

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
ARACI ROLÜ: TASARRUF FİNANSMAN SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Doktora Tezi

Ömer Faruk AKBAL

İSTANBUL, 2024

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ:
TASARRUF FİNANSMAN SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Ömer Faruk AKBAL
100019062

Danışman: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

İSTANBUL, 2024

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Ömer Faruk AKBAL

ÖZET

Liderler organizasyonun başarısında belirleyici bir rol oynamakta olup, sahip olduğu özellikler ve yaklaşımlar ile çalışanların performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde derin etkiler yaratabilmektedir.

Bu tez, liderliğin farklı bir boyutunu, liderlerin kendilerini çalışanlarına hizmet etmeye adanmalarını vurgulayan hizmetkâr liderlik yaklaşımını ele almaktadır. Hizmetkâr liderliğin çalışan performansına etkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracı etkileri incelenmektedir. İstanbul’da yer alan tasarruf finansman çalışanlarının sayısı 4500’ ü aşkın olup, araştırma örneklemi 502 çalışandan oluşmaktadır. Tasarruf finansman çalışanlarından elde edilen veriler SPSS V.26, AMOS 26 ve PROCESS MACRO istatistiksel programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda hizmetkâr liderliğin çalışan performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna ulaşılmıştır. Hizmetkar liderliğin çalışan performansına etkisinde; örgütsel bağlılık ve iş tatminini aracılık rolleri bulunduğunu öngören hipotezler desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Çalışan Performansı, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini, Liderlik, Örgütsel Bağlılık.*

ABSTRACT

Leaders play a decisive role in the success of the organization and can have profound effects on employee performance, organizational commitment and job satisfaction with their characteristics and approaches.

This thesis examines a different dimension of leadership, the servant leadership approach, which emphasizes leaders' dedication to serving their employees. The mediating effects of organizational commitment and job satisfaction on the effect of servant leadership on employee performance are examined. The number of savings finance employees in Istanbul is over 4500 and the research sample consists of 502 employees. The data obtained from savings finance employees were analysed using SPSS V.26, AMOS 26 and PROCESS MACRO statistical programs. As a result of the analyses, it was concluded that servant leadership has positive effects on employee performance, organizational commitment and job satisfaction. Hypotheses predicting that organizational commitment and job satisfaction have mediating roles in the effect of servant leadership on employee performance were supported.

Keywords: *Employee Performance, Servant Leadership, Job Satisfaction, Leadership, Organizational Commitment.*

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Etik Beyan Sayfası	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
Tablolar Listesi.....	viii
Şekiller Listesi	x
Kısaltmalar	xi

GİRİŞ	1
-------------	---

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	9
1.1. Liderlik	9
1.1.1. Liderlik Kavramı ve Gelişimi	9
1.1.2. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar	12
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	14
1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	14
1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	16
1.1.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları.....	17
1.2. Hizmetkâr Liderlik	19
1.2.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Gelişimi	19
1.2.2. Hizmetkâr Liderin Özellikleri.....	20
1.2.3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları.....	21
1.2.4. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	22
1.2.4.1. Greenleaf'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı.....	22
1.2.4.2. Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı.....	23
1.2.4.3. Hunter'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	24
1.2.4.4. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	25
1.2.4.5. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	26
1.2.4.6. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	26
1.2.4.7. Liden ve Arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	28
1.2.5. Hizmetkâr Liderliğin İşletmeler İçin Önemi	28
1.2.6. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	31
1.3. Örgütsel Bağlılık	32

1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	32
1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	33
1.3.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	35
1.3.3.1. Duygusal Bağlılık	36
1.3.3.2. Normatif Bağlılık.....	38
1.3.3.3. Devam Bağlılığı.....	39
1.3.7. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler İçin Önemi.....	39
1.3.8. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar	44
1.4. İş Tatmini	45
1.4.1. İş Tatmini Kavramı Gelişimi ve Önemi	45
1.4.2. İş Tatmini Kavramı İle İlgili Kuramlar.....	48
1.4.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	48
1.4.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	51
1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	54
1.4.3. İş Tatmini Boyutları.....	55
1.4.4. İş Tatmini ile İlgili Yapılan Çalışmalar	56
1.4.5. İş Tatmininin İşletmeler İçin Önemi.....	58
1.5. Çalışan Performansı	60
1.5.1. Çalışan Performansı Kavramı	60
1.5.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler.....	62
1.5.3. Çalışan Performansı Yönetimi	65
1.5.4. Çalışan Performansının Değerlendirilmesi.....	68
1.5.5. Çalışan Performansı ile ilgili Yapılan Çalışmalar	72
2. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI	75
2.1. Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi	75
2.2. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	76
2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı İlişkisi	78
2.4. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi	79
2.5. İş Tatmini ve Çalışan Performansı İlişkisi	80
2.6. Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rölü	82
2.7. Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rölü	83
3. YÖNTEMBİLİM	86

3.1. Evren ve Örneklem.....	86
3.2. Veri Toplama Araçları.....	88
3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	89
3.3.1. Katılımcıların Sosyodemografik ve İş Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	89
3.3.2. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	91
3.3.2.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	92
3.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	95
3.3.2.3. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	98
3.3.2.4. Çalışan Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	101
3.3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması	103
3.3.4. Aracılık Analizi.....	106
SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	149

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Lider ve Yönetici Ayrımı	12
Tablo 2. Modern Liderlik Yaklaşımları ve Özellikleri.....	18
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	36
Tablo 4. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	37
Tablo 5. İş Tatmini Kavramı	47
Tablo 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	51
Tablo 7. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	52
Tablo 8. Hijyen Faktörleri ve Motivasyonel Faktörler.....	53
Tablo 9. Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Girdiler Çıktılar	55
Tablo 10. İyi Bir Performans Yönetimi Sisteminin Özellikleri	65
Tablo 11. Performans Özellikleri	69
Tablo 12. Çalışan Performansı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tablosu	73
Tablo 13. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri	90
Tablo 14. Katılımcıların Çalışma Özellikleri	91
Tablo 15. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri	92
Tablo 16. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	93
Tablo 17. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	95
Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri	95
Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	97
Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	98
Tablo 21. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri.....	98
Tablo 22. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	99
Tablo 23. İş Tatmini Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	100
Tablo 24. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri....	101
Tablo 25. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	102
Tablo 26. Çalışan Performansı Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	102
Tablo 27. Yakınsak ve Ayırt Edici Geçerlilik ve Güvenilirlik İncelemesi	104
Tablo 28. HTMT Korelasyon Oranı Analiz Sonuçları.....	105
Tablo 29. Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	106

Tablo 30. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri.....	107
Tablo 31. Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Toplam ve Etkiler	107
Tablo 32. Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 33. Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 34. Hipotezlerin Sonuç Tablosu.....	109



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Liderliğe İhtiyaç Duyulmasının Çeşitli Nedenleri.....	11
Şekil 2. Araştırmanın Kavramsal Modeli	85
Şekil 3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli.....	93
Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Model	97
Şekil 5. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli	99
Şekil 6. Çalışan Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli.....	102
Şekil 7. Kavramsal Model ve Etki Sonuçları.....	108



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Extracted
BLD	: Davranışsal liderlik değerlendirmesi
CR	: Composite Reliability
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed	: Edition
HTMT	: Heterotrait-Monotrait
MBO	: Amaçlara Göre Yönetim
MÖ	: Milattan Önce
NFI	: Normed Fit Index
s.	: Sayfa Numarası
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	: Standardized Root Mean Squared Residual
Vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Liderlik, organizasyonların başarısını şekillendiren belirleyici bir faktördür ve iş dünyasının dinamiklerine göre sürekli olarak evrim geçirmektedir. Liderlik, insan faktörüne, gruba, organizasyona veya çevreye etki edebilen bir davranıştır. Bu sebeple zamanla literatürdeki yeri ve yer aldığı konular farklılaştıkça, kazandığı anlamlar, etkilediği ve etkilendiği kriterler de değişim göstermekte ve çeşitli yorumlara açık olabilmektedir. Tezde, liderlik alanındaki bu evrimi ve liderlerin organizasyonlarda nasıl etkiler yarattığını anlamak amacıyla, liderliğin hizmet etme ihtiyacı ile birleşmiş boyutu olan hizmetkâr liderlik kavramı ele alınmıştır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin çalışanlara ve çalışan gruplarına nasıl etki ettiği, örgütsel bağlılık oluşumunu destekleyip desteklemediği, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkileri merak edilmektedir. Merak edilen etkilerin açıklanabilmesi ve örgütsel düzeyde yorumlanmasının iş dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu noktada hizmetkâr liderlik davranışına ilişkin temel özellikler, tarihsel arka plan ve ilgili yapılmış araştırma sonuçları incelenmiştir. Aynı derinlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı değişkenlerin her biri için kavramsal model sunulmuştur. Hizmetkâr liderliğin çalışan performansına olan etkilerinin incelendiği çalışmaların olduğu görülmektedir. Fakat örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin birlikte bu etkiye aracı oldukları model ilk kez bu tezde ele alınmıştır.

Hizmetkâr liderliğin kendisini liderliğe ilişkin diğer bakış açılarından farklılaştırdığı nokta, liderlik sorumluluğunu üstlenmenin altında yatan kişisel motivasyondur. Çalışanlarına hizmet etme kararlılıkları, özgecil, ahlaklı bir kişi olarak benlik kavramlarından kaynaklanır. Bu nedenle hizmetkâr liderliğin nazik ya da arkadaş canlısı olmakla ilgili olmadığı anlaşılmaktadır. Güçlü bir benlik duygusu, karakter ve psikolojik olgunluk gerektirmektedir (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck ve Liden, 2019). Bu tanıma göre başkalarına hizmet etmeye isteksiz olanlar hizmetkâr lider olmaya uygun olmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Tüm bu özellikler ve hizmetkâr liderin öncelik odak noktasının başkalarına yönelim ve inanç ile kendi gündemleri ve hırslarından uzaklaşma durumları, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olan taraflarını yansıtmaktadır.

Farklı liderlik davranışlarının ve farklı organizasyon yapılarının olduğu ortamda çalışanları hangi davranışların nasıl etkileyebileceği belirsizliği her zaman vardır. Bu sebeple zamanla literatürdeki yeri ve yer aldığı konular farklılaştıkça, kazandığı anlamlar, etkilediği ve etkilendiği kriterler de değişim göstermekte ve çeşitli yorumlara açık olabilmektedir. Liderlik davranışlarının çalışan performansına olan etkisi işletme performansına da etki eden dolayısı ile ilgili sektörün gelişimi ve kalkınması ülke ekonomisine kadar uzanan bir sonuç doğurmaktadır. Buradan yola çıkarak, bu tezde hizmetkar liderlik davranışı etkisindeki çalışanların durumu incelenmiş, liderlik gibi çok derin ve girift anlamlar taşıyan kavramın, bir biçimi olan, kendini çalışanlarına adanmış ve hizmet odaklı davranan liderlik tarzı ile elde edilecek bulgular yorumlanmıştır.

Hizmetkâr liderlik anlayışında diğer nokta, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının, ilgilerinin ve hedeflerinin kendilerine göre önceliklendirilmiş olması ve her bir çalışanın benzersiz olduğunun ve farklı ihtiyaçlara, ilgilere, arzulara ve deneyimlere sahip olduğunun kabulünü temelinde barındırmaktadır. Hizmetkâr lider, her çalışanın geçmişini, temel değerlerini, inançlarını, varsayımlarını ve kendine özgü davranışlarını anlamakla ilgilenir ve bu nedenle profesyonel ve kişisel yaşam arasındaki çizgi bulanıklaşır. Bu odak noktası, hizmetkâr liderlerin hizmet etmenin sorumluluğunu alan kişi olarak hareket etmesi ve çalışanlarına daha iyi hallerine ulaşabilmeleri için kendilerine emanet edilen bireyler gibi davranmaları nedeniyle, yöneticilik kavramıyla uyumlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu niyetler ışığında çalışanlar onların lider olarak güvenilir olduğunu düşünmekte ve iş yaşamında olumlu duyguların ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır.

Yöneticilik kavramına uygun olarak hizmetkâr liderler, çalışanlarının işletme içindeki kaynakların sorumlu bir şekilde yetiştirilmesini ve büyütülmesini sağlarlar. Hem finansal hem de finansal olmayan açıdan örgütsel kârlılığı yükseltmeyi amaçlayan diğer liderlik yaklaşımlarının aksine, hizmetkâr liderlik, çalışanlarının psikolojik refahı, duygusal olgunluğu ve etik açıdan gelişimi gibi birçok alanda büyümesine odaklanır (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Bu haliyle, hizmetkâr liderlik, çalışanlarını kendi kendine hizmetten çalışanına hizmet yönelimine doğru hareket etmeyi gösteren, onları başkalarının hayatlarında olumlu bir fark yaratabilen,

toplumsal dinamiklerin bozuk yapılarını değiştirebilen, üretken olma konusunda güçlendiren ve refah sağlayabilen güvenilir bir güçtür.

Liderlik kavramı, organizasyonlarda değişen koşullar ve beklentiler doğrultusunda yeniden şekillenirken, liderlerin rolü de büyük bir öneme sahiptir. Hizmetkâr liderliğin yaygın olarak benimsenmesine rağmen, onun çeşitli organizasyonel düzeylerdeki faydalarının önemini henüz saptamaktayız. Hizmetkâr liderler, sadece iş sonuçlarını etkilemekle kalmaz, hizmet döngülerini çalışanlarına aşılıyarak çalışanlarının bağlılığını ve tatminini de şekillendirirler. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik kavramı, liderlerin daha fazla iş birliği, empati ve destek sunma yaklaşımını vurgulayan bir perspektifi içermektedir. Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için odak noktasına çalışanları koymaları gerektiği açıkça görülmektedir. Sürekli değişen ve yenilenen bir ortamda gündemi ve gelişen teknolojiyi yakalamak kadar çalışanların kendilerini işlerine vererek bu gelişim ve değişime ayak uydurmaları, optimum performans ile örgüte katkı sağlamaları da önemlidir. Örgütün bünyesinde var olan insan kaynağını en iyi şekilde kullanması için çalışan tutum ve davranışlarını etkileyecek kavramlara yoğunlaşmak doğuracağı olumlu sonuçlar itibarı ile performans üstünlüğü yaratacaktır.

Bağlılık, bir çalışanın bir kuruluştaki olumlu bir şekilde çalışmaya istekli olması ve işini sürdürmesi anlamına gelen ve yönetimin temel konulardan olan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık çalışanların performansı ile doğrudan ilişkilidir ve bu nedenle çok önemli bir konu olarak ele alınmaktadır (Meyer, vd., 1989). Literatürde, araştırmacılar örgütsel bağlılığı farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Araştırmacılar bağlılığı duygusal (affective) ve devam (continuance) bağlılığı olarak iki ana kategoriye ayırmışlardır. Duygusal bağlılık, kişinin örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlanmayı, örgütle özdeşleşmeyi ve örgütle ilgili olma durumunu ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde, birey örgüte bağlanır, örgüte üye olmaktan hoşnuttur ve örgütün isteklerini yerine getirmektedir. Bu tür bağlılık, bireyin örgütle olan ilişkisini ve örgütte kalma isteğini artırmaktadır. Devam bağlılığı ise, bireyin örgütte kalmayı ekonomik ve sosyal maliyetler nedeniyle tercih etmesini, yani birey, örgütten ayrılmamanın kendisine getireceği maliyetlerin yüksek olması nedeniyle örgütte kalmayı sürdürmektedir. Devam bağlılığı, bireyin örgütte kalmasının zorunluluk hissine dayanır ve bu zorunluluk, ekonomik ve sosyal kayıpların önüne geçme isteğinden

kaynaklanmaktadır. Örgütün değer ve amaçlarını kabul etmektedir. Örgütten ayrılması durumunda kaybının çok olacağı düşüncesindedir. Çalışan örgütün faaliyetlerine katılmadığında neler kaybedeceğinin farkındadır. Kişi örgüte birçok yatırımlar yaptığından, ayrılması durumunda birçok kayıpları olacaktır. Bu nedenle örgüte karşı ihtiyaçtan dolayı bağlılık duymaktadır. Araştırmacılar, duygusal ve devam bağlılığına ek olarak üçüncü bir boyut olan normatif bağlılığı da tanımlamışlardır.

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmayı bir zorunluluk veya sorumluluk olarak görmesi durumunu ifade etmektedir. Bu tür bağlılık, bireyin örgüte karşı ahlaki veya etik bir sorumluluk hissetmesinden kaynaklanır. Yani birey, örgüte olan sadakatini ve örgütte kalma zorunluluğunu, toplumsal normlar, değerler veya kendi inançları doğrultusunda bir görev veya yükümlülük olarak görür. Normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı duyduğu borçluluk hissi ile de ilişkilidir. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün kendisine katkı sağladığını düşünerek sorumluluk duygusu hissetmekte ve örgütten ayrılmayı ahlâki olarak doğru bulmamaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s. 2-4; Meyer, vd., 2002, s. 21). Çalışanların örgüte bağlılık nedenlerinin araştırılması sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturma açısından olumlu etkiler yaratacağı tahmin edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın artması, iş tatminini arttırmakta ve bu da bireyin performansını artırmaktadır (Linz, 2002). Çalışanların performansı arttıkça, firmanın performansını ve sonuçta firmanın karlılığını etkileyecektir. Örgütsel bağlılık “bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve ona katılımının gücü” olarak tanımlanırken Tatmin, bireyin herhangi bir davranıştan hoşlanıp hoşlanmadığının sonucunu temsil eden çıkarımsal yapı olarak adlandırılmaktadır. İş tatmini örgütsel davranıştaki önemi nedeniyle literatürde en çok çalışılan değişkendir. Tatmin olmayan çalışanlar organizasyona daha az bağlılık göstermekte, bu da onların performanslarını ve sonuçta firmanın performansını etkilemektedir. Rekabetin artmasıyla birlikte liderler çalışan tatmini ve performansının önemini fark etmiş ve bu küresel pazarda rekabet edebilmek için insan kaynakları sermayelerini bu yönde geliştirecek stratejiler uygulamaya başlamışlardır.

Literatürde tasarruf finansman sektöründeki eğilimler konusunda, hukuk, finans, bankacılık alanında ve sürdürülebilirlik ile ilgili araştırmalar gerçekleştirilmiş (Çetin,

2024; Brooks, 2023; Gülerci, 2022; Özden ve Yücel, 2022; Karagöl, 2014) fakat tasarruf finansman sektörü bünyesinde çalışan performansı ve buna etki eden unsurların incelendiği çalışmanın olmadığı görülmüştür. Gerçekleştirilecek olan bu araştırma uygulandığı sektör çerçevesince literatürde özgünlüğe sahip olacağı düşünülmektedir. Çalışma örneklemini itibari ile Türkiye'deki tasarruf finansman sektörünün büyümesine ve ekonomiye olan katkısına odaklanmaktadır. 2022 ile 2023 yılları arasındaki dönemde sektörün işlem hacminin üç katına çıkması, büyümenin ne kadar hızlı ve önemli olduğunu göstermektedir. Tasarruf oranlarının artması, ekonomik refah ve ülkenin geleceği için kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, tasarrufları artırmaya yönelik araştırmaların hız kazanmasının büyük bir önemi vardır. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, yeterli tasarruf yapılması ve bu tasarrufların yatırıma yönlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Sektörde çalışanların performansını artırmaya yönelik hedefler, sektörün canlılığını korumanın temel yollarındandır. Liderlik ve yönetim tarzlarının çalışan performansı üzerinde büyük etkisi olduğu gerçeği, liderler için performans artırıcı önerilerin geliştirilmesini daha da önemli hale getirmektedir. Sektörde çalışan sayısının yaklaşık 4500 kişi olması ve araştırma örnekleminin 502 kişiden oluşması, bu örneklemin genel sektör çalışanlarını yüksek düzeyde temsil edebilecek yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir. Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, çalışanların performansını artırma yönünde yapılacak öneriler açısından değerli olacaktır ve dolayısıyla sektörün genel performansını olumlu yönde etkileyebilecektir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik özelliklerinin çalışan performansına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü ilk defa incelenmiş olması nedeniyle literatüre farklı bir model olması ile katkı sunacağı düşünülmektedir. Örgütlerdeki önemi ve popülerliği nedeniyle, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki anlamlı etkileri kontrol etme varsayımı temelinde hizmetkâr liderliğin etkilerini yordama, araştırma soru ve cevaplarının literatüre ve sektöre olan katkısının önemini arttırmaktadır.

Bahsedilen değişkenlerin ele alındığı bu çalışmada, temelde ‘Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının etkisi altında, hizmetkâr liderlerin davranışları çalışan performansını nasıl ve ne kadar etkileyecektir?’ sorusunun cevabı araştırılmaktadır. Kurulan modeldeki diğer etki ve ilişkileri çözümlemek adına araştırılması mümkün olan diğer sorular ise şöyle biçimlendirilmiştir:

- Çalışanlar hizmetkâr liderlikle ilgili davranışsal boyutları nasıl değerlendirmektedir?
- Hizmetkâr liderler çalışanların performansını ne ölçüde etkilemektedir?
- Hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler nasıldır?
- Hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmin düzeyleri ne arasındaki ilişkiler nasıldır?
- Çalışanların örgüte olan bağlılıkları performanslarını nasıl etkilemektedir?
- Çalışanların örgüt içinde tatmin oluş düzeyleri, performanslarını nasıl etkilemektedir?

Modelin çözümlenmesi üzere oluşturulan soruların cevabı aranırken bazı yöntem ve uygulamalara başvurulmuştur. Araştırmada tasarruf finansman çalışanlarından, hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı kavramları hakkında bilgiler edinebilmek üzere dört ölçek kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinde 26 yargı vardır. Güçlendirme, geride durma, sorumlu yöneticilik, hesap verebilirlik, affetme, cesaret ve tevazu olmak üzere yedi kavram ile açıklanabilmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde 18 yargı vardır. Ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramları açıklamaktadır. İş tatmini ölçeği, içsel ve dışsal iş tatmini ile açıklanabilmekte ve toplam 20 yargıdan oluşmaktadır. Çalışan performansı ölçeğini yedi yargı tek boyut ile açıklamaktadır. Çalışanlara anket yöntemi uygulanarak, araştırma amaçlarına ulaşmak için istatistiksel analizi gerekli olan veriler elde edilmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı ve gelişimi hakkında bilgiler yer almaktadır. Liderlik farklı bağlamlarda ve durumlarda farklı yaklaşımları gerektirebilen çok yönlü olarak incelenmesi gereken bir kavramdır. Liderlik konusunda tarihten günümüze öne sürülmüş olan yaklaşımlar başlıklar halinde açıklanmıştır. Liderlik yaklaşımlarının değişimi ile liderlik özelliklerinde olan değişimler incelenmiştir. Sonrasında hizmetkâr liderlik kavramı ve gelişimi incelenmiştir. Hizmetkâr liderin özellikleri ve davranışları açıklanmıştır. Ayrıca hizmetkâr liderliğin boyutlarına ilişkin kavramlar araştırmada kullanılan hizmetkâr liderlik ölçeği dikkate alınarak açıklanmıştır. Hizmetkâr liderlik ile ilgili teoriler başlıklar halinde detaylı olarak incelenmiştir. Hizmetkâr liderliğin işletmeler için

öneminden bahsedilerek, son olarak hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılmış olan benzer çalışmalar ile araştırma sonuçları paylaşılmıştır. Araştırma değişkenlerinden bir diğeri olan örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Kavram ve önemi hakkında literatür bilgisi verilerek, örgütsel bağlılığın tarihçesinden bahsedilmiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin alt boyutlar bu kısımda incelenmiştir. Duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile ilgili geniş literatür bilgisi sunulmuştur. Araştırma amaçları arasında olan, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye bu kısımda ayrıca değinilmiştir. Üçüncü bölümün son başlıklarında, örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi açıklanmış ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış örnek çalışmalara yer verilmiştir. Sonrasında iş tatmini kavramı ele alınmıştır. İş tatmini kavramı, gelişimi ve araştırma içindeki boyutları hakkında geniş bir inceleme yapılarak bilgiler derlenmiştir. İş tatmini ile ilgili literatürde önemli bir yer edinmiş olan Maslow, Herzberg ve Adams'ın kuramlarına ilişkin bilgilerde bu bölümde açıklanmıştır. Sonrasında iş tatmininin işletmeler için olan öneminden bahsedilmiştir. Bu bölümün başlığında ise iş tatmini ile ilgili yapılmış örnek araştırmalar yer almaktadır. Son olarak araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan performansı kavramı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Çalışan performansı ve özellikleri bu bölümde incelenmiştir. Çalışan performansını etkileyen unsurlardan bahsedilmiştir. Performansın değerlendirilme yöntemlerine yer verilmiştir. Çalışan performansının işletmeler için öneminden bahsedilmiştir. Bu bölümün sonunda da çalışan performansı ile ilgili yapılmış olan araştırma sonuçları incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırma hipotezleri ve modeli yer almaktadır. Araştırmanın temelini oluşturan ve test edilecek olan varsayımlar mevcut bilimsel literatüre dayandırılmıştır. Araştırma hipotezlerinin önemini ve bilimsel temelini irdelemek üzere daha önce yapılan benzer çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırma evren ve örnekleme, verilerin toplanması, veri toplama araçları hakkındaki bilgiler açıklanmıştır. Sonrasında araştırmada kullanılmış olan istatistiksel yöntemlerden bahsedilerek araştırma analizlerine geçilmiştir. Tasarruf finansman markaları çalışanlarından elde edilen verilerin analizleri ayrıntılı bir biçimde sunulmuştur. Hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler ve etkiler SPSS V.26, AMOS 26 ve PROCESS MACRO istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü yani sonuç bölümünde elde edilen bulgular tartışılmış, bulguların literatüre ve sektöre katkısından bahsedilerek analiz sonuçları yorumlanmıştır. Bulguların değerlendirilmesinden sonra, son olarak uygulayıcı ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.



1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik

1.1.1. Liderlik Kavramı ve Gelişimi

Liderlik diye bir kavramına ilişkin araştırmalar on sekizinci yüzyılın sonlarına kadar dayanmaktadır. Pek çok liderlik teorisi, liderliği bir davranış olarak incelemekten çok liderin bir dizi eylemi olarak incelemeye odaklanmıştır. Ayrıca, liderliğin farklı teorik fikirleri tarihin çeşitli zamanlarında ortaya çıkmıştır. Bu liderlik idealleri ve liderlik alanına yönelik araştırmalar filizlendikleri dönemin bir ürünüdür. Evrim teorileri ve Darwinci fikirlerin bütünleşmesi ile ilgili daha yeni araştırmalar, liderlik eylemlerinin ve liderlik özelliklerinin bir tür olarak evrimimize doğrudan bağlı olduğunu ileri sürülmüştür (Hunt, vd., 2019).

Liderlik, bir grup insanı bir hedefe doğru yönlendiren ve motive eden bir kişinin davranışları ve etkileşimlerini içeren bir kavramdır. Liderler, bir gruba rehberlik ederek onları belirli bir amaca doğru yönlendirmektedirler (Northouse, 2022). Bir lider, grubun belirli bir hedefe ulaşması için gerekli kaynakları sağlamakta ve bu süreçte gruba yardımcı olmaktadır.

Tarih boyunca birçok farklı biçimde gelişmiştir. İlk liderlik teorileri, liderlerin doğuştan yeteneklere sahip olduklarını ve bu yetenekleri kullanarak bir gruba liderlik ettiklerini savunmuştur (Cavaletti ve Bizarrias, 2023). Sonraki yıllarda, liderlik davranışlarının öğrenilebileceği ve geliştirilebileceği fikri ortaya çıkmıştır. Liderlik fikri, Sezar, Napolyon, Nelson, Mao Zedong ve bireysel olarak liderlik eden araştırmacıların keşfiyle başlamıştır (Bennett ve Murakami, 2016).

Günümüzde liderlik, işletme, politika, eğitim ve sosyal hayat gibi birçok farklı alanda büyük önem taşımaktadır. Liderlik, bir grup insanı bir araya getirerek bir hedefe ulaşmalarını sağlayan bir davranıştır (Coffee ve Jones, 2022). Başarılı liderler, gruplarını doğru yönde ilerletmek için gerekli araçları ve kaynakları sağlamakta ve bu süreçte gruplarını motive etmektedirler (Judge ve Bono, 2022). Kişisel özellikler, liderlerin doğuştan getirdikleri özelliklerdir ve liderlik potansiyelleri hakkında bilgi

sağlamaktadırlar. Liderlik davranışları, liderlerin bir grupla etkileşimlerini içerir ve liderlik tarzlarını belirlemektedir (Day, 2022).

