunlar arasında en dikkat çekici olanlar şunlardır:

Hizmetkâr lider;

- Çalışanlarına hizmet ederek onlardan en fazla verimi alacağına inanır,
- Kurallardan çok insanlara odaklanır,
- Baskıdan çok ikna etmenin doğruluğuna inanır,
- Kendine hizmet ettirmez; hizmet eder,
- Çayını kendisi alır,
- Verdiği işleri kontrol listelerinden değil insanların ses tonlarından takip eder,

- Koyu renkli cam ofisin içindeki gizemli insan değil yeri geldiğinde masalar arasında dolaşıp pozitif enerji yayan güler yüzlü insandır,
- Çalışanlarına verdiği konferanslarda onların yüzüne değil gönüllerine hitap eder.

2.9. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

21. yüzyılın modern yönetim tarzlarının ortaya çıkmasına neden olan en büyük etmenlerden bir tanesi geleneksel yönetim modellerinin ihtiyaçları karşılayamaması veya belli durumlarda yetersiz kalmasıydı. Ortaya çıkan ihtiyaçlara ve yeniliklere paralel olarak yeni yöntemler geliştirildi. Bu yöntemler sırasıyla ilgili yönetim alanlarında uygulamaya konuldu ve her birine ait avantaj ve dezavantajlar ortaya çıktı. Literatürdeki yerini ilk defa 1970’de Greenleaf ile alan hizmetkâr liderlik anlayışına ilişkin daha sonraları birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar ışığında Waterman hizmetkâr liderlikle ilgili bir takım avantaj ve dezavantajlar olduğunu belirtmiş ve bu hususları şu şekilde ifade etmiştir:

Tablo 2.3. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları (Waterman, 2011, s. 26)

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları	Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları
İnsanlara değer verir, onlara araç olarak değil amaç olarak davranır.	Dönüşümcü liderlik yaklaşımına benzerlik vardır.
İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar.	Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrar.
Vaat edici ve taahhüt edici davranış sergiler.	Hiyerarşik düzene zarar verir.
Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergiler.	‘Dini’ olarak algılanabilir ve modern hassasiyetlere yabancı kalabilir.

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları	Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları
Koruma ve kollama kavramını koruma ve kollama altına alır.	'Hizmetkâr' ifadesi hemşire gibi bazı çalışanlara zarar verebilir.
Güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih eder.	Tevazu zayıflık olarak algılanabilir.
alışanlarına yol gösterip onları geliştirerek performansı artırır.	Bazı alışanlar bu yaklaşıma cevap vermeyebilir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgüt, belli bir amaç doğrultusunda, belli bir organizasyon şeklinde yapılanmış sosyal bir varlıktır. Ortak amacın elde edilmesi maksadıyla iş ve işlev bölümü yapılar. Faaliyetler belirli bir hiyerarşik yapı içerisinde sürdürülür. Bireylerin etkileşimi ve grup faaliyetlerinin eşgüdümü örgüt performansını etkiler (Ceylan, 2011, s. 4). Örgütün özelliklerini Ceylan şu şekilde ifade etmiştir:

- Örgütlerin amaçları açıkça belirtilmiştir ve hedef bu amaçları gerçekleştirmektir,
- Örgütün var olabilmesi için en az iki kişi gereklidir,
- Yapısı ve sınırları belirlidir,
- Çevresinden aldığı girdilere istinaden çevresine ürünler sunar. Çevresine uyumlu bir şekilde değişim ve gelişim gösterir.

Örgütsel bağlılık ise örgüt içerisinde var olan bireylerin, örgütün ortak amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesi, kendini bu konuda sorumlu hissetmesi ve bunu istikrarlı şekilde sürdürebilmesidir.

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili bu zamana kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan en çok kabul görenler Porter, Mowday ve Steers'in yaptığı tanımlamalardır. Örgütsel bağlılık, kişinin örgüt amaç ve hedeflerini tam olarak benimsemesi, bu hedeflere varılabilmesi için gayret sarf etmesi ve örgütte kendi varlığını sürdürebilme isteğidir. Burada anlaşılması gereken salt bir itaat değil; örgüt ile birey arasında sıkı anlamlı bir bağıdır. Bahsedilen bu bağ kişi ve örgüt arasında sürekli aktifliğini korumalıdır. Zira kişiler örgütün menfaatleri doğrultusunda fedakârlık yapmaya daima hazırdırlar (Vandenberg and Scarpello, 1994, s. 536-543).

Konuyla ilgili birçok tanımlama yapılmış, Allen ve Meyer bu çalışmalar neticesinde üç farklı alt unsurdan oluşan bir tanım ortaya koymuş ve örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modelle ifade etmişlerdir (Allen et Meyer, 1990, s. 25-31).

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

3.1.1.1. Duygusal Bağlılık

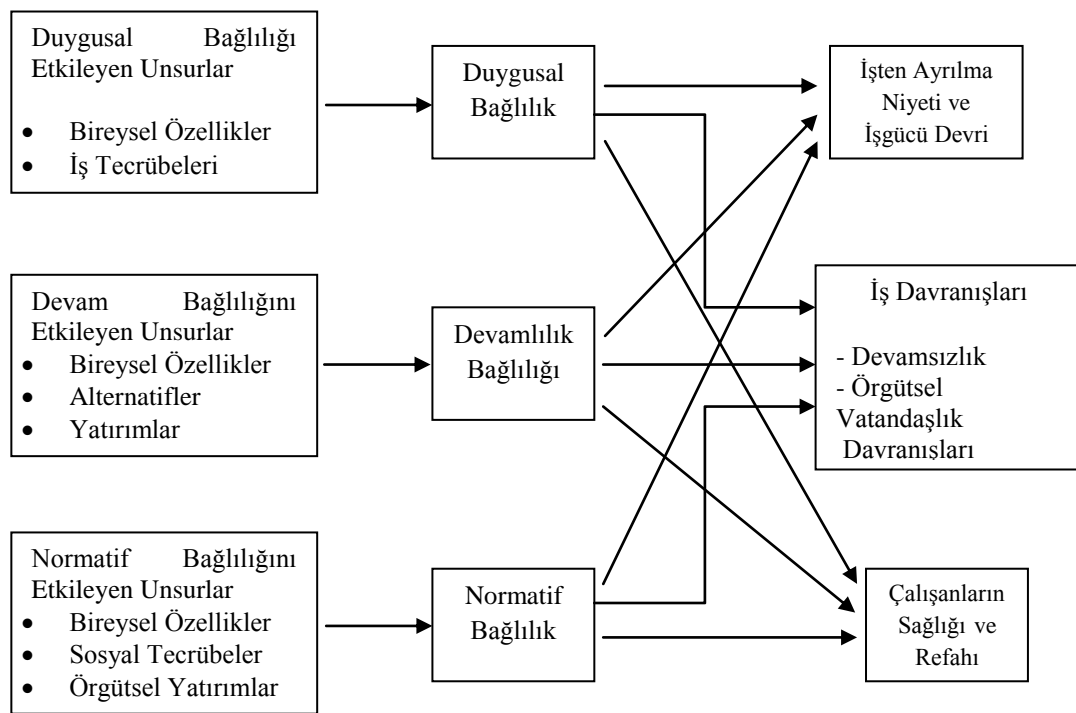
Duygusal bağlılık, bireyle örgüt arasında profesyonel anlamda bir ilişki değil daha çok duygu ve hislerin ön planda olduğu bir bağlılık şeklidir. Örgütlerine karşı hissettikleri yoğun bağlılık hisleriyle örgüt çalışanları örgütleriyle özdeşleşir, düşünceleri örgütle mütevezidir. Kendini örgütün bir parçası gibi görmesi kişinin aidiyet duygusunu pekiştirir (Allen et Meyer, 1990, s. 25-31).

3.1.1.2. Devam Bağlılığı

Bu bağlılık türünde faydacı bir yaklaşım söz konusudur. Kişi örgütteki devamlılığını düşünürken ayrılması veya kalması durumlarındaki kazanç ve kayıplarını hesaplar. İçinde bulunduğu örgütten ayrılması durumunda farklı iş seçenekleri bulunmuyorsa kişinin eğilimi devamlılığını sürdürme yönünde olur. Diğer taraftan kişinin örgüt içerisinde yaptığı yatırımlar onu ayrılmaktan alıkoyacak kadar büyük ölçüde ve uzun vadeli ise davranışı yine devam etmek şeklinde olacaktır. Dolayısıyla birey, örgüte sarf ettikleriyle ve hâlihazırda elinde bulundurduğu kıdem kazanımlarıyla bir mukayese yapar. Örgüt değişikliğinin zorluk ve fayda derecelerini kıyas eder ve bir karara varır. Bu durum kişinin örgüte bağlılığını etkileyen bir husustur (Allen et Meyer, 1990, s. 25-31).

3.1.1.3. Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türünde kişi örgütle olan ilişkisi konusunda bir karara varmış bulunmaktadır. Kişi örgütteki devamlılığını sürdürmeye kendisini mecbur görür. Düşünce ve davranışlarını bu duygu temelinde belirler ve örgütte kalmaya gayret eder (Allen et Meyer, 1990, s. 25-31).



Şekil 3.1. Üç Bileşenli örgütsel Bağlılık Modeli (İnce ve Gül, 2005, s. 39).

Örgütsel bağlılık kavramı genel manada ele alındığında karşılaşılan temel bileşen, odak noktasının insan faktörü olmasıdır. Örgütlerin asıl sermayesinin de insan faktörü olduğu göz önüne alındığında birey ve örgütün fayda ortak paydasına bir araya geldiği görülmektedir. Bununla birlikte örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin temelinde verim ve yüksek performans bulunmaktadır. Bu durumda örgütler için çalışanların örgütsel bağlılığı önem kazanmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığı arttıkça iş gücü devir oranında bir azalma olacak ve bu da örgüt için istikrar ve

beraberinde yüksek performans sağlayacaktır. Bu nedenle sadakat örgütler için daha da önem kazanmaktadır (İbicioğlu, 2000, s. 1).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Örgütsel bağlılık kavramı çok yeni bir konu olmamakla birlikte konu üzerine yapılan çalışmalar hizmetkâr liderlik kavramında olduğu gibi 1970'lerden itibaren artış göstermiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlamanın yapılmış olması konuyla ilgili ortak bir bakış açısı ve tanımda buluşulmasına engel olmuştur. Bunun başlıca nedeni örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma yapan tüm bilim insanlarının konuyu kendi bakış açılarından ele almasıdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık sosyoloji, psikoloji, felsefe, sosyal psikoloji gibi birçok farklı disiplin tarafından ele alınmıştır. Aşağıda örgütsel bağlılığın literatürdeki gelişimine istinaden bir özetleme sunulmuştur (Kurt, 2010, s. 40-42).

1956 Whyte, örgüte aşırı bağımlı bireyin tanımını yaptı ve örgüt için doğurabileceği olumsuz neticelere dikkat çekti.

1958 March & Simon, örgütsel bağlılığı değişken bir modelleme ile ortaya koydular.

1961 Etzioni, bağlılığı ilk defa kendisi tarafından kategorize edildi.

1964 Lodahl, bireyin örgüte bağlılığı ile sosyal ilişkilerin arasında etkileşim olduğunu ortaya koydu.

1966 Grusky, ödüllendirme sisteminin örgüt çalışanlarının bağlılığına etkisini inceledi.

1970 Patchen, örgüte bağlılığı ifade etmek için örgütle özdeşleşme tanımını kullandı.

1970 Schein, örgütsel verimi artıran unsurlardan birinin bağlılık olduğunu buldu.

1971 Lee, ast-üst ilişkilerindeki olumlu birlikteliğin örgüte bağlılığa katkı sağladığını buldu.

1972 Hall & Shnider, göreve ilişkin değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.

1974 Modway, Porter & Dubin, bağlılık ve performans ilişkisi üzerine çalışma yaptılar.

1975 Steers, örgütsel verimliliği artıran göstergelerden bir tanesinin örgüt bağlılığı olduğunu belirtti.

1977 Steers, örgüt bağlılığı kavramına ilişkin bir model ortaya koydu.

1977 Salancik, örgüt içi rol belirsizliğinin sorumluluk karmaşası meydana getirdiğini ve bunun da örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini tespit etti.