Son dönemlerde özellikle işletme ve yönetim alanında büyük bir önem kazanmıştır. İşletmelerde başarılı liderler, çalışanlarını yönlendirerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamaktadırlar (Yukl, 2022). Liderlerin bu özellikleri işletmelerin rekabet güçlerini artıran unsurlardandır. Görünen o ki, liderlerle ilgili diyaloglar toplumun hemen her kesiminde karşımıza çıkmaktadır. Birinin lider olup olmadığı ve hangi özelliklerin bireyi lider yaptığı konusunda tartışmalar olmaktadır. Bazıları bir liderin liderlik etmek için doğduğunu ileri sürmektedir. Diğerleri, bir liderin deneyim yoluyla bir lider haline geldiğini öne sürmektedir. Webster, lideri "liderlik eden kişi" olarak tanımlamıştır. Liderlik ilkesi "cephede bir konum" olarak tanımlanmaktadır (Webster, 2016). Lider ve liderliğin tanımları birçok kaynak ve yaklaşıma göre şekillendiği için tek başlarına pek aydınlatıcı değildir. Bu son derece geniş kavramı anlamak için kabul edilmelidir ki, liderliğin sadece yüksek konumdaki bir kişi veya grup insan olmadığı gerçeğinin ötesinde, onu açıklığa kavuşturma çabamız, bir lider ile onun veya onun arasındaki etkileşimleri anlamadan tamamlanmış sayılmamaktadır.

Liderler yenilikçi düşünce yapısı ile yeni fikirleri desteklemekte ve organizasyonlarını rekabet avantajı elde etmek için dönüştüren bir tavır izlemektedirler. Dış çevre ile ilgilenmekte ve geniş bir vizyon geliştirerek, çalışanların yeteneklerini fark etmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Doğru olanı yapmaya odaklanırken statükoya da meydan okumaktadır. Dolayısıyla bir organizasyonda lider; açık bir amaca sahip olmak, işin değerli ve anlamlı olarak algılanması ve çalışanları işbirlikçi yapılara dahil etmek için bir katalizördür. İnsanları ortak bir vizyon ve ortak bir değerler sistemi ile birleştirmektedir (Rehman, vd., 2020). Liderler, çalışanların zorluklar karşısında direncini arttırmakta ve örgütte kalmaları için gerekli koşulları sağlamaktadırlar. Bu faaliyetler, liderlerin etkililiğini belirlemede ve takip etmede önemli bir rol oynamaktadır (Eliyana ve Ma'arif, 2019).

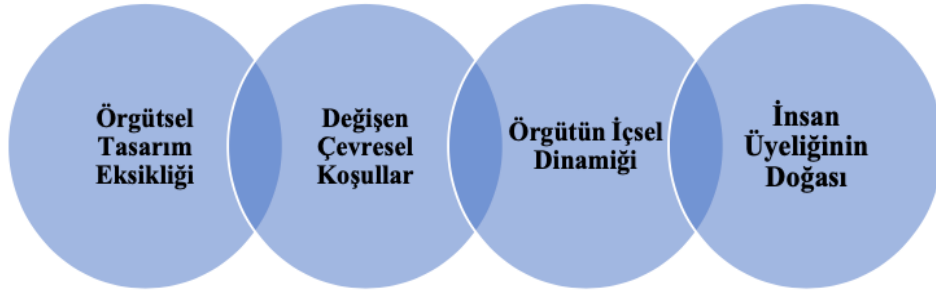
İş dünyasındaki yaklaşık 60 yıllık araştırma, gözlem ve deneyimden alınan "The Leader's" kitabında, liderlerin çalışanları anlamlı bir ortak hedef etrafında bir araya getirmelerine, onlara ilham vermelerine, onların etkisiyle yüksek performans

seviyelerine ulaşmalarına yardımcı olacak altı temel liderlik uygulamasından bahsedilmektedir (Vugt ve Ronay, 2014).

Etkili liderler olaylara farklı bakış açıları getirmekte, karmaşık fikirleri analiz etmekte, alternatifler sunabilmekte ve hatta kurumsal hedefleri yeniden şekillendirebilmektedirler. Örgütlerde yaratıcı düşüncüyü uygulama işlevlerinin tam olarak uygulanması, üretim, ticaretin düzenlenmesi, siyasi kurumlar ve sosyal güvenlikle ilgili insan ilişkilerinin birincil hedefini yönlendiren ortak fayda ilkesinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Turriago-Hoyos, 2016).

Liderler tüm organizasyonu geleceğe hazırlamak, vizyon oluşturma, strateji geliştirme, nitelikli insan alımı, sonuç odaklılık, yenilikçilik ve liderliği birleştirmek ile ilgilenmektedirler (Ashkenas ve Manville, 2019). Liderin bilgi birikimi, geleceği öngörmesi, zor durumlarda dahi doğru karar verebilmesi ve belirsizliklere karşı dirençli olması onun entelektüel özelliklerini ifade etmektedir.

Liderliğe ihtiyaç duyulmasının birçok farklı nedeni vardır. Şekil 1’de ihtiyaç nedenleri görsel olarak sunulmuştur.



Şekil 1. Liderliğe İhtiyaç Duyulmasının Çeşitli Nedenleri

Kaynak: (Dayan, 2021, s. 33)

- **Örgütsel tasarımı eksikliği:** Organizasyon tarafından geliştirilen tüm planlar ve program faaliyetleri genellikle kapsayıcı bir işleve sahip değildir. Organizasyon içindeki çalışanların davranışları değişebilir ve planlanandan daha karmaşık hale gelebilir.
- **Değişen çevresel koşullar:** çevre değiştikçe organizasyonlar da değişir. Lider, dış çevrenin etkileşimli koşulları nedeniyle organizasyonun uyum sağlamasına ve kendini yenilemesine izin verir.

- **Örgütün içsel dinamiği:** Organizasyonlar zamanla büyüme eğilimindedir. Mevcut büyüme, organizasyon içinde yeni karmaşık yapılar ve yeni işlevler yaratır. Yeni karmaşık yapılar, yeni işlevler ve mevcut yapılar arasında uyum yaratmak için yeni politikaların bulunması gerekmektedir.
- **İnsan üyeliğinin doğası:** insanların zaman içinde edindikleri deneyimlere dayalı olarak ihtiyaçlara, güdülere, tepki durumlarının biçimine ve yoğunluğuna göre değişiklikler meydana gelir. Yukarıda belirtilen dört nedenden dolayı örgütlerde etkili liderlik gereklidir (Dayan, 2021).

21. Yüzyılda başarılı olmak için yöneticilere değil liderlere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Tablo 1’de Yönetici ve Lider ayrımı gösterilmiştir.

Tablo 1. Lider ve Yönetici Ayrımı

Yönetici	Lider
Sadece yönetir.	Yönetirken yenilikler yapar.
Bir kopyadır.	Orijinaldir.
Elindekileri korumaya çalışır.	Elindekileri geliştirmeye çalışır.
Sistemler ve yapı üzerinde durur.	Kişilerin üzerine eğilir.
Çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır.	Çalışanlarına güven verir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir.
Nasıl? ve Ne zaman? Sorularını sorar.	Ne? ve Niçin? Sorularını sorar.
Gözü hep alt sınırlardadır.	Gözü hep mutfağa yönelmiştir.
Taklit eder.	İcat eder.
Statükoyu kabullenir.	Statükoya meydan okur.
Tipik iyi bir askerdir.	Kendine has bir kişiliktir.
İşler doğru yapar.	Doğru işleri yapar.

Kaynak: (Dayan, 2021, s. 38)

1.1.2. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar

Liderlik konusu hakkında günümüze kadar çok sayıda teorik ve uygulamalı araştırma yürütülmüştür. Liderlerin şahsi niteliklerinden oluştuğu düşünülen liderliğin, gerçekleşen farklı durumlar sonucunda sadece şahsi niteliklerin yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Böylece liderlerin, yönetimleri sırasındaki tutumlarıyla ilgili farklı çalışmalar başlatılmıştır.

Konfüçyüs Analects isimli eserinde liderin astlarının küçük hatalarını görmezden gelmesi gerektiğini, değerli ve yeteneklilerin yetiştirilmesi gerektiğini ve başarıya ulaşmak için astlar ile lider arasında karşılıklı güven olması gerektiğini savunmuştur (Bi, vd., 2012).

Platon'a göre ruhu düzende olmayan insanlar lider olmamalıdır. Liderlik pozisyonları, bilgi ve gerçeği fikir ve inançlardan ayırabilen iyi eğitilmiş kişiler tarafından doldurulmalıdır. Liderler, takipçilerinden daha ahlaklı olmalıdır; Liderler tutkuların ve kaygıların ötesine bakabilmeli ve büyük resmi görebilmelidir. Bir liderin toplumu etkili bir şekilde yönetip yönetemeyeceği, liderin özelliklerine bağlı olmaktadır (Bi vd., 2012).

Liderlik, davranış bilimlerinde en kapsamlı şekilde araştırılan sosyal etki süreçlerinden biridir. Bunun sebebi tüm ekonomik, siyasi ve örgütsel sistemlerin başarısının bu sistemlerin liderlerinin etkin ve etkili idaresine dayanmasıdır (Yeşil, 2016, s. 163). Liderleri çalışmak bir örgütün başarısını anlamak için kritik bir faktördür. Liderlik bir örgütte çalışanları ortak menfaatin sağlanması için belirlenmiş amaçlar yönünde hevesle çalışmaya sevk edecek etkiyi yaratmayı sağlayan bir yetenektir. Büyük liderler örgüt için vizyon yaratmakta, liderlik ettiği kişilere bunu açıkça ifade etmekte, paylaşılan bir vizyon oluşturmakta, bu vizyona ulaşmak için bir yol çizmekte ve yönlendirmelerle örgüte rehberlik etmektedirler (Parris ve Peachey, 2013, s. 377).

20. yüzyılın sonlarından günümüze, "liderliğe yeni yaklaşımlar" olarak ortaya çıkan birçok çalışma yapılmıştır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, liderlik teorilerini dört ayrı kategoride toplandığı görülmektedir. Bunlar (Miska ve Mendenhall, 2018, s. 119):

- Özellikler yaklaşımı dönemi (1940 öncesi)
- Davranışsal yaklaşımlar dönemi (1940–1960 yılları arası)
- Durumsallık yaklaşımları dönemi (1960-1980)
- Yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri (1980'lerden günümüze kadar olan dönem).

1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, öncelikle I. Dünya Savaşı zamanında askeri görevlilerin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya konmuştur. I. Dünya Savaşı'nın başında, A.B.D. Ordusu, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikologu askeri kadro belirleme ve eleme süreçleri görevine atamıştır. Çalışmaları neticesinde, ilk sırada Alfa Zekâ Testi olmak üzere pek çok değerlendirme aracı tasarlanmıştır. Bu değerlendirme araçlarının ve benzer metotların da endüstride kullanılmasıyla birlikte, özellikler yaklaşımı meydana gelmiştir (Demir, vd., 2010).

Özellikler yaklaşımının amacı; liderleri başarılı kılan nitelikleri keşfetmek ve gelecekte liderlik rolünü üstlenecek kişileri hazırlamaktır. Özellikler yaklaşımına göre kişinin farklı kişisel veya psikolojik özellikleri, kişiyi lider haline getirmektedir. Kişinin doğuştan liderlik niteliklerini barındırdığını ve bu kişilerin her şartta kendilerini lider olarak ortaya koyacakları düşüncesini desteklemektedir (Şimşek, 2006, s. 10).

Akademik çalışmaların başlangıcı olarak "özellikler yaklaşımı" kuramına dayanan araştırmaya Thomas Carlyle'in (1795-1881) öncülük ettiği söylenebilir. Carlyle, bazı kişilerin doğuştan lider olarak doğduğu ve tüm dünya tarihini etkilediği görüşünün merkezinde yer alan "Tarihteki Büyük Adam" kavramı üzerine bir tartışma başlatmıştır.

Özellikler yaklaşımı 1950'li yıllarda giderek etkisini yitirmiştir. Liderin kişisel ya da psikolojik özelliklerinden ziyade davranışları izlenmeye alınmıştır. Fakat günümüzde bireyin etki yaratmasında ve liderliği açığa çıkarmasında bazı kişilik özelliklerinin mühim olduğu savunulmaktadır. Sosyal psikologların, grupların işlevlerini ve yapısını test etmek için araştırmaya yönelmelerinin sebebi özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz olmasıdır (Şimşek, 2006, s. 11).

1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderin etki gücünün kişisel özellikleriyle değil, davranış özellikleriyle saptandığını ve liderlik davranışlarının da eğitim aracılığıyla edinilebileceğini savunmaktadır. Liderin, grubun belirli hedeflere ulaşması için

gereken; üyelerle arasındaki iletişim türü, motivasyon yolu, grup sadakati, grup üyelerinin karar verme sürecine katkıları, emir verme şekli, toplantıları yönetme tarzı, grup içindeki kaynakları elverişli hale getirme gibi davranışları önemlidir (Begeç, 1999).

Liderlik kavramını açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, alanlarında etkili ve istikrarlı liderlerin başarılı olmasının sebeplerinin kişisel özellikler ve tutumlar değil, liderlik niteliklerini içeren davranış kalıpları olduğudur (Sıgır ve Gürbüz, 2017).

Bunun yanı sıra, davranışsal yaklaşımın ifadesine göre, liderin davranış şekillerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile üyeler arasındaki ilişkileri dikkatlice inceleme olanağı sağlamaktadır. Ancak, fikirler, kişisel amaçlar ve davranışlar her daim anlaşılır değilken, bir liderin davranışı doğrudan anlaşılırdır (Alkın, 2006, s. 55).

Kimi liderler vakitlerinin çoğunluğunu iş etkinliklerini düzenlemeye ve yönetmeye harcarken, kimileri ise saygı göstermeye, insanların kabul edildiğini hissetmelerini sağlamaya ve refahlarının öneminin farkına vardırma odaklanmaktadır. Bazı liderler gücü kendinde tutarken, bazıları ise gücü bir altına yaymaya çalışmaktadırlar (Hunsaker ve Cook, 1987, s. 305).

Davranışsal teorilerin gelişimini ve kapsamını tanımlayan önemli araştırmalar vardır. Bu araştırmalardan aşağıda kısaca bahsedilmektedir (Yeşil, 2016).

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Liderlik davranışını açıklamada iki temel eksenin varlığını belirtmiştir. Bunlar; “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” dir.

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: “iş merkezli” ve “birey merkezli” olarak iki ana liderlik davranışı araştırma sonunda tespit edilmiştir (Stoner ve Freeman, 1992).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları: Araştırma sonucunda “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri” olmak üzere iki ana liderlik davranışı belirtilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

X ve Y Yaklaşımları: İki çeşit liderlik tahmin edilmektedir; İnsanların pasif ve örgütsel taleplere karşı dirençli olduğu varsayımına dayanan X teorisi ve insanların motivasyona, sorumluluk almaya açık olduğunu belirten Y teorisi (Baysal ve Tekarslan, 1996; McGregor, 1960).

Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri: Liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” kapsamında incelemiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli: Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, liderlik tarzlarını dört başlık altında inceleyen kapsamlı bir modeldir. Bu model, liderlerin ve yöneticilerin örgütleri nasıl yönettiğini ve kararları nasıl aldığını anlamak için kullanılmaktadır. Modelde tanımlanan dört liderlik tarzı; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmal (danışça) yönetim tarzı ve katılmalı yönetim ile ilgili davranışlardır (Eren, 2004).

Netice itibariyle, bu iki farklı davranış özelliğini yansıtan liderler ve bu davranışsal eğilimlerinin takipçileriyle nasıl bir etkileşim sürecine sahip olacağı davranışsal yaklaşımla gözlemlenmiştir. Davranış yaklaşımlarının gelişiminde farklı uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların payı vardır ve bu çalışmaların sonucunda farklı liderlik tarzları tespit edilmiş ve bunların performansları incelenmiştir.

1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, işletmenin içinde bulunduğu durum, yönetim biçimi ve organizasyon yapısı ile yakından ilişkilidir. Bu sebeple her duruma uygun bir biçimde geliştirilmiş olan bir yönetim ve organizasyon yapısı bulunmamaktadır. Yönetim biçimi ve organizasyon yapısı İşletmenin içinde bulunduğu koşullar ve ortam şartları ile geçerli veya geçersiz olabilmektedir. Koşullar yönetimi ve organizasyonu etkilediği gibi, liderlik davranışını da etkilemektedir. Bu durumda her koşul ve ortamda başarılı olabilen bir liderlikten söz edilememekte, liderlik tarzının koşulların değiştiği durumlarda, başarısında da değişimler olacağı anlaşılmaktadır (Özalp, vd., 1992).

Durumsallık yaklaşımlarının ortak noktası hem görev hem de ilişki odaklı liderlik stillerinin tüm ortamlarda ve ortamlarda uygulanamamasıdır. Bazı durumlarda bu iş odaklı bakış açısı etkili liderlik uygulamalarına yol açarken, bazı durumlarda kişi

merkezli bir ilişki daha verimli olmaktadır. Her zaman tek, istikrarlı ve etkili bir liderlik uygulamasının olamayacağı ve liderliğin ortamdan ortama değişeceği fikri bu yaklaşımın en önemli savıdır (Koçel, 2015).

Aşağıdaki modeller, durumsallık yaklaşımlarıyla ilgili önemli teorileri içermektedir (Eraslan, 2011):

- Fiedler'in Durumsallık Teorisi.
- Ardışık Liderlik Teorisi.
- Yol Amaç Teorisi (Robert House ve Martin Evans).
- Vroom ve Yetton' un Normatif Teorisi.
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Teorisi.
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi (Etkili ve etkisiz lider)

Bu yaklaşımlar, tek bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağını vurgulamaktadır. Görev merkezli ve ilişki merkezli liderlik tarzlarının her birinin kendi avantajları ve dezavantajlarının olduğu ve hangi tarzın daha etkili olacağı duruma ve bağlama bağlı olmaktadır (Çağlar, 2004, s. 10).

1.1.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Dünya çapındaki rekabet ile çevresel, örgütsel ve bireysel ölçeklerdeki dönüşümler liderlik konusundaki fikirleri de etkilemiştir. Ayrıca modern açıdan değerlendirilerek yeni liderlik yaklaşımlarının gelişimine temel atmıştır. Postmodern Kuramlar olarak da isim verilen, bu yaklaşımlar perspektifinden incelenen temel kuramlar; Otoriter Liderlik, Karizmatik Liderlik, Bürokratik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Çok-Kültürlü Liderlik kuramlarıdır.

Liderliğe modern yaklaşım, liderliğin tesadüfen ortaya çıkmadığını savunmaktadır. Modern yaklaşıma göre lider, vizyonu olan, bu vizyonu ortak bir vizyona dönüştüren, başkalarıyla paylaşan ve vizyonun uygulanmasını planlayan kişidir. Lider olmak için resmi bir pozisyona sahip olmak gerekli değildir. Herkes potansiyel bir liderdir (Erer ve Demirel, 2018).

Modern yaklaşımdaki liderlik türleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Modern Liderlik Yaklaşımları ve Özellikleri

Modern Liderlik Yaklaşımları	Özellikleri
Otoriter Liderlik	Lider birçok yetkinin sahibidir. Ceza vardır. İşgörenler karar alma merciinde değillerdir. Liderin verdiği talimatlara işgörenler uymak zorundadırlar.
Karizmatik Liderlik	Lider ve işgörenler arasında doğuştan gelen ayırt edici özellikler vardır. Durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği vardır. Tüm liderlik türleri içerisinde en etkileyici olanıdır.
Bürokratik Liderlik	Kurallara göre hareket edilir. Meydana gelen davranışların hepsi belirli prosedürler içerisinde olur. Lider örgüt içerisinde polis memuru gibi davranır.
Etkileşimci Liderlik	Lider çeşitli motivasyon yöntemleri ile işgörenleri etkileyip başarılı kılmak ister ve dengeye dayalı bir yaklaşımdır. İşgörenlerin yüksek performansları ödüllendirilirken, düşük performansları ise cezalandırılır. Mevcut örgüt sisteminin değiştirilmesi yerine, mevcudu geliştirerek yüksek başarı hedeflenir.
Dönüşümcü Liderlik	Bireyleri ve sistemleri dönüştürebilen sonuçları ortaya çıkarır. Lider işgörenlerin bakış açılarını, vizyon ve mantıklarını değiştiren bir karakter gösterir. Sosyal, siyasi, ekonomik ve dini alanlarda örnekleri sıkça görülür.
Hizmetkâr Liderlik	Lider için önemli olan herhangi bir durumu başlatmaktır. Durumun başlamasından sonra devam ettirecek kişilere yardımcı olur. Başarı için işgörenlerin ihtiyaçlarını özenle ve titizlikle belirleyerek temin eder.
Çok-Kültürlü Liderlik	Hem bireysel hem de örgütsel verimliliği ön plana çıkarır. Bireyler ve örgütler arasındaki değişime destek olarak aralarındaki farklılıkları ortadan kaldırır.

Kaynak: (Erer ve Demirel, 2018)

Post-modern çağ olarak da adlandırılan, günümüzün global rekabet ortamında, örgütlerin performansını yükseltmeye yönelik birçok yeni liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik yaklaşımlarının üretilmesinde değişen koşulların ve değişen insan düşünce yapısının katkısı bulunmaktadır. Kendisini sınırlayıp keskin çizgileri olan yönetim anlayışına karşı daha donanımlı ve bağımsız görüşleriyle insan faktörü, bu yönetim normlarının dışına çıkmaya başlamıştır.

1.2. Hizmetkâr Liderlik

1.2.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Gelişimi

Hizmetkâr liderliğin kökenleri, antik çağlara kadar uzanmaktadır. Antik Yunan düşünürleri, liderliği halka hizmet etme amacıyla ele almışlardır. Örneğin, Sokrates'in öğrencisi olan Platon, liderin halkın iyiliği için çalışması gerektiğini savunmuştur. (Flint ve Grayce, 2013). Bu düşünceler, hizmetkâr liderliğinin erken izlerini oluşturmuştur.

Hizmetkâr liderlik, çağdaş bir liderlik yaklaşımı olarak Robert Greenleaf'in 1970 yılında yazdığı "The Servant As Leader" adlı eseriyle ortaya çıkmıştır. Greenleaf, Hermann Hesse'nin "Doğu Yolculuğu" (Journey to the East) adlı romanından esinlenerek bir kişinin hem hizmetkâr hem de lider olabileceği fikrine ulaşmıştır. Greenleaf'in görüşüne göre hizmetkâr liderler, başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla önemsemekte ve bunları karşılamak için daha fazla emek harcamaktadırlar (Liden, vd., 2021). Greenleaf'in hizmetkâr liderlik anlayışı, günümüzde birçok organizasyon ve lider tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Bu yaklaşım, liderliğin yalnızca gücün ve otoritenin kullanılması değil, aynı zamanda başkalarına hizmet ederek onların gelişimine katkıda bulunma süreci olduğunu savunmaktadır.

Hizmetkâr liderlik anlayışında, liderin takipçileriyle bireysel olarak iletişim kurmasını ve onların ihtiyaçlarını anlamasını gerektiren bir temel yatmaktadır. Bu, liderin takipçileriyle daha etkili bir iletişim kurmasını ve onların daha iyi anlaşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, liderin takipçilerinin potansiyellerini keşfetmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olanak tanımaktadır. Bu sayede müşteri sadakatini ve müşteri memnuniyetini artırma konusunda da fayda sağlamaktadır (Tokmak, 2018, s. 962).

1970'lerin sonlarına doğru, hizmetkâr liderliği kavramı iş dünyasında ve eğitim alanında daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Çeşitli liderlik teorileri ve modelleri arasında hizmetkâr liderlik, takım odaklı yaklaşımıyla öne çıkmıştır. Bu dönemde, iş dünyasındaki liderler ve eğitimciler, hizmetkâr liderliğinin sürdürülebilir başarıya ve etik yönetim anlayışına nasıl katkı sağlayabileceğini araştırmışlardır (Flint ve Grayce, 2013).

Modern hizmetkâr liderlik anlayışı, 20. yüzyılın ortalarına kadar tam olarak şekillenmemiştir. Bu dönemde, Greenleaf adlı yönetim uzmanı ve yazar, "The Servant as Leader" başlıklı bir makalede hizmetkâr liderliğini detaylandırmıştır. Greenleaf'e göre, bir liderin önceliği, takım üyelerine hizmet etmek ve onların gelişimini desteklemektir. Bu yaklaşım, liderin gücünü, otoritesini ve kaynaklarını takımın faydası için kullanmasını vurgular. Greenleaf'in makalesi, hizmetkâr liderliğinin temel prensiplerini ve etik değerlerini özveri, dürüstlük, sabır ve empati gibi temel değerlere dayandıran niteliktedir. Bu değerler, liderin takım üyeleriyle sağlam bir ilişki kurmasına ve onların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesine olanak tanımaktadır.

Hizmetkâr liderlik kavramı, günümüzde de farklı boyuta ulaşmak kaydı önemini korumaktadır. Etik değerleri yüksek, insan odaklı ve sürdürülebilir liderlik anlayışının bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın iş dünyasında ve diğer alanlarda daha fazla yaygınlaşmasıyla, liderlik kavramı daha olumlu ve etik bir boyut kazanmıştır. Modern iş dünyasının karmaşıklığı ve çeşitliliği, liderlerden sadece sonuç odaklı değil, aynı zamanda insan odaklı bir yaklaşım beklemektedir. Hizmetkâr liderlik, bu beklentiyi karşılayan bir model olarak öne çıkmaktadır (Flint ve Grayce, 2013).

1.2.2. Hizmetkâr Liderin Özellikleri

Hizmetkâr liderliğin temelinde liderin hizmet etme odaklı davranışları vardır. Bu tür bir lider, çalışanlarının ihtiyaçlarını öncelikli olarak dikkate alarak onların mutlu ve memnun olmalarını sağlamaya çalışmaktadır (Cifuentes ve Hernandez, 2019).

Hizmetkâr liderliğin özellikleri arasında:

- Çalışanlarının ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Onları dinlemek ve anlamak,
- Onların yeteneklerini ve yeteneklerini geliştirmek için destek sağlamak,
- Onların önerilerini ve görüşlerini değerlendirmek,
- Onların katılımını ve sorumluluklarını arttırmak,
- Onların motivasyonunu arttırmak ve onların çalışma ortamının iyileştirilmesi için çaba sarf etmek,
- Çalışanların işten ayrılma nedenlerini azaltmak,

Tüm bu özelliklerin toplamı, hizmetkâr liderlik tarzının çalışanların memnuniyetini, iş tatminini, motivasyonunu, performansını ve sorumluluklarını arttırdığını göstermektedir. Bu da işletmelerin temel hedefi olan karlılığını, verimliliğini ve başarısını arttırmaktadır (Den Hartog, vd., 2022).

Hizmetkâr liderlik, aynı zamanda liderin takipçilerine öğretmeyi ve eğitmeyi hedeflemektedir. Bu, liderin takipçilerinin bilgi ve becerilerini arttırmak için çaba sarf etmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, liderin takipçilerinin kendilerini geliştirmeleri ve kendilerine güvenmeleri noktasında desteklemektedir (Liden, vd., 2017). Bir başka yönden, liderin takipçilerine öncülük etmesini ve onların öncülük etmelerine izin vermesini gerektiren bir noktadadır. Bu, liderin takipçilerinin öncülük etmelerine ve kendilerini ifade etmelerine izin vermesini sağlamaktadır (Sendjaya ve Sarros, 2021).

1.2.3. Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Başta Greenleaf olmak üzere bu konuda çalışan düşünür ve araştırmacılar hizmetkâr liderin bazı boyut ve özelliklere sahip olması gerektiğini ön görmüşlerdir. Araştırmacılar farklı sınıflamalar çerçevesinde bu lider tipinin kişisel özelliklerini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada ele alınan hizmetkâr liderlik modeline ilişkin boyutlar açıklanmıştır.

Liderlik teorilerinin her biri bir öncekinden farklılaşan boyutlar ile sunulmaktadır. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin de aynı yönde geliştiği ya da bazı teorilerin devamı olduğu söylenebilir. Çok boyutlu bir ölçüt olan hizmetkâr liderliği literatür çerçevesinde Van Dierendonck ve Nuijten'in geliştirme ve doğrulama amaçlı araştırma modelinden alınmıştır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 251):

Güçlendirme: Conger (2000) insanları harekete geçirmeye ve kişisel gelişimi güçlendirmeye odaklanan motivasyon kavramı olarak tanımlamıştır.

Geride Durmak: Bir liderin başkalarının çıkarlarını ne kadar ön planda tuttuğu ve onlara gerekli desteği ve krediyi ne ölçüde verdiği ile ilgilidir.

Sorumlu Yöneticilik: Block'a (1993) göre kurumda büyük sorumluluklar üstlenme, daha fazlasını kontrol etme ve kişisel kazanç yerine hizmet etme arzusuyla ilgilidir.

Hesap Verebilirlik: Froiland vd. (1993), insanların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerine olanak sağladığına ve onları hesap verebilir kılarak kontrol sağladığına ve bunun hem çalışanlar hem de örgüt için faydalı olduğuna inanmaktadır.

Affetme: Autry'ye (2004) göre affedebilen liderler, çalışanlarına karşı daha açık ve destekleyicidir. Bu boyut basitçe başka bir kişiyi kabul etmektir.

Cesaret: Greenleaf'e (1991) göre cesaret, hizmetkâr lideri diğerlerinden ayıran önemli bir özelliktir. Risk alma ve eski sorunlara yeni yaklaşımlar deneme cesareti var. Örgütsel bağlamda geleneksel iş davranışı modellerine meydan okumakla ilgilidir.

Tevazu: Patterson'a (2003) göre kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini ortaya çıkarabilmesi tevazu ile ele alınır.

1.2.4. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Hizmetkâr liderlik, Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmış olmasına rağmen, Hunter, Page ve Wong, Patterson, Spears, Van Dierendonck, Liden, Russell, Stone gibi birçok bilim insanı tarafından detaylı bir şekilde araştırılmış ve geliştirilmiştir (Tokmak, 2018, s. 969). Gelecek başlıklar ile bu yaklaşımlar ve ilgilendiği davranış biçimleri ele alınmıştır.

1.2.4.1. Greenleaf'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, empati gücü yüksek, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmışın ve beklenenin dışında bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır. Greenleaf, hizmetkâr liderliğin boyutlarını tanımlarken, insanları hizmet sağlamak amacıyla yöneten liderlerin nasıl davrandıklarını ve hangi özellikleri sergilediklerini incelemeye odaklanmıştır. Greenleaf, hizmetkâr liderliği beş temel boyut ile açıklamıştır. Bu boyutlar liderlerin kendilerine hizmet etmeleri, insanların ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak, sosyal sorumluluklarını yerine getirmek, etkili bir şekilde zaman yönetimi yapmak ve değişen koşullara adapte olabilmek konuları ile ilişkili kavramları ifade etmektedir (Çevik ve Akoğlu, 2010).

Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik boyutları aşağıda başlıklar ile açıklanmıştır:

Kendine hizmet etme: Greenleaf, hizmetkâr liderlerin kendilerine hizmet etmelerinin önemli olduğuna dikkat çeken bir araştırma ortaya koymuştur (Dutton ve Dukerich, 2022). Bu, liderlerin kendilerine ve kendilerini yönetmelerine yönelik bir sorumluluk taşıdığını ve kendilerine hizmet etmelerinin, insanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamalarını sağladığını ifade etmektedir.

İnsanların ihtiyaçlarını karşılama: Greenleaf, hizmetkâr liderlerin insanların ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmalarının önemli olduğunu vurgulamıştır (Liden, vd., 2022). Bu, liderlerin insanların ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için empati kurmalarını ve insanların ihtiyaçlarına uygun olarak liderlik yapmalarını kapsamaktadır.

Sosyal sorumluluk: Greenleaf, hizmetkâr liderlerin, ihtiyaçlarını karşılamak için, sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinin önemli olduğuna dikkat çekmiştir.

Etkili zaman yönetimi: Greenleaf, hizmetkâr liderlerin etkili bir şekilde zaman yönetmelerinin önemli olduğuna dikkat çekerek insanların ihtiyaçlarını karşılamak zamanın etkin yönetimi konusunda yapılan çalışmaların başarı getireceği gerçeğini vurgulamıştır.

Adaptasyon: Greenleaf, hizmetkâr liderlerin değişen koşullara adapte olabilmelerinin, esnek olmalarının ihtiyaçları karşılamada önemli rol oynadığını belirtmiştir (Liden vd., 2022).

Greenleaf (1977), hizmet etmenin yanı sıra, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, inisiyatif, dinleme ve anlama, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisi gibi özellikleri de kavrama dahil etmiştir (Karacaoğlu ve Satır, 2019, s. 92).

1.2.4.2. Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Boyutları, liderlik tarzlarının hizmet sektöründeki etkilerini inceleyen bir teoridir. Teori, liderlerin hizmet sunumunda etkili olmaları için gerekli olan davranışları ve özellikleri tanımlamaktadır.

Boyutlar arasında; hizmet odaklılık, empati, sosyal sorumluluk ve doğruluk kavramları bulunmaktadır. Spears'ın (2010) hizmetkâr liderliğin bir boyutu olarak ifade ettiği empati, etkileşim ve iletişim gibi önemli kavramları içermektedir. Empatiye dayalı iletişim problemlerini büyük ölçüde çözebilmektedir. Empati yönünden güçlü liderler, takım arkadaşlarının ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadırlar. Sosyal sorumlu liderler, çevre ve toplum için sorumlu bir şekilde hareket etmektedirler. Doğruluk yönünden güçlü liderler ise, dürüst ve saygılı davranışlara sahip olup, sözlerinde ve eylemlerinde tutarlılık gösteren liderlerdir (Liden vd., 2022).

Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Boyutları teorisi, hizmet sektöründe liderliğin önemini vurgulamakta ve hizmet sunumunda etkili olmak için gerekli olan davranışları ve özellikleri tanımlamaktadır. Bu teori, liderlerin liderlik tarzlarının analizi ve geliştirilmesi için kullanılmaktadır. Aynı zamanda, empati yönünden güçlü liderlerin takım arkadaşlarının ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışması gerektiği belirtmektedir (Liden vd., 2022).

1.2.4.3. Hunter'ın Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Hunter'ın hizmetkâr liderlik boyutları, hizmet sektöründe liderlik özelliklerini daha farklı boyutlar çerçevesinde incelemektedir. Hunter çalışması Page ve Wong'un çalışmasına benzer bir temel üzerinde yapılmıştır ancak daha çok hizmet kalitesini artırma boyutu üzerinde durmuştur. Çalışmada, hizmet sektöründe liderlik özellikleri olarak; öncelikleri belirleme, öğrenmeye açıklık, güncellik, hizmet kalitesini artırma ve hizmet etmeye yönelik liderlik belirlenmiştir. Öncelikleri belirleme boyutu, liderin hizmet kalitesini artırmak için önceliklerini belirlemesini ifade etmektedir (Dutton ve Dukerich, 2022).

Öğrenmeye açıklık boyutu, liderin hizmet kalitesini artırmak için öğrenmeye açık olmasını, güncellik boyutu, liderin hizmet kalitesini artırmak için güncel olmasını önermektedir (Dutton ve Dukerich, 2022). Hizmet kalitesini artırma boyutu, liderin hizmet kalitesini artırmak için çalışmasını anlatmakta ve hizmet etmeye yönelik liderlik boyutu liderin hizmet etmeye yönelik liderliğini ifade etmektedir.

1.2.4.4. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan sınıflandırmaların diğeri de Patterson'a (2005) aittir. Patterson (2005), hizmetkâr liderlik modelini dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak tanımlamış ve bu liderlik yaklaşımını öncelikle izleyenlere (takipçilere) ardından ise örgüte odaklanan bir liderlik tarzı olarak ifade etmiştir. Patterson, hizmetkâr liderliği izleyenlerin ihtiyaçlarına öncelik veren ve onların gelişimini destekleyen bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde, sosyal ve ahlaki sevginin kanıtlanması, alçakgönüllü davranma, mütevazı olmak, fedakârlık, vizyoner olma, güven verme, yetkilendirme ve hizmet gibi davranışların öne plana çıktığı görülmektedir (Karacaoğlu ve Satır, 2019).

Patterson'un modelinde bulunan hizmetkâr liderlik boyutları aşağıdaki şekilde tanımlanabilir (Waddell, 2006, s. 3).

- **Ahlaki Sevgi Sahibi Olma:** Winston'a göre Yunanca bir kelime olan "agapao," doğru şeyleri doğru nedenlerle doğru zamanda yapmak anlamına gelen ahlaki bir sevgi olarak tanımlanır (Winston, 2002, s. 5). Bu, bütün çalışanları ihtiyaç, istek ve arzuları olan bireyler olarak değerlendiren bir sevgi anlayışıdır ve lider de bu sevgiyi barındıran kişidir. Lider, ahlaki sevgisini yansıtırken ilk olarak çalışanlarına ve onların temel ihtiyaçlarına ilgi gösterir, ardından kabiliyetlerine odaklanır ve en sonunda örgüt yararına yoğunlaşır.
- **Alçakgönüllü Olma:** Bireyin kendisinden ziyade diğerlerine daha fazla odaklanması ve önem vermesidir. Lider, kendisini diğer insanlardan üstün görmez ve tevazu sahibidir.
- **Fedakâr Olma:** Hizmetkâr lider, herhangi bir beklenti içerisine girmeden insanlara yardım etmeye odaklanmış, bu konuda istekli bir kişidir. Başkalarına yardım ederken herhangi bir kazanç sağlama amacı gütmeye duyduğu yoktur.
- **Vizyon Sahibi Olma:** Hizmetkâr lider, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan, örgüt için bir vizyon oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendiren kişidir.
- **Güven:** Hizmetkâr liderlik, güven duygusunu barındıran bir kavramdır. Liderin adil ve etik davranışlar sergilemesi sebebiyle insanlarda lidere karşı bir güven duygusu oluşur.

- **Çalışanları Güçlendirme:** Çalışanlara yaptıkları işlerin sorumluluğu verilir, gerekli yetkiler sağlanır ve böylece üzerlerindeki kontrol terk edilir.
- **Hizmet Etme:** Bu boyutun temelinde, liderlerin kendi kişisel çıkarlarından ziyade başkalarının çıkar, memnuniyet ve iyiliğini düşünüp bu doğrultuda davranmaları yer almaktadır.

Winston (2003) da Patterson'un modelinden etkilenerek modeli geliştirmiştir.

1.2.4.5. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Patterson'un modelinde de yer aldığı gibi, hizmetkâr liderlik yaklaşımı kapsamında gerçekleştirilen bir başka araştırmada liderlik boyutları sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, güçlendirme ve güven şeklinde kararlaştırılmıştır (Dennis ve Bocernea, 2005, Akt. Cerit, 2008, s. 552). Bu bağlamda hizmetkâr lider, çalışanları yetkilendirerek onları destekler, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerine olanak sağlar ve ekip çalışmasına önem vermektedir. Lider, sevgiyi, saygıyı, şefkat duygularını çalışanlarına aşılar ve kendine yoğunlaşmaktan daha fazla çalışanlarına yoğunlaşır. Davranışlarını doğruluk, dürüstlük ve güven üzerine kurar (Cerit, 2008, s. 552-553). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan diğer bir çalışma olan Page ve Wong'un çalışmasında, geliştirmiş oldukları modelde liderliği, kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarında incelemektedir.

1.2.4.6. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik boyutları, hizmet sektöründe liderlik özelliklerini inceleyen bir çalışmadır. Çalışmada, hizmet sektöründe liderlik özellikleri olarak; duyarlılık, sorumluluk, sadakat ve öncülük belirlenmiştir. Duyarlılık, liderin müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamasını ve bunlara cevap vermesini ifade etmektedir. Sorumluluk, liderin müşteri memnuniyetini sağlamak için sorumlu olmasını ve bunun için gerekli önlemleri almasını vurgulamaktadır (Dutton ve Dukerich, 2022). Sadakat, liderin müşteriye olan bağlılığını ifade etmekte, öncülük liderin müşteriye daha iyi hizmet sunmak için öncü gelme anlamını taşımaktadır.

Kişilik: Liderlik, kişilik ile başlar. Kişilik, insanların ne türde bir insan olduklarını gösterir. Hizmetkâr liderlikte kişilik, modelin çekirdek kısmında yer alır (Elche vd.,

2020). Hizmetkâr liderlik, kişisel özelliklerin ve potansiyelin iş yaşamı ile birleştirilmesiyle oluşan bir liderlik tarzıdır. Bir kişilik tipolojisi olarak fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin birleşiminden oluşur. Zihinsel potansiyeli yüksek olanlar ise akıllı, mantıklı ve gelişmiş zihinsel kapasiteye sahip bireylerdir. Fiziksel potansiyeli yüksek olanlar eylem odaklı, iş bitirici, başarıya odaklı ve güçlü liderlik yeteneklerine sahip kişilerdir. Duygusal potansiyeli yüksek olanlar ise hoşgörü, sevgi, alçakgönüllülük ve fedakârlık gibi özellikleri baskın olan kişilerdir. Duygusal potansiyeli yüksek olan hizmetkâr liderler, belirli kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu özellikler, onların liderlik tarzlarını ve izleyenleri ile olan ilişkilerini belirlemektedir (Liden vd., 2022).

İlişki: Liderin diğer insanlarla ilişki kurması onları sahip olduğu sosyal ve duygusal zekâları ile geliştirmeye çalışması amaçlıdır. Lider, çalışanlardaki varolan potansiyeli açığa çıkartmak için uğraşır (Elche vd., 2020). Hizmetkâr liderler, çalışanlarına çok güvenirlir, onların yapmış oldukları hataları hoşgörü ile karşılayıp onların eksikliklerini tamamlamaya ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar (Fındıkçı, 2009, s. 382).

Görev: Liderin, liderlik görevini nasıl yerine getirdiği ile ilgilidir. Başarılı bir liderin görevlerinin neler olması gerektiğini göstermektedir. Liderin sahip olması gereken özellikler; yol gösterme, karar verme, vizyon belirleyebilme ve uygulamadır (Elche vd., 2020). Hizmetkâr liderlerin bakış açıları, vizyonları çok gelişmiştir. Vizyon açısından dar bir çerçevede sıkışıp kalmazlar, olağanüstü bir bakış açısına sahiptirler (Fındıkçı, 2009, s. 387).

Süreç: Organizasyonun verimliliği ile alakalıdır. Hizmetkâr lider taşıdığı özellikler ile örgütü canlandırır ve çalışanlarına model olarak onları teşvik eder ve kaynakları sentezler (Elche vd., 2020). Kişilerin emeklerini yine onlara yarar sağlaması için koordine eder (Fındıkçı, 2009, s. 390). Serrat (2009) hizmetkâr liderliği, diğer insanların kişisel olarak yükselmelerine destek veren, öz farkındalıklarını arttıran ve onlara yol gösteren kişi olarak açıklamıştır. Hizmetkâr liderin esas rolü, ekip üyelerini geliştirmek, onları güçlendirmek, yetki vermek ve böylece potansiyellerine ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için destek vermektir (Fındıkçı, 2010).

1.2.4.7. Liden ve Arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Liden ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırma mevcut sınıflandırmalara farklı bir yorum getirmiştir. Liden vd. (2008), boyutlandırmayı dokuz madde halinde sıralamıştır. Bunlar; duygusal iyileştirme, astlarına kişisel gelişim ve başarı için destek olma, takipçileri öncelikli tutma, etik davranmak, topluma değer yaratmak, kavramsal yetenek ve destek, güçlendirme/yetkilendirme, takipçileri ile düzeyli ve olumlu ilişkiler kurma ve hizmet etmedir. Liden ve arkadaşlarının ortaya koyduğu olduğu hizmetkâr liderlik modelinin bireyi hem ahlaki yönden hem de kabiliyeti açısından değerlendirmek ve güçlendirmek maksatlı olduğu düşünülmektedir (Begenirbaş ve Yalçın, 2020).

Bu işlevler kapsamında hizmetkâr lider, iş birliğini, güveni, uzun vadeli düşünmeyi, dinlemeyi, meşru güç ve otorite kullanımını harekete geçirmekte ve örgütte çalışanlar için güzel bir ortam sağlamaktadır (Stramba, 2003). Günümüzün narsist toplumu ele alındığında, şahsi menfaatlerin ön planda olduğu düşüncesini reddederek, kişilik çatışmasını yenmiş bir birey olarak insanlara hizmet etmek için özveride bulunur ve insanların yeteneklerini başarıya dönüştürmeleri için çaba sarfederler. İnsan kaynakları dahil tüm kaynakların temininde ve değer kazandırılmasında rolünü hizmet etmek olarak görmekte, örgütün prensiplerine ve bütünlüğüne yoğunlaşarak hedeflere varmak için tüm çalışanları yüreklendirmekte ve ekip çalışması ile iş birliğine teşvik etmektedir. Hizmetkârlık felsefesini örgüt kültürüne dönüştürerek tüm çalışanlar için bir değer vaziyetine getirir (Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 68).

1.2.5. Hizmetkâr Liderliğin İşletmeler İçin Önemi

Liderlik, işletmelerin başarısı için kritik bir faktördür. Farklı liderlik yaklaşımları iş dünyasında etkili yönetim ve takım performansını sağlamak için kullanılmaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik yaklaşımı, çalışana daha fazla eğilmesi açısından son yıllarda giderek daha fazla ilgi görmüş ve işletmeler için önemi artmıştır.

Yaşanan çeşitli krizler, değişim içinde olan ekonomik ve sosyal durumlar, çalışanların işletmeye ve yöneticilerine olan güvenini olumsuz etkileyen olgulardandır. Bu bağlamda, kaybedilen güveni tekrar kazanmak ve çalışanların iş tatminini sağlamak için liderlere ve yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanı önemseyen,

refahını sağlayan, gelişmelerine katkı sağlayan, ahlaki değerlere önem veren, güvenilir yönetici ve liderlere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç ise hizmetkâr liderliği ortaya çıkarmıştır (Budak, vd., 2023, s. 1028). Yöneticinin liderlik davranışının, çalışanların iş tutum ve davranışlarının belirleyicisi olduğu ifade edilmekte ve bu çerçevede hizmetkâr liderlik davranışının çalışanların iş tutumları ve davranışlarını bireysel ve örgütsel düzeyde pozitif etkilediği araştırmalarla ortaya konmuştur.

Her araştırmacı ve yazar, yönetimin fonksiyonları arasında bulunan yöneltme fonksiyonunun başarısı için önem arz eden bir konu olan liderliğin, kendi görüşlerine göre çeşitli değişkenleri göz önüne alarak birçok açıklama oluşturmuşlardır (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 2-3). Zaman ilerledikçe değişen yaşam koşulları, örgütsel gelişmeler, çalışanların sürekli artan ve değişen istekleri karşısında liderlik tanımları ve liderlik çeşitleri yetersiz hale gelmiştir (Aykan, 2002, s. 56).

Temel ahlaki değerin ve etik değerlerin artarak önem kazandığı şu günlerde, hiçbir dayatmaya veya yetkiye ihtiyaç duymadan duygusal etkileşim kurabilen liderler gerekli olmuştur. Özellikle insan ve bilgi kaynağını yönetmek için özel olarak eğitilmiş, insanların iyiliğine odaklanan, farklı tutuma sahip liderlere ihtiyaç vardır. Bu süreçte insani değerlere yoğunlaşan hizmetkâr liderlik yaklaşımı önemli bir başlangıç noktası olarak algılanmaktadır (Fındıkçı, 2009). Çünkü hem psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri hem de yönetim alanında yapılan araştırmalar, klasik liderlik yaklaşımlarının, giderek yıpranan, iç huzuru bozulan insanlara hitap etmede, insanların duygularını daha fazla dikkate alarak, moral ve motivasyonlarını yükselterek kendileriyle yeniden bağlantı kurma fırsatı verme konularında yetersiz kaldığını göstermektedir (Bakan ve Doğan, 2012).

Hizmetkâr liderliğin işletme performansına olan katkıları, günümüz iş dünyasının gereksinimlerine uyum sağlaması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Geleneksel liderlik modellerinde lider, sıkça emir veren, kontrol eden ve sonuçları öncelikli olarak odaklayan bir figür olarak görülmektedir. Ancak hizmetkâr liderlik, liderin önce takım üyelerine hizmet etmeyi ve onların potansiyelini açığa çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu, takım üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini ve işe bağlılık düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

Çalışan memnuniyetini arttırma işletmelerin rekabet avantajı için hayati bir önem taşımaktadır. Hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterdiği için çalışanların işlerine daha ait hissetmelerini sağlamaktadır. Bu, işten ayrılma oranını düşüren ve şirketin yetenekli çalışanları elde tutmasına yardımcı olan bir davranıştır (Van Dierendonck, 2011).

Hizmetkâr liderlik, inovasyon ve yaratıcılığa teşvik etmektedir. Liderler, takım üyelerine güvenerek onların farklı bakış açıları ve fikirler sunmalarına izin verirken, işletmelerin yenilikçi çözümler geliştirmelerini sağlamakta ve rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu da işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve sürdürülebilir başarı elde etmelerini desteklemektedir.

Hizmetkâr liderlik davranışları, takım üyeleriyle daha yakın bir ilişki kurmaya, onların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye ve onları desteklemeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, işletme içinde bir güven atmosferi yaratmakta ve çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamaktadır. Hizmetkâr liderler, çalışanlarını yetiştirerek liderlik yelpazesini genişletmeye yardımcı olmaktadır. Takım üyelerinin gelişimine yatırım yapmak, işletmenin geleceği için potansiyel liderler yetiştirmek anlamına gelmektedir. Bu, işletme için bir avantaj sağlamak ve liderlik boşluklarını doldurmak için iç kaynakları kullanma yeteneğini arttırmaktadır. Hizmetkâr liderliği, işletmeler için sadece liderlik biçimi değil, aynı zamanda bir değerler sistemi ve stratejidir (Setiawan ve Irewanto, 2020). Liderlerin sadece sonuç odaklı değil, aynı zamanda insan odaklı bir yaklaşım benimsemeleri, işletmelerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Hizmetkâr liderlik, işletmelerin içsel kapasitelerini güçlendirirken aynı zamanda dışsal zorluklara daha iyi yanıt verme yeteneklerini artırmaktadır.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik işletmeler için rekabet avantajı sağlama, çalışanları motive etme, inovasyonu teşvik etme, sürdürülebilirlik değerlerini benimseme ve uzun vadeli başarı elde etme açısından işletmeye olumlu katkıları olabilecek davranış özelliklerine sahiptir. İşletmeler, liderlik yaklaşımlarını değerlendirirken hizmetkâr liderliği modelini dikkate almakta ve liderlerini bu anlayışı benimsemeye teşvik etmektedirler.

1.2.6. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Sendjaya ve Sarros (2002), "Hizmetkâr Liderlik: Kökeni, Gelişimi ve Organizasyonlarda Uygulanması" başlıklı kavramsal çalışmasında, hizmetkâr liderlik kavramının kökenlerini, gelişimini ve organizasyonlarda nasıl uygulanabileceğini incelemiştir. Bu çalışmada Sarros, Greenleaf'in ve Hz. İsa'nın hizmetkâr liderlik tasvirlerinden bazı değer yüklü prensipleri çıkararak, hizmetkâr liderliğin felsefi temelini araştırmış ve geniş bir literatür bilgisi sunmuştur. Greenleaf, hizmetkâr liderliğin temel ilkelerini ortaya koyarken, Hz. İsa'nın yaşamı ve öğretileri de bu liderlik anlayışının dini ve manevi temellerini oluşturmaktadır.

Matteson ve Irving'in 2006 yılındaki çalışması, hizmetkâr liderlik ile kendini feda eden liderlik arasında önemli benzerlikler ve bazı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Her iki liderlik tarzı da takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık, empati ve etik değerler üzerine odaklanırken, hizmetkâr liderlik daha çok takipçilerin gelişimine yönelik hizmet etmeyi vurgulamaktadır. Kendini feda eden liderlik ise liderin kendi çıkarlarından feragat ederek, takipçilerine ve organizasyona hizmet etmeyi öncelikli hale getirmektedir. Bu çalışma, liderlik teorilerinin takipçilerin memnuniyeti ve organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir katkı sağlamaktadır.

Van Dierendonck, 2011 yılında yaptığı "Hizmetkâr Liderlik: İnceleme ve Sentez" adlı makalesinde, hizmetkâr liderliğin tarihi geçmişi, temel özellikleri, ölçme araçları ve yapılan ilgili çalışmaların sonuçlarını ele almıştır. Çalışmada hizmetkâr liderlikle ilgili yeni bir kavramsal model önerisinde bulunmuştur. Bu model, liderlerin hizmet etme ve takipçilerini harekete geçirme motivasyonlarını birleştirerek, etkili liderlik davranışlarının nasıl şekillendiğini ve organizasyonlar üzerinde nasıl olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Parris ve Peachey'nin 2013 yılındaki çalışması, hizmetkâr liderlik teorisinin mekanizmalarını, sonuçlarını ve etkilerini kapsamlı bir şekilde ele alarak, bu liderlik tarzının örgütler üzerindeki olumlu etkilerinden bahsetmektedir. Hizmetkâr liderliğin güçlü lider-takipçi ilişkileri, etik ve ahlaki davranışlar, artan iş tatmini, yüksek örgütsel bağlılık ve gelişmiş performans gibi birçok olumlu sonuç doğurduğu ampirik verilerle desteklenmiştir. Parris ve Peachey "Örgütsel Bağlamlarda Hizmetkâr Liderlik

Teorisinin Literatürünün Sistematik Olarak Gözden Geçirilmesi” isimli çalışmasında hizmetkâr liderliğin mekanizmaları, sonuçları ve etkilerini değerlendirmek ve sentezlemek için örnek bir popülasyonda hizmetkâr liderlik teorisini araştırmış ve ampirik çalışma sonuçlarını derlemişlerdir (Peachey, vd., 2015).

Al-Asadi, vd. (2019), yöneticilerin algılanan hizmetkâr liderliğinin takipçilerinin içsel ve dışsal iş tatminini ne ölçüde etkilediğini incelemişlerdir. Hizmet sektörü kuruluşlarında çalışan 205 kişiden elde edilen verileri test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, hizmetkâr liderliğin ikinci dereceden faktörünün hem içsel hem de dışsal iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Al-Asadi vd., 2019, s. 475).

Anthony (2023) hizmetkâr liderlik ilkelerini ve bunun iş tatmini, iş performansı ve çalışanların işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemiştir. Hizmetkâr liderliğe ilişkin araştırmadan çıkan uygulanabilir istatistiksel sonuç; pearson korelasyon katsayısı, hizmetkâr liderliğin iş tatmini ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir ($r(86) = 0,731$, $p < 0,001$). Bulgular hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyamamıştır (Anthony, 2023, s. 106).

1.3. Örgütsel Bağlılık

1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmenin hedeflerini benimsemesi ve o işletme içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı 3 şekilde tanımlayabiliriz (Demirgil, 2008):

- Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması
- Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi
- Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Örgütsel bağlılık, örgüte sadık olan ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için canı gönülden çalışan ve örgüte bağlı olan çalışanlarda görülebilmektedir. Bir çalışanın işletmeye veya kuruluşa karşı duydukları sosyal sorumluluk ve sadakat duygusunu içeren bir kavramdır (Meyer, vd., 2019).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak ulaşma konusunda gösterdikleri çaba ile de ilişkilidir. Bu, işletmenin performansını arttırmak için önemlidir, çünkü sadık ve bağlı çalışanlar genellikle daha yüksek verimlilik göstermektedirler (Riketta, 2019, s. 279).

Örgütsel bağlılık konusunda bilgi edinme amaçlı olarak bilimsel ölçüm yöntemlerine başvurulmaktadır. Bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanlar arasında anketler, mülakatlar ve çalışan performansının izlenmesi yer almaktadır. Anketler ve mülakatlar, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve memnuniyetlerini ölçmek için kullanılırken, çalışan performansının izlenmesi, çalışanların işletme amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çaba ve verimliliği ölçmek için kullanılmaktadır (Al-Jabari ve Ghazzawi, 2019, s. 102). Ayrıca, örgütsel bağlılık ölçümü yaparak, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve memnuniyetlerini takip etmeli ve ihtiyaçlarına göre önlemler almalıdır. Bu sayede, işletmeler performanslarını ve verimliliğini arttırabilirler ve çalışanların işten ayrılma oranlarını azaltabilirler (Pratama, vd., 2022, s. 79).

1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Örgütsel bağlılık hakkında çok fazla araştırma olup ve özellikle son 25 yılda bu araştırmaların çoğaldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının kökenleri, modern endüstriyel devrimle birlikte şekillenmeye başlamıştır. Sanayi devrimi öncesinde, üretim ve çalışma şekilleri genellikle küçük çaplı, aile işletmeleri ve zanaatkarlar tarafından yürütülmekteydi. Bireylerin bu tür örgütlere duyduğu bağlılık genellikle aidiyet duygusuna ve ortak amaçlara dayanmaktaydı. Ancak, endüstriyel devrimle birlikte fabrikaların yükselmesiyle işçi sınıfının ortaya çıkması, çalışanların işyerlerine olan bağlılığını değiştirmiştir (Nikpour, 2017).

1956 yılında ilk olarak Whyte tarafından araştırılmış, işletme bağlılığı 1974 yılında Porter'in geliştirdiği "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile değerlendirilmiştir. Mowday, Steers ve Porter'ın 1979 yılında gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda örgütsel bağlılık, çalışan ile işletme arasındaki duygusal bağ olarak ifade edilmiştir. 1977'de Salanick'in

yaptığı araştırmada ise işletme bağlılığının davranışsal ve tutumsal boyutları üzerine odaklanmıştır (Fetik, 2000).