1979 Bartol, rol ile ilgili bileşenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu buldu, rol atışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yüklemesinin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koydu.

1980 Moarris & Steers, örgütün büyüklüğüne ve kontrol alanlarının sınırlarına bağlı olarak örgütsel bağlılıkla etkileşim içinde bulunmadıklarını ortaya koydular.

1980 O'Reilly & Caldwell, bireyin çalışacağı örgütü kendisinin seçmesinin örgüte bağlılığı belirleyen hususlardan biri olduğunu ifade ettiler.

1981 Rhodes & Steers, örgüt çalışanları arasındaki ücret düzeylerinin bağlılıkla ilişkisini incelediler.

1981 Morris & Sherman, örgütte çalışanların yaş ve kıdem durumuna göre ne derece örgüte bağlı olduklarını incelediler.

3.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık, bir takım kavramlarla yakın benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik zaman zaman kavram karmaşasına neden olmaktadır. Öyle ki bazen bu kavramlar fark edilmeden birbirinin yerine kullanılabilir. Bu bölümde

benzerlik gösteren kavramlardan mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, mesleki sadakat ve itaat kavramları incelenecektir.

3.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık veya mesleki bağlılık örgüt çalışanlarından her birinin sahip olduğu kişisel beceri ve uzmanlık sayesinde mesleğinin hayatında nasıl bir yer teşkil ettiğini daha iyi idrak etmesi ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin kendi uzmanlık alanındaki becerilerini artırmak için yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini artırması, uzmanı olarak çalıştığı işinin yaşamında ne derece önemli bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 8).

Mesleki bağlılık, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yaklaşım temelinde ele alınmaktadır. Davranışsal açıdan değerlendirildiğinde mesleki bağlılık, meslek içerisindeki birlik, örgüt, sendika gibi sosyal oluşumlara katılım ve mesleki literatürü güncel olarak takip etme gibi mesleğin canlı ve zinde takip etmeye odaklıdır. Tutumsal perspektif ise bireyin örgütü amaçla ve hedeflerine daha rahat erişebilmesi için yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların özgünlüğü ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Gözen, 2007, s. 40).

Bağlılığın yaşla ilgisi ele alındığında bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyor ve artık mesleği kendisi için giderek daha farklı bir anlam ifade edip daha önemli olmaya başlıyorsa bu durumda o kişinin mesleğe bağlılığı üç alt bileşende ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 17).

- **İşe karşı genel tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, işi ve özel hayatı arasında özdeşlik kurar. Örneğin “işinden veya mesleğinden memnun olmayan kişinin yaşamdan zevk alamayacağı”, “hayatın anlamının işi olduğu” dünyaya bir daha gelse

yine aynı işi yapmayı tercih edeceği gibi düşünceler örgüt çalışanına hâkimdir.

- **Mesleki planlama düşüncesi:** Kişi, gelecekle ilgili plan yaparken düşüncelerinin temeline mesleki yatırımları koyar. Uzun vadede örgütte daha başarılı olmak için kişisel gelişimine önem verir ve bu doğrultuda uzun soluklu planlar geliştirir (Balay, 2000, s. 46).
- **İşin nispi önemi:** İş ile iş haricindeki yaşamsal faaliyetler arasında tercihlerin yapıldığı düzeydir. Kişinin ailesi veya sosyal çevresi istemediği halde tercih ettiği işte çalışmakta ısrar ediyorsa işin nispi önemi ağır basıyor demektir. Yapılan araştırmalara göre mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleki gelişimlerine yönelik araştırma yaptıkları ve bu doğrultuda etkinliklere katıldığı ortaya konulmuştur. Bununla birlikte bu tercih iş ve aile ile ilgili önceliklerin belirlenmesinde çatışmaya neden olmaktadır.

3.3.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren kavramlardan bir tanesi de işe bağlılıktır. İşe bağlılık, örgüt çalışanının, örgüt içinde yaptığı iş ile arasında duygusal bir bağ oluşturmasıdır. Yaptıkları işi hayatlarının bir parçası olarak gören çalışanların, aynı örgütte yer alıp kendini işiyle özdeşleştirmeyen ve bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Balay, 2000, s. 45).

Yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi bireysel farklılıklardan doğan özellikler işi sahiplenme ve bağlılık konusunda belirleyicidir. Bu şekilde işe sarılarak kararlara katılım sağlamanın, işe özendirme ve kariyer olanakları gibi iş koşullarının bir

fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ifade edilmektedir (Morrow, 1983, s. 493).

İşe bağlılık, kişinin o işte devam edip etmeyeceğini belirlemektedir. İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (İnce ve Gl, 2005, s. 17).

- Bir kimsenin kendi imajıyla işi arasındaki ilişkisi,
- Kişinin işini kabullenme ve sahip çıkma seviyesi,
- Kişinin örgütte kendisine biçtiği değerin algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle bir bütün olarak görme derecesidir.

3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına ya da iş arkadaşlarına bağlılık, kişinin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı aidiyet hissetmesidir. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık bazen bir takım kazanımlar elde etmek için araç, bazen de başlı başına bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Gzen, 2007, s. 41).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, başlı başına bir amaç olabileceği gibi kimi zaman da belli bir amaç için ortaya çıkabilir. İnsanlar bazen bir takım çıkarları için; bazen de sadece hoşlandıkları ve zevk aldıkları için arkadaşlık kurabilirler. Arkadaşlık bağlarına fazla önem veren kişilerin bağlılık güdüsünün daha yüksek olduğu ve samimiyet noktasında bir adım nde oldukları tespit edilmiştir. Bu tarz insanlar uzun vadeli planlar yapmaktan ziyade, insanlarla birlikte olmayı, onlarla belli şeyler paylaşmayı ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı tercih ederler (Ertekin, 1978, s. 14).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem birey bazında hem de örgüt bazında bir takım sonuçları vardır. Kişisel olarak ele alındığında, kişinin örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusu performansını olumlu yönde etkilemektedir. Benzer şekilde örgüt içerisinde meydana gelebilecek bazı problemlerinin çözümünde çalışma arkadaşlarına bağlılık önemli faydalar sağlamaktadır. Sosyal paylaşım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir arkadaşlık bağının oluşması ve gelişmesi için gereken altyapıya katkı sağlamaktadır (Balay, 2000, s. 47).

Örgüt faaliyetleri içerisinde her birey zaman zaman zorluklar yaşayabilir. Zorlukların üstesinden gelme ve sisteme küsmeden performansını sürdürebilme kişinin karakterine bağlı olarak farklılık gösterir. Sıkı arkadaşlık bağlarının olduğu; başka bir deyişle iş arkadaşlarının birbirine bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde bu tarz problemler daha rahat aşılır. Bu şekilde meydana gelebilecek performans kayıpları en aza indirilebilir.

3.3.4. Mesleki Sadakat

Örgütsel bağlılık, tanımındaki bağlılık kelimesi nedeniyle birçok kavram ile karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bir tanesi sadakat kavramıdır. Hem sadakat hem de bağlılık örgüt içerisinde uzun vadeli duygulardır.

Bu iki kavram benzerlik göstermesine rağmen temel noktaları bakımından birbirinden ayrılmaktadırlar. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının ikisi de örgüt üyeliğinin uzun vadede sürdürülmesi gayretidir. Örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve işle ilgili başarı temeline dayanmaktadır. Diğer yandan uzun süreli bağlılığın bir sonucu olarak örgütsel sadakat kavramı ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000, s. 49).

Sadakat ile bağıllık kavramları karşılaştırılacak olduğunda sadakat kavramının daha geniş çerçevede olduğu görülmektedir. Bağıllık, bir anlamda sadakatin alt boyutu olarak ele alınabilir. Her iki kavramında bulunduğu ortak nokta örgüt çalışanlarının uzun vadede varlıklarını sürdürme niyetleridir. Örgütsel sadakat kavram olarak daha etkin olmasıyla birlikte bağıllık; daha pasif bir yaklaşımdır. Yapılan çalışmalarda işe yeni başlayan, genç ve tecrübesiz çalışanların daha yaşlı, kıdemli ve tecrübelilere nazaran daha az sadakat sergiledikleri tespit edilmiştir. Netice itibariyle bağıllık örgütsel sadakate göre bir alt boyutta kalmakta ve örgütteki sadakat politikaları bağıllık alt başlığını da kapsamaktadır.

3.3.5. İtaat

İtaat kavramı teknik olarak ele alındığında örgüt içerisinde amir ya da üstler tarafından verilen emirleri yerine getirmedeki sorgusuz kabullenmedir. Örgüt bireyleri verilen emirlere itaat ederken bunu iki nedenden dolayı yaparlar. Birincisi amir ya da üstlerine duydukları saygı; ikincisi ise yaptırım korkusudur. İlk bakışta askerlik mesleği bu kavramı bünyesinde en çok barındıran meslek gibi görünse de hiyerarşik yapı içerisindeki çoğu örgütte aynı durum söz konusudur.

İtaat, kaynağını dışarıdan alır çünkü tek taraflı bir otoriteden çıkan emirlerin icra edilmesini hissettiren duygudur. Dolayısıyla itaatin kaynağı yani emir dışarıdan gelmektedir. Birçok örgütte bireyler genellikle verilen emirlere yerine getirmediikleri zaman karşılıklarına çıkacak sürpriz yaptırımların verdiği endişeyle ve kendilerine verilebilecek cezaların korkusuyla itaat göstermektedirler. Oysaki örgütsel bağıllık kaynağını dışarıdan almaz hatta içsel bir görev duygusudur. Bu nedenle dışsal emirlerle meydana getirilmesi olanaksızdır (Balay, 2000, s. 49).

Örgütsel bağıllık ve itaat kavramları birbirinin ikamesi gibi düşünülmemeyeceği gibi birlikte düşünülmelidirler. Her örgütte itaat olabilir ancak itaat olması çalışanların bağıllığının bir göstergesi değildir ve örgütsel performansın

verimliliğinden ve bu konudaki geleceğinden iyimser olarak bahsetmek zordur. Benzer şekilde itaat olmaksızın bağlılığın var olması örgüt içerisinde dengesizlikler ve davranış bozukluklarının ortaya çıkmasına eden olur. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve itaat birlikte düşünülmeli ve birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak ele alınmalıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 23).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Hususlar

Yapılan birçok farklı çalışmada davranışsal bağlılığı etkileyen unsurlar ortaya konulmuştur. Bu unsurlar belirlenirken uygulamacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Örneğin Schwenk bu faktörleri; kişinin geçmişteki iş yaşantısı ve edindiği tecrübeler, kişisel-demografik etmenler, örgütsel-işlevsel etmenler ve durumsal etmenler olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Başka bir çalışmada Mowday ve arkadaşları benzer şekilde örgütsel bağlılığı belirleyen unsurları dört ayrı sınıfa ayırmıştır. Bunlar; bireysel özellikler, iş karakteristiği, iş tecrübeleri ve yapısal faktörlerdir. Diğer bir çalışma Northcraft ve Neale tarafından yapılmış ve örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç sınıfta ele alınmıştır (İnce ve Gül, 2005, s. 48-49). Bu bağlamda örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Örgüt çalışanlarının bağlılığını belirleyen faktörlerin başında kişisel olanları gelir. Her şeyden evvel örgüt içerisinde varlığını sürdüren her birey öncelikle insandır, bireydir; farklı bir karakter, farklı bir kişiliktir. Bu nedenle kişinin kendi şahsi özellikleri örgüte bağlılığını belirlemede önemli rol oynamaktadır.

3.4.1.1. İş Beklentileri

İnsanların ihtiyaçları arttıkça örgütlere duyulan gereksinim de artmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi ve hedeflerin elde edilmesi maksadıyla insanlar farklı örgütlere katılırlar. Dolayısıyla örgütler birer araç olarak kullanılır. Bu ihtiyaçların karşılanması ve örgütün bu konuda ne derece fayda sağladığı örgüte olan bağlılığı etkilemektedir (Steers, 1977, s. 45-56).

Kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içerisinde olması önemli bir durumdur. Örgüt çalışanlarının örgüt hedeflerini kendi öz hedefleriymiş gibi hissetmesi, kendisini bu noktada örgütle bütünleştirmesi için kendi hedefleri ile örgütün hedeflerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması gerekir. İnsanların her geçen gün artan ihtiyaçları karşısında örgütler cevaplayıcı niteliktedir. İnsanlar örgütlerinde ihtiyaçlarını karşılayabildikleri sürece varlıklarını da sürdürmeye gayret ederler (İnce ve Gül, 2005, s. 60).

3.4.1.2. Örf Adetler

Kişi ile örgüt arasında iki tür ilişki vardır. Bunlardan birisi bu ilişkiyi belli normlar çerçevesinde ele alan yazılı ve formel sözleşme; diğeri ise yazılı olmadığı halde uygulanan ve örgüte dahil olan her yeni bireyin de uymak durumunda olduğu örf adet kurallarıdır. Örf adetler örgütler için kimi zaman yazılı kurallardan daha önemlidir. Bazı örgütlerin prestiji, örf adet kurallarına olan bağlılığı ile kıymetlendirilir. Yazılı olmayan kuralların çokluğu, kabul görme oranı ve örgüt iklimine yayılma oranı örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örnek olarak denizcilik örf adet kurallarının son derece önem arz ettiği bir meslek olup mesleki bağlılığın en önemli göstergelerindedir (Samadov, 2006, s. 102).

3.4.1.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler farklı demografik hususiyetler kapsamında örgütsel bağlılığı etkileyen farklı sonuçlar doğurmaktadır. Kişinin yaşı, cinsiyeti, milliyeti, eğitim durumu, statüsü gibi birçok özellik örgütsel bağlılığı etkileyen farklı unsurlar arasında yer almaktadır.

Kişilik; bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Bireyin yaşamında karşılaştığı durumlara, tecrübe ettiği sıradan ve sıra dışı olaylara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümü kişiliğin yansımalarıdır. Farklı şekilde ifade edilecek olursa kişilik, bireylerin değişmeyen özelliklerini temsil eder ki, bu da, insanları birbirinden ayıran en belirleyici özelliktir. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir. Psikologlara göre ise kişilik; özel ve ayırt edici davranışlar içermektedir (Ceylan, 2011, s. 34).

Cinsiyet ve bağlılık ilişkisi kendini belirgin şekilde göstermektedir. Araştırmalara göre kadınlar genel olarak erkeklerden daha fazla bağlılık göstermektedirler. Bunun temel nedeni ise kadınların örgüt içerisinde edindikleri pozisyona çok zor ulaşmaları, kariyer adımlarını atarken daha fazla engelle karşılaşmaları ve nihai olarak elde ettikleri statüyü muhafaza etme adına bağlılıklarının daha fazla olmasıdır (Varoğlu, 1993, s. 96).

Kıdem, kişinin o işte ne kadar süredir çalıştığını ifade eder. Aynı işte diğerlerine göre daha uzun süre kalan kişi daha kıdemlidir ve kıdemi yüksek olan çalışanların bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İş tatmini konusunda umduğunu bulamayan, psikolojik olarak örgütüyle özdeşleşemeyen bir birey genellikle işten ayrılma eğilimi içerisindedir. Bu durum ise kıdeminin örgüte bağlılıkla ilişkisini daha açık olarak ortaya koymaktadır. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren sosyo-ekonomik sorunlar göz

önüne alınırsa, kıdemın örgüte bağlılıkıla daha zayıf bir ilişki içerisinde olduğu da söylenebilir (Çakır, 2001, s. 123).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör yaştır. Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin neticeler elde edilmiştir. Örgütte varlığını sürdüren çalışanların yaşları arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânları azalmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların eğitim seviyeleri nedeniyle alternatif işlere transfer olma ihtimalleri düşüktür. Dolayısıyla yaş ilerledikçe çalışanlarda belli ölçüde standart hale gelme ve bağlılıklarında artma olduğu belirtilmiştir. Yaşlı insanlar örgüte daha bağlıdır. Bunun en büyük nedeni yaşlandıkça iş bulma imkânının azaldığı gerçeğidir. İnsanlar işine devam etmektense yeni bir iş bulmanın ya da işi bırakmanın hayat açısından daha ağır yükler getireceğine inanırlar ve yaşları ilerledikçe yerlerini muhafaza etmeyi tercih ederler. Dolayısıyla yaş, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktördür (Rowden, 2000, s. 30-35).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler kişisel faktörlerin aksine genel olarak çalışma hayatı ve çalışma ortamıyla ilgili değişkenleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle işlevsel olarak yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler genel olarak; örgütsel kültür, örgütsel adalet, yönetim ve liderlik, takım çalışması, işin niteliği ve önemi, ücretlendirme, nezaret, rol belirsizliği ve rol çatışması ve ödüllendirme şeklinde sınıflandırılabilir (İnce ve Gül, 2005, s. 70).

3.4.2.1. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, sahip oldukları meslek dolayısıyla bir araya gelmiş çalışanların, diğer çalışma gruplarından farklı olmak üzere kendi aralarında oluşturdukları ve kendilerine has inanç ve değerlerden oluşan bir alt kültürdür. Örgüt kültüründe temel nokta, sahip olunan değerlerin tüm örgüt bireyleri tarafından paylaşılması ve belli bir çerçevede sabitleşmesidir. Çalışanlar örgüt içerisinde farklı sosyal gruplardan ayrılarak bir araya gelmiş olabilir. Bununla birlikte grup üyeleri aynı ortak değerleri de kolaylıkla paylaşabilir. Bu ortak paylaşım sayesinde örgüt içerisinde alt kültürler oluşur. Örgütsel kültür, örgüt geçmişindeki yaşanmışlıkları, değerleri ve normları içinde barındırır. Örgüte dâhil olan her yeni birey bu değerleri paylaşır (Ceylan, 2011, s. 134-135).

Örgüt kültürü yabancı dil öğrenirken karşılaşılan her yeni adım gibidir. İlk defa karşılaşırsınız, zamanla tanır ve uyum sağlarsınız. Bir zaman sonra etkileşim ve paylaşım meydana gelir. Bir ülkenin dilini öğrenmek sadece dilbilgisini öğrenmek değil; aynı zamanda o ülkenin kültürünü öğrenmek demektir. Kültürü öğrenirken kuralları da öğreniriz. Örgüt kültürü de bu duruma benzemektedir. Kişiler örgütün kültürünü öğrenirken değerlerini öğrenirler ve bu sarmal etkileşim sayesinde örgüt kültürünün bir parçası olurlar.

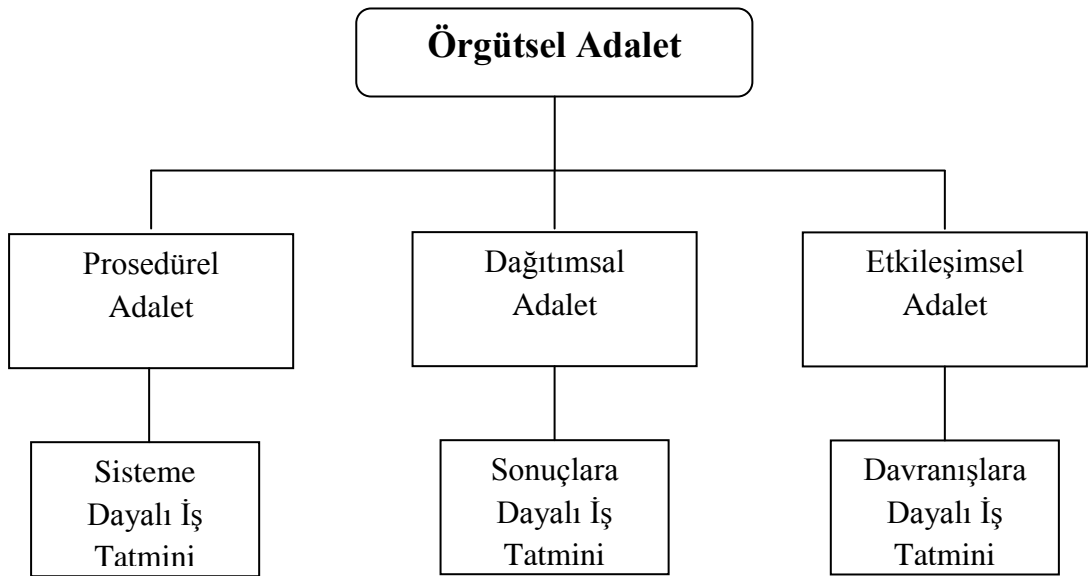
Bir örgütün içinde yer aldığı endüstri sektörünün özellikleri, örgüt kültürünün oluşmasını ve şekillenmesini etkileyebilir. Örneğin bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün sahip olduğu kültürle hayvansal ürünleri pazarlayan bir örgütün kültürü aynı değildir. Şirketlerin kendilerine has özellikleri onları diğerlerinde ayırır ve kendilerine has bu farklılıklar onların kurum kültürünü oluşturur. Bu sayede örgüt kültürü sadece örgütler arası farklılık gösteren bir konu almakla birlikte endüstriler arası da değişebilir. Diğer yandan örgütün içinde bulunduğu toplumun yapısı ile örgüt yapısı arasında da etkileşim söz konusudur. Örgütü oluşturan bireyler toplumun içinden geldiği için beraberinde sahip oldukları kültürü de getirmektedirler.

Dolayısıyla toplum yapısının örgüt yapısına doğrudan etki ettiği bir durum ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 104-105).

3.4.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet yaklaşımının temelinde eşitlik teorisi bulunmaktadır. Eşitlik teorisi kapsamında çalışanların örgüte sağladıkları katkı ile örgütün çalışanlara sundukları arasında oransal olarak bir karşılaştırma söz konusudur. Diğer yandan bu oransal karşılaştırma aynı işi yapan örgüt çalışanlarının elde ettiklerinin kendi arasında da kıyas edilmesi durumu söz konusudur. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına ya da ne derece adil olduklarına karar vermektedirler (Greenberg, 1990, s. 400-401).

Örgütsel adalet, genel olarak iki kısma ayrılır. Bunlar, “dağıtımsal adalet”, “prosedürel adalet” ve “etkileşimsel adalet”tir. Dağıtımsal adalet, kısaca “sonuçların adil olması”; prosedürel adalet, “süreçlerin adil işlemesi” ve etkileşimsel adalet de “kişilere karşı davranış şekillerinde adalet olması” şeklinde özetlenebilir (Dilek, 2005, s. 29).



Şekil 3.2. Örgütsel Adalet ve Sonuçları (Greenberg, J. 1990. s. 405).

3.4.2.3. Yönetim ve Liderlik

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsur da yönetim tarzı ve liderliktir. Etkili yönetici sergilediği tutum ve davranışlarla çalışanlarında kendi işlerini yaptıkları hissini uyandırmalıdır. Bağlılık açısından değerlendirildiğinde iki boyut ortaya çıkmaktadır. Bunlardan bir tanesi çalışanları ön planda tutma, onlara yönelik öncelikler belirleme ve onları destekleyici tutum sergilemedir. Bu durumda çalışanlar tatmin olur ve bağlılıklarına olumlu yönde tesir eder. Diğer yandan çalışanların işle ilgili kararlara katılması onların olumlu duygular beslemesine, güçlenmesine, tatminlerinin artmasıyla birlikte örgüte olan bağlılıklarının da artmasına neden olmaktadır (Ceylan, 2011, s. 155).

İş ortamı genel olarak ele alındığında çalışan sorumluluklarını azaltıcı her türlü tedbir onun bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Üst düzey yöneticilerin sorumlulukları da üst düzeyde olmaktadır. Sahip oldukları yetkilerin çokluğu, buna bağlı olarak beklentilerin yüksek olması ve bu ikisi arasındaki uyum üst düzey yöneticilerin bağlılık katsayısını artırmaktadır. Diğer yandan bazı yöneticiler de işlerin nasıl yürütüleceği konusunda çalışanlarına geniş serbestiler tanır. Bu şartlar altında çalışma fırsatı bulan kişilerin sorumluluk duygusu artmakta ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıkları olumlu istikamette gelişmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 72-73).