1960'larda, iş yerinde insanların motivasyonunu ve davranışlarını anlama çabası, örgütsel bağlılık kavramının daha detaylı incelenmesine yol açmıştır. İnsan ilişkileri okulu, örgütlerdeki insan davranışının anlaşılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın duygusal boyutlarına dikkat çekmiş ve çalışanların iş yerindeki ilişkilerinin performans üzerindeki etkilerini ele almıştır (Angle ve Perry, 1983, s. 131).

1970'te Patchen, örgütsel bağlılığı örgüt ile özdeşleşme kavramı ile açıklamaya çalışmıştır. Örgüte karşı olan tutumların örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Schein (1970), örgütsel verimliliğin örgüte bağlılık ile ilişkili olduğunu açıklamıştır. Steers (1970), aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu araştırmış ve örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını açıklamıştır (Taş, 2004, s. 67).

1980'lerde, örgütsel bağlılık modelleri geliştirilmeye başlanmıştır. Bu dönemdeki önemli yaklaşımlardan biri, "Üç Boyutlu Bağlılık Modeli" idi. Bu modelde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyut tanımlanmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bir bağ hissettiği boyutu ifade ederken, devam bağlılığı işten ayrılma maliyetlerini içeren bir boyutu açıklamaktadır. Normatif bağlılık ise kişisel değer ve normlara dayalı bağlılığı ifade etmektedir (Demirgil, 2008).

21.yüzyılda, örgütsel bağlılık anlayışı daha da geliştirilmiştir. Özellikle teknolojik ilerlemeler ve çalışma dünyasındaki değişiklikler, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını vurgulamıştır. Telekomünikasyon ve uzaktan çalışma gibi faktörler, bağlılığın duygusal boyutunun yanı sıra zihinsel ve davranışsal boyutlarını da etkilemeye başlamıştır (Nikpour, 2017).

Örgütsel bağlılık kavramı, tarih boyunca iş dünyasının ve çalışma ilişkilerinin dinamikleriyle birlikte evrim geçirmiştir. İnsanların örgütlere olan bağlılığı, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimlerle şekillenmiştir (Grego-Planer, 2019). Örgütsel bağlılık, belirtildiği gibi, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil

etmektedir. Bu sayede birey, işletmenin genel amaçları için çalışmakta ve kendini işletmenin bir üyesi olarak algılamaktadır. Örgütsel amaçlar açısından bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülmektedir. Ancak Rendall, körü körüne bağlılığın çalışanlara statükoyu kabul ettireceğini ve bundan hareketle örgütün değişime ayak uyduramayacağını belirtmektedir (Noyan, 2009).

Örgütle bütünleşmenin bir boyutu da çalışanların karşılıklı kabul içinde olmaları gerektiği, örgütsel bağlılıkta bahsedilmesi gerekli bir konudur. Kişi, iş arkadaşlarıyla ne kadar bütünleşirse örgütsel bağ da o derece güçlü olacaktır. Örgüt, kişilerden oluşmaktadır ve örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesi; verimi artıracak, yönetim işlevini de basitleştirecektir. Çalışanlar arasında toplumsal uyumun sağlanması, yönetimin aldığı karar ve eylemler etrafında kolaylıkla birlik olmalarına sebep olacaktır (Demirgil, 2008).

1.3.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olma hissi ile çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak ele alınmıştır (Kaya, 2007, s. 2). Bu tanımlar, bağlılığın temelinde örgüte duyulan güçlü bir bağlılık ve özdeşleşme olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgüte bağlı olmaları, işlerine duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütlerinin başarısına katkıda bulunmaya istekli olmaları anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık, genellikle psikolojik bir durum olarak ele alınmış ve çalışanların duygusal, bilişsel ve davranışsal yönden örgüte bağlılıklarını içermektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte karşı duygusal bir bağlılık ve sadakat hissetmelerini ifade ederken, bilişsel bağlılık, çalışanların örgütüne olan inanç ve değerlerini paylaşma düzeyini ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık ise çalışanların örgütlerine ne kadar sadık olduklarını ve örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına ne kadar katkıda bulunduklarını göstermektedir. Örgüte bağlılığın en popüler modellerinden biri Meyer ve Allen modelidir. Bu yazarlar örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle yüksek derecede etki ve iletişimde olup özdeşleşmesi olarak ele almaktadırlar. Buna göre Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın üç boyutu kapsadığını teorileştirmektedir: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı (Meyer vd., 2002). Tablo 3'te bu boyutların tanımları ve örnek sorular yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Boyutlar	Tanım	Örnek Sorular
Duygusal Bağlılık	Çalışanın örgüte yönelik bağlılığıdır.	- İşimi seviyor muyum? - Bu işletmede çalışmak benim için önemli mi? - Bu işletmede çalıştığım için mutlu muyum?
Devam Bağlılığı	Çalışanın örgütte kalma niyeti veya zorunluluğudur.	- Bu işletmede çalışmam gerekiyor mu? - Bu işletmede kalmanın bana faydası var mı? - Bu işletmeden ayrılmak için bir nedenim var mı?
Normatif Bağlılık	Çalışanın örgüte yönelik bağlılığı, genel toplumsal değerlere veya normlara dayanır.	- Bu işletmenin amaçları benim değerlerime uygun mu? - Bu işletmede çalışmak benim için doğru mu? - Bu işletmede çalışmanın topluma faydası var mı?

Kaynak: (Riaz vd., 2022)

Tablo 3'te, her boyutun tanımını ve örnek soruları içerir. Bu sorular, her boyutun ölçülmesi için kullanılabilir ve örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar için önemli bir araçtır. Örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki karmaşık ilişkiler, işletmelerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamalarını ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik uygulamalar geliştirmelerini gerektirmektedir (Kaya, 2007). İşletmelerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik uygulamalar geliştirmeleri, çalışan tatmini ve işletme performansını arttırmada etkili olmaktadır.

1.3.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal anlamda bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı anlamına gelmekte ve bu, bireyin örgütün bir parçası olmak isteme derecesi konusunda fikir sunmaktadır. Çalışan, örgütle özdeşleşmek ve aynı zamanda örgütün işlerine karışmak isteyen sosyal bir yapıdadır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip kişiler, organizasyonda zorlamayla değil, kendi özgür iradeleriyle çalışmakta olup bu sayede bağımlılık hissi oluşmaktadır (Joo, 2010, s. 73). Duygusal boyut, istihdam yeri ile ilişkili olumlu duygularla yakından bağlantılıdır (işin, ihtiyaçları ve hedefleri karşılamalarına olanak sağladığı duygusu, üstlerden ve tüm organizasyondan destek hissi). Duygusal bağlılık, 'bir çalışanın kuruluşla duygusal özdeşleşme yoluyla kuruluşa bağlı kalma yönündeki kişisel tercihi' ile belirlenmektedir. Bu bağlılık türü kişinin örgüte kattığı kişisel değerlerle ilişkili olup, örgüte karşı olumlu bir tutum içermektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Łaguna ve diğerklerinin (2015) iddia ettiği gibi, 'güçlü duygusal bağlılığa sahip insanlar, bu tür bağlanma göstermeyenlere göre daha fazla çalışır ve daha iyi sonuçlar elde ederler' (Łaguna vd., 2015, s. 50). Meyer ve Allen modeli, duygusal bağlılığın, hedeflerin doğrudan netliği ve hedeflere ulaşmada yönetilebilir zorluk derecesi, iş zorlukları, yönetimin geri bildirimine açıklığı, kuruluş tarafından sağlanan rol netliği, akran uyumu, eşitlik gibi çeşitli faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir. fırsat ve tazminat, algılanan kişisel önem ve zamanında ve yapıcı geri bildirim (Meyer ve Allen, 1997).

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütleriyle duygusal bir bağ hissettiği boyuttur. Bu boyut, çalışanların işyerine karşı hissettiği bağlılığı açıklamaktadır. İyi bir örgütsel kültür, çalışanların örgüte aidiyet duygusu geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan sadakatini ve işte daha fazla zaman geçirme isteklerini artırmaktadır (Yahaya ve Ebrahim, 2016).

Örgütsel bağlılığı araştıran araştırmacılar sıklıkla, onun bireysel boyutları ile bir çalışanın sergilediği örgütsel davranış arasındaki bağımlılığı belirlemektedirler. DeneySEL olarak doğrulanmış araştırmalar, duygusal bağlılığı yüksek düzeyde gelişmiş çalışanların, düşük düzeyde duygusal bağlılığa sahip çalışanlara göre organizasyonlar için daha değerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Faktörler	Tanımı
İş Tatmini	İşle ilgili beklentilerin karşılanması sonucunda çalışanların memnuniyet duyması
İşe Uyum	Çalışanların iş ortamına uyum sağlama süreci ve uyumun devam ettirilmesi
Adil ve Eşit Davranışlar	Çalışanların iş ortamında adalet ve eşitlik hissetmesi
Sosyal Destek	Çalışanların iş ortamında sosyal ilişkilerin varlığı, destekleyici ortam ve duygusal desteğe sahip olmaları
Paylaşılan Değerler	Çalışanların iş yerindeki değerlerin, inançların ve amaçların işverenle paylaşılması

Kaynak: (Albrecht ve Andreetta, 2022)

Tablo 4'te, duygusal bağlılığı etkileyen beş faktörü gösterir: iş tatmini, işe uyum, adil ve eşit davranışlar, sosyal destek ve paylaşılan değerler. Bu faktörler, çalışanların organizasyona bağlılıklarını artırmak için işverenlerin dikkate alması gereken anahtar unsurlardandır.

Sosyal destek, çalışanların iş ortamında sosyal ilişkilerin varlığı, destekleyici ortam ve duygusal desteğe sahip olmalarını ifade etmektedir (Lee, vd., 2022). İşverenler, çalışanların sosyal ağlarını teşvik etmeli, çalışanların birbirleriyle iletişim kurabilecekleri platformlar sunmalı ve işyeri kültüründe takım çalışmasını özendirici faktörler bulundurmalıdır. Paylaşılan değerler, çalışanların iş yerindeki değerlerin, inançların ve amaçların işverenle paylaşılması konusundaki tutumları içermektedir. İşverenler, çalışanlarla işveren arasındaki değerleri paylaşarak iş birliği ve ortak hedeflere yönelik bir kültür oluşturabilmektedirler (Kara ve Kahraman, 2021). Duygusal bağlılık, işletmenin sosyal ve psikolojik ortamına bağlı olarak gelişip değişebilmektedir. Çalışanların işletmeye bağlılığı arttıkça, işletmeden ayrılmak istememekte ve işletmeye olan katkıları uzun süreli olmaktadır (Chen ve Chen, 2022).

1.3.3.2. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen tarafından önerilen örgütsel bağlılığın üçüncü ve son boyutu normatif bağlılıktır. Örgütte kalma ahlaki yükümlülük duygusuyla ilişkilidir. Normatif bağlılığın tezahürünün temelinde, özellikle bir kuruluşa bağlılığın önemi vurgulandığında, önce ailede ve daha sonra işyerinde kazanılan sosyalleşme deneyimleri yer almaktadır. Normatif bağlılık düzeyi, bireyin kabul ettiği normlardan ve bir işletme ile çalışanları arasındaki karşılıklı iletişim ve davranışlardan etkilenebilmektedir.

Normatif bağlılık, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının, işletmenin beklentilerine uygun hareket etmekten gelen bir tutumu ifade etmektedir. Normatif bağlılık, genellikle işletmenin değerleri ve etik standartları ile uyumlu davranmakla ilgili olmaktadır. Bu nedenle araştırmalar göstermektedir ki; işletmenin değerlerine ve normlarına uygun olarak hareket etmek, çalışanların normatif bağlılıklarını arttırmakta ve işletmeye olan bağlılıklarını daha da güçlendirmektedir.

Normatif bağlılık, bir çalışanın işletme veya kuruluşa olan bağlılığının toplumsal normlara uygunluğu ile de ilgilidir. Bu bağlılık, çalışanın işletme veya kuruluşa olan bağlılığını, toplumun beklentilerine uygunluk üzerinden değerlendirilmektedir (Eren, 2022). Bu nedenle, normatif bağlılık, bir çalışanın işletme veya kuruluşa olan bağlılığından çok, toplumun beklentileriyle ilgili bir durumu da ifade etmektedir. Normatif bağlılık, her ne kadar duygusal bağlılık kadar güçlü değilse de giriş öncesi

(ailesel ve kültürel sosyalleşme yoluyla) ya da giriş sonrası (örgütsel sosyalleşme yoluyla) gelişen örgütsel bağlılık normlarından gelişmesi tartışmalıdır ve pozitif çıktıların tahmin edicisi olarak ortaya çıkmaktadır (Wasti, 2002, s. 526).

1.3.3.3. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, organizasyondan ayrılma durumunda maliyet hesaplamasıyla ilişkilidir. Bu bağlılık boyutunu sergileyen çalışan, bunu bir tür zorunluluk olarak algıladığı ve bunu yapması gerektiğine inandığı için örgütte kalmaktadır. Ayrılma maliyetinin çok yüksek olması, çalışanın belirli bir kuruluşa çok fazla yatırım yapması veya alternatif bir iş görememesi durumunda gelişmektedir. Devam bağlılığı, örgüte sözleşmeye bağlı bir bağlılık olarak kabul edilebilir. Bu boyutta kişinin örgüte bağlılığı, sürekli olarak örgütte kalarak elde edeceği ekonomik faydaların değerlendirilmesine dayanmaktadır (Grego-Planer, 2019).

Devam bağlılığı, iş alternatiflerinin yokluğu ve olumsuz yan getirilerden oluşan iki temel geçmişe sahiptir. Burada olumsuz yan getiriler, çaba, emek, para yönünden örgütün yatırımları gibi vazgeçme maliyetlerini arttıran her şeyi kapsamaktadır (Wasti, 2002, s. 526). Devam bağlılığı, pozitif örgütsel veya bireysel çıktılarla ilgili olmayıp, örgütte kalma ihtiyacını belirten bir düşünceyi ifade etmektedir. İş görenlerin kendileri için uygun iş seçeneklerinin az olduğuna hatta olmadığına inanmaları durumunda, mevcut işverenlerine bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Kaya, 2007, s. 43).

1.3.4. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler İçin Önemi

Globalleşme ile, iş dünyasında devamlı değişen rekabet şartları örgütsel bağlılık kavramını örgütler için ön plana çıkarmıştır. Devamlı değişen rekabet ortamında, örgütlerin pazar paylarını ve sürekliliklerini koruyabilmek için mevcut tüm kaynakları etkin ve doğru şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu durumda, örgütler için en ihmal edilemez kaynak, insan kaynağı yani çalışanlardır.

Örgütler için çalışanlar, önceden hedeflenmiş olan amaçlara ulaşma açısından oldukça önemlidir. Bu kapsamda çalışanların örgüte rekabet avantajı sağlamak, aynı zamanda örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada verimlilik ve etkinliklerini artırmak için örgüte

olan bağılıklarını artıracak stratejiler izlemeleri büyük bir öneme sahiptir (Bayram, 2005, s. 141).

Örgütler küresel ekonomide başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için üstesinden gelmeleri gereken birçok zorlukla karşı karşıyadır. Örgütler sürekli ürün geliştirmeli, verimliliği yükseltmeli, işlemleri hızlandırmalı ve performansı yükseltmelidir. Çalışanların yetkinlik ve verimlilik seviyelerini yükselterek performans artırmayı ve örgüte olan bağımlılıklarını oluşturmak örgütlerin en önemli amacıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek ve düşük olan çalışanlar mukayese edildiğinde, örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların üretkenliğinin ve motivasyonunun daha yüksek olduğu ve örgütün diğer üyeleriyle etkili bir şekilde diyalog kurdukları anlaşılmaktadır (Özler, vd., 2008, s. 44).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve sadakati anlamına gelmektedir. Bir çalışanın örgütsel bağlılığı, işletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışırken gösterdiği tutum, davranış ve çaba seviyesi ile ölçülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletme ile ilgili duygusal bağılıklarını, işlerine karşı motivasyonlarını, işletmenin hedefleriyle örtüşen kişisel değerlerini ve işletmenin değerlerini benimsemelerini ifade etmektedir (Elbenna ve Alshareef, 2022). Çalışan performansı ise, bir çalışanın işletmenin beklentilerini ne kadar başarıyla yerine getirdiğini ifade etmektedir. Yüksek çalışan performansı, işletmenin amaçlarına ulaşmak için gereken hedefleri karşılamada önemli bir faktördür (Ghalandari ve Mozafari, 2022). İyi bir çalışan performansı, çalışanın görevlerini tamamlama sürecindeki kalitesi, hızı, verimliliği ve işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmadaki katkısı ile ölçülmektedir.

Güvenilir ve otoriter liderler aracılığıyla verilen işlerin, çalışanların daha çok çalışmayı istemesini sağladığı, meslektaşlarına bağılıklarını artırdığı, üst yönetimin desteğiyle performans ve motivasyonu artırdığı ortaya konmuştur. Ek olarak, davranışsal bağlılığın performans ödülllerinden ve primlerden etkilendiği de görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın ve performansın arttığı anlaşılmıştır. Maaş politikasının, çalışanların işteki davranış ve tutumlarını belirlemedeki rolü de incelenmiştir. Sonuçlar, ücretin çalışan performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilediğini ve daha düşük ücret alan çalışanların, daha yüksek ücret alanlara

kıyasla daha düşük performans ve örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir (Balay, 2000, s. 139).

Rekabet ortamında çalışan kişilerin yüksek hedeflere erişme arzuları performans düzeylerini oldukça yükseltmektedir. Ulaşılması daha kolay hedeflerin işleri yavaşlattığı, daha zor hedeflerin ise, çalışanlarda düşük bağlılık ve üretkenliğe, düşük morale ve çalışanlar arasında gerginliğe yol açmaktadır. Çalışanın kendisini iş hayatında yetkin ve başarılı olarak görmesi, kişinin belirlediği amaçlara bağlılığını etkilemekte ve bu da yüksek performansa yol açmaktadır (Noyan, 2009).

Bununla birlikte, işletmelerin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi anlamaları ve yönetmeleri için bazı zorluklar da vardır. Örgütsel bağlılık ve çalışan performansı arasındaki ilişki çok karmaşık ve birçok faktöre bağlı olabilmektedir. Bu faktörler arasında işletme kültürü, liderlik tarzı, çalışma koşulları, ücretlendirme, ödüllendirme, iş güvencesi ve kariyer fırsatları gibi faktörler yer almaktadır (Wu ve Zhou, 2022). Bu faktörlerin işletme içinde nasıl bir etki yaratacağı, her işletme için farklılık göstermekte ve işletme bazında araştırma gerektirmektedir.

Çoğu çalışma, örgütsel bağlılığın işletme performansı ve rekabet avantajıyla bağlantılı olduğunu açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık, işletmenin itibarı ve marka değeri ile de alakalıdır. İşletmelerin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik gayretleri, işletme performansının ve rekabet avantajının yükselmesine destek sağlayabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında da kritik bir rol oynamaktadır. Bağlı çalışanlar, işletmeye olan sadakatleri ve bağlılıkları sayesinde uzun vadeli ilişkiler kurarlar. Bu, işletmelerin insan sermayesini güçlendirmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeler, bağlı çalışanlarını daha uzun süre elde tutmakta, bu da işletme içinde deneyim ve uzmanlığın birikmesini, değişen koşullara hızla adapte olmasını sağlamaktadır (Mercurio, 2015).

Örgütsel bağlılık, işletmelerin performansını artıran, rekabetçiliği güçlendiren ve sürdürülebilirliği sağlayan önemli bir faktördür. Bağlı çalışanlar, işletmelerin başarısını belirleyen anahtar etkenlerden birini temsil ederler. İşletmelerin, örgütsel bağlılığı artırmak ve sürdürmek için liderlik, iletişim, ödüllendirme ve gelişim

fırsatları gibi stratejileri benimsemeleri, uzun vadeli başarılarını sağlamalarına yardımcı olacaktır. İş dünyasının değişen dinamikleri içinde, örgütsel bağlılığın önemi daha da artacak ve işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuklarında kritik bir role sahip olacaktır (Geldenhuis ve Ventur, 2014).

Örgütsel bağlılık, işletme kültürünün ve işletme itibarının oluşumunda önemli bir rol oynar. Çalışanlar, işletmenin değerlerini benimseme eğiliminde oldukları için, örgütsel bağlılık kültürün şekillenmesinde etkili olmaktadır. Bağlı çalışanlar, işletmenin misyonunu ve amaçlarını sahiplenmekte ve bu durum işletmenin dışarıya yansıyan itibarını olumlu şekilde etkilemektedir. Müşteriler ve paydaşlar, işletmenin bağlı çalışanlarla birlikte iş yapma kültürünü değerlendirerek işletme hakkında olumlu bir algı oluşturmaktadırlar (Karaca vd., 2020). Bu nedenle, örgütsel bağlılık işletme kültürünün olumlu şekillenmesine ve işletme itibarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde de etkili olabilmektedir. Bağlı çalışanlar, daha yüksek motivasyon ve enerji seviyelerine sahip oldukları için müşteri hizmeti ve etkileşimlerinde daha olumlu bir tutum sergilemektedirler. Müşterilere daha iyi hizmet sunma eğiliminde olmaları, müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Aynı zamanda, bağlı çalışanlar işletmenin ürün ve hizmetlerini daha fazla inançla tanıtmaktadırlar (Luthans vd., 2021). Bu durum, müşteri sadakatini artırarak uzun vadeli müşteri ilişkilerinin oluşmasına olanak sağlamaktadır.

Yenilikçilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için temel bir unsurdur. Yenilikçilik, yeni ürünlerin geliştirilmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve işletme içindeki değişimleri içerebilmektedir. Örgütsel bağlılığın yenilikçilik üzerindeki etkisi giderek daha fazla araştırılmaktadır. Bağlı çalışanlar, işletmenin hedeflerine daha fazla angaje oldukları için yenilikçilik süreçlerine daha aktif katılım gösterme eğilimindedirler. Ayrıca, bağlılık, çalışanların yeni fikirleri paylaşma ve risk alma konusundaki cesaretini artırarak yenilikçilik kültürünü desteklemektedir (Fu ve Deshpande, 2014).

Çeşitlilik yönetimi, günümüz iş dünyasında önemli bir unsur haline gelmiştir. İşletmeler, farklı kültürlerden, cinsiyetlerden, yaş gruplarından ve beceri seviyelerinden gelen çalışanları etkin bir şekilde yönetmeye odaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın çeşitlilik yönetimine olan etkisi incelendiğinde, bağlı çalışanların işletmenin çeşitlilik politikalarını daha iyi benimsedikleri ve uyguladıkları gözlemlenmektedir. Çeşitlilik, farklı bakış açıları ve deneyimlerin birleşmesini sağlamakta, bu da yaratıcılık konusunda etkili olmaktadır (Fu ve Deshpande, 2014). Bağlılık, çeşitli çalışanların işe olan bağlılığını artırarak onların işletmeye olan katkılarını artırabilmektedir.

Ödüllendirme sistemleri, işletmelerin çalışanlarını motive etmek ve performanslarını teşvik etmek için kullandıkları önemli araçlardır. Örgütsel bağlılık ile ödüllendirme arasındaki ilişki incelendiğinde, adil ve motive edici ödüllendirme sistemlerinin çalışanların bağlılık düzeylerini olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Ödüllendirme, çalışanların işletme içindeki katkılarını daha fazla takdir etmelerine ve bunun sonucunda işletmeye duygusal bağlılık göstermelerine yardımcı olmaktadır. İşletmeler, ödüllendirme politikalarını çalışanların katılımını ve örgütsel bağlılığı destekleyecek şekilde tasarlamaları önerilmektedir (Griffin vd., 2016).

Günümüzde dijital dönüşüm, işletmelerin rekabet avantajını artırmak ve verimliliği artırmak için benimsedikleri önemli bir stratejidir. Örgütsel bağlılık ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini nasıl etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bağlı çalışanlar, işletmenin hedeflerine daha fazla bağlı oldukları için dijital dönüşüm projelerine daha olumlu bir tutum sergilemektedirler. Aynı zamanda, dijital yeteneklere sahip çalışanlar, işletmenin dijital dönüşüm sürecini daha etkili bir şekilde yönlendirebilmektedirler. Bu nedenle, işletmeler dijital dönüşüm projelerini planlarken örgütsel bağlılığı göz önünde bulundurmaları önemli olabilmektedir.

İnovasyon ve ürün geliştirme, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmeleri ve büyümeleri için hayati önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, ürün geliştirme süreçlerindeki etkinliği artırarak işletmelerin pazarda rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Yahaya ve Ebrahim, 2016). Örgütsel bağlılığın bu süreçlere olan etkisi, işletmelerin bu stratejik hedeflere ulaşmasını kolaylaştırabilmektedir. Bağlı çalışanlar, işletmenin gelecekteki başarısına olan inançları ve bağlılıkları nedeniyle inovasyon ve ürün geliştirme süreçlerinde daha fazla katkı sağlayacakları araştırılmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık, işletmenin içindeki bilgi akışını artırarak

yenilikçilik kültürünü destekler ve yeni fikirlerin kolayca paylaşılmasını sağlamaktadır (Yousef, 2017).

1.3.4. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel bağlılık, bir örgütteki çalışan davranışını anlamak için mühim bir değişken olmasına karşın, örgütte kalma isteği, işe girme oranı, iş tatmini ve işten ayrılma oranları gibi çalışanların tutumlarına da tesir etmektedir. Bu sebeple, literatürde örgütlerin rekabet kabiliyetini ve varlığını sürdürebilmesini sağlamada önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar, 1956 yılında Whyte tarafından ele alındıktan sonra, birçok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Özellikle Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramını derinlemesine incelemiş ve farklı yönlerini ele almışlardır. Bu araştırmalar, örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda ve çeşitli kavramın olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlayan bir kavramı ifade etmektedir. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliği olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2013, s.116).

İnsan unsurunun örgütlerde rekabet avantajının kaynağı olarak bilindiğinden (Pinho da Silva de Oliveira ve Oliveira, 2018), 1970'li yıllarda örgütsel bağlılığa çok yönlü ve temel bir bakış açısıyla incelenmeye alınmıştır. Örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalarda son 40 yılda teorik çerçeve büyümüş, fakat genel kabul görmüş bir kavramsal açıklama ortaya konulamamıştır (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel bağlılıkla ilgili açıklamalarda;

Becker (1960) Bağlılığı, 'Tutarlı bir faaliyet çizgisinde yer alma eğilimini', Kanter (1968) 'Bir kişinin duygusallık ve duygu durumunun da grup içerisinde irdelenmesini', Buchanan (1974) Partizan, hedeflere ve değerlere duygusal bağlılık ve yalnızca kendi araçsal değeri dışında" kendi iyiliği için örgütlenme, Salancik (1977) 'Örgüt üyelerinin davranışlarına bağlı olduğunu ve özdeşleşme gücünü', Wiener (1982) "Örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için

işselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak bağlılığı tanımlarken, O'Reilly ve Chatman (1986) “örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması” olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılığı; bir kişinin organizasyon kültürü ile özdeşleşme derecesi olarak tanımlayabiliriz (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

1.4. İş Tatmini

1.4.1. İş Tatmini Kavramı Gelişimi ve Önemi

İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabeti üstünlüğü sağlamalarında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve yeterli düzeyde olması büyük önem arz etmektedir. İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ifade eder ve genellikle işletmelerdeki performans, verimlilik ve çalışanların organizasyona bağlılığı ile ilişkilendirilir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi ve hedeflerine ulaşmasının yolu çalışanın iş tatmini duymasına bağlı olduğu görülmektedir. İş tatmini olan birey hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamında mutlu olmaktadır.

Hoppock tarafından 1935 yılında iş tatmini kavramsal olarak ilk kez kullanılmış ve “İş Tatmini” konulu araştırması ile iş tatmini kavramı dikkatleri çekmiştir. Hoppock bu araştırmasında 500 öğretmen ve ikamet ettiği ildeki yetişkinler ile röportaj gerçekleştirmiş, iş görenlerin mutluluk seviyelerini sorduğu sorularla kıyaslayarak ve sorulara verilen cevaplardan faydalanarak iş tatmini kavramını tanımsal olarak ortaya koymayı amaçlamıştır. Hoppock (1935) iş tatminini, kişinin dürüstçe "işimden memnunum" demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların her türlü birleşimi olarak tanımlamaktadır. Spector'a (1977) göre iş tatmini, çalışanın işini sevmesi veya sevmemesi duygularını ifade etmektedir (Munir ve Rahman, 2016, s. 490).

Armstrong'a (2003) göre iş tatmini, insanların işleriyle ilgili sahip oldukları nitelik ve duyguları ifade etmektedir. Çalışanların işe karşı olumlu ve olumlu tutumları iş tatminini göstermektedir. İşe yönelik olumsuz ve olumsuz tutumlar iş tatminsizliğini göstermektedir (Dugguh ve Dennis, 2014, s. 12).

Aziri'ye (2011) göre iş tatmini, işin maddi ve psikolojik fayda sağladığı algısı sonucu ortaya çıkan duyguyu ifade etmektedir. İş tatmini, farklı insanlara farklı anlamlar ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş tatmini genellikle motivasyonla bağlantılıdır ancak bu ilişkinin doğası insan davranış ve duygularına bağlı olduğundan net olarak açıklanamamaktadır. Memnuniyet motivasyonla aynı şey değildir. İş tatmini daha çok bir tutum, içsel bir durumdur (Loan, 2020, s. 3308). Örneğin, niceliksel ya da niteliksel kişisel bir başarı duygusuyla ilişkilendirilebilmektedir. İş tatmininin, işin maddi ve psikolojik ihtiyaçları karşıladığı algısı sonucu ortaya çıkan bir duyguyu temsil ettiği de diğer teoriler arasındadır (Aziri, 2008).

Rivaldo ve Ratnasari'ye (2020) göre iş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri hem olumsuz hem de olumlu duyguları içermektedir. Oktavianti (2020) yapılan işi sevme duygusu ve işin kendisini sevmenin doğası olduğunu öne sürmektedir (Andreas, 2022, s. 31).

İş tatmini iş görenlerin yaptığı işten duyduğu memnuniyet olarak da tanımlanmaktadır. İş tatmini; çalışan tarafından işin kendisi, çalışılan fiziki ortam ve koşulları, işverenlerin tutumları ya da çalışmaları sonucu elde ettiği statü, maaş, iş güvenliği gibi faktörlerin değerlendirilmesi sonucu belirlenmektedir. İş tatminin belirleyicisi aslında iş görenlerin beklentilerine karşılık işletmenin sunduklarıdır. İş görenlerin beklentileriyle örtüşen ücret, istihdam edilebilirlik ve çalışma koşullarını belirleyen işletmelerde iş tatmini iyi seviyededir (Kılıç, 2021). İş tatminini belirleyen unsurlar arasında örgütün iş anında ve işin bitirilmesi sonucunda sunulanlar kadar iş görenlerin bireysel nitelikleri ve beklentileri de etkili olmaktadır.

İş tatmini, kavramsal olarak ortaya çıktığından beri çeşitli yaklaşımlarla irdelenmiştir. Fakat hangi yöntemle irdelenirse irdelensin, iş tatmini insanoğlunun yaşanmışlık ve duygularını, bu duygu ve birikimlere sahip birey ve bireyin mesleği ve çalışma ortamı ile etkileşimini sergilemektedir. Diğer bir ifadeyle, bütün iş görenlerin, iş hayatının bitiminde işine, çalıştığı kuruma ve iş çevresine karşı birçok tecrübe edinir. Çalışanlar çalıştığı sürece iş hayatında birçok durumla karşılaşacak ve olumlu-olumsuz kazanımlar elde edeceklerdir. Bu elde edilen genel kazanımlar iş tatminidir İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerini ifade eden bir kavramdır (Taner, 2021). Bu tepkiler, işe karşı tutum, memnuniyet ve motivasyonu

içerir. İş tatmini, çalışanların işlerinden ne kadar tatmin olduklarını ve işleriyle ne kadar mutlu olduklarını belirlemek için kullanılan bir ölçüttür.

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, iş tatmini düzeyinin, çalışanların demografik özellikleri, işe olan bağlılıkları, işyeri kültürü ve örgütsel desteğe bağlı olduğunu göstermektedir (Aşkun ve Akgemici, 2021). Ayrıca, iş tatmini düzeyi, çalışanların kişilik özellikleri, iş performansı, işe uygunluğu, işte kalmayı düşündükleri süre, iş değiştirme niyetleri, kariyer hedefleri, örgütsel adalet ve örgütsel stres gibi unsurlarla da ilişkilidir. Bu unsurlar iş gelişimine katkı sağlayacak olan davranışları içerdiğinden önemlidir.

Tablo 5. İş Tatmini Kavramı

Konu	Açıklama
İş Tatmini	İş tatmini, çalışanın işi ve iş koşulları hakkında duyduğu memnuniyettir. İş tatmini, çalışanın ücret, yönetim, iş yükü, iş arkadaşları, işyeri kültürü, kariyer fırsatları ve iş-yaşam dengesi gibi faktörler hakkında hissettiği memnuniyeti yansıtır.
İş Gelişimi	İş gelişimi, çalışanların mesleki becerilerini ve performanslarını arttırmak için işyerinde sunulan eğitim ve öğrenme fırsatlarıdır. İş gelişimi, çalışanların işlerinde başarılı olmalarını ve ilerleme kaydetmelerini sağlamak için kritik önem taşır.
İş Tatmini ve İş Gelişimi Arasındaki İlişki	İş tatmini ve iş gelişimi arasında yakın bir ilişki vardır. Çalışanların işlerinde başarılı olmaları ve kariyerlerinde ilerleme kaydetmeleri için iş gelişimi fırsatları sunulmalıdır. Aynı zamanda, iş tatmini, çalışanların iş gelişimi fırsatlarından yararlanmalarını teşvik ederek işyerindeki motivasyonlarını artırabilir.

Kaynak: (Kan ve Aslan, 2021)

Tablo 5'te iş tatmininin işin gelişimindeki katkısı kısmındaki önemini ve özetlemektedir. İşyerlerinin, çalışanların mesleki becerilerini geliştirmeleri için eğitim ve öğrenme fırsatları sunarak iş tatmini düzeylerini arttırmaları önemlidir. Böylece çalışanlar, işlerinde başarılı olmak için gerekli beceri ve bilgiye sahip olacaklar ve kariyerlerinde ilerleme kaydedebileceklerdir.

İş tatmini, iş koşullarının (işin kendisi, yönetimin tavır ve davranışı) ya da işten kazanılan neticelerin (maaş, iş güvencesi) birey tarafından ölçülmesine denir. İş tatmini, kişinin kurallar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve çalışma şartları ile alakalı algılarına karşı geliştirdiği içsel tahlil ve davranışlardan meydana gelmektedir. İş tatminin en önemli özelliği mantıksal olmaktan çok duygusal bir özellik taşıyor olmasıdır. Yöneticiler, çalışanlarını optimal düzeyde iş tatminine ulaşmaları için yönlendirmelidirler. Yapılan araştırmalarda iş tatmini genel anlamda, kişisel gelişim bakımından ve verimliliğin artmasına sebep olan bir faktör olarak

değerlendirilmiştir. İş tatmini çalışmaya tutkunluk gibi olumlu bir anlam taşımaktadır. Fakat çalışmaya tutkunluk, iş tatminindeki noktalardan farklı olarak adanma ve bağlılık ile ilgilidir. Çalışanın, kendisine verilen görev tanımının bir adım ötesine geçerek, kuruluşun hedeflerine ulaşması için kendi özgür iradesiyle çalışması olarak da söylenmektedir (Bakalcı, 2010).

İş tatmini, iş, ücret, yönetim tarzı, terfi olanakları, iş arkadaşları gibi birbiriyle ilgili birçok değişken ile alakalıdır. Ek olarak Türkiye’de ve Dünya’da birçok araştırmacı iş tatmininin örgütsel bağlılık (Porter vd., 1974), işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık (Bateman ve Organ, 1983), örgüt kültürü (İşcan ve Timuroğlu, 2007), örgütsel adalet (İşcan ve Sayın, 2010) gibi kavramlarla olan ilişkisi üzerine çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Öncel, 2021).

Sonuç olarak, iş tatmini, çalışanların işle ilgili tutumlarını belirleyen, işyerindeki ortam ve davranışlardan etkilenen ve işyerine yönelik duygu, düşünce ve algılarını birçok açıdan temsil eden bir kavramdır.

1.4.2. İş Tatmini Kavramı ile İlgili Kuramlar

İş tatminine ilişkin kuramların tanımları ve dayandığı temeller hakkında detaylı bilgiler başlıklar halinde incelenmiştir. Kuramlar üzerine olan tartışma daha çok örgüt, organizasyon ve çalışanlar ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır.

1.4.2.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow, 20. yüzyılın en önde gelen insanist psikologlarından biriydi. İnsanist psikoloji, insanın öznel deneyimlerine ve potansiyeline odaklanan bir psikolojik yaklaşımdır. Maslow, insanların kendilerini gerçekleştirme potansiyeline sahip olduklarını düşünmüş ve ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini bu fikir üzerine kurmuştur (Hagedorn, 2000, s. 9).

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki her katmanın birbirine bağımlı olduğunu ve bir katmandaki ihtiyaçların karşılanmasıyla bir sonraki katmana geçilebileceğini belirtmiştir. Bu teori, insanların temel ihtiyaçlarının farklı seviyelerde yer aldığını ve insanların daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamak için daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarını öncelikle karşılamaları gerektiğini ifade etmektedir (McLeod, 2023).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, beş hiyerarşiden oluşur. Bunlar, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Chen, 2023)

Fizyolojik ihtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın hayatta kalması için temel ihtiyaçlardır. Bunlar, yiyecek, su, barınma, uyku ve cinsellik gibi şeyleri içermektedir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadan, bireylerin diğer ihtiyaçlarını düşünemeyeceklerini savunan bir yaklaşım vardır (Althaus ve Polman, 2023).

Güvenlik ihtiyaçları: Güvenlik ihtiyaçları, insanların kendilerini güvende hissetmeleri için gereklidir. Bunlar, iş güvenliği, ekonomik güvence, sağlık, emniyet ve güvenlik gibi şeyleri içermektedir (Althaus ve Polman, 2023).

Sosyal ihtiyaçlar: Sosyal ihtiyaçlar, insanların başkalarıyla ilişki kurma ihtiyacını ifade etmektedir. Bunlar, arkadaşlık, aile, sevgi, topluluk ve aidiyet gibi şeyleri içermektedir (Althaus ve Polman, 2023).

Saygı ihtiyacı: Saygı ihtiyacı, insanların kendilerini değerli ve saygın hissetmeleri için gerekli ihtiyaçlar basamağındadır. Bunlar, statü, prestij, onay, başarı ve kendi kendine saygı gibi şeyleri içermektedir (Althaus ve Polman, 2023).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, insanların potansiyellerini gerçekleştirmek için gereksinim duydukları ihtiyaçlardır. Bunlar, yaratıcılık, kişisel gelişim, öğrenme, problem çözme, kendini keşfetme, liderlik, estetik deneyimler ve benlik saygısı gibi şeyleri içermektedir (Althaus ve Polman, 2023).

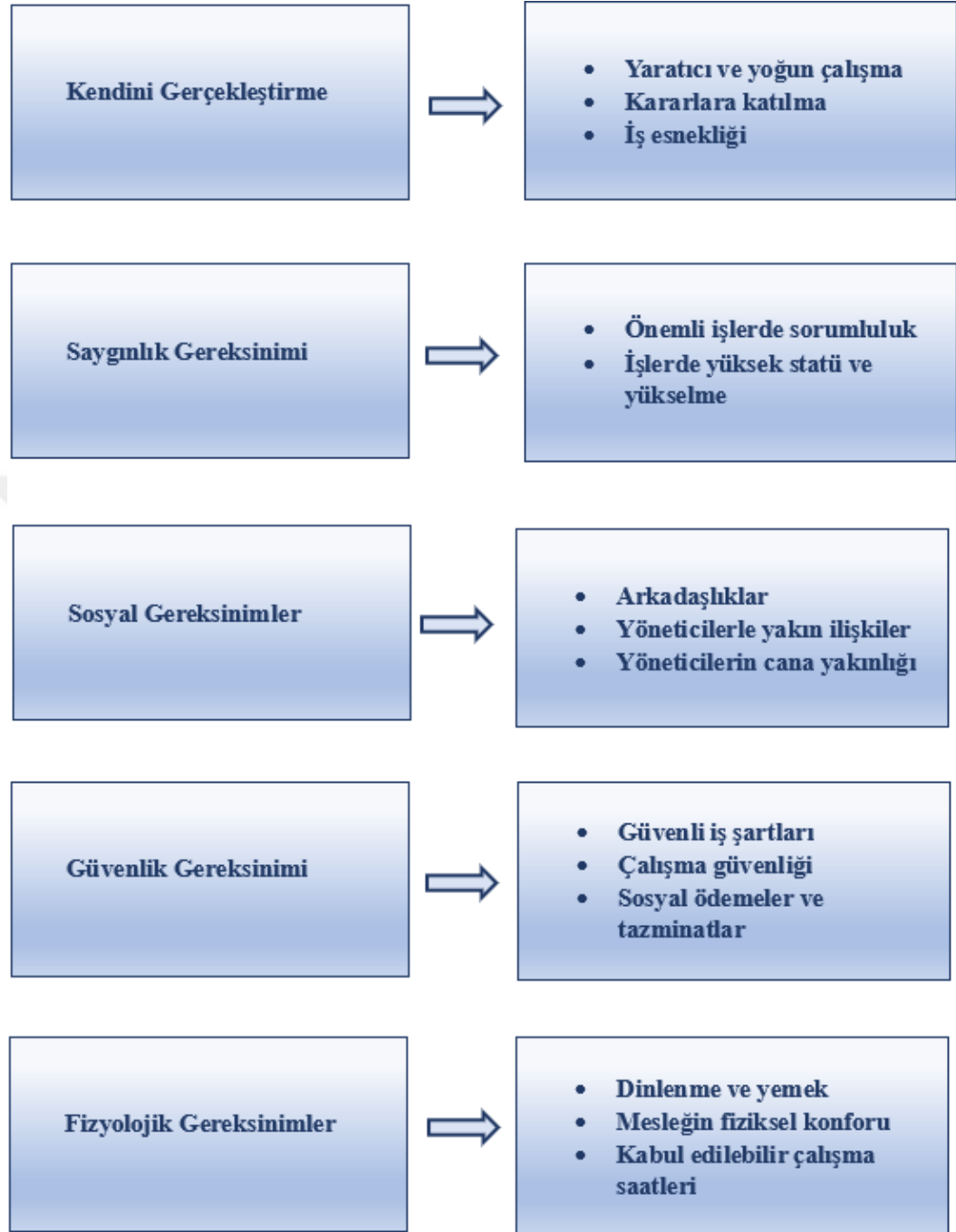
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, eleştirilere de maruz kalmıştır. Bazı eleştirmenler, bu teorinin kültürel farklılıkları dikkate almadığını belirtmektedirler. Örneğin, bazı kültürlerde, bireysel ihtiyaçlar toplumsal ihtiyaçlardan daha önceliklidir. Ayrıca, bazı eleştirmenler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin sadece Batı kültüründe geçerli olduğunu düşünmektedirler (Lu ve Gilmour, 2023).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, birçok alanda kullanılmaktadır. İşyerinde, bu teori, insan kaynakları yönetimi ve liderlik gibi konularda uygulanabilmektedir (Âmin, 2021). İşyerindeki çalışanlar, öncelikle temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını

karşılamalıdır ki daha sonra, sosyal ihtiyaçlarına odaklanabilirler (Lu ve Gilmour, 2023). En yüksek seviyedeki ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, çalışanların işlerinde başarılı olma konusunu desteklemektedir (Bailey ve Leasure, 2023).



Tablo 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (Cansız, 2019)

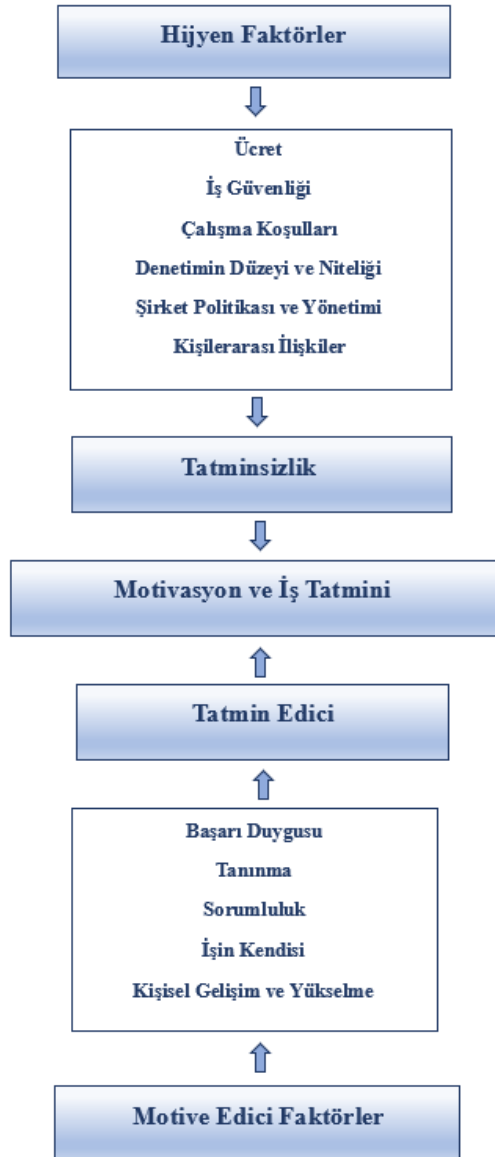
1.4.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Maslow'un teorisini geliştiren Herzberg (1959), "Çifte Faktör" ve "Motivasyon-Hijyen Teorisi" adını verdiği teoriyi araştırmalarla desteklemiştir. Herzberg araştırma verilerini, iki yüz muhasebeci ve mühendis ile kritik olay yöntemiyle elde etmiştir. Kritik olay yönteminde önemli olan görüşme yöntemini kullanmaktır: "İşle ilgili özellikle ne zaman kendinizi iyi hissediyorsunuz, sizi ne motive ediyor? İşinizle ilgili

ne zaman olağanüstü derecede kötü hissediyorsunuz ve sizi ilgisiz kılan nedir?” ve çalışanların işlerini yaparken kendilerini en kötü ve en iyi hissettikleri zamanları belirlemek istemiştir (Tietjen ve Myers, 1998).

Bu araştırma ile Herzberg, iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve işle ilgili faktörlerin iş tatmini ve verimliliği artırma üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Herzberg, işin çalışma koşulları ile ilgili ise “hijyen faktörleri”, işin özü ile ilgili ise ve çalışanları tatmin ediyorsa “motive edici faktörler” olarak adlandırmıştır (Sharif ve Abbas, 2022).

Tablo 7. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



Kaynak: (Cansız, 2019)

Herzberg Çift Faktör Kuramı, işletme yönetimi ve işletme psikolojisi alanlarında önemli bir teori olarak kabul edilmektedir. Bu teorinin, iş tatmini ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini inceleyerek çalışanların davranışları ve performansları üzerinde etkili olan faktörleri açıklamaya çalışmaktadır (Usta, 2022).

İlk faktörler, "temel hijyen" faktörleri olarak adlandırılır ve çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, çalışma ilişkileri gibi konuları içermektedir (Sharif ve Abbas, 2022). Bu faktörler, eksik olduğunda iş tatmini düşer, ancak varlıkları halinde ise iş tatmini sağlamamaktadır.

İkinci faktörler ise "motivasyon" faktörleri olarak adlandırılır ve çalışanların işlerinde başarılı olmalarını sağlayan faktörleri içermektedir. Bu faktörler arasında başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme imkânı ve özgüven yer almaktadır. Herzberg, bu faktörlerin varlığı çalışanları motive etmekte ve performanslarını arttırmaktadır (Sharif ve Abbas, 2022, s. 55). Ancak, bu faktörlerin yokluğu, çalışanların işlerine karşı kayıtsızlığına ve motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.

Tablo 8. Hijyen Faktörleri ve Motivasyonel Faktörler

Hijyen Faktörleri	Motivasyonel Faktörler
• Denetimin Niteliği • Ücret • Kurum Politikaları • Çalışma Koşulları • Diğerleriyle İlişkiler • İş Güvencesi	• Yükselme • Kişisel Gelişim • Takdir Edilme • Sorumluluk Alma • Başarı

← Yüksek İş Doyumsuzluğu 0 İş Doyumu Yüksek →

Kaynak: (İlhan ve Demir, 2022)

Herzberg Çift Faktör Kuramı, çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonunu arttırmak için işletmelerin ihtiyaç duyduğu stratejileri belirlemektedir. Bu teori, işletmelerin çalışanlarına sundukları koşulları ve fırsatları iyileştirerek, çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonunu arttırmalarına yardımcı olmaktadır (Chen, vd., 2022). Böylece,

işletmeler, çalışanlarının performanslarını arttırarak, müşteri memnuniyetini ve karlılığı da arttırabilmektedirler.

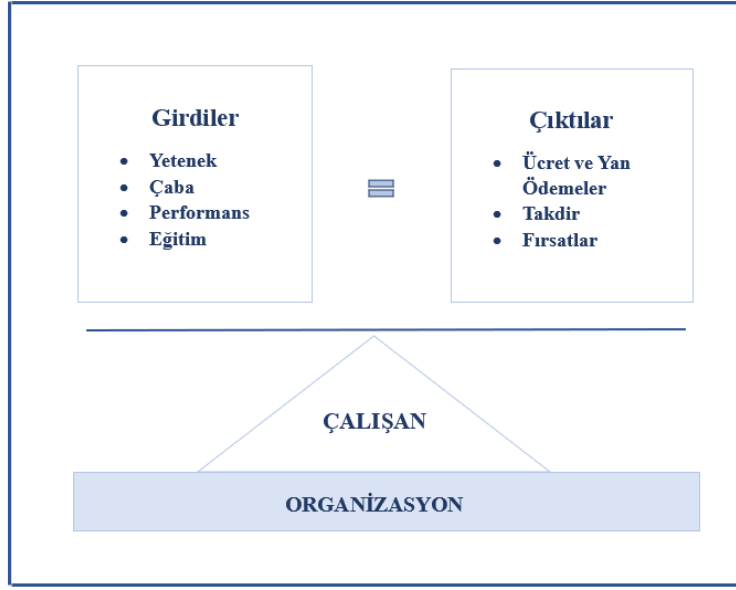
Sonuç olarak, Herzberg ift Faktör Kuramı, işletmelerin çalışanlarına sağladığı koşulların ve fırsatların iş tatmini ve iş motivasyonunu nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bu teori, işletmelerin, çalışanlarının gelişimlerine yatırım yaparak, iş tatminlerini ve motivasyonlarını arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Bu sayede, işletmeler, çalışanlarının performanslarını arttırarak, müşteri memnuniyetini ve karlılığı da arttırabilmektedirler.

1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Adams, Amerika Birleşik Devletleri'nin ikinci başkanı ve ABD Bağımsızlık Bildirgesi'nin önemli bir yazılım yazarıdır. Ayrıca, adalet, özgürlük ve eşitlik konularında da önemli fikirleri olmuş ve bu konularda çeşitli yazılar kaleme almıştır (Sweeney, 1990). Adams'ın eşitlik kuramı, özellikle siyasi eşitlik konusunda da birçok önemli fikir içermektedir.

Bu eşitlik kuramına göre, bireyler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (zaman, emek, bilişsel katkılar vb.) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, gelişim olanakları, eğitim, terfi vb.) arasındaki oranı karşılaştırarak, kişinin katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Örneğin, ücret politikalarının şeffaf olması, performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin adil bir şekilde uygulanması, terfi ve kariyer fırsatlarının objektif kriterlere dayandırılması gibi adımlar işletmelerin çalışanlarına adil davrandığını göstermesine yardımcı olabilmektedir. Teori, iş çevresi ve kendilerinin adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanların tatminsizlik yaşayacaklarını ve bu eşitsizliğin adaletli bir eşitliğe dönüştürüldüğü zaman güdüleneceklerini varsaymaktadır (Yürür, 2008, s. 297). Tablo 9'da kuram ile ilgili girdiler ve çıktılar derlenmiştir.

Tablo 9. Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Girdiler Çıktılar



Kaynak: (Cansız, 2019)

Eşitlik kuramının temel amacı, insanların iş dünyası veya sosyal ilişkiler gibi bağlamlarda hissettikleri adalet algısını incelemektir. Kuram, bireylerin bu bağlamlarda ne kadar adil bir muamele gördüklerini değerlendirmek için çeşitli kriterler kullandığını kabul etmektedir. Bu kriterler, kişisel emek, katkılar, beklentiler ve çıktılar gibi faktörleri içermektedir (Folger ve Cropanzano, 2001).

1.4.3. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, bir çalışanın olumludan olumsuzu kadar tüm duyguları kapsayan duygusal durumunu ifade etmektedir (Zhang, vd., 2011). Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların işleri sırasındaki hoşnutlukları veya hoşnutsuzlukları olarak da tanımlanabilmektedir. Ayrıca iş tatmini, bir iş veya iş deneyimine ilişkin olumlu duygu olarak da ifade edilebilmektedir (Tutuncu ve Kozak, 2007).

Fisher (2000) ise iş tatmininin bir tür tutum olduğunu ileri sürmüştür. İş tatmini, bir ihtiyacın karşılanmasına yönelik motivasyonu içeren zincirleme bir reaksiyonun sonucu olarak görülebilmektedir. Bu zincir, bireyi performans sergilemeye teşvik edecek veya etkileyecek çeşitli faktörleri veya motivasyonları birleştirmeyi amaçlamaktadır (Hee, vd., 2018, s. 334).

Nerison iş tatminini ilişkili olduğu kavramlar açısından tanımlamıştır (Nerison, 1999, s. 43-44).

İçsel iş tatmini; çalışanların iş performansları hakkında ne kadar olumlu hissettiklerini açıklar. İçsel tatmin, ilerleme, tanınma ve başarı fırsatları gibi içsel faktörlerle ilgilidir (Nerison, 1999, s. 43-44).

Dışsal iş tatmini; denetim, ücret, politikalar, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler ve güvenlik gibi dış faktörlerle ilgilidir. Dış memnuniyet, dış faktörlerle ve bu faktörlerin olumlu veya olumsuz algılanmasıyla ilgilidir (Nerison, 1999, s. 43-44).

İçsel faktörler bireyin işine karşı tutumunu, dışsal faktörler ise çalışma ortamına ilişkin faktörleri ifade etmektedir. Bu iki faktör grubu birleştğinde bireyin iş tatmini elde etmesini sağlar. Bu iki temel faktör grubu bireyin hem fizyolojik hem de psikolojik durumunu yansıtmaktadır. İş tatmini sadece maddi kazançlarla değil aynı zamanda işin getirdiği sosyo-psikolojik kazanımlarla da ilişkilidir. Ayrıca personelin çalışma arkadaşları ve üstleri de personel memnuniyetinde önemli rol oynamaktadır. İş tatmininin sağlanması örgüte olumlu çıktılar olarak yansıyacaktır (Bektaş, 2017).

İşyerlerinde bu tür faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik pek çok husus vardır ve bu görüşlerin her biri, dış faktörlerin iş tatmini düzeyi üzerindeki etkili rolüne vurgu yapmaktadır. Genel olarak bu dışsal ve zorunlu faktörler örgütsel çevre üzerinde büyük rol oynamaktadır (Mehrad, 2016, s. 15). Bu etkili faktörlerin değerlerine dikkat edilmemesi organizasyon üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

1.4.4. İş Tatmini ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Herzberg, vd. (1950) tarafından yapılan bir araştırmada, iş tatmini üzerinde etkili olan faktörler üzerinde çalışılmıştır. Bu araştırmada, motivasyon faktörleri (işin kendisi, başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme) ve hijyen faktörleri (ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş arkadaşları, üst yönetim) tanımlanmıştır (Yılmaz, 2021). Motivasyon faktörleri, iş tatmininin artmasına yardımcı olurken, hijyen faktörleri, iş tatmini olmaksızın memnuniyeti korumaya yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1970'lerde, Locke, iş tatmini kavramını daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Locke'a göre, iş tatmini, işin doğası, çalışma koşulları, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, iş güvenliği ve çalışma arkadaşları gibi birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Locke,

iş tatmininin üç boyutu olduğunu belirlemiştir (Yılmaz, 2022). Bu boyutlar, işle ilgili tutum, duygusal tepki ve davranışlardır.

Brief (1998) iş tatminini, iş görenin işine karşı hissettiği tutum, şeklinde ifade etmiştir. Robbins'e (2001) göre ise iş tatmini, iş görenin işine yönelik hissettiği genel bir duygudur. İş görenin aldığı ödül miktarı ile beklediği şey arasında meydana gelen fark, tatmin duygusunu değiştirmektedir (Erdoğan ve Sökmen, 2019).

Sat de (2011) bankacılık sektöründe yer alan iş görenler üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda statü arttıkça iş tatmininde de artış tespit etmiştir. Sutherland'de (2013) gerçekleştirdiği çalışmada, küçük boyutta bulunan kuruluşlarda çalışan yöneticilerin, büyük kuruluşlarda çalışan yöneticilere göre iş tatmini yönünden önemli düzeyde bir farklılık tespit etmiştir (Kekül ve Genç, 2023).