3.4.2.4. Takım Çalışması

Sanayi devrimi yönetim alanında nasıl bir milad olmuşsa teknolojik ve bilimsel gelişmeler de günümüz yönetim anlayışlarına yön veren en temel faktörler olmuşlardır. Küreselleşen dünyada bilişim alanındaki gelişmeler ve üretim alanındaki gelişmeler rekabetin en üst seviyelere çıkmasına neden olmuştur. Buna uyum sağlayabilmenin yegâne yolu da yeniliklerle aynı istikamette olabilmektir. Takım çalışması artık örgütsel yapıların vazgeçilmez bir modeli haline gelmiştir. Örgütler bireysel bazda aşılması güç sorunları takım çalışanları arasında oluşturulan sinerjik

etkiyle aşmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda iş arkadaşlarının birbirlerine ve örgütlerine karşı sergiledikleri tutum bağlılıklarını artırmaktadır. Takım arkadaşlarının birbirine olan bağlılığının artması örgüte olan bağlılığın artmasına da sarmal olarak etki etmektedir.

Takım kavramı ele alındığında üç önemli unsur dikkat çekmektedir. Birincisi takımın oluşturulması için iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesi gerekliliğidir. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olmaları; yani etkileşimlerinin sürekli olmasıdır. Üçüncüsü ise takımı meydana getiren bireylerin aynı ortak amacı gerçekleştirmek için koordineli olarak çalışmalarıdır. Takım çalışmasının etkin olarak temin edildiği bir örgütte ve örgüt içi organizasyonda farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya gelmesiyle örgütsel performans artırılmış olur. Takımlar geleneksel emir verici yönetim sistemlerinde görülen katı sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşmasına olanak sağlamaktadır (Barutçugil, 2004, s. 278).

3.4.2.5. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Bağlılıkla ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar arasında işin niteliği ile ilgili faktörler her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Bu konuda yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel bağlılık ve örgütün özellikleri arasındaki ilişki neticeyi belirleyecek seviyede belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Alt kademe çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel özellikler örgütsel bağlılığı belirlemede daha çok önem arz ederken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel bağlılığı daha çok etkileyen unsur örgütsel özellikler olmaktadır. Yüksek kademeli çalışanlar için bağlılığı belirleyen unsurlar daha çok kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Samadov, 2006, s. 102).

3.4.2.6. Ödüllendirme

Ödüllendirme sadece yönetim anlamında değil; birçok alanda isteklendirme kaynaklarının başında gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkilemesi açısından da ödüllendirme son derece önemli bir faktördür. Örgüt içerisinde ödüllendirme kişinin yaptığı işlerden ve performanstan duyulan memnuniyetin bir ifadesidir. Bu durum iki yönlü olarak ele alınabilir. Birincisi; çalışanın performansından duyulan memnuniyeti ifade ederek onun bu davranışını pekiştirme ve gelecekte de aynı başarıları göstermesi için yeni beklentilerin oluştuğunun ifadesidir. Diğer yandan çalışanların ödüllendirilmesi, örgütte çalışan diğer paydaşlara örnek teşkil etmesi ve nispeten zayıf olanların kapasite artırımı konusunda gayret sarf etmelerini teşvik etmektedir.

Örgütsel ödüllere en bariz örnek olarak prim ve ücret gösterilebilir. Ücretlendirmenin bağlılığı etkilemedeki önemli rolü dikkate alındığında ücret bazlı ödüllendirme de aynı şekilde bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Bununla birlikte sadece ücret olarak değil takdir ve taltif şeklindeki ödüllendirmeler de itibar ve saygınlık açısından son derece önemlidir. Örgüt içindeki çalışmaları ödüllendirmeye layık görülen her paydaş, parçası olduğu kurumda kabul görmekten, beğenilmekten ve bu yönüyle saygınlığının artmasından duyduğu hisler bağlılık olarak geri dönmektedir. Ödüllendirme konusunda ücretlendirme de ayrı bir başlık olarak ele alınabilir.

3.4.2.7. Ücretlendirme

Ücretlendirme örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Çalışanların işe bağlılığı en belirgin şekilde ücretlendirmeye göre şekil almaktadır. Örgütler, ihtiyaçların karşılanması ve amaçların giderilmesi olarak dikkate alındığında çalışanların yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmesi ve en temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için ücretlendirme son derece önem arz etmektedir.

Aldığı ücret karşılığı ihtiyaçlarını karşılamada güçlük çeken çalışanlar örgütleriyle olan birlikliliklerini tekrar gözden geçirirler. Farklı iş alternatiflerinin olması durumuna göre kalma ya da işten ayrılma konusunda bir karar verirler.

Özellikle ülkemizde ücretlendirme düzeyleri ve ücretlendirmede adalet gündemde olan ve tartışılan konulardır. Çalışanların işten ayrılma nedenlerinin başında ücretlendirme gelmektedir. Başka bir deyişle ücret düzeyleri kişilerin örgüte olan bağlılıklarının ifadesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Örgüt içerisinde görev düzeyi yükseldikçe ücret düzeyi de artış göstermektedir. Çalışanları iş konusundaki kişisel gelişimleri ve kariyer çalışmaları sonucunda yönetim kademesinde ilerleme olanakları ücretlendirmeye de bağlı olarak isteklendirme konusunda olumlu bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Yüksek ücret almak isteyen çalışanlar için yönetim kademesinde ilerlemek bir fırsat olarak kendini göstermekte ve bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır.

3.4.2.8. Nezaret

Yöneticilerin çalışanları üzerindeki kontrol şekli örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. İşverenlerin verdikleri işi takip etme şekli çalışanların sorumluluklarını anlaması noktasında belirleyici olmaktadır. Yöneticilerin astları ve çalışanları üzerinde baskıcı ve denetleyici bir çalışma tarzı oluşturması örgüt içinde sorumluluktan kaçınılması için zemin hazırlamaktadır. Yoğun baskı altında olduğunu hisseden örgüt çalışanı sorumluluk almaktan kaçınacak ve yöneticisine devretme; kenara çekilme yolunu tercih edecektir. Bu durumun ortaya çıkardığı sonuç ise iş konusunda güçlüklerle karşılaşan çalışanın mücadele etmek yerine kaçmayı tercih etmesi ve neden olarak da yöneticileri sorumlu tutmasıdır (Varoğlu, 1993, s. 50).

Yönetici ile karşılıklı ilişkiler bağlılığı etkilemekte olup, bu ilişkinin düzeyi bağlılığı da orantısal olarak etkilemektedir. Karşılıklı ilişkilerin olumlu olması

bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle esnek ve katılımcı yöneticiler çalışanların bağlılığının artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu da her şeyden evvel yönetimin çalışanları öncelikle insan olarak ele alması, örgütü sosyal bir çalışma sistemi olarak görmesi ve bu bağlamda esnek bir örgüt yapısının teşkil edilmesiyle mümkündür. Böyle bir yönetim anlayışının nezaretinde çalışan paydaşların bağlılığı olumlu yönde artmaktadır (Karaca, 2001, s. 62).

3.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği en basit ifadesiyle kişinin ne yapacağını tam olarak bilmemesidir. Bu durum kişinin işiyle alakalıdır. Örgüt içerisinde iş tanımlamaları açık bir şekilde yapılmamış ise, örgüt çalışanları cari olarak karşılaştıkları iş beklentileri karşısında bekleneni veremeyebilirler. Bir çalışan için en vahim durum ne yapacağını bilmemesidir. Ne yapacağı hakkında aklında soru işaretleri olan bir çalışanın ortaya koyduğu performans neticesinde elde edilen her ürün ve çıktı da soru işaretli olmaktadır. İş konusunda karşılaşılan bu belirsizlikler ve bu durumun sürekliliği, zaman içerisinde çalışanlarda duygusal tepkilerin ortaya çıkmasına ve zihinsel kopmaların oluşmasına neden olur. Diğer yandan rol çatışması ise belli bir iş konusunda işi yapan kişi ile beklenen performansın uyumsuzluğudur. Kişinin kendisinden beklenen başarıyı gösterememesi veya o işe uygun olmadığının değerlendirilmesidir. Bununla birlikte aynı kişiden beklenen birden fazla rol olması durumu da rol çatışmasını etkileyen ve artıran bir husustur. Bu durum kişiye kaldırılabileceğinden fazla rol verilmesi olabileceği gibi normal şartlarda üstesinden gelebileceği halde rol mesajını tam olarak alamayışı da olabilir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 84-104).

Dolayısıyla kişinin roller konusunda karşılaştığı her türlü olumsuz sonuç, onun örgüte bağlılığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Etkili iletişim ve etkili iş yükü bu olumsuzlukların ortadan kalkmasına fayda sağlayabilir ve bu olumsuzluk çalışanın örgütsel bağlılığını artırmada bir fırsata dönüştürülebilir.

3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler ve örgütsel faktörlerin yanı sıra bir de örgütsel olmayan; diğer bir ifadeyle örgüt dışı faktörler söz konusudur. Bunlar genel olarak uzmanlık ve yeni iş alternatifleri olarak sınıflandırılabilir.

3.4.3.1. Uzmanlık

Uzmanlar, diğer bir ifadeyle profesyoneller, alanlarındaki becerilerinden ötürü kendi kurallarını kendi koyan, bunların geçerli olduğuna inanan, genel olarak otonom hareket etme eğiliminde olan, sosyal sorumluluk sahibi ve kendi alanlarında yeti sahibi kişilerle farklı örgüt çatıları altında bir araya gelen bireylerdir. Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarlar, bunlara üye olur ve diğerlerini teşvik ederler. Bu yapının devamlılığı maksadıyla da çeşitli seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi toplantılar tertip ederek kararlı bir yapı oluşturma gayreti sergilerler. Uzmanlar;

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar, şeklinde özetlenebilir (İnce ve Gül, 2005, s. 84).

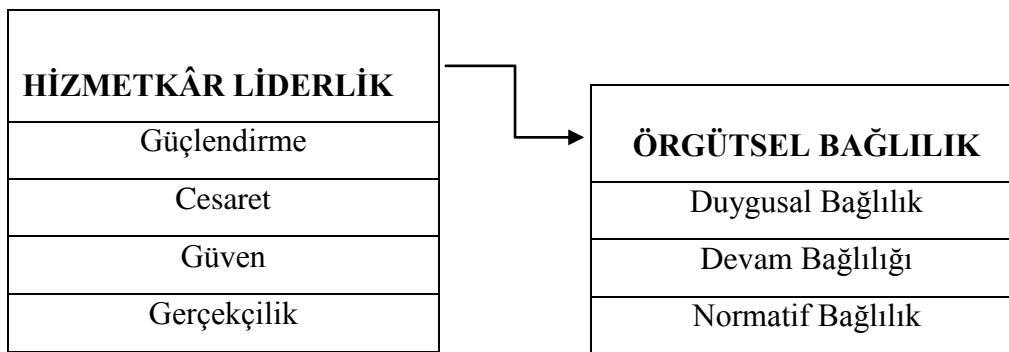
3.4.3.2. Yeni İş İmkânları

Bir çalışan için kendi örgütü dışında iş imkânları var olduğu müddetçe bu durum örgütsel bağlılığın belirlenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Çünkü alternatif iş imkânlarının varlığı kişinin çalıştığı yerdeki devamlılığını belirlemede etkin rol oynayacaktır. Farklı iş imkânlarının elde edilebilmesine ilişkin algının artması, bununla ilgili ihtimallerin araştırılmaya başlanması bireyin bağlılığındaki var olan eğilimi azaltacaktır. Düşük ücretle işe başlayan bir kişi için başka iş imkânının olmayışı onun bağlılığını artırır. Diğer yandan aldığı ücretten daha yüksek

cret alabilme ihtimali olan alternatif bir iŒ imkânı olan alıŒanın bağlılığı da azalmaktadır (Karaca, 2001, s. 62).