Dugguh ve Dennis (2014) makalelerinde iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Duygusal olaylar, iki faktör, eşitlik ve iş gibi bazı iş tatmini teorileri üzerine ilgili literatür özelliklerini araştırmışlar ve bu teorilerden elde edilen bulguları açıklamışlardır. İş tatmini kavramı karmaşık olmasına rağmen araştırmalar, uygun değişkenlerin ve mekanizmaların kullanılmasının çalışan performansını etkilemede uzun bir yol kat edebileceği sonucuna varmıştır (Dugguh ve Dennis, 2014, s. 12).

Al-Asadi vd. (2019), yöneticilerin algılanan hizmetkâr liderliğinin takipçilerinin içsel ve dışsal iş tatminini ne ölçüde etkilediğini incelemiştir. Hizmet sektörü kuruluşlarında çalışan 205 kişiden elde edilen verileri test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanıldı. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin ikinci dereceden faktörünün hem içsel hem de dışsal iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Al-Asadi vd., 2019, s. 475).

Bhagwandeem'in (2021) korelasyonel çalışması, Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğu bölgesindeki kaza sigortası profesyonellerinin içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve çalışan işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma Herzberg'in iki faktörlü teorisine dayanıyordu. Minnesota Memnuniyet anketi kullanılarak 83 katılımcıdan veri toplandı. İçsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini boyutları istatistiksel olarak anlamlı olup, dışsal iş tatmini ($t = -7.835$, $p < 0.01$, $\beta = -.683$) modele

işsel iş tatmininden ($t = -2.138$) daha yüksek bir katkı sağlamaktadır. $\beta = -.186$, $p < .05$. Sigorta liderlerinin, çalışanların işten ayrılmasını azaltmak için kariyer gelişimi, ücretlendirme ve denetim düzeyi gibi dışsal iş tatmini faktörlerine odaklanmaları önemli bir öneriydi (Bhagwandeem, 2021).

Günümüzde, iş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerini ifade eden bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu tepkiler, çalışanların işlerine ilişkin algıları, işle ilgili tutumları, memnuniyeti, bağlılığı, iş performansı, işyerinde kalma niyeti ve işten ayrılma eğilimleri gibi birçok unsuru içermekte ve etkilemektedir.

1.4.5. İş Tatmininin İşletmeler İçin Önemi

Birçok işletme, çalışanların iş tatmini açısından yönetim araçlarının ve çalışma ortamının önemini anlayamamakta ve bu nedenle çalışmalarını sırasında birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Çalışan, bir işletmenin misyon ve vizyonuna ulaşma sürecinde önemli bir bileşendir. İyi bir yönetim, çalışanların motivasyonunu ve işlerine duydukları bağlılığı artırabilir. Ayrıca, çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapmalarına yardımcı olabilir. İşletmeler, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve iş tatminlerini artırmak ve uzun vadeli memnuniyeti yakalamak için çaba göstermeleri önemli hale gelmiştir.

İş tatmini, örgütler için önemli bir konudur çünkü iş tatmini, çalışanların iş performansı ve örgüte bağlılığı üzerinde etkili bir faktördür. İş tatmini düzeyinin yüksek olduğu örgütler, çalışanların iş performansı ve örgüte bağlılığı açısından daha başarılı olmaktadır (Kan ve Aslan, 2021). Bu nedenle, örgütler, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidirler. İş tatmini düzeyini artırmak için bazı unsurlar vardır. Bunlar; işin doğası ve çalışma koşullarını iyileştirmek, ücret ve yan hakları artırmak, kariyer fırsatları sunmak, iş arkadaşları ve üst yönetimle iletişim ve etkileşimi artırmak, iş performansı geri bildirimlerini sık sık sağlamak, örgütsel desteği artırmaktır (Alavi, vd., 2021).

Ayrıca, çalışanların iş tatmini düzeyini artırmak için örgütsel kültürün de önemli etkileri olmaktadır. Örgütsel kültür, örgütün değerleri, normları ve davranışlarına işaret etmekte ve çalışanların iş tatmini düzeylerini etkilemektedir (Alzahrani, vd.,

2021). Pozitif bir örgütsel kültür, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırırken, çalışanların örgütle uyumlu olmadığı bir örgütsel kültürde olmaları, çalışanların iş tatmini düzeylerini azaltabilmektedir.

İş tatmini terimi, insanların işlerine karşı sahip oldukları tutum ve duyguları ifade etmektedir. İşe karşı olumlu ve olumlu tutumlar iş tatminini gösterir. İşe yönelik olumsuz tutumlar iş tatminsizliğini göstermektedir (Armstrong, 2006).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı beslediği olumlu ya da olumsuz duyguların birleşimini temsil etmektedir. Öte yandan, işletme organizasyonunda çalışanlar, bir kenara bıraktığı beklentileri belirleyen ihtiyaç, istek ve deneyimleri de beraberinde getirmektedir. İş tatmini, beklentilerin ne ölçüde olduğunu ve gerçek ödüllerle eşleştiğini temsil etmektedir. İş tatmini, bireyin işyerindeki beklenti ve davranışı ile yakından bağlantılıdır (Davis vd., 1985). İş tatmini kişinin keyif aldığı bir işi yapması, o işi iyi yapması ve çabalarının karşılığını alması anlamına gelmektedir. İş tatmini ayrıca kişinin işine olan coşkusunu ve mutluluğunu da ifade etmekte ve tanınmaya, beklenen gelire, terfiye, doyum duygusuna ulaşma yolunda rol oynayan temel unsurdur (Kaliski, 2007).

İş tatminsizliğinin sadakat eksikliği, artan devamsızlık, artan kaza sayısı gibi pek çok olumsuz sonucu akılda tutulduğunda iş tatmininin önemi ortaya çıkmaktadır. Spector (1997) iş tatmininin üç önemli özelliğini vurgulamaktadır. Öncelikle kuruluşlara insani değerler rehberlik etmelidir. Bu tür örgütler işçilere adil ve saygılı davranmayı açıklayan özellik olarak ifade edilmektedir. Bu gibi durumlarda iş tatmininin değerlendirilmesi çalışan etkinliğinin iyi bir göstergesi olarak hizmet edebilir. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanların duygusal ve zihinsel durumunun iyi olduğunun işareti olabilir. İkincisi, çalışanların iş tatmini düzeylerine bağlı olarak davranışları, işletmenin işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Buradan, iş tatmininin olumlu davranışlara yol açacağı ve bunun tersi olarak, işten doyumsuzluğunun çalışanların olumsuz davranışlarına yol açacağı sonucuna varılmaktadır. Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin göstergesi olarak hizmet edebilmektedir. İş tatmini değerlendirmesi yoluyla farklı organizasyon birimlerindeki memnuniyet düzeyleri tanımlanarak, performansını artıracak değişikliklerin hangi organizasyon birimlerinde

yapılması gerektiği sorusuna cevap bulunarak memnuniyet düzeyinde artış sağlanabilmektedir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015).

İş tatmini, konu çalışanlarını yönetmek olduğunda günümüz yöneticilerinin karşılaştığı en karmaşık alanlardan birini temsil etmektedir. Tüm dünyada iş tatmini üzerine binlerce makale ve araştırma yapılmış ve pek çok çalışma, iş tatmininin çalışanların motivasyon ve performans üzerinde olağandışı derecede büyük bir etkisi olduğunu bulgulamıştır. Motivasyon düzeyinin ise üretkenlik ve dolayısıyla ticari kuruluşların performansı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların motivasyon, işin niteliği, genel iş tatmin düzeyine ilişkin algılarının performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu gerçeği birçok çalışma ile açıklanmaktadır.

1.5. Çalışan Performansı

1.5.1. Çalışan Performansı Kavramı

Günümüz dünyasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak işletmelerin önemli amaçları arasında olmuştur. Bu amaç doğrultusunda işletmelerin insan kaynağı diğer kolayca sağlanabilir unsurlardan çok daha önemli noktada yer almaktadır. Performans, çalışanın görevinde yerine getirmesi gerektiğine dair beklentiler ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin fonksiyonu olarak ifade edilmektedir (Argon ve Eren, 2004).

Sözlük anlamı itibarıyla performans; bir işin üstesinden gelmek, bir işin başarıyla tamamlanması, bir kişinin kendisine düşen görevi etkin bir şekilde tamamlamasıdır. Türk Dil Kurumu'na göre performans, “herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı, başarımlar” (TDK, 2017) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda da görüleceği üzere performans başarılı olma ile ilişkilendirilebilen bir kavramdır.

Performans, iş performansı veya gerçek performans kelimelerinden türetilmiştir. İş performansı, çalışanın elde ettiği gerçek başarı olarak tanımlanmaktadır. Performans tanımı (iş başarısı), çalışanın kendisine verilen sorumluluklara uygun olarak iş görevlerini yerine getirme sürecinde elde ettiği işin nitelik ve niceliğinin sonucudur (Andreas, 2022, s. 31).

Çalışan performansı, bir elemanın görev ve sorumluluklarını, hedef ve standartlara uygun olarak zamanında yerine getirilme derecesi olarak ele alınmıştır. Örgütler için çalışanın algılanan performansı daha büyük bir öneme sahiptir. Çalışan performansı tek başına örgüt performansını belirlememekle birlikte, çalışanın algılanan performansı ne kadar iyi ise, örgüt performansının da o derece iyi olduğu araştırmalarca desteklenmektedir. Örgütlerin, istenilen düzeyde örgütsel performansa ulaşmada, çalışanların işlerine dair algıları, motivasyonlarını, iş tatminlerini ve sonuç olarak performanslarını, çalışanların algıladıkları performansı olumlu yönde etkileyebilecek uygulamaları ve süreçleri uygulama yolunda çalışmalar yapmaları gerekmektedir (Akgül, vd., 2019).

Shmailan'a (2016) göre çalışan performansı, çalışanların şirket tarafından yapılan işi yerine getirirken yaptıkları bir eylemdir. İşlevlerini yerine getirme performansı bağımsız değildir, her zaman çalışanın iş tatmini ve verilen ödülün düzeyi ile ilgilidir ve bireysel beceri, yetenek ve özelliklerden etkilenmektedir. Ayrıca (Yang, 2016) performansın temel olarak çalışanların yaptığı veya yapmadığı şeyler olduğunu belirtmektedir (Utin ve Yosepha, 2019).

Çalışan performansı, planlanan bir işin yerine getirilme oranı, çalışanın işi yerine getirirken sergilediği davranışlar bütünüdür. Aynı okuldan mezun, aynı eğitimi almış kişilerin çalışma yaşamındaki başarılarının farklı olması, birisi üst kademelere doğru çıkarken diğerrinin aynı statüde kalması büyük ölçüde performansları ile ilişkili olan sonuçlardır (Bingöl, 2006).

Colquitt ve diğerlerine (2019) göre çalışan performansı, katkıda bulunan çalışan davranışlarının toplamını oluşturmaktadır. Olumlu ya da olumsuz, örgütsel hedeflerin başarısını etkiler. Wirawan (2009) çalışan performansını, bir çalışanın işlevleri veya göstergelerinin belirli bir zaman diliminde ürettiği çıktı olarak tanımlamaktadır (Hidayat, vd., 2022, s. 945).

Mangkunegara'ya (2000) göre çalışan performansı veya başarısı, bir çalışanın kendisine verilen sorumluluklara uygun olarak görevlerini yerine getirirken elde ettiği nitelik ve nicelikteki işin sonucudur (Rosady, vd., 2023, s. 475-476).

Bir başka araştırmaya göre performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Çalışan ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaçlar yolunda çalışanın ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans seviyesinde olabilmektedir (Güner, 2008).

1.5.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışan performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörler genellikle karmaşık bir etkileşim ağı oluşturur. İşte çalışan performansını etkileyen bazı önemli faktörler:

İş Tatmini: Çalışanların işlerinden ne kadar memnun oldukları, iş tatminini doğrudan etkiler. Tatmin edici bir iş ortamı, çalışan motivasyonunu ve performansını artırabilir. Bağlı çalışanlar, işlerine daha fazla duygusal ve zihinsel enerji harcarlar, bu da performanslarını olumlu yönde etkiler. Tatmin edici bir iş ortamı, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını teşvik etmektedir. Yaratıcı ve inovatif düşünce, performansı iyileştirebilmektedir (Makineci, 2009). İş tatmini, çalışanların stres düzeylerini azaltabilir. Düşük stres, çalışanların daha iyi odaklanmalarına ve daha yüksek performans göstermelerine olanak tanımaktadır.

Yetenek: Performansın bir sınırının olduğunu gösteren personellerin kabiliyetleridir. Çalışanın işle ilgili yetenekleri ve becerileri, performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Uygun eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların yeteneklerini güçlendirebilir (Tekin, 2019). Bu nedenle personele iş tanımı yapılırken onun niteliklerine, yeteneklerine ve kapasitesine uygun olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü çalışanın bu yetenek ve nitelikleri kullanabilmesinin sağlanması, işletmedeki mevkisini de tayin edecektir. Yetenek, personellerin yapabileceklerinin kısıtlayıcısıdır. Bu sebeple personele atanmış görevler, bireyden istenen nitelik ve yeteneklere uygundur. Yetenek ile kastedilen, çalışanın sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin toplamı anlamına gelir (Kesen, 2015). Zihinsel yetenek üstünde personelin fazla iradesi yoktur. Çünkü zihinsel yetenekler bir dereceye kadar doğuştan gelen niteliklerle

bağlantılıdır. Personelin zihinsel yeteneklerini geliştirebilmesinin yolu, eğitim yoluyla edindiği bilgilerden geçmektedir. Çalışanın yaşına göre edindiği tecrübeler ise bedensel yetenek olarak söylenebilir. Bu bağlamda her bireyde mevcut olan zihinsel ve bedensel kabiliyetler değişiklik göstereceğinden, bu değişiklik kişiliğe ait olarak görülecektir.

Eğitim: İnsan davranışlarındaki pozitif gelişmeler aracılığıyla örgütsel performansı yükseltmek ve bu sayede kuruluşun yeniliğe ve teknolojiye uyumunu ve piyasa koşullarında varlığının tanınmasını kolaylaştırmak en mühim gayesidir. Kuruluşlarda eğitim çalışanların hem kişisel bilgi ve becerilerini artırmak hem de kuruluşun başarısının artırılmasında önemli bir etkisi vardır. Gerçekleştirilen çalışmalara göre personellerin eğitim düzeyi arttıkça kuruluştan beklentilerinin de arttığı ve bundan dolayı iş tatminlerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Ancak bu durum performans açısından tam aksidir. Eğitim seviyesi yükseldikçe verim yükselmektedir (Kesen, 2015).

Bilgi Düzeyi: Personelin genel ve işle alakalı bilgi düzeyi de performansı etkileyen bir durumdur. Yani bilgi düzeyindeki yükseliş performansın yükselmesini de sağlamaktadır. Şu günlerde rekabet ortamında iş dünyasının yapısı farklılaşmış, daha global, esnek ve aktif bir durum almıştır. Bu açıdan sürekli güncellenen bilgi ortamında bilgi düzeylerini artırarak işlerini yapmaları gerektiğinin farkına varan çalışanların performansı, verimliliklerine olumlu bir etkide bulunmaktadır (Tekin, 2019).

Çalışanın Kişilik Özellikleri: Çalışanın yaptığı iş somut olsa dahi, bunu kendisi için soyut bir şekilde ele almalıdır. Bunu yapabilmesi içinde işin personelin kişilik özelliklerine uyumlu olması gerekmektedir. Bu durumda performansta da yükseliş olacaktır. Çalışanın kişilik özellikleri iş ile uyumlu olmaz ise strese bağlı olarak, çalışanın performansı olumsuz etki altında olacaktır (Kesen, 2015).

Yönetim ve Çalışan Politikası: Çalışanın performansını etkileyen faktörlerden biri de iş yerindeki yönetim şeklidir. Bir kuruluştaki yöneticilerin ne şekilde bir yönetim süreci uyguladığı, o düzen içerisinde çalışan personellerin performanslarına pozitif veya negatif yönde etkisi olacaktır. Peter Drucker'a göre bir kişi herhangi bir konuda ne kadar gerekli ve fazla bilgiye sahip olursa olsun, belirli bir zamandan sonra bu

yeterliliği azalacaktır. İnsan kaynağı bu nedenle daima yenilenebilir, iyileştirilebilir stratejik bir kaynak olarak bilinmektedir (Makineci, 2009). Çalışanın işindeki çabası ve isteği bireysel başarıya yol açacağı gibi kuruluşun hedeflerine varmasında da yardımcı olacaktır.

Çalışma Koşulları: Personelin verimli şekilde çalışabilmesi için, işin gerekleri ve çalışanın özelliklerinin eşit olması dışında çalışma koşullarının bireye uygun hale getirilmesi de çok önemlidir. Bu sebeple çalışanın biyolojik, fizyolojik ve psikolojik nitelikleri ve kabiliyetlerinin dikkate alınması gereklidir. Böylece çalışanlar daha kolay ve hızlı bir şekilde yüksek performans gösterebilirler. Çalışma koşulları iş hayatının kalitesini çok büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışma koşullarını sadece fiziksel faktörler olarak düşünmek yeterli değildir (Bükülmez, 2013). Çalışma koşullarını iyileştirmek yerine iş hayatını etkileyen tüm faktörleri değiştirerek iş hayatının kalitesini sağlamak temel amaç olmalıdır. Personelin belirli bir programla takip ettiği iş planı da çalışan performansını etkileyen çalışma ortamına bağlı faktörler arasındadır.

Organizasyon İçi İnsan İlişkileri: İnsan ilişkileri her koşulda olduğu gibi organizasyonlar için de oldukça önemli bir faktördür. Kuruluşun hedeflerine ulaşmasında bu ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi saygı bağlarının oluşması, birlikte iş yapmaktan keyif alınması ve takım ruhunun oluşması gereklidir (Bükülmez, 2013). Eğer bir kuruluştaki sağlıklı bir ilişki kurulmuşsa, bu durumun sağlanmasında yapı ve yönetsel anlayış etkili olmuştur. Bu nedenle, organizasyon için insan ilişkileri yönetimin sorumluluğu ile meydana gelmektedir.

Çalışanlara Geribildirim Verilmesi: Geribildirim, ilgili dönem sonunda, yönetici ve çalışanlar arasından geçen dönem için yapılan değerlendirmelere denir. Bireyin kendi durumunu görmesini ve kendini yenilemesini sağlayan dürüst bir iletişim şeklidir. Hedef negatif eylemleri azaltarak, pozitif eylemlerin devamlılığını oluşturmaktır. Geribildirim aracılığıyla bireyler kendilerini tarafsız şekilde analiz edebilmektedirler. Değerlendirme sonucu çalışanlara genellikle performans değerlendirme görüşmesi ile aktarılmaktadır (Bükülmez, 2013).

1.5.3. Çalışan Performansı Yönetimi

Performans yönetimi, şirketteki her bireyin ve çalışma grubunun performansını da içeren, bir şirket veya kuruluşun performansını artırmak için yürütülen faaliyetlerin toplamıdır. Adil standartlar belirlemenin, geri bildirim sağlamanın ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik etmenin katkılarını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kuruluşların bireysel ve ekip çalışmalarını genel stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmesine yardımcı olabilmekte ve böylece etkinlik ve üretkenliğin artmasını desteklemektedir.

Tablo 10. İyi Bir Performans Yönetimi Sisteminin Özellikleri

Özellik	Açıklama
Hedef Odaklılık	İyi bir performans yönetimi sistemi, çalışanların bireysel hedeflerine ve işletmenin hedeflerine uygun olarak performanslarının değerlendirilmesine odaklanır.
Açık Geri Bildirim	Performans yönetimi sistemi, çalışanlara açık ve dürüst geri bildirimler sağlar. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.
Adil Değerlendirme	Performans yönetimi sistemi, tüm çalışanların eşit bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Değerlendirme kriterleri açık bir şekilde belirlenir ve tüm çalışanlar aynı kriterlere göre değerlendirilir.
Sürekli İletişim	İyi bir performans yönetimi sistemi, yöneticiler ve çalışanlar arasında sürekli iletişim sağlar. Yöneticiler, çalışanların performansını sürekli olarak takip eder ve geri bildirimler sağlar.
Geliştirici Yaklaşım	İyi bir performans yönetimi sistemi, çalışanların gelişimini destekleyici bir yaklaşım benimser. Çalışanların zayıf yönleri belirlenir ve geliştirme planları oluşturulur.
Performans Değerlendirmelerinin Sistematiği	Performans yönetimi sistemi, performans değerlendirmelerinin sistematik bir şekilde yapılmasını sağlar. Değerlendirme süreci açık bir şekilde belirlenir ve tüm çalışanlar bu sürece dahil edilir.
Performans ve Ödüllendirme İlişkisi	İyi bir performans yönetimi sistemi, çalışanların performansı ile ödüllendirme arasındaki ilişkiyi net bir şekilde belirler. Çalışanların yüksek performansları, işletme tarafından takdir edilir ve ödüllendirilir.
Yüksek Yönetim Desteği	İyi bir performans yönetimi sistemi, işletmenin üst yönetimi tarafından desteklenir. Üst yönetim, çalışanların performans yönetimi sürecine aktif olarak dahil olur ve sistemin başarılı olmasını sağlar.

Kaynak: (Aguinis, 2019)

Tablo 10'da açıklanan özelliklere göre performans yönetiminin temel amaçlarında, örgütsel etkinliği artırmak, çalışanları güdülemek ve eğitim ve geliştirmeyi kusursuz hale getirmek, çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, örgütün verimliliğini

etkilemek vardır. Bu yüzden çalışanların davranışları, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirme düzeyleri, özellikle de iş performansları değerlendirilmelidir.

Performans yönetiminin amacı, çalışanların performansını ölçmek, yönlendirmek ve geliştirmektir. Bu süreçte, bireysel ve örgütsel hedefler uyumlu hale getirilerek çalışanların motivasyonu artırılır ve performansları yükseltilir. Performans yönetimi, bireysel hedefleri örgütsel amaçlara doğru yönlendirir ve kurumsal değerlerin korunmasını sağlar. Ayrıca, çalışanların sorumlulukları, gerekli beceriler ve beklenen davranışlar belirlenir. Çalışanların gelişim düzeylerini değerlendirmek, ihtiyaç duydukları gelişim için rehberlik ve destek sağlamak, geri bildirim vermek ve gerekli eğitimleri sunmak da performans yönetiminin temel unsurlarındandır. Performans yönetiminin amaçlarını Armstrong (2006) şu şekilde açıklar:

- Çalışanları ellerinden gelen en iyiyi yapmaları için güçlendirme, motive etme ve ödüllendirmek,
- Çalışanların görevlerine odaklanması ve görevlerin doğru yapılmasını sağlamak,
- Proaktif bir yönetimle belirlenen amaç ve sorumluluklar için performans kullanmak ve potansiyel sorunları önlemek,
- Amaçlara ulaşmak için odaklanma, bireysel ve grup potansiyelini grup ve örgüt yararına olacak şekilde artırmak.

Çalışanlar, terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda tarafsız davranılmasını, eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca üstlerin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacı duyarlar. Bu beklentilerin karşılanması performansın değerlendirilmesiyle mümkündür. Performans yönetim sistemleri, insan kaynakları yönetiminde iltiması ve öznel yargıyı azaltmak maksadıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 2006).

Birincisi, yönetsel amaçlar; ücretlendirme, terfi, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların verilmesinde performans değerlendirmelerinin kullanılmasıdır. İkincisi, geliştirmeye yönelik amaçlar; çalışanların kariyer planlamasını desteklemek, eğitim ve gelişim programları hazırlamak, danışmanlık ve rehberlik sağlamak, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve geribildirim sağlamak gibi süreçlerdir. Üçüncüsü ise örgütsel amaçlar; motivasyon düzeyinin belirlenmesi,

gelecekteki hedeflerin saptanması, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak, çalışanların performansını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmek ve örgütün rekabet gücünü artırmaktır (Uyargil, 2013, s. 29-34).

Etkin bir performans yönetimi sisteminin anahtar elemanları; performansla ilgili standartlar, performans ölçme kriterleri, çalışanlara ve insan kaynakları birimine verilen geribildirimdir. Geribildirim verilmediği takdirde ise çalışanın gelişimi olmayacak, insan kaynakları bilgi sistemi de eksik belgelerle personele ilişkin kararlarda etkin olamayacaktır. Aynı zamanda, doğru geribildirimlerle desteklenen insan kaynakları bilgi sistemi, personel yönetimi kararlarında daha etkili ve bilgiye dayalı bir yaklaşımın olması performans yönetim süreçlerindeki mekanizmaya da olumlu etki edecektir. Performans ölçümleri, stratejik yönetimin bütünleyici bir parçasıdır. Neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve niçin ölçüleceği çok önemlidir (Mercanlıoğlu, 2012).

Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak amacıyla performans değerlendirme, geri bildirim sağlama ve gelişim planları oluşturma sürecidir. İşte çalışan performansı yönetimi ile ilgili temel unsurlar (Ceylan, 2009; Özer, 2009; Tunçer, 2013):

Performans Hedefleri Belirleme: Çalışanların bireysel performans hedefleri belirlenir. Bu hedefler, organizasyonun genel hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

Performans Standartlarını Belirleme: İşin gerektirdiği beceri, bilgi ve davranışları tanımlayan performans standartları belirlenir. Bu standartlar, değerlendirmelerde temel alınacak ölçütleri sağlar.

Performans Değerlendirmesi: Belirlenen hedeflere ulaşma derecesi değerlendirilir. Çalışanların güçlü yönleri, gelişim alanları ve başarıları değerlendirilir.

Geri Bildirim Sağlama: Çalışanlara düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlanır. Geri bildirim, başarıları vurgulamak ve gelişim alanlarını belirtmek için kullanılır.

Performans Geliştirme Planları Oluşturma: Çalışanların gelişimine odaklanan bireysel planlar oluşturulur. Bu planlar, eksiklikleri gidermeye ve güçlü yönleri daha da geliştirmeye yönelik olabilir.

Ücret ve Ödüllendirme Sistemi: Çalışan performansı genellikle ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle bağlantılıdır. Başarılarına göre çalışanlara maddi ve manevi teşvikler sağlanabilir.

İletişim ve İş birliği: Performans yönetimi süreci, çalışanlar ve yöneticiler arasında etkileşimi artırmak için etkili iletişimi teşvik eder. İş birliği ve açık iletişim, performans değerlendirmesinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.

Performans Verilerini İzleme ve Analiz Etme: Performans verileri düzenli olarak izlenir ve analiz edilir. Bu, organizasyonun performans yönetimi sürecini sürekli olarak geliştirmesine yardımcı olur.

Eğitim ve Gelişim İmkanları: Çalışanların eksik oldukları becerileri geliştirmeleri için eğitim ve gelişim fırsatları sağlanır.

Düzeltilici ve Önleyici Hareketler: Performans yönetimi, olumsuz sonuçları düzeltme ve gelecekteki başarıları güvence altına alma amacıyla düzeltici ve önleyici hareketleri içerir.

Kuruluşların hedef ve sorumluluklarını mümkün olan en iyi ve başarılı şekilde yerine getirmek yönetimin temel görevidir. Yönetimin performans değerlendirme kapsamındaki anlayışı en iyi ve başarılı olanı belirleme ve çalışanlara kendi iş performanslarını gözden geçirme ve değerlendirme fırsatı tanıma konusunda etkilidir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürdürülebilirliği de bu adımlar ile geçerliliğine ve güvenilirliğine bağlı olmaktadır.

1.5.4. Çalışan Performansının Değerlendirilmesi

Performans değerlendirmesi, kuruluşun çalışan performansını artırmak ve yönetmek, vaktinde ve düzgün personel kararları vermek ve bir şirketin hizmet ve ürünlerinin genel kalitesini artırmak için giderek daha önemli hale gelmektedir. Günümüzdeki işletmelerde en sık karşılaşılan problemlerden biri olan kurum içinde iş görenlere verilen görevlerin ne oranda gerçekleştiği veya onların verilen görevi yerine getirme yeteneklerinin ne oranda yeterli olduğunun değerlendirilebilmesi sorunu, işletmelerde çalışan performansının daha da önemli hale getirmiştir.

Performans değerlendirmesinin önemi işletme ve yöneticiler açısından olduğu kadar, çalışanlar açısından da büyüktür. Yüksek performans gösteren personeller yaptıkları işin karşılığını görmek isterler ve başarılarından kaynaklı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletme ve bu konuda düşüncelerini bilmeyi talep ederler. Ayrıca değerlendirme neticesinde çalışanların varsa yetersizlikleri belirlenerek, bunların iyileştirilme ve yeteneklerinin geliştirilme fırsatı bulunacaktır. Yeniçeri'ye göre performans değerlendirmesi, kuruluştaki belirli bir dönemde çalışan personelin performansının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel iş gücünün öngörülmesine, çalışanlarla ilgili etkili ve tutarlı kararlar alınmasına, başarı ya da başarısızlıklarının yakından gözlemlenmesine ve becerilerini iyileştirici önlemlerin zamanında alınmasına yardımcı olacaktır (Aktan, 2009). Bu bakış açısıyla, performans değerlendirmesinin, personeli işe yönelten, yönlendiren ve yetenekleri ilerleten bir araç olarak kullanıldığı ifade edilebilir.

Çalışan performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden istenen dönemsel ve yıllık görevle sınırlı olmayacak derecede mühim bir konudur. Performans değerlendirmesinin öneminin bilincinde olan şirketler sürdürülebilir bir performans yönetimi uygulamaya geçirmektedirler. Periyodik olarak ve resmi şekilde performansın incelenmesinden ayrı olarak, sürekli gözlem, değerlendirme, belgelendirme ve yönlendirme de bu sürecin içinde bulunmaktadır. Performansın, Tablo 11'deki tanımlara göre değerlendirilebilmesi için belirli özelliklere de sahip olmalıdır.

Tablo 11. Performans Özellikleri

Performans Özellikleri	Açıklama	Örnekler
İş Hedefleri	Çalışanın, işletmenin hedeflerine ne kadar katkıda bulunduğunu ölçer.	Satış hedefleri, müşteri memnuniyeti hedefleri, bütçe hedefleri gibi ölçülebilir hedeflere ulaşma
Verimlilik	Çalışanın, verimli bir şekilde işlerini tamamlama yeteneğini ölçer.	İş süreçlerini iyileştirme, zaman yönetimi, iş yükü dağıtımı, işçilik maliyetleri
Kalite	Çalışanın, işlerini doğru ve hatasız bir şekilde tamamlama yeteneğini ölçer.	Kalite kontrolü, müşteri şikayetlerinin sayısı, hataların düzeltme hızı, hataların nedenlerinin tespiti
İş Etikleri	Çalışanın, işletme politikalarına ve etik kurallara uygun hareket etme yeteneğini ölçer.	Etik kurallara uygunluk, işletmenin misyonuna bağlılık, şeffaflık ve dürüstlük, işe saygı

Tablo 11. Devam

İş birliği	Çalışanın, takım çalışmasına ne kadar katkıda bulunduğunu ölçer.	Takım çalışmasına katılım, iş birliği ve uyum, eleştirilere açıklık, diğer çalışanlara yardım etme
Müşteri Memnuniyeti	Çalışanın, müşterilerin memnuniyetini artırmak için yaptığı işlerin etkisini ölçer.	Müşteri geri bildirimleri, müşteri şikayetleri, müşteri memnuniyeti anketleri, müşteri sadakati
İnovasyon	Çalışanın, yenilikçi fikirler sunma ve uygulama yeteneğini ölçer.	Yenilikçi fikirlerin sayısı, yenilikçi projelerin başarı oranı, yenilikçi süreçlerin ve teknolojilerin kullanımı, rekabetçi avantajların yaratılması
Kişisel Gelişim	Çalışanın, işletme dışında kişisel olarak gelişim gösterme yeteneğini ölçer.	Mesleki ve kişisel gelişim hedefleri, eğitim ve seminerlere katılım, işletmeye katkı sağlamak için öğrenme, mentorluk ve koçluk programları

Kaynak: (Tims ve Bakker, 2021)

İşletmelerin türüne, çalışma alanlarına ve büyüklüklerine bakılmaksızın, yönetici pozisyonunda görev alan bireylerin en mühim sorumluluklarından birisi de çalışan performansının iyileştirilmesidir. Bunu yöneticinin işgücünü mümkün olan en etkili biçimde kullanılmasının sağlanması olarak da söylenebilir. Genel olarak performans, bir işi yapan kişi, grup veya işletmenin, o iş için belirlediği hedefe ne kadar ulaşabileceğinin, başka bir deyişle neyi başarabileceğinin sayısal ve niteliksel ifadesidir.

Performans, şirketlerin hedeflerine ulaşma noktasında ölçümlemeye dikkat ettiği dinamiklerdendir. Etkili bir işletme, belirli hedeflere ulaşmak için performans ölçütlerini izlemekte ve bunları elde etmek için çalışanların performansını değerlendirmektedirler (Decramer, 2021). Bir işletmenin hedefleri, işletmenin büyüme, karlılık ve sürdürülebilirliği gibi faktörlerle ilgili olabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların performansı kavramı önemli olmaktadır.

Çalışan performansı, işletmelerin hedeflerine ulaşmaları ve rekabet avantajı elde etmelerine etki etmesi açısından, çalışan performansını değerlendirmek ve yönetmek işletmelerin stratejik planları arasında olmaktadır. İşletmeler, performans yönetimi sürecinde hedef belirleme, geri bildirim, performans değerlendirme ve çalışan gelişimi gibi unsurları kontrol etmektedirler. İşletmeler, doğru performans yönetimi stratejilerini uygulamak ve çalışanlarının performansını etkili bir şekilde ölçmek için çaba göstermektedirler (Lawrie, vd., 2022).

Bir işletmenin çalışan performansını değerlendirebilmek için kullanabileceği birkaç strateji vardır. İlk olarak, işletmeler, çalışanların performansını ölçmek için objektif ve doğru bir karşılaştırma, derecelendirme ve çalışanı doğru yerde deneme yollarını izlemelidirler. Bu, işletmelerin doğru kararlar almasına ve performansı geliştirmek için doğru adımları atmalarına yardımcı olacak süreçtir. İkinci olarak, işletmeler, çalışanların performansını takip etmek ve gerektiğinde müdahale etmek için düzenli geri bildirimde bulunma, başarı kayıtları ve kendini gelişme süreçlerinin sonuçları çalışana bildirilmelidir (Latham, 2022).

Literatürde performans değerlendirme, “Liyakat Değerleme”, “Başarı Değerleme”, “Personel Değerleme”, “İşgören Boylandırma” gibi terimlerle açıklanmaktadır. Genel ifadeyle literatürde Performans Değerlendirme;

- Bireyin becerilerini, potansiyel iş gücünü, çalışma alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri özelliklerini diğer bireylerle kıyaslayan,
- Yöneticinin önceden belirlenmiş normlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, personellerin işteki performansını değerlendiren,
- Kişinin görevindeki başarısı, ahlak durumu, işteki davranış ve tutumları, kişinin örgütün başarısına katkılarını değerlendiren ve planlayan,
- Çalışanın başarı veya başarısızlığı ile ilgili bir karar veren,
- Dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, personel yükselmelerinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin belirlenmesinde, personel seçim ve atamasında danışılan,
- Çalışanın işindeki başarısını o işin şartlarına uygun değerlendiren, bir aşama olarak açıklanmaktadır.

Performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunur. Birincisi, personelin çalışan performansı ile ilgili bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgi, stratejik planlama, iyileştirme ve yetiştirme, ücret-maaş artışı, personel seçme ve yerleştirme, kariyer planlaması, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların verilmesinde fayda sağlayacaktır. İkincisi ise, çalışana geri bildirim yapılmasıdır. Yani değerlendirme sonuçlarının çalışana bildirilerek eksikliklerini ve bu eksiklikler hakkında yapılması gerekli olan şeylerin kişiye aktarılmasıdır.

Performans değerlendirme konusunda önerilen bazı görüşler vardır; Performans değerlendirme hakkında görüşlerden biri, sabit bir süre boyunca değerleme yapmak yerine, değerleme sürelerinin belirli durumlara göre saptanmasıdır. Buna göre, maaş artışı veya terfi ve transfer kararları alınmadan önce ya da çalışanın amirinde, pozisyonunda veya niteliklerinde değişiklik olması durumunda değerlendirme yapılabilecektir. Bu süreç hem çalışanların kendi performanslarını anlamalarına hem de yöneticilerin çalışanlarını daha iyi anlamalarına katkı sağlayacaktır.

Performans değerlendirme konusunda bir başka görüş ise; mesleki nitelikleri ağırlıklı olan memurlar için değerlendirme zaman aralığının 3-5 yıl kadar artırılmasıdır. Ek olarak, gerçekleşen değerlendirmenin, personelin başarılı veya başarısızlık durumuna göre yapılması da ifade edilmektedir. Bu sayede aynı anda çok sayıda kişiyi değerlendirmek, çalışanlar üzerindeki zaman kaybını ve değerlendirme baskısını ortadan kaldırmak ve daha etkili sonuçlara ulaşmaya imkân tanımaktadır.

Her kuruluşun uyguladığı yöntem onun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre farklı olabilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilirken aşağıdaki detaylara önem verilmesi değerlendirmenin etkinliğine ve başarısına katkı sağlayacaktır;

- Yöntemin yapısının, neyi ölçtüğünün ve meydana gelen sorunların analizinin iyi yapılması.
- Kullanılacak yöntemin kuruluşun yapısına ve çalışan ilkelerine uyumlu olması.
- Uygulanacak yöntemin değerleyen ve değerlenen çalışan tarafından onaylanması ve benimsenmesi.

Bu noktalara dikkat etmeden tesadüfi olarak seçilecek bir yöntemden rasyonel bir sonuç elde etmek mümkün olmayacaktır.

1.5.5. Çalışan Performansı ile ilgili Yapılan Çalışmalar

Çalışan performansı ile ilgili yapılmış çalışmalar, çalışanların performansını etkileyen faktörleri ve bu faktörleri nasıl iyileştirilebileceğini anlamaya yardımcı olmuştur. Bu çalışmalar, çalışanların performansını etkileyen birçok faktör olduğunu göstermektedir. Bunlar arasında, çalışanların becerileri ve yetenekleri, iş görevleri ve

sorumlulukları, iş ortamı ve kültürü ve çalışan motivasyonu ve bağlılığı gibi kavramlar yer almaktadır.

Tablo 12. Çalışan Performansı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tablosu

Faktörler	Çalışan Performansı	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	Yüksek	Yüksek
Liderlik	Etkili	Güçlü
Örgütsel Kültür	Olumlu	Güçlü
İletişim	Etkili	Açık
Takım Çalışması	İyi	Güçlü
Kariyer Fırsatları	Geniş	Destekleyici
Değerlendirme ve Geri Bildirim	Adil	Yapıcı

Kaynak: (Hitt ve Duane Ireland, 2017).

Tablo 12, çalışan performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Çalışanların yüksek iş performansı ve örgütsel bağlılık için, iş tatmini, etkili liderlik, olumlu örgütsel kültür, etkili iletişim, takım çalışması, kariyer fırsatları, adil değerlendirme ve geri bildirim gibi faktörlerin önemli olduğu görülmektedir. Literatürdeki araştırma sonuçları bu faktörlerin iyileştirilmesi ile çalışanların iş performansını artıracak ve örgütsel bağlılığını güçlendireceğini göstermektedir. Ancak her organizasyonun özgün özellikleri ve dinamikleri dikkate alınarak ilişkiler hakkında yorum yapılmaktadır. Bu çalışmada, tasarruf finansman çalışanları örneklemini üzerindeki sonuçlar da örgütsel bağlılığın çalışan performansını pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Dugguh ve Dennis (2014) makalelerinde iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Duygusal olaylar, iki faktör, eşitlik ve iş gibi bazı iş tatmini teorileri üzerine ilgili literatür özelliklerini araştırmışlar ve bu teorilerden elde edilen bulguları açıklamışlardır. İş tatmini kavramı karmaşık olmasına rağmen araştırmalar, uygun değişkenlerin ve mekanizmaların kullanılmasının çalışan performansını etkilemede uzun bir yol kat edebileceği sonucuna varmıştır (Dugguh ve Dennis, 2014, s. 12).

Merve Öneği'nin yapmış olduğu çalışmaya göre Örgütsel bağlılığın performansa olan etkisi ile ilgili yapılan analizler sonucu Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık gibi örgütsel bağlılığın alt boyutlarının,

Çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu sonuç ile örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bulunduğu rgte bağlılığı yüksek olan çalışanın, performansı da yüksek seviyede olacağı ifade edilmiştir (Aktuğ, 2016).

Son olarak performans geri bildiriminin çalışanların etkisi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Hem orta hem de büyük kuruluşlarda düzenli incelemeler düzenli olarak yapılmalıdır. Yöneticiler tarafından performansa ilişkin sağlanan geri bildirimin türü, çalışan performansını ve iş tatminini etkileyebilmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000).



2. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Araştırmada konusu olan kavramlar arası ilişkiler ve öne sürülen hipotezler için yapılan literatür taramasına ilişkin çerçeve aşağıda sırası ile sunulmuştur. Değişkenler arası ilişkileri ifade etmek üzere oluşturulan model hipotezlerin sonunda Şekil 2’de düzenlenmiştir.

2.1. Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi

Liderlerin çalışan üzerindeki performans etkileri uzun yıllardan beri tartışılan ve günümüzde de üzerinde durulan konulardan biridir (Paaıs ve Pattiruh, 2020). Liderlik davranışlarının çalışan performansına olan etkisinin işletmenin performansına da doğrudan ve dolaylı olarak etki edeceği araştırılmıştır. Farklı liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Suprayitno, D. (2024), liderlik davranışlarının çalışan performansı üzerinde etkisinin olmadığını saptamışlardır.

Her liderlik tarzı her çalışma ortamına uygun olmayıp çalışanların motivasyon ve beklentilerine, örgütsel yapıya ve dış faktörlere göre değişebilmektedir. Örneğin, otokratik bir liderlik tarzı yaratıcı ve özgür düşünme gerektiren bir iş ortamında çalışanların performansını artırmak yerine baskı altında hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanların bireysel motivasyonları, ihtiyaçları ve beklentileri liderin davranışlarından bağımsız olarak performanslarını etkileyebilir. Çalışanların performansı, liderlik davranışlarının yanı sıra, ekonomik koşullar, teknoloji, iş yükü veya ailevi sorumluluklar gibi dış faktörlerden de etkilenebilir. Bu durumda liderlik davranışları çalışan performansını direkt etkilemeyebilir.

Al Shehhi vd. (2020) etik liderliğin çalışanların rol içi iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, Özer (2019) çalışmasında hizmetkar liderliğin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır. Cinnioğlu’nun yapmış olduğu araştırma sonucunda algılanan hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Cinnioğlu, 2019).

Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesindeki bir işletmede çalışan 159 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının

performansları ile anlamlı bir etkileşime sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karacaoğlu ve Satır, 2019).

Çalışanların iyi bir performans göstermeleri örgütün performansını artırmaktadır. Çalışan performansının artırılmasında, liderlerin çalışan hedeflerini ve sorumluluklarını çalışanlara uygun bir ifadeyle iletebilmesi de önemlidir (Fayyaz, vd., 2014, s. 7). Başka bir ifadeyle çalışan performansı örgütün gelecek planları ve başarısı için önemli olduğunu ve çalışanların yüksek performans göstermelerinde liderinin doğru motivasyon araçlarını kullanması ile doğru orantılı olduğu da görülmektedir (Uludağ, 2018, s. 79). Çalışanların bu performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi liderlerin çalışana karşı göstermiş olduğu davranış tarzı, diğer bir ifadeyle liderin davranış özellikleridir.

Liderlerin sergilediği olumlu davranışlar, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine, görevlerini daha iyi yerine getirmelerine ve iş tatminlerini artırmalarına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, liderlerin çalışanlara güven vermesi, onların yeteneklerine olan inancı güçlendirir dolayısı ile iş ortamında verimliliği artırır. Bu kapsamda, liderlik davranışları ile çalışan performansı arasında genellikle pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Literatürden elde edilen bilgilere ve yapılmış olan araştırma sonuçlarına dayanarak H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Hizmetkâr liderlik davranışı çalışan performansını etkiler.

2.2. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve kimliğin oluşturulmasında birlik hissi aşılamanın etkili olan bir davranış olduğu benimsenmiştir. Ayrıca Barbuto ve Wheeler bu özelliklere başkalarına hizmet etme ve başkaları için fedakârlık yapma olarak tanımlanan çağrı (calling) özelliğini ekleyerek hizmetkâr liderliğin özelliklerini arttırmışlardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde hizmetkâr liderliğin iş yerinde sergilenen tutum, bağlılık, tatmin ve davranışları etkilediği pek çok araştırmacı tarafından ifade edilmiştir (Koç ve Özyılmaz, 2020).

Kamu sektöründe yapılmış olan bir başka çalışmada modern liderlik türlerinden hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup, "akış deneyimi" kavramının söz konusu ilişkideki aracılık rolü araştırılmıştır. Hizmetkâr liderliğin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hesaplanmıştır. Hizmetkâr liderlik, çalışanların memnuniyetini artırırken aynı zamanda onların kuruma olan bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Ayrıca, "akış deneyimi" bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynamaktadır, yani çalışanlar işlerinde tamamen odaklanıp, motive olduklarında, hizmetkâr liderliğin bu olumlu etkileri daha da belirgin hale gelmektedir. Bu sonuç, çalışan motivasyonunun liderlik tarzıyla uyum içinde olduğunda iş tatmini ve bağlılığın daha yüksek düzeylere çıkabileceğini göstermektedir (Yener Demircan, 2021).

Sağır ve Aydın (2019) tarafından tekstil sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, otantik liderliğin hem örgütsel bağlılık hem de psikolojik sermaye üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Sonuç olarak, üç değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alırken, proaktif çalışanların, kısa vadeli işlere odaklanmak yerine, hizmetkâr liderden aldıkları destekle uzun vadeli başarıları hedefledikleri görülmektedir. Bu çalışanlar, hizmetkâr liderliğin sağladığı rehberlik ve desteğin etkisiyle, uzun vadeli düşünme ve hareket etme eğilimi geliştirirler. Bu durum, onların örgüte olan bağlılıklarını artırır, çünkü bu tür bir liderlik, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerine ve uzun vadeli hedeflere yönelik bir aidiyet duygusu geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, hizmetkâr liderlik, özellikle proaktif çalışanların örgüte daha yüksek bir bağlılık göstermelerine katkı sağlayacaktır (Chang ve Ying, 2006).

Hizmet sektöründe 402 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin takipçilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı sonucu elde edilmiştir (Dalgıç, 2017).

Araştırmalara göre, hizmetkâr liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin, takipçilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı kabul edilmektedir. Hizmetkâr liderlik, liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik vermesi, onların gelişimini desteklemesi ve onlara hizmet etmeye yönelik bir yaklaşım sergilemesi ile çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, iş tatminlerinin artmasına ve örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesine ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına yönelik duyguların desteklendiği öngörülmektedir.

Literatürden elde edilen bilgilere ve yapılmış olan araştırma sonuçlarına dayanarak H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Hizmetkâr liderlik davranışı örgütsel bağlılığı etkiler.

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı İlişkisi

Balay'a (2000) göre, yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki, bağlılık düzeyindeki değişikliklere bağlıdır. Örneğin, tutum ve davranışların, bağlılığın sonucunda oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple bağlılık düzeyinin insanların davranışlarından meydana gelmiş eylemlere bakılarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekli görülmüştür. Bu çerçevede, belirlenen amaçlara ulaşmanın güçleştiği durumlarda bağlılıkta belirgin bir düşüş ve bunun sonucunda bireysel performans düzeyinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, bireylerin ve örgütün özellik ve tercihlerinin bütünleşmesinin önemli ürünlerin üretilmesine yol açtığı, örgütsel başarının arttığı ve motivasyon ve verimliliğin yüksek düzeyde olumlu olarak etkilendiği görülmüştür (Altun, 2019).

İş yaşamında çalışanların ve dolayısı ile örgütlerin performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin büyük bir kısmı örgüt çalışanlarıyla ilgilidir. İlgili etkilere biri de örgütsel bağlılıktır. Kısaca, örgütsel bağlılık; çalışan ile örgüt arasındaki bağlantıyı ve ilişkiyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, örgüt başarısını artırmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017).

Konya Sanayi Odası'na kayıtlı orta ölçekli işletmelerde 417 çalışana uygulanan anket verilerinin analizi sonucunda, örgütsel bağlılığın performansı pozitif yönde ($\beta=0,470$) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Erdirencelebi ve Yazgan, 2017).

Türkiye Vakıflar Bankası'nın Ankara, İstanbul ve İzmir'de bulunan 118 şubesi dahilinde bir araştırma yapılmıştır. 323 çalışanın örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık ve performansları arasında 0,145 oranında korelasyon olduğu bulunmuştur (Uygur, 2007).

Syauta vd. (2012), araştırmalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,417$ ve $p = 0,00$) sonucuna, Çınar ve Yeşil (2016), araştırmalarında örgütsel bağlılığın çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta = 0,42$ ve $p < 0,05$) sonucuna ulaşmışlardır (Çınar ve Yeşil, 2016).

Literatürden elde edilen bilgilere ve yapılmış olan araştırma sonuçlarına dayanarak H3 hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel bağlılık çalışan performansını etkiler.

2.4. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Hizmetkâr liderlik, liderin takım çalışanlarına hizmet etme, onların ihtiyaçlarını karşılama ve gelişimlerine destek olma odaklı bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu sayede çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmalarına katkı sağlamaktadırlar.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin iş tatmini algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, 347 sınıf öğretmeni ile görüşülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, sınıf öğretmenlerinin algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmış ve hizmetkâr liderlik algı düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Osanmaz, S., 2023).

İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletmelerindeki toplam 491 çalışandan anket tekniği sonucunda elde edilen verilerin analizinde, çalışanların yöneticilerini hizmetkâr lider olarak değerlendirdiği ve hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cinnioğlu ve Atay, 2018).

Bir havayolu şirketinde yapılmış araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Yalçıntaş ve Feyza, 2017).

Mayer, vd., (2012) yöneticiler çalışanlar için rol model olup olumlu lider tavırları olumlu çalışan davranışlarını doğurduğu ve hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu, dolaylı olarak da performansı arttırdığı görülmüştür (Budak vd., 2023).

Miears (2004), Teksas'ta devlet okullarında yapılan araştırmada, öğretmenlerin algıladıkları hizmetkâr liderlik ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda iş tatminlerinin de daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin işlerinden daha fazla memnuniyet duymalarına katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Özellikle iş tatmininin öğretmenlerin işlerine devam etmeleri açısından kritik bir faktör olduğu düşünüldüğünde, hizmetkâr liderlik, öğretmenlerin iş tatminini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin işlerine devam etmelerini sağlama noktasında önemli görülen iş tatminini sağlaması açısından hizmetkâr liderlik önemli bir faktör olarak ortaya konulmuştur (Miears, 2004).

Liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin birçok değişkenden etkilendiğini vurgulamaktadır. Literatürde, farklı sektörlerde yapılan araştırmaların (sağlık, turizm, havayolu taşımacılığı ve eğitim gibi) liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği görülmektedir. Ancak tasarruf finansman sektöründe bu ilişkinin nasıl bir sonuç vereceği bilgisi eksiktir. Bu nedenle, geçmişte yapılan araştırma sonuçlarına dayanarak H4 hipotezi oluşturulmuştur.

H4: Hizmetkâr liderlik davranışı iş tatminini etkiler

2.5. İş Tatmini ve Çalışan Performansı İlişkisi

Çalışanların iş tatmininin sağlanması, işletmelerin en önemli görevlerinden birisidir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Schoderbek, vd., 1991).

Çalışanların üst düzeyde işlerinden tatmin olması, onların yöneticilere ve işyerine bağlılıklarını artırmakta, işletmelerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba göstermelerini sağlamaktadır (Akkoç, vd., 2012).

Varışlı (2019), konaklama sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgulara göre; örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgütlerinde kalma eğilimindedirler, işten ayrılma niyeti üzerinde en etkili olan örgütsel bağlılık türü duygusal bağlılıktır, yüksek iş tatmini, kişinin iş dışındaki yaşamına da olumlu yansımakta ve yüksek iş tatmini olan çalışanlar işten ayrılma eğilimi göstermemektedirler.

Vuran (2019) tarafından kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkide lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, karizmatik liderlik, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu etki, liderin sahip olduğu karizmanın çalışanlar üzerindeki motivasyon ve memnuniyeti artırdığı anlamına gelir. Ayrıca, bu etkide lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık gibi değişkenlerin kısmi aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Yani, karizmatik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık tarafından belirli ölçüde yönlendirilmekte ve desteklenmektedir. Bu durum, liderlerin sadece kendi karizmalarının değil, aynı zamanda lider-üye ilişkileri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının da iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Ostroff (1992) çalışanları fazla iş tatmini duyan örgütlerin, az iş tatmini duyan çalışanlara sahip örgütlere kıyasla daha fazla etkili olduklarını bildirmiştir. Benzer bir araştırmada Gürbüz (2008) genel iş tatmini ile genel iş davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda genel iş tatmini ile genel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu hesaplamışlardır (Gürbüz, vd., 2010).

İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişki literatürde pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişki karmaşıktır ve birçok faktör tarafından etkilenebilmektedir. Araştırmalarda bu iki kavram

arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu bulgusunun ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir (Judge ve Bono, 2001).

Literatürden elde edilen bilgilere ve yapılmış olan araştırma sonuçlarına dayanarak H5 hipotezi oluşturulmuştur.

H5: İş tatmini çalışan performansını etkiler.

2.6. Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

Literatürde örgütsel bağlılığın bazı değişkenlerin ilişkisinde aracılık rolünün incelendiği görülmektedir. Ankara ilinde faaliyet gösteren özel işletmelerle yapılmış bir çalışmada psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun da iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir (Çalışkan ve Hazır, 2012).

Çolak (2020), hizmetkâr liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında hizmetkâr liderlik algısının örgütsel bağlılığı kısmen olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu durum liderlerin genel olarak sorumlu yöneticilik davranışlarının, çalışanların örgüte bağlılık hislerinin güçlendirilmesinde önemli bir faktör olduğunu ispatlamaktadır (Çolak, 2020, s.65).

Bir başka çalışmada, 506 özel güvenlik personelinden toplanan verilerin analizi neticesinde, çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın kısmî aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir (Altay ve Turunç, 2018).

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışan performansına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü, bu liderlik tarzının çalışanların ihtiyaçlarını anlamaya ve onlara destek olmaya odaklandığı için örgütsel bağlılığı artıracığı ve bu artışın da performansı olumlu yönde etkileyeceği çıkarımı ile araştırılmaktadır. Hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın rolü daha önce araştırılmamış olduğundan, hipotez testi ve bu ilişkinin bulgularının yorumlanması hem akademik hem de sektörel açıdan tezdeki sonucu merak edilen noktalardandır.

Literatürden elde edilen bilgilere ve yapılmış olan araştırma sonuçlarına dayanarak H6 hipotezi oluşturulmuştur.

H6: Hizmetkâr liderliğin çalışan performansına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü bulunmaktadır.

2.7. Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü

Hizmetkâr liderlik tarzı genellikle çalışanların uzun dönemli gelişimine odaklanırken, iş performansını doğrudan etkileyen faktörler arasında kısa vadeli hedeflere odaklanma ve performansı ölçme gibi unsurlar da olabilmektedir. Dolayısıyla, hizmetkâr liderliğin çalışan performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü geniş bir perspektiften incelemek ve farklı faktörlerin etkisinde bir arada değerlendirmek üzere H7 hipotezi kurulmuştur.

Aboramadan vd. (2020) tarafından akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, hizmetkâr liderlik ile işe bağlanma, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve iş tatmininin bu ilişki üzerindeki kısmi aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Yani, hizmetkâr liderlik duygusal bağlılığı artırmakta ve iş tatmini bu sürecin bir parçası olarak etkide bulunmakta, ancak tüm etkiyi açıklamaktadır. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin işe bağlanma üzerinde de olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ve iş tatmini bu ilişkide tam aracılık rolü üstlenmektedir. Bu durum, hizmetkâr liderliğin, akademisyenlerin işe bağlanmalarını artırmada ve iş tatminini sağlayarak bu bağlanmayı desteklemede önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Kock ve arkadaşlarının (2019) yaptığı araştırmada, empatik liderlik kavramını Türkçe literatüre kazandırmak ve empatik liderliğin iş tatmini ile çalışan performansına etkisi incelenmiştir. İstanbul'daki kamu kurumlarında çalışan 294 devlet memuruyla yapılan bu çalışmada, empatik liderlik ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenirlik analizleri tamamlanmış ve ölçeğin Türkçe formu oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, empatik liderliğin çalışanların iş tatminini orta düzeyde, çalışan performansını ise düşük düzeyde pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Tortumlu, M., 2023).