4. ARAŞTIRMA MODELİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmıştır. Daha sonra ise değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilere ilişkin elde edilen analize değinilmiştir. En son olarak da elde edilen bulgular muvacehesinde sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.



Şekil 4.1. Etkileşimi İncelenen Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler

Daha önce de bahsedildiği üzere hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte hizmetkâr liderliğin başka alanlardaki etkileri ve aynı şekilde örgütsel bağlılığın başka konularla ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar mevcuttur. Örneğin Kakabadse ve Han (2009), Çin Halk Cumhuriyeti'nde kamu sektöründe hizmetkâr liderlik araştırması yapmış ve 22 farklı kamu sektöründen toplam 99 kişi üzerinde çalışmıştır. Yapılan bu çalışmanın neticesinde kamu ve özel sektör arasında hizmetkâr liderlik algılamasının büyük ölçüde benzerlik gösterdiği ve sadece kullanılan kavramların farklı olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Farmer (2009), Amerika Birleşik Devletleri'nde genç subaylar üzerinde hizmetkâr liderlik alt başlıklarının yansımalarını araştırmış ve hizmetkâr liderlik davranışlarının orduya adapte edilmesinin genç subayların mesleğin başında bu özellikleri benimsemesine katkı sağladığı ve olumlu yönde sonuçlar alındığına dair bulgular ortaya konulmuştur. Diğer bir çalışmada Özmutlu (2011), bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisini 20 farklı

bedensel engelli kulüpten 254 kişi üzerinde incelemiştir. Çalışma neticesinde bedensel engelli sporcuların bireysel tatmin düzeyleri ve takımdan tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve hizmetkâr liderlik modelinin sporda kullanılabilirliği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak hizmetkâr liderlik modelinin sporcu tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak ise İnce ve Gül (2003) tarafından karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelenmiş, Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlükleri'nde çalışan 215 polis memuru üzerinde araştırma yapmıştır. Yapılan bu çalışma kapsamında liderlik tarzı ve uygulamalarına bağlı olarak örgütsel bağlılığın olumlu yönde etkilendiği, örgütsel açılımlarda liderlik yaklaşımlarının önemli olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Hizmetkâr liderlik konusu özellikle 1990'lı yıllardan itibaren uygulamacıların dikkatini çekmeye başlamış ve bilhassa sosyoloji, psikoloji, yönetim psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Bununla birlikte bu zamana kadar ülkemizde bu konuyla ilgili yeterince çalışma yapılmamıştır. Örgütsel bağlılıkla ilişkisi dikkate alındığında hizmetkâr liderlik, daha farklı bir boyut içermektedir. Bu çalışma kapsamında hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri tespit ve teşhis etmek hedeflenmiştir.

Literatürde ele alındığı şekliyle liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar çoğunlukla genel nitelikli olup, hizmetkâr lider özellikleri ile duygusal, devam ve normatif bağlılığı gibi bağlılık türlerini inceleyen çalışmalar neredeyse yok denecek kadar azdır. Elde edilen bu bilgiler ışığında yapılan bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderlik özellikleri ile duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkileri ortaya koyacak bir model oluşturmak ve bunu sınamaktır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan literatür çalışmasında Kamu Sektörü'nde hizmetkar liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyen teorik ve deneysel bir araştırma bulunamamıştır. Bu çalışmada örneklem olarak Kamu Sektörü'nde yönetici kademesinde görevli çalışanlar seçilmiş olması sınırlı bir denek kitlesi üzerinde çalışılması sonucunu doğurmuştur.

Ayrıca çalışanlar liderlerini değerlendirirken soru formlarında isim-soy isim bilgilerinin bulunmaması ve her türlü cevabın gizlilik ilkesi gereğinde ele alınacağına bildirilmesine rağmen yeterince samimi davranmamış ve belli ölçüde izleniyor olmanın etkisinde kalınmıştır. Bununla birlikte diğer kısıtlar ise şunlardır:

- Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Dolayısıyla, araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek ihmal edilmemelidir.
- Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık konusu sektöre karşı duyarlı olduğu gibi zamana karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem grubu üzerinde belli aralıklarla yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılması mümkündür.
- Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık konularının bireylerin algılamaları ile ilgili bir konu olduğu ve sübjektiflik arz ettiği unutulmaması gereken bir gerçektir.

4.3. Örneklem Kitlesi

Araştırmanın örneklem kitlesi devletin belli bir sektöründe yönetici kademesinde görev yapmakta olan kamu çalışanlarıdır. Uygulama maksadıyla dağıtılan 350 anketten 284'ü geri dönmüştür. Soru kâğıtlarının geri dönüş oranı % 81'dir. Akgül (1997) örneklem büyüklüğü için 100 ile 200 arasındaki denek sayısının

yeterli olacağını belirtmektedir (Akgül, 1997, s. 570). Dolayısıyla 284 denekten oluşan örneklem kitlemizin bu tarz bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu değerlendirilmektedir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan evvel hizmetkar lider özellikleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkilere yönelik kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ilişkin bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda belirtilmiştir.

4.4.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modeline belirtilen Dirk Van Dierendonck ve Nuijten tarafından ileri sürülen hizmetkâr liderlik özellikleri doğrultusunda dört kategoride ele alınmıştır. Bunlar, güçlendirme, güven, gerçekçilik ve cesaret başlıkları ile ele alınan değişkenlerdir (Dierendonck, et Nuijten, 2011, s. 249-267).

4.4.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer ikilisi tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık türleri kullanılmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir (Allen et Meyer, 1990, s. 847-858).

4.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁. Hizmetkâr liderin güçlendirmesi çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₂. Hizmetkâr liderin güçlendirmesi çalışanların devam bağlılığını artırır.

H₃. Hizmetkâr liderin güçlendirmesi çalışanların normatif bağlılığını artırır.

H₄. Hizmetkâr liderin cesareti çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₅. Hizmetkâr liderin cesareti çalışanların devam bağlılığını artırır.

H₆. Hizmetkâr liderin cesareti çalışanların normatif bağlılığını artırır.

H₇. Hizmetkâr liderin güveni çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₈. Hizmetkâr liderin güveni çalışanların devam bağlılığını artırır.

H₉. Hizmetkâr liderin güveni çalışanların normatif bağlılığını artırır.

H₁₀. Hizmetkâr liderin gerçekçiliği çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₁₁. Hizmetkâr liderin gerçekçiliği çalışanların devam bağlılığını artırır.

H₁₂. Hizmetkâr liderin gerçekçiliği çalışanların normatif bağlılığını artırır.

4.6. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu ölçekler tasnif edilerek anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli Likert ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum)
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum, cümlelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin belli bir olay, ürün, konu veya kişi hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

4.6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve 26 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) kullanılmıştır. Bu anket 3 bölümden oluşmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık ile ilgili tüm sorular 5 basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Hizmetkâr liderliği ölçmek için Van Dierendonck ve Nuijten tarafından geliştirilmiş Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (SLS) kullanılmıştır. 30 sorudan oluşan bu ölçek 4 bölümden oluşmaktadır. Bunlar; güçlendirme, güven, gerçekçilik ve cesarettir. Bu bölümler ile ilgili sorular da 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

Ayrıca çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 7 sorudan oluşan bir bölüm hazırlanmıştır. Bu bölüm ile çalışanların doğum yeri, cinsiyeti, yaşı,

medeni durumu, eğitim durumu ve kıdemi gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

4.6.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formunun düzenlenme şekli geri dönüş oranı açısından son derece önemlidir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı, çalışmanın içeriği bilimsel ve sosyal fayda sağlamak üzere nasıl kullanılacağı ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkate edilmiştir.

4.7. Veri Toplama Aşaması

Alan araştırmasının amacı, doğrudan bir gruba sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek, karşılaştırmalar yapabilecek ve yorumlar getirebilecek veriler elde etmektir. Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme veya posta yoluyla görüşme olmak üzere üç değişik veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Dillman (1978) tarafından yapılan bir araştırmada bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajları detaylı bir biçimde incelenmiş ve ‘her yönetimin avantajları olduğu kadar dezavantajları da vardır’ sonucuna varılmıştır (İnce ve Gül 2005, s. 132). Dolayısıyla örneklem kitlesinin özellikleri dikkate alınarak en uygun veri toplama yönteminin seçilmesi gerekmektedir.

Araştırmada anketin uygulanacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak veri toplama yönteminin nasıl olması gerektiği belirlenmiş ve daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden bir tanesidir. Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü, yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve geri toplanmıştır.

Anketin uygulanmasında bir kamu kuruluşunda çalışan görevlilere çalışmanın amacı ve kapsamı ile ilgili birer birer görüşme yapılmıştır. Yapılan bu görüşmeler hitamında anketler çalışanlara uygulanmış ve geri toplanmıştır.

4.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre 12 hipotezin 6'sı kabul edilmiştir. Tümü 5 basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 56 sorudan elde edilen veriler SPSS 11.5 for Windows adlı istatistik programıyla değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

4.8.1. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Dağıtılan Soru Kağıdı</i>	<i>Geri Dönen Soru Kağıdı</i>	<i>Geri Dönüş Oranı (%)</i>	<i>Yaş (%)</i>	<i>Cinsiyet Kadın/Erkek (%)</i>	<i>Medeni Durum Evli/Bekar (%)</i>	<i>Eğitim Düzeyi Lisans/Lis.üstü (%)</i>	<i>Meslek Yılı (%)</i>
350	284	81	20-24 arası 16.2 25-29 arası 41.5 30-34 arası 33.1 35-40 arası 9.2	E. 99.3 K. 0.7	Evli 47.2 Bekar 52.1 Boş. 0.7	Önlisans 39.4 Lis. 51.4 Lis.ü. 9.2	1-3 yıl 10.6 4-7 yıl 28.2 8-11 yıl 33.8 12-15 yıl 18.3 16-20 yıl 9.2

Tablo 4.1.'de katılımcıların yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere ve dağıtılan soru kağıdı ve geri dönüş oranına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere 350 adet anketin 284'ü geri dönmüş ve geri dönüşüm oranı % 81 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.2. Yaşla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
20-24 arası	46	16.2
25-29 arası	118	41.5
30-34 arası	94	33.1
35-40 arası	26	9.2
Toplam	284	100

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere anketi cevaplayanların % 16.2'si, 20-24 yaş arası, % 41.5'i 25-29 yaş arası, % 33.1'i 30-34 yaş arası ve %9.2'si, 35-40 yaş arasında bulunmaktadır.

Tablo 4.3. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Erkek	282	99.3
Kadın	2	0.7
Toplam	284	100

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere anketi cevaplayanların % 99.3’ü erkek ve % 0.7’si kadındır. Erkeklerin yüzdesinin bu kadar fazla olmasındaki sebep anketin uygulandığı kamu kesiminin demografik yapısından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.4. Eğitim Durumuyla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Önlisans	112	39.4
Lisans	146	51.4
Lisansüstü	26	9.2
Toplam	284	100

Tablo 4.4’te görüldüğü gibi ankete cevap veren katılımcıların % 39.4’ü önlisans seviyesinde, % 51.4’ü lisans seviyesinde, % 9.2’si lisansüstü seviyesinde eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 4.5. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Evli	148	47.2
Bekâr	134	52.1
Boşanmış	2	0.7
Toplam	284	100

Tablo 4.5’te görüldüğü üzere ankete katılanların %47.2’si evli, % 52.1’i bekâr ve % 0.7’si boşanmış olarak yaşamaktadır.

Tablo 4.6. Meslekteki Çalışma Yılıyla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
1-3 yıl arası	30	10.6
4-7 yıl arası	80	28.2
8-11 yıl arası	96	33.8
12-15 yıl arası	52	18.3
16-20 yıl arası	26	9.2
Toplam	284	100

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere anketi cevaplayanların % 10.6’sı 1-3 yıldır, % 28.2’si, 4-7 yıldır, % 33.8’i 8-11 yıldır, % 18.3’ü 12-15 yıldır ve % 9.2’si 16-20 yıldır bu meslekteki varlıklarını sürdürmektedir.

4.8.2. Faktör Analizleri

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenler olan güçlendirme, güven, gerçekçilik ve cesaret özelliklerine faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde isimlendirilen alt boyutlarının da faktör analizleri yapılmıştır. Bu şekilde aynı boyut içinde yer alan ve anlamı benzer ifadelerden birbirine yakın puanda olanlar arasında tercih yapılmıştır.

Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri göz önüne alındığında katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ankette yer alan 56 sorudan (demografik özelliklerle ilgili sorular hariç) 17’si elenerek geriye kalan 39 soru ile tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

4.8.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Faktör Sonuçları

Hizmetkâr liderlikle ilgili ölçeğe Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve dörtlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen dörtlü faktörün Van Dierendonck ve Nuijten'in tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı hizmetkâr lider özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Faktör yükleri Tablo 4.7'de olduğu şekilde değişmektedir. Hizmetkâr liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruları diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir deyişle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 63.4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4.7. Hizmetkar Liderliğin Faktör Sonuçları

<i>Sorular</i>	KMO: .902			
	Güçlendirme	Cesaret	Güven	Gerçekçilik
1 -Amirim/yöneticim işimi iyi yapabilmem için ihtiyacım olan bilgiyi bana verir.	.703			
2 -Amirim/yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.	.768			
3 -Amirim/yöneticim kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur.	.782			
4 -Amirim/yöneticim yeni fikirlerle ortaya çıkmaları için personelini cesaretlendirir.	.822			
5 -Amirim/yöneticim işlerin kendi adıma kolaylaşması için bazı kararları alabilme serbestisini bana tanır.	.643			
6 -Amirim/yöneticim bana ne iş yapacağımı tek tek söylemek yerine sorunlarla bizzat boğuşarak çözmeye çalışmama olanak sağlar.	.451			

Sorular	KMO: .902	Güçlendirme	Cesaret	Güven	Gerçekçilik
7- Amirim/yöneticim yeni beceriler edinebilmem için bana birçok fırsat sunar.		.712			
8- Amirim/yöneticim kendisini geri planda tutarak diğer çalışanlara kendini gösterme fırsatı tanır.		.635			
10- Amirim/yöneticim kendi başarılarından çok çalışanlarının başarılarından zevk ve mutluluk duyar.		.556			
12- Performansım açısından amirim/yöneticim beni güvenilir bulur.		.490			
13- Amirim/yöneticim benim ve iş arkadaşlarımın bir işi icra etme tarzımızı destekler ve arkamızda durur.		.610			
29- Amirim/yöneticim uzun vadeli vizyon sahibidir.		.615			
30- Amirim/yöneticim yaptığımız işin sosyal sorumluluk boyutuna önem verir.		.520			
17- Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı daima duyarlıdır.			.639		
18- Amirim/yöneticim risk alır ve kendi inandığı doğruya göre işini yapar.			.518		
19- Amirim/yöneticim kendi sınırları ve zayıf noktaları konusunda açıktır.			.542		
20- Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı sürekli duyarlıdır.			.769		
21- Amirim/yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da duygularını ifade eder.			.660		
22- Amirim/yöneticim gerçek ve doğru hislerini çalışanlarına gösterir.			.722		

Sorular	KMO: .902	Güçlendirme	Cesaret	Güven	Gerçekçilik
14- Amirim/yöneticim yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları eleştirir.				.505	
15- Amirim/yöneticim iş konusunda kendisine yüklenen çalışanlara karşı sert bir duruş sergiler.				.505	
16- Amirim/yöneticim geçmişte yaşanan kötü anıları kolay kolay unutmaz.				.567	
23- Amirim/yöneticim eleştiriden ders çıkarır.					.735
24- Amirim/yöneticim üstlerinden gelen eleştirilerden ders çıkarmaya gayret eder.					.721
25- Amirim/yöneticim üstlerine karşı hatalarını kabul eder.					.520

Açıklanan Toplam Varyans: % 63.4

Hizmetkâr liderlik ile ilgili 30 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda dört faktöre ayrılmıştır. Bu sorulardan 5 tanesi faktör ve güvenilirlik analizini bozduğu gerekçesiyle çıkarılmıştır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ile ilgili de 26 soru sorulmuş olup, bunlardan 12 tanesi faktör ve güvenilirlik analizini bozduğu gerekçesiyle çıkarılmıştır.

Araştırma analizinin daha iyi anlaşılması için faktör yüklerini ve alfa güvenilirlik katsayılarını yükseltmek maksadıyla 30 sorudan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinden 5 soru, örgütsel bağlılık ölçeğinden de 12 soru çıkarılmıştır.

4.8.2.2. Örgütsel Bağlılığın Faktör Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili ölçeğe Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve üçlü bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılıkla ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılığın Faktör Sonuçları

<i>Sorular</i>	KMO: .922		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
3 -Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel anlamı vardır.	.461		
6 -Bu kurumda çalıştığımı insanlara söylemekten gurur duyuyorum.	.819		
7 -Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	.659		
8 -Bu kurumun meselelerini kendi meselelerim gibi hissediyorum.	.728		
9 -Bu kurum hakkında dışarıdaki insanlarla konuşmaktan keyif alırım.	.507		

KMO: .922			
Sorular	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
1 -Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.		.663	
2 -Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.		.848	
4 -Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.		.527	
17 -Bu günlerde insanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum		.379	
19 -Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.		.315	
22 -Bir insanın kurumuna her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.		.315	
21 -Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.			.626
23 -Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.			.714
24 -Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.			.703

Açıklanan Toplam Varyans % 62.8

4.8.3. Güvenirlilik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğin göstergelerindedir. Tutarlı olması; ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Dengeli olması; diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 142).

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Güvenirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre elde edilen Cronbach α katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Değişkenlerin Güvenirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
<i>GÜÇLENDİRME</i>	13	.9372
<i>CESARET</i>	6	.8728
<i>GÜVEN</i>	3	.7455
<i>GERÇEKÇİLİK</i>	3	.8424
<i>DUYGUSAL BAĞLILIK</i>	5	.8710
<i>DEVAM BAĞLILIĞI</i>	6	.8550
<i>NORMATİF BAĞLILIK</i>	3	.7282

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi hizmetkar liderlikle ilgili değişkenlerin ve bağlılık türlerinin her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.70 ile 0.95 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

4.8.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için hizmetkar liderliğin alt değişkenleri ile örgütsel bağlılığı temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri saptanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise “orta derecede”, $r = 0.20$ ve 0.40 arasında ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000, s. 85).

Yapılan korelasyon analizinde hizmetkar liderlik özelliklerinden yalnızca gerçekçilik ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur.

Korelasyon analizi neticesinde güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında 0.575 pozitif ilişki, devam bağlılığı ile -0.251 ve normatif bağlılık ile -0.407 düzeyinde negatif ilişki bulunmuştur. $P < 0.01$ anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderin güçlendirme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Cesaret ile duygusal bağlılık arasında 0.436 pozitif ilişki, devam bağlılığı ile -0.193 ve normatif bağlılık ile -0.333 düzeyinde negatif ilişki bulunmuştur. $P < 0.01$ anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderin güçlendirme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Güven ile duygusal bağlılık arasında -0.202 negatif ilişki, devam bağlılığı ile 0.248 ve normatif bağlılık ile 0.138 düzeyinde pozitif ilişki bulunmuştur. $P < 0.01$

anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderin güçlendirme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Gerçekçilik ile duygusal bağlılık arasında -0.240 negatif ilişki ve normatif bağlılık ile 0.289 düzeyinde pozitif ilişki bulunmuştur. $P < 0.01$ anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderin güçlendirme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Yapılan analiz neticesinde demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.10'dan anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderliğin tüm alt maddelerinin duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Bunlardan en çok ilişkili olan güçlendirmedir. Sonra sırasıyla cesaret, gerçekçilik ve güven gelmektedir. Ancak liderin güveni ve gerçekçiliği çalışanın duygusal bağlılığı ile ters ilişkilidir.

Hizmetkâr liderliğin gerçekçilik ($p > 0,05$ olduğundan) haricindeki tüm alt maddelerinin duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Bunlardan en çok ilişkili olan güçlendirmedir. Sonra sırasıyla güven ve cesaret gelmektedir. Ancak liderin güveni ve cesareti çalışanın devam bağlılığı ile ters ilişkilidir.

Hizmetkâr liderliğin tüm alt maddelerinin normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Bunlardan en çok ilişkili olan güçlendirmedir. Sonra sırasıyla cesaret, gerçekçilik ve güven gelmektedir. Ancak liderin cesareti çalışanın normatif bağlılığı ile ters ilişkilidir. Ayrıca güvenin normatif bağlılıkla ilişkisi ihmal edilebilir düzeydedir.

Korelasyon tablolarından anlaşıldığı üzere liderin en çok güçlendirmesinin örgütsel bağlılıklarla ilişkisi vardır ve bunların en güçlüsü duygusal bağlılık ile olanıdır. Sadece liderin gerçekçiliği ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmayıp, liderin cesareti ile normatif bağlılık arasında ihmal edilecek bir ilişki vardır. Analizlerden görüldüğü üzere liderin güçlendirmesinin örgütsel bağlılıkların hepsiyle

ve liderin cesaretinin duygusal bağıllığı arasında orta seviyede ilişki olup, yukarıda bahsedilen iki durum hariç liderin diğer özelliklerinin örgütsel bağıllık ile arasında zayıf bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağıllık türleri arasındaki korelasyona ilişkin analiz verileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağıllık Türleri Arasındaki Korelasyon Analizi.

Değişkenler	Güçlendirme	Cesaret	Güven	Gerçekçilik	Duygusal Bağıllık	Devam Bağıllığı	Normatif Bağıllığı
Güçlendirme	1,000						
Cesaret	,621**	1,000					
Güven	-,319**	-,307**	1,000				
Gerçekçilik	-,429**	-,485**	,131*	1,000			
Duygusal Bağıllık	,575**	,436**	-,202**	-,240**	1,000		
Devam Bağıllığı	-,251**	-,193**	,248**	-,092	-,360**	1,000	
Normatif Bağıllığı	-,407**	-,333**	,138*	,289**	-,611**	,026	1,000

*P< 0.05 düzeyinde anlamlı

**P< 0.001 düzeyinde anlamlı

4.8.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

4.8.5.1. Matematiksel Modeller

Hizmetkâr lider özellikleri ile ilgili değişkenlerin örgütsel bağıllık türleri üzerindeki etkilerini araştırmak üzere bir regresyon modeli kurulmuştur. Y bağımlı değişken ve x_1, x_2, \dots, x_n , bağımsız değişkenler olmak üzere, değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisini matematiksel bir model olarak ortaya koyan yöntemle regresyon analizi denilmektedir (Özdamar, 2004, s. 423). Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$ şeklindedir. Hipotezleri test etmek amacıyla

üç regresyon modeli öne sürülmüştür. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Model-1: Duygusal bağlılık üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6$$

Model-2: Devam bağlılığı üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6$$

Model-3: Normatif bağlılık üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6$$

Modellerde kullanılan Y=Örgütsel Bağlılık değişkenlerini, β_0 = Sabit Katsayıyı ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$ değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen değeridir), $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ ise değişkenlere ait parametrelerde bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını göstermektedir. X_1 = güçlendirmeyi, X_2 = cesareti, X_3 = güveni ve X_4 = gerçekçiliği göstermektedir.

4.8.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Yukarıda sıralanan regresyon modelleri SPSS 11.5 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

1-) Duygusal Bağlılık ve Hizmetkâr Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.11’de duygusal bağlılık üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo’daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 34,753 olması modelin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0.577’dir. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R^2 değeri 0.333 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığı, modeldeki hizmetkar lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 33.3’ünü açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden hizmetkâr liderlerin güçlendirmesi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değeri sırasıyla. 000, .506, .751 ve .732 olarak bulunmuştur. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri ise sırasıyla. 543, .049, -.017 ve .019’dur.