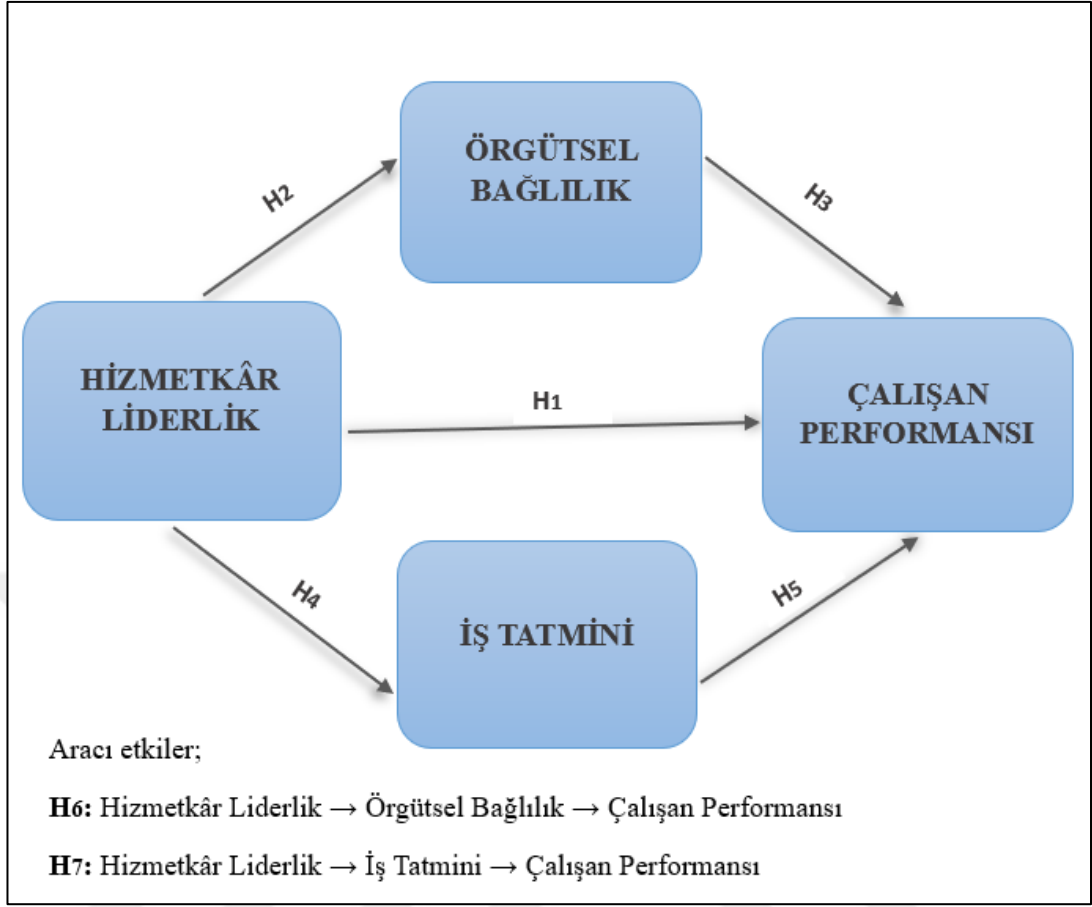
Empatik liderlik, liderin çalışanların duygusal durumlarını anlama, onlarla duygusal bağ kurma ve bu anlayışı kararlarına yansıtma kapasitesine odaklanır. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş tatminini artırmaya ve iş ortamındaki ilişkileri güçlendirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Öte yandan, Hizmetkâr lider, çalışanlarının gelişimine odaklanarak onların profesyonel ve kişisel gelişimlerini destekler, onların önceliklerini liderin kendi çıkarlarının önüne koyar. Bu anlamda hizmetkâr liderlik, çalışanların uzun vadeli gelişimlerine daha fazla vurgu yaparken, empatik liderlik daha çok çalışanların anlık duygusal ve psikolojik durumlarına yönelik bir yaklaşım sergiler. Her iki liderlik tarzı da çalışan bağlılığı ve iş tatmini dolayısı ile çalışan performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Sağlık çalışanları örneklemini üzerinde yapılan bir araştırmada, hizmetkâr liderlik algılarının, iş performansı düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı düzeyleri üzerindeki etkisinde iş tatmini düzeylerinin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır (Celepli vd., 2020).

Literatürden elde edilen bilgilere ve yapılmış olan araştırma sonuçlarına dayanarak H7 hipotezi oluşturulmuştur.

H7: Hizmetkâr liderliğin çalışan performansına etkisinde iş tatminini aracılık rolü bulunmaktadır.

Araştırma hipotezleri toplu olarak Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırma modelinde, hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, çalışan performansı bağımlı değişken, örgütsel bağlılık ve iş tatmini aracı değişkenler olarak yer almaktadır.

3. YÖNTEMBİLİM

Bu araştırmada hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma hedefleri arasında, tasarruf finansman sektöründeki yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin tasarruf finansman çalışanları üzerindeki; örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri ve performansları yönünden etkilerinin açıklanmasıdır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki anlamlı etkileri analiz etme temelinde hizmetkâr liderliğin bu kavramlarla olan ilişkisi merak edilmektedir.

İşletmelerde yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performansını dolayısı ile organizasyonların gelecek hedeflerini etkileyen hususlardan olup görev ve sorumluluk, işletmede görev yapan yöneticilere düşmektedir. Bu kapsamda, tasarruf finansman sektöründe çalışanların performanslarının artırılması da amaçlar arasındadır.

3.1. Evren ve Örneklem Büyüklüğünü Belirleme

Bu araştırmanın evreni; İstanbul’da yer alan tasarruf finansman sektörü çalışanlarıdır. İstanbul’da yer alan toplam tasarruf finansman çalışan sayısı 4500’ü aşmaktadır. Evrenden örnekleme dahil edilecek tasarruf finansman çalışanlarının sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda yer alan formülden yararlanılmıştır (Keskin, 2020).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğü belirlenirken, evren için belirli bir p tahmini yoksa $p=q=0,5$ olarak formüle dahil edilmektedir. Evren büyüklüğü $N=4500$ tasarruf finansman çalışanı olarak belirlenmiştir. Araştırma ve analizler %95 güven düzeyindedir. Duyarlılık $d=0,05$ ile teorik t değeri 1,96'ya eşit olmaktadır. Araştırmada örneklem hacmini belirlemek için ifade edilen değerler, formül içerisine yerleştirilerek hesaplandığında örneklem büyüklüğünün minimum 354 çalışandan oluşması gerektiği belirlenmiştir.

Verilerin toplanma aşamasında, ilk 120 anket verisine ulaşıldığında anketin ölçtüğü değişkenlerin tutarlılığını ve güvenilirliğini değerlendirmeye yönelik ön analizler gerçekleştirilmiştir. Eğer gerek var ise veri toplama aşamasının başında anketin bazı bölümlerinin gözden geçirilmesi veya düzeltilmesi işlemleri için tedbir amaçlı bu yola gidilmiştir. Araştırma ölçeklerinin ya da anketin tutarlı sonuçlar verip vermediğini anlamak üzere toplam anketin, ölçeklerin ve ölçek alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. İlk 120 veri seti üzerinde yapılan bu ön analiz, sonucunda güvenilirlik değerlerinin 0,650-0,800 aralığında hesaplandığı ve maddelerin iç tutarlılığının iyi derece olduğu görülmüştür. Ön değerlendirme sonrasında veri toplama işlemine devam edilmiştir.

Veri toplama aşamasında gerçekleşebilecek hatalar, eksik veya yanlış kodlanan formlar veya anket güvenilirliği olumsuz etkileyebilecek verilerin olasılığı göz önüne alınarak toplamda 500 üzeri çalışana ulaşılması hedeflenmiştir. 517 anket formu ile veri toplama aşaması sonuçlandırılmış, 15 anket formunun eksik veri ve normal dağılıma ters düşmesi sebebi ile elenmiştir. Analizlere 502 anket verileri ile başlanmıştır. Örneklem, tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Yani evrenin birkaç özelliği dikkate alınarak, faaliyette olan tasarruf finansman markaları homojen grupları oluşturmak kaydı ile bu şirketlerden basit tesadüfi olarak seçim yapılmıştır. Bu seçim ile; zincir emlak firma çalışanları, emlak danışmanları ve şirket ortakları araştırma örnekleme dahil edilmemektedir. Tasarruf finansman markaları bünyesinde çalışan pozisyonunda olunması örneklemin temel özelliklerindendir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Örgütlerde liderlik, performans, bağlılık, tatmin üzerine yapılan araştırmalarda genellikle likert tipi ölçekler kullanılmaktadır. Likert ölçekleri, katılımcıların bir dizi ifadeye verdikleri dereceli yanıtları içermektedir. Likert ölçeği, araştırmalarda sıklıkla tercih edilir çünkü katılımcıların belirli bir konuda ne kadar güçlü hissettiklerini nicel olarak ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, bu ölçek türü, veri analizinde kullanılabilecek birçok istatistiksel yöntemeye uygun şekilde yapılandırılmıştır. Veri toplama aşamasında, çalışanların hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performansları ile ilgili verileri edinebilmek adına dört ölçek kullanılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Katılımcıların hizmetkar liderlik algısını ölçmek için Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hizmetkar Liderlik ölçeği; Güçlendirme (7 ifade), Geride Durma (3 ifade), Hesap Verebilirlik (3 ifade), Affetme (3 ifade), Cesaret (2 ifade), Tevazu (5 ifade) ve Sorumlu Yöneticilik (3 ifade) olmak üzere yedi alt boyut içermektedir. Ölçekte toplam 26 ifade bulunmaktadır. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlaması Duyan ve Dierendonck (2014) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada orijinal ölçek Türkçe uyarlaması ile karşılaştırılmış, bazı maddelerdeki Türkçe ifadeler düzeltilmiştir. İfadeler; (1) Hiç katılmıyorum, (7) Tamamen katılıyorum şeklinde yedi düzeyde etiketlenmiştir. Örnek ifade: Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gerekli bilgiyi verir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Katılımcıların örgütsel bağlılık algısını ölçmek için Allen ve Meyer'in (1996) tarafından geliştirilip Türkçeye Dağlı, vd., (2018) tarafından uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan ölçekte; duygusal bağlılık (6 ifade), devam bağlılığı (6 ifade) ve normatif bağlılık (6 ifade) olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır. İfadeler; (1) Hiç katılmıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde beş düzeyde etiketlenmiştir. Örnek ifade: Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu organizasyonda geçirmek beni çok mutlu eder.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatmini algısını ölçmek için Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Bayraktar (1996) tarafından yapılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin 100 ifadeden oluşan uzun ve 20 ifadeden oluşan kısa versiyonu bulunmaktadır. Bu

araştırmada ölçeğin 20 ifadeli kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçek İçsel İş Tatmini (20 ifade) ve Dışsal İş Tatmini (8 ifade) olmak üzere iki alt boyut içermektedir. İfadeler; (1) Hiç katılmıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde beş düzeyde etiketlenmiştir. Örnek ifade: Her zaman meşgul etmesi bakımından işimden

Çalışan Performansı Ölçeği: Çalışan performansı algısını ölçmek için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından ve Türkçe uyarlaması Şehitoğlu (1999) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. İfadeler; (1) Hiç katılmıyorum, (7) Tamamen katılıyorum şeklinde yedi düzeyde etiketlenmiştir. Yedi madde ve tek boyuttan oluşan ölçek; ‘Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.’, ‘Devamsızlık oranlarım düşüktür, moralim yüksektir.’, ‘Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.’, ‘İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.’, ‘Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.’, ‘Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.’ ifadelerinden oluşmaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu araştırma kapsamında, istatistiksel analizler ve yöntemler, çeşitli istatistiksel programlar kullanılarak uygulanmıştır. Çalışmanın başlangıcında, araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özellikleri ve iş ile ilgili faktörlerin frekans dağılımına yer verilmiştir. Daha sonra, verilerin analizine SPSS 26 AMOS yazılımı kullanılarak her bir ölçek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

DFA analizlerinden sonra, ölçek verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği, CR (Composite Reliability) ve AVE (Average Variance Extracted) istatistikleri ile değerlendirilmiştir.

Regresyon ve aracılık analizleri HAYES PROCESS MACRO kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, istatistiksel anlamlılığın 0,05 düzeyinde değerlendirildiği kabulü temel alınarak yorumlanmıştır.

3.3.1. Katılımcıların Sosyodemografik ve İş Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Bu bölümde, çalışmanın katılımcı grubunun demografik ve iş özelliklerine yönelik sosyodemografik özelliklerini incelenecektir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni

durum ve eğitim gibi önemli demografik değişkenlerini içeren Tablo 13'te sunulmuştur. Buna göre, Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %41,0'ünün kadın (n = 206) ve %59,0'unun erkek (n = 296) olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı ele alındığında, katılımcıların %49,0'u (n = 246) 21-30 yaş aralığındayken, %42,4'ü (n = 213) 31-40 yaş aralığındadır. 41-50 yaş aralığındaki katılımcılar %8 'lik bir oranla (n = 40) temsil edilirken, 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılar ise %0,6'lık bir oranla (n = 3) bulunmaktadır. Medeni durumda, katılımcıların %46'sı (n = 231) bekar iken, %54'ü (n = 271) evlidir. Eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların %18,5'i (n = 93) lise mezunu, %26,5'i (n = 133) ön lisans mezunu, %49,4'ü (n = 248) lisans mezunu ve %5,6'sı (n = 28) yüksek lisans mezunudur. Bu sonuçlar, katılımcı grubunun çeşitli sosyodemografik özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Cinsiyet dağılımı nispeten dengeli olup, yaş ve eğitim düzeyi dağılımları geniş bir yelpazede bulunmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Sosyodemografik Özellikleri

Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	206	41,0
	Erkek	296	59,0
	Total	502	100,0
Yaş	21 - 30	246	49,0
	31 - 40	213	42,4
	41 - 50	40	8,0
	51 ve üzeri	3	0,6
	Total	502	100,0
Medeni Durum	Bekar	231	46,0
	Evli	271	54,0
	Total	502	100,0
Eğitim Durumu	Lise	93	18,5
	Ön Lisans	133	26,5
	Lisans	248	49,4
	Yüksek Lisans	28	5,6
	Total	502	100,0

Tablo 14, çalışmanın katılımcı grubunun iş ve çalışma özelliklerini yansıtmaktadır. İş tecrübesi alanında, katılımcıların %55,6'sı (n = 279) 0-10 yıl arasında iş tecrübesine sahipken, %36,1'i (n = 181) 11-20 yıl arasında iş tecrübesine sahiptir. %8,4'lük bir oranla (n = 42) ise katılımcılar 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir. Diğer yandan, kuramdaki iş tecrübesi incelendiğinde, katılımcıların %99,4'ü (n = 499) 0-10 yıl arasında kuramdaki iş tecrübesine sahiptir. %0,6'lık bir oranla (n = 3) ise katılımcılar 11-20 yıl arasında kuramdaki iş tecrübesine sahiptir. Kurumdaki pozisyon dağılımına baktığımızda, katılımcıların %76,9'u (n = 386) çalışan, %21,1'i (n = 106) orta düzey

yönetici ve %2,9'u (n = 10) üst düzey yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. Yönetici cinsiyeti açısından, katılımcıların %15,3'ü (n = 77) kadın yöneticilere, %84,7'si (n = 425) ise erkek yöneticilere sahiptir. Son olarak, Katılımcıların çalıştığı kurumlara göre dağılıma baktığımızda, Fuzul Ev %72,7'lik bir oranla (n = 365) en fazla temsil edilen kurumken, Imece Tasarruf %16,5'lik bir oranla (n = 83), Katılım Evim %6,4'lük bir oranla (n = 32) ve diğer kurumlar %2,6'lık bir oranla (n = 13) katılımcıların çalıştığı diğer kurumları temsil etmektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Çalışma Özellikleri

İş ve Çalışma Özellikleri		n	%
Toplam İş Tecrübesi	0 - 10 Yıl	279	55,6
	11 - 20 Yıl	181	36,1
	21 Yıl ve üzeri	42	8,4
	Total	502	100,0
Kurumdaki İş Tecrübesi	0 - 10 Yıl	499	99,4
	11 - 20 Yıl	3	0,6
	Total	502	100,0
Kurumdaki Pozisyonu	Çalışan	386	76,9
	Orta Düzey Yönetici	106	21,1
	Üst Düzey Yönetici	10	2,9
	Total	502	100,0
Yönetici cinsiyeti	Kadın	77	15,3
	Erkek	425	84,7
	Total	502	100,0
Kurum	Fuzul Ev	365	72,7
	Diğer	137	26,3
	Total	502	100,0

3.3.2. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu aşamasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçekler için literatürde geçerlilik ve güvenilirliği doğrulanmış yapılar temel alınarak oluşturulan yapının geçerliliğinin kontrolü amaçlı doğrulayıcı faktör analizi adımları atılmıştır. Hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı için DFA model istatistikleri ayrı ayrı incelenmiştir.

Modelin geçerliliğini daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek amacıyla uygunluk değerleri incelenmiştir. Model indeksinde sıklıkla kullanılan indeksler ve açıklamaları şöyledir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006);

- CMIN/DF (Ki-Kare Değerleri ve Serbestlik Derecesi): Bu indeks, gözlenen verilerle model arasındaki farkı ölçer. Düşük CMIN/DF değerleri daha iyi uyum

anlamına gelir. Ancak bu indeks tek başına yeterli değildir, çünkü örneklemin büyüklüğüne ve model karmaşıklığına bağlı olarak değerler değişebilir.

- RMSEA (Kök Ortalama Kare Hata Yaklaşımı): RMSEA, modelin veriyle ne kadar iyi uyduğunu belirlemek için kullanılır. Düşük RMSEA değerleri daha iyi uyumu gösterir. Genellikle 0 ile 1 arasında değer alır. 0 ile 0.05 arasındaki değerler iyi uyumu, 0.05 ile 0.08 arasındaki değerler kabul edilebilir uyumu ve 0.10'dan büyük değerler düşük uyumu işaret eder.
- CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi): CFI, modelin veriye uyumunun gözlenen veriye kıyasla iyiliğini ölçer. 1'e yakın değerler iyi uyumu gösterir.
- SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual): SRMR, standartlaştırılmış ortalama hataların kareköküdür. Bu değer sıfıra yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiğini ifade eder.

3.3.2.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek üzere Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır. Yedi faktörlü model ile ulaşılan en iyi uyum değerleri Tablo 15' te derlenmiştir.

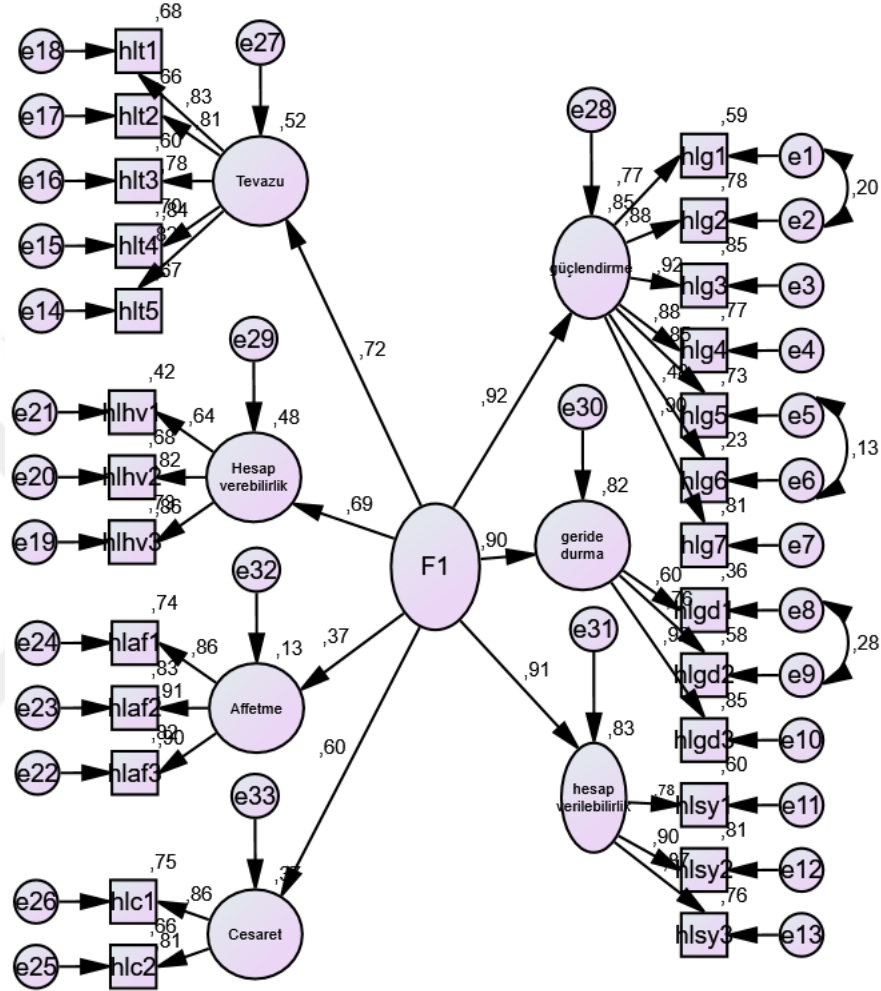
Tablo 15. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçütler	Elde Edilen Uyum Değerleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	Uyum Yorumu
CMIN	635,022	--	--	--
DF	277	--	--	--
CMIN/DF	2,292	> 3	> 1	Mükemmel Uyum
CFI	0,964	<0.95	>0.95	Mükemmel Uyum
SRMR	0,050	>0.08	<0.08	Mükemmel uyum
RMSEA	0,051	>0.06	<0.06	Mükemmel Uyum

Değerler incelendiğinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri, modelin verilere iyi bir uyum sağladığını yansıtmaktadır. Ki-kare/derece (CMIN/DF) değeri 2,292, kök ortalama kare hata yaklaşımı (RMSEA) değeri 0,051, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,964 ve standartlaştırılmış hatalar (SRMR) için 0,050 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler,

modelin ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri tatmin edici bir şekilde açıkladığını ve analizin mükemmel derece uyum sağladığını göstermektedir.

Test edilen yedi faktörlü modelin diyagramı Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli

Tablo 16. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri

Madde	Path	Faktör	Std. Yol Katsayıları (β_0)
hlt5	<---	Tevazu	,871
hlt4	<---	Tevazu	,851
hlt3	<---	Tevazu	,748
hlt2	<---	Tevazu	,782
hlt1	<---	Tevazu	,834
hlhv3	<---	Hesap verebilirlik	,704
hlhv2	<---	Hesap Verebilirlik	,812
hlhv1	<---	Hesap Verebilirlik	,594
hlaf3	<---	Affetme	,796

Madde	Path	Faktör	Std. Yol Katsayıları (β)
hlaf2	<---	Affetme	,847
hlaf1	<---	Affetme	,789
hlc2	<---	Cesaret	,800
hlc1	<---	Cesaret	,856
hlg1	<---	Güçlendirme	,810
hlg2	<---	Güçlendirme	,893
hlg3	<---	Güçlendirme	,922
hlg4	<---	Güçlendirme	,879
hlg5	<---	Güçlendirme	,859
hlg6	<---	Güçlendirme	,489
hlg7	<---	Güçlendirme	,899
hlgd1	<---	Geride Durma	,792
hlgd2	<---	Geride Durma	,824
hlgd3	<---	Geride Durma	,890
hlsy1	<---	Sorumlu Yöneticilik	,839
hlsy2	<---	Sorumlu Yöneticilik	,899
hlsy3	<---	Sorumlu Yöneticilik	,878

Tablo 16’da hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları altında yer alan maddelere ilişkin yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında tevazu boyutu üzerindeki en etkili maddenin hlt5 ($\beta=0,846$), hesap verebilirlik boyutu üzerindeki en etkili maddenin hlhv2 ($\beta=0,811$), affetme boyutu üzerindeki en etkili maddenin hlaf2 ($\beta=0,851$), cesaret boyutu üzerindeki en etkili maddenin hlc1 ($\beta=0,865$), güçlendirme boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin hlg3 olduğu ($\beta=0,922$), geride durma boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin hlgd3 olduğu ($\beta=0,890$), güçlendirme boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin hlsy2 olduğu ($\beta=0,899$) olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek Maddeleri	Min	Max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
hlc1	1,000	7,000	-,471	-4,210	-,803	-3,801
hlc2	1,000	7,000	-,674	-6,178	-,676	-3,094
hlaf1	1,000	7,000	,383	3,402	-1,246	-4,742
hlaf2	1,000	7,000	,417	3,816	-1,271	-5,585
hlaf3	1,000	7,000	,685	6,270	-,865	-3,958
hlhv1	1,000	7,000	-1,554	-14,215	2,217	10,140
hlhv2	1,000	7,000	-2,196	-20,089	2,948	27,201
hlhv3	1,000	7,000	-1,763	-16,123	3,742	17,112
hlt1	1,000	7,000	-,868	-7,941	-,164	-,732
hlt2	1,000	7,000	-1,082	-9,898	,639	2,922
hlt3	1,000	7,000	-1,202	-10,991	,963	4,404
hlt4	1,000	7,000	-1,202	-10,992	,734	3,339
hlt5	1,000	7,000	-1,102	-10,084	,348	2,307
hlsy3	1,000	7,000	-1,330	-14,176	1,938	8,937
hlsy2	1,000	7,000	-1,382	-12,640	1,301	3,931

Ölçek Maddeleri	Min	Max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
hlsy1	1,000	7,000	-1,433	-13,127	1,806	8,239
hlgd3	1,000	7,000	-1,331	-12,333	1,192	3,432
hlgd2	1,000	7,000	-1,171	-10,708	,332	1,317
hlgd1	1,000	7,000	-,838	-7,832	-,447	-2,043
hlg7	1,000	7,000	-1,206	-11,031	,589	2,695
hlg6	1,000	7,000	-1,042	-9,530	,087	,396
hlg5	1,000	7,000	-1,447	-13,234	1,377	6,296
hlg4	1,000	7,000	-1,564	-14,302	1,994	9,120
hlg3	1,000	7,000	-1,524	-13,943	1,716	7,847
hlg2	1,000	7,000	-1,615	-14,774	2,128	9,734
hlg1	1,000	7,000	-1,872	-17,126	3,520	16,100

Tablo 17’de her bir değişkene ilişkin basıklık, çarpıklık ve c.r. değerleri derlenmiştir. Ölçümlerin 7’li likert ölçeği ile yapıldığı görülmektedir. Likert ölçeği ile veri elde edilen sosyal bilimler araştırmalarında normal dağılımı saptamak için birçok kriter vardır. Veri setinin normal dağıldığını söyleyebilmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Çoğu psikometrik amaç için $\pm 1,0$ arasındaki basıklık değeri mükemmel kabul edilir, ancak belirli uygulamaya bağlı olarak çoğu durumda $\pm 2,0$ arasındaki bir değer de kabul edilebilir." (George ve Mallery, 2012). Tablo 17’deki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde $\pm 2,0$ aralığı dışında kalan çok az serinin olduğu, seri parametrelerinin genellikle normal dağılım alanında kaldığı görülmektedir.

3.3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

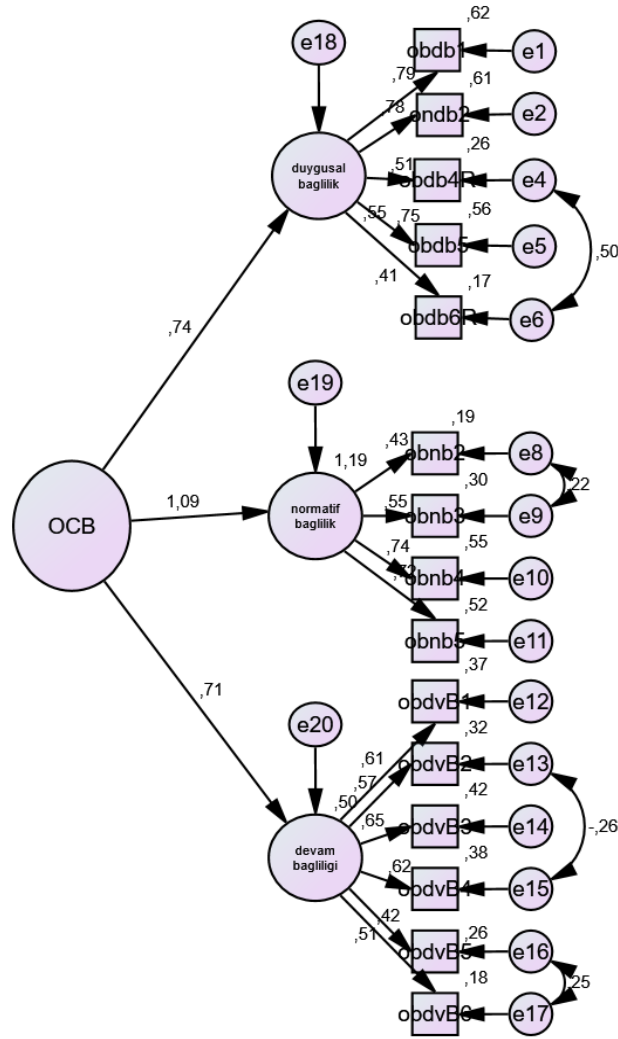
Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek üzere Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır. Üç faktörlü model ile ulaşılan en iyi uyum değerleri Tablo 18’ de derlenmiştir