Tablo 4.11. Duygusal Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	T	P (Sig.)
GÜÇLENDİRME	.543	7.541	.000**
CESARET	.049	.666	.506
GÜVEN	-.017	-.318	.751
GERÇEKÇİLİK	.019	.342	.732
R²	0.333		
F	34,753		
Sig.	.000		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Aşağıdaki Tablo 4.12’te yukarıdaki regresyon analizi ve ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo 4.12. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H ₁ . Liderin güçlendirmesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₄ . Liderin cesareti çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED
H ₇ . Liderin güveni çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED
H ₁₀ . Liderin gerçekçiliği çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED

2-) Devam Bağlılığı ve Hizmetkâr Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.13'te devam bağlılığı üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Devam bağlılığı ile hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki yapılan regresyon analizinde, hizmetkâr liderin güçlendirme, güven ve gerçekçilik özellikleri ile devam bağlılığı arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 11.979 olarak bulunmuştur. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.13. Devam Bağlılığı ve Hizmetkâr Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	T	P (Sig.)
GÜÇLENDİRME	.240	-2.943	.004**
CESARET	-.094	-1.127	.263
GÜVEN	.177	3.018	.003
GERÇEKÇİLİK	.264	-4.134	.000**
R²	.147		
F	11,979		
Sig.	.000		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 4.14'te yukarıdaki regresyon analizi ve ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo 4.14. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H ₂ .Liderin güçlendirmesi çalışanların devam bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₅ . Liderin cesareti çalışanların devam bağlılıklarını artırır.	RED
H ₈ . Liderin güveni çalışanların devam bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₁₁ .Liderin gerçekçiliği çalışanların devam bağlılıklarını artırır.	KABUL

3-) Normatif Bağlılık ve Hizmetkâr Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.15'te normatif bağlılık üzerinde hizmetkâr lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan regresyon modelinde F 21,033 değeri $p < 0.05$ düzeyinde oldukça anlamlıdır. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan R^2 ise, .232 olarak bulunmuştur. Yani hizmetkar lider özelliklerinin normatif bağlılığı karşılama oranı % 23.2'dir. Normatif bağlılık ile hizmetkâr liderlik özellikleri arasındaki yapılan regresyon analizinde, hizmetkâr liderin güçlendirme ve gerçekçilik özellikleri ile devam bağlılığı arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.15. Normatif Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P (Sig.)
GÜÇLENDİRME	.461	-5.965	.000**
CESARET	.054	.685	.494
GÜVEN	-.007	-.130	.896
GERÇEKÇİLİK	.119	1.960	.049*
R²	.232		
F	21,033		
Sig.	.000		
* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 4.16’da yukarıdaki regresyon analizi ve ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo 4.16. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H ₃ .Liderin güçlendirmesi çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₆ . Liderin cesareti çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED
H ₉ . Liderin güveni çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED
H ₁₂ . Liderin gerçekçiliği çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL

5. SONUÇ, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki uygulamalı olarak ele alınmıştır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bunun yanı sıra bir takım yönetim tarzları da bu bağlılığın oluşmasında ve idamesinde önemli etkiye sahiptir. Bu çalışmada liderlik tarzlarından bir tanesi olan hizmetkâr liderliğin bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Gelişen ve değişen teknoloji ve konjonktürle birlikte yeni nesil yönetim şekilleri ve liderlik tarzları da uygulamaya konulmuştur. Bu anlamda yeni sayılabilecek olan hizmetkâr liderlik kavramına, literatür ve uygulama alanı dikkate alındığında, son yıllarda daha çok rastlandığını söylemek mümkündür.

Bu çalışma hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen kavramsal bir çalışmadır. Örgütsel bağlılığa etki eden hizmetkâr lider özellikleri, bu konuya öncelik veren ve çalışanlarının performansını artırmayı hedefleyen kurum ve yöneticiler için yol gösterici olacaktır.

Anket sonuçlarından anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderliğin alt maddelerinden sadece güçlendirmenin duygusal bağlılık ile % 99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi vardır. Yöneticinin çalışanlarını güçlendirmesinin, çalışanların duygusal bağlılığını ciddi miktarda arttırdığı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlikle devam bağlılığı incelendiğinde hizmetkâr liderliğin alt maddelerinin cesaret haricinde hepsinin devam bağlılığı ile % 99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi vardır. Alt maddelerden en çok gerçekçiliğin, sonra güçlendirmenin ve en son da güvenin devam bağlılığını etkilediği gözlemlenmiştir.

Hizmetkâr liderlikle normatif bağlılık incelendiğinde hizmetkâr liderliğin alt maddelerinin güçlendirmenin normatif bağlılık ile % 99 ve gerçekçiliğin normatif

bağlılığı ile % 95 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Liderin güçlendirmesi ve gerçekçiliği çalışanların normatif bağlılığını arttırmaktadır.

Bununla birlikte çalışmayı belli alanlarda kısıtlayan unsurlar olmuştur. Yapılacak müteakip çalışmalarda bu kısıtların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi için araştırmacılara tavsiye edilen hususlar aşağıda belirtilmiştir.

Öncelikli olarak hizmetkâr liderlik kavramının yeni sayılabilecek bir kavram olduğunu tekrar hatırlamak yerinde olacaktır. Bu çalışma hazırlanırken istifade edilen kaynaklar genellikle yabancı menşelidir. Konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Her şeyden evvel bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısının artırılmasının yerinde olacağı değerlendirilmektedir.

Diğer bir husus olarak çalışmanın içeriğindeki uygulama kısmına ilişkin icra edilen anket içeriğidir. Hizmetkâr liderlik ile ilgili bu güne kadar sınırlı sayıda anket uygulaması yapılmış ve bunların tamamı yabancı kaynaklı olarak gerçekleşmiştir. Anketlere temel teşkil eden değişkenler genellikle yabancı ülkelerin branşlaşma ve kültürlerine göre oluşturulduğundan ülkemizde yapılan uygulamada bazı kavramların karşılığı tam olarak örneklem kitlesi üzerinde karşılığını bulamamıştır. Farklı kurum ve kurum içi branş dağılımına paralel olarak kültüre dayalı farklılıklar da anket soruları içerisinde kendisini göstermektedir. Dolayısıyla farklı organizasyon yapısı ve kültür özellikleri taşıyan ülkelerde ortaya konulan uygulama ülkemizde yapıldığında beklenen neticeleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışma sadece bir kurum çapında uygulanmıştır. Bununla birlikte bu kurum kamu sektöründe hizmet veren normatif yapıda ve demografik özellikleri bir önceki bölümde ifade edilen sınırlı bir yapıdadır. Farklı kurum, kuruluş ve örgütlerin yapıları dikkate alındığında hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışmaların bu alanlarda da aynı ölçekler kullanılarak yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken bu çalışma kapsamında Van Dierendonck ve Nuijten'in SLS (Servant Leadership Survey) uygulamasında kullanılan hizmetkâr lider alt başlıkları kullanılmıştır. Yapılacak müteakip çalışmalarda Greenleaf ve Spears gibi diğer uygulamacıların hizmetkâr lider alt başlıkları temel alınarak çalışma yapılmasının genel bir mukayese yapılması hususunda faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yapılan analizlerde genel itibariyle beklenen sonuçlar elde edilmiş olup bu neticeler, çalışmadan önceki öngörülerimizle paralellik göstermektedir. Bahse konu kamu kurumunda yönetici kademesinde bulunan kişilerin çalışanların bağlılığını artırmak maksadıyla hizmetkâr liderlik alt başlıklarından uygulanması konusunda kendilerini tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir. Özellikle alçakgönüllülük, güçlendirme, güven ve geri planda kalma gibi davranış şekilleri çalışanların bağlılığı konusunda belirleyici veya yön verici olmaktadır. Bu konularda zafiyet yaşayan yöneticilerle birlikte çalışan kişiler bağlılık konusunda olumsuz yönde tesir altında kalmaktadırlar. Bu tarz davranış sergileyen yöneticilerin çalışanlarına karşı daha mütevazı, daha paylaşımcı, onların önceliklerine kıymet veren ve her şeyden öte onların kurumun gerçek birer parçası oluşunu kabul eden bir düşünce yapısında olması gerekmektedir. Normatif yapılardan oluşan kurumlar dikkate alındığında kendisine değer verilen ve öncelikleri dikkate alınan çalışanlar amirlerine veya yöneticilerine karşı duygusal anlamda daha fazla bağlanmaktadır. Bunun temel nedeni kültürümüzde var olan değerlerdir. Toplumsal yapımız itibariyle "bindiği dalı kesmeme" ya da "ekmek yediği kapıya ihanet etmeme" gibi değerler ön planda olduğu için bu tarz yöneticilerin toplumun bu hususiyetlerini dikkate almaları gerekmektedir. Zira yapılan analizlerde de görüldüğü üzere çalışanlara değer verilmesi, onların ön plana çıkarılması, kişisel gelişimleri konusunda desteklenmeleri gibi çalışan merkezli düşünce yapısının altını dolduran her türlü davranış çalışanların özellikle duygusal ve devam bağlılıklarını artırmaktadır.

KAYNAKÇA

1. ADDIS, F.S. (2005), The Servant Leader, **Rough Notes**, s. 70-71.
2. AKGÜL, A. (1997), Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları, **YÖK Matbaası**, Ankara
3. ALLEN, N. J. and MEYER, J. P. (1990), Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No: 4, s. 847-858.
4. ANDERSEN, J. A. (2009), When A Servant Leader Comes Knocking, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol. 30, No: 1.
5. BALAY, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, **Nobel Yayın**, Ankara, s.46.
6. BARUTÇUGİL, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, **Kariyer Yayıncılık**, İstanbul.
7. BAYSAL, A. C. ve PAKSOY, M. (1999), “ Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S: 1, Büyük Sözlük, Güneş Yayın.
8. BENNIS, W. and NANUS, B. (1997), **Leaders: Strategies for Taking Charge**, Harper Collins New York, NY.
9. BUCHEN, I. H. (1998), Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. **Journal of Leadership Studies**, 5(1), s. 125-134.

10. CARROLL, A.B. (2005), Servant Leadership, Nonprofit World; May/Jun 2005; 23, 3; ABI/INFORM Complete, s. 18-20.
11. CEYLAN, A. (2011), Yönetimde İnsan ve Davranış, **Kaan Matbaacılık**, İstanbul.
12. CONGER, J. A. (2000), Motivate performance through empowerment in E. A. Locke (Ed.), The Blackwell handbook of principles of organizational behavior, Oxford: **Blackwell Publishing**, s. 137-149.
13. ÇAKIR, Ö. (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, **Seçkin Kitabevi**, Ankara.
14. DENNIS, R. S. & BOCARNEA, M. (2005), "Development of the Servant Leadership Assessment Instrument", **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol. 26, No: 8, s. 600-15.
15. DIERENDONCK, D. V. and NUIJTEN, I. (2011), The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, J. Bus Psychol, 26: 249-267.
16. DİLEK, H. (2005), Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Doktora Tezi.
17. EREN, E. (2001), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, **Beta Yayıncılık**, 5. Baskı, İstanbul.
18. ERTEKİN, Y. (1978), Örgüt İklimi, **Todaie Yayınları**, Ankara.

19. FAIRHOLM, G. (1997), *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*, Praeger, Westport, CT.
20. FARMER, S. W., (2009), *Servant Leadership Attributes in Senior Military Officers: A Quantitative Study Examining Demographic Factors*, Doctor of Philosophy, Northcentral University.
21. FERCH, S. (2005), Servant-leadership, forgiveness, and social justice, **The International Journal of Servant-Leadership**, 1, 97-113.
22. GAUTSCHI, T. (2000), "History effects in social dilemma situations". **Rationality & Society**, Vol. 12 No: 2, s. 131-63.
23. GÖZEN, E. D. (2007), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 40.
24. GREENBERG, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol. 16, No: 2.
25. GREENLEAF, R.K. (1970), *The Servant as Leader*, **Paulist Press**, New York, NY.
26. GREENLEAF, R. K. (1998), *The power of servant-leadership*, San Fransisco: Berrett-Koehler.
27. HARTER, S. (2002), In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, New York: **Oxford University Press**, s. 382-394.
28. HERNANDEZ, M. (2008), Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model, **Journal of Business Ethics**, 80, 121-128.

29. HÖKELEKLİ, H. (2007), Tevazu (Alçakgönüllülük), Dem Dergi, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Din Psikolojisi Bilim Dalı Sayı 2, s. 114-119.
30. İBİCİOĞLU, H. (2000), Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, D. E. Ü. İ. İ. B. F Dergisi, C. 15, s. 1.
31. İNCE, M. ve GÜL, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Çizgi Kitabevi**.
32. JOSEPH, E. E. and WINSTON B. E (2005), **Leadership & Organizational Development Journal**; 26, ABI/INFORM Complete.
33. KAKABADSE, N. K., KAKABADSE, A., HAN, Y. (2009), Servant Leadership in the People’s Republic of China: A Case Study of the Public Sector, **Journal of Management Development**, Vol. 29, no. 3, s. 265-281.
34. KARACA, S. B. (2001), İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
35. KONCZAK, L. J., STELLY, D.J. and TRUSTY, M. L. (2000), Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument, **Educational and Psychological Measurement**, Vol, 60, No:2 s. 301-313.
36. KOPARAL, C. (2008), Yönetim Organizasyon, **T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını**, No: 1457.
37. KURT, B. (2000), Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

38. LEWICKI, R. J. and B. B. Bunker (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, Roderick M. Kramer and Rom T. Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, **Sage Publications**, London, 114-13
39. MORRIS, J. A., BROTHERIDGE, C. M., & URBANSKI, J. C. (2005), Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility, **Human Relations**, 58, 1323–1350.
40. MORROW, P. C. (1983), Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, **Academic of Management Rewiev**, Vol: 8, s. 486-500.
41. NORTHCRAFT, G. B. and NEALE, M. A. (1990), Organizational Behavior, A Management Challenge, **The Dryden Press**, USA.
42. ORGAN, D.W., BATEMAN, T.S. (1986), Job Satisfaction and the good soldier: The Relationship Between Affect and Employee ‘‘Citizenship’’, **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No: 4.
43. ÖZDAMAR, K. (2004), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, **Kaan Kitabevi**, 2. Baskı, Eskişehir.
44. ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2011), Örgütsel Davranış, **T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını**, No: 1468.
45. ÖZMUTLU, İ., (2011), Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi, **Gazi Üniversitesi**, Doktora Tezi.

46. ÖZYER, K. (2004), Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkilerin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Hacettepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, s. 40.
47. PAGE D. (2009), The Failure of The Christian Servant Leader, Web Page, URL twu.ca/Leadership/articles/ch2-page.htm.
48. PATTERSON, K. (2003), Servant leadership: A theoretical model, **Dissertation Abstracts International**, 64(02), 570, (UMI No. 3082719).
49. PETERSON, C. & SELIGMAN, M. E. P. (2004), Character strengths and virtues: A handbook and classification, **Oxford University Press**, England.
50. POLARD, C. W. (1996), ‘‘The Leader Who Serves’’, in Hesselbein, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, s. 241-248.
51. ROWDEN, R.W. (2000), ‘‘The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment’’. **The leadership & Organization Development Journal** 21/1.
52. RUSSEL, R. F. and STONE, A.G. (2002), A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership & Organizational Development Journal**, 23(3), 145-157.
53. SAMADOV, S. (2006), İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık; Özel Sektörde bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Tezi.
54. SANI, F. O. Ü. et al. (2013), ‘‘Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma’’, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 13, sayı 1, s. 63-82.

55. SENDJAYA, S. (2003), Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale. **Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable.**
56. SÖKMEN, A. (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
57. SPEARS, L.C. (2004), Leader to Leader; Practicing Servant Leadership, 34; ABI/INFORM Complete, s. 7-11.
58. STEERS, R. M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 22, s. 45-46.
59. ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMİCİ, T., ve ÇELİK, A. (1998), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, **Nobel Yayıncılık.**
60. VANDENBERG, R. SCARPELLO, V. (1994), ‘‘A longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments and the Occupation and the Organization’’ **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15, 1994, s. 536-543.
61. VAROĞLU, D. (1993), Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Doktora Tezi.
62. VINOD, S. and SUDHAKAR, B. (2011), Servant Leadership: A Unique Art of Leadership, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol 2, No: 11, s. 456-467.

63. WADDELL, J. T. (2006), Servant Leadership, **School of Servant Leadership Studies**, Servant Leadership Roundtable, Regent University.

64. WATERMAN, H. (2011), Principles of “Servant Leadership” and How They Can Enhance Practice, **Nursing Management**, Feb. 2011, Vol. 17, No: 9, s. 24-26.

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Samsun'un Tekkeköy ilçesinde doğdu. İlkokulu Tekkeköy, ortaokulu Samsun'da tamamladı. 2003 yılında Deniz Lisesi'nden, 2008 yılında Deniz Harp Okulundan mezun oldu. 2013 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Evli olup İngilizce, Fransızca, İtalyanca ve Rusça bilmektedir.

EKLER

EK 1: HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLENDİRME ANKETLERİ

Sayın İlgili,

*Bu çalışma Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde yapılmakta olan “**Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**” konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Bu çalışma neticesinde elde edilecek tüm veriler bilimsel olarak kullanılacak olup, tamamen gizlilik ilkesine bağlı kalınacaktır. Kıymetli vaktinizin bir kısmını bu çalışmaya ayırarak yeni nesil liderlik anlayışlarından biri olan Hizmetkâr Liderliğin uygulamada ne kadar etkin olabileceğine yönelik yapılan incelemeye katkı sağlamış olacaksınız. **Çalışmaya vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.***

Celal YILMAZ

*Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
celal.yilmaz@gyte.edu.tr*

1- Doğum Yeriniz:

2- Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan

3- Yaşınız: () 20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-40

4- Medeni durumunuz: () Bekâr () Evli () Boşanmış () Ayrı Yaşıyor

5- Eğitim durumunuz: () Önlisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora

6- Meslekte kaçınıcı yılınız? () 1-3 () 4-7 () 8-11 () 12-15 () 16-20

7- Son çalıştığınız yerde kaçınıcı yılınız?

() 1-2 () 3-4 () 5-6 () 7-8 () 9-10

Sayın İlgili,

Bu bölümde yer alan soruları cevaplarken halihazırda çalışmakta olduğunuz kurumun mevcut durumunu dikkate alınız. Cevaplarınızı kutu içerisindeki boşluklara ‘‘X’’ şeklinde işaretleyerek belirtebilirsiniz. Katılımınız için teşekkürler.

HİZMETKÂR LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
<i>1. Amirim/yöneticim işimi iyi yapabilmem için ihtiyacım olan bilgiyi bana verir.</i>					
<i>2. Amirim/yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.</i>					
<i>3. Amirim/yöneticim kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur.</i>					
<i>4. Amirim/yöneticim yeni fikirlerle ortaya çıkmaları için personelini cesaretlendirir.</i>					
<i>5. Amirim/yöneticim işlerin kendi adıma kolaylaşması için bazı kararları alabilme serbestisini bana tanır.</i>					
<i>6. Amirim/yöneticim bana ne iş yapacağımı tek tek söylemek yerine sorunlarla bizzat boğuşarak çözmeye çalışmama olanak sağlar.</i>					
<i>7. Amirim/yöneticim yeni beceriler edinebilmem için bana birçok fırsat sunar.</i>					
<i>8. Amirim/yöneticim kendisini geri planda tutarak diğer çalışanlara kendini gösterme fırsatı tanır.</i>					

HİZMETKÂR LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
9. <i>Amirim/yöneticim insanların iyiliği için yaptıklarından ötürü ödül ya da takdir beklemez.</i>					
10. <i>Amirim/yöneticim kendi başarılarından çok çalışanlarının başarılarından zevk ve mutluluk duyar.</i>					
11. <i>Amirim/yöneticim yürüttüğüm çalışmalar için beni sorumlu tutar.</i>					
12. <i>Performansım açısından amirim/yöneticim beni güvenilir bulur.</i>					
13. <i>Amirim/yöneticim benim ve iş arkadaşlarımın bir işi icra etme tarzımızı destekler ve arkamızda durur.</i>					
14. <i>Amirim/yöneticim yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları eleştirir.</i>					
15. <i>Amirim/yöneticim iş konusunda kendisine yüklenen çalışanlara karşı sert bir duruş sergiler.</i>					
16. <i>Amirim/yöneticim geçmişte yaşanan kötü anıları kolay kolay unutmaz.</i>					
17. <i>Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı daima duyarlıdır.</i>					
18. <i>Amirim/yöneticim risk alır ve kendi inandığı doğruya göre işini yapar.</i>					
19. <i>Amirim/yöneticim kendi sınırları ve zayıf noktaları konusunda açıktır.</i>					
20. <i>Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı sürekli duyarlıdır.</i>					

HİZMETKÂR LİDERLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
<i>21. Amirim/yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da duygularını ifade eder.</i>					
<i>22. Amirim/yöneticim gerçek ve doğru hislerini çalışanlarına gösterir.</i>					
<i>23. Amirim/yöneticim eleştiriden ders çıkarır.</i>					
<i>24. Amirim/yöneticim üstlerinden gelen eleştirilerden ders çıkarmaya gayret eder.</i>					
<i>25. Amirim/yöneticim üstlerine karşı hatalarını kabul eder.</i>					
<i>26. Amirim/yöneticim başkalarının farklı görüş ve düşüncelerinden ders çıkarır.</i>					
<i>27. Eğer insanlar onu eleştirirse amirim/yöneticim bundan bir ders çıkarmaya çabalar.</i>					
<i>28. Amirim/yöneticim bardağın dolu tarafına bakmanın önemi üzerinde durur.</i>					
<i>29. Amirim/yöneticim uzun vadeli vizyon sahibidir.</i>					
<i>30. Amirim/yöneticim yaptığımız işin sosyal sorumluluk boyutuna önem verir.</i>					

Kaynak: Dierendonck, D. V. and Nuijten, I. (2011), *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, **J. Bus Psychol**, 26: 249-267.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLENDİRME ANKETİ	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
<i>1. Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.</i>					
<i>2. Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.</i>					
<i>3. Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel anlamı vardır.</i>					
<i>4. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.</i>					
<i>5. Bu kurumda bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruluşa da kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.</i>					
<i>6. Bu kurumda çalıştığımı insanlara söylemekten gurur duyuyorum.</i>					
<i>7. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.</i>					
<i>8. Bu kurumun meselelerini kendi meselelerim gibi hissediyorum.</i>					
<i>9. Bu kurum hakkında dışarıdaki insanlarla konuşmaktan keyif alırım.</i>					
<i>10. Başka bir iş bulmadan bu işten ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok.</i>					
<i>11. İstesem de şu anki kurumumdan ayrılmak benim için</i>					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLENDİRME ANKETİ	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
<i>çok zor olurdu.</i>					
<i>12. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar verseydim hayatımda çok şey alt üst olurdu.</i>					
<i>13. Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi.</i>					
<i>14. Şu anda kurumumda kalmak, istek meselesi olduğu kadar zorunluluktan kaynaklanıyor.</i>					
<i>15. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.</i>					
<i>16. Burada çalışmaya devam etmeni nedenlerinde biri de ayrılmanın önemli fedakârlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki kazançlarımı sağlayamayabilirim.</i>					
<i>17. Bu günlerde insanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum</i>					
<i>18. Bir kuruluştan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.</i>					
<i>19. Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.</i>					
<i>20. Benim için avantajlı da olsa kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.</i>					
<i>21. Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.</i>					
<i>22. Bir insanın kurumuna her zaman sadakat göstermesi</i>					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞERLENDİRME ANKETİ	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>
<i>gerektiğine inanmıyorum.</i>					
<i>23. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.</i>					
<i>24. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.</i>					
<i>25. Bu kuruma çok şey borçluyum.</i>					
<i>26. Bu kurum sadakatimi hak ediyor.</i>					

Kaynak: Meyer, J. P. and Allen, N. J., ‘‘A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment’’, **Human Resources Management Review**, Vol:I, 1991, S. 61-89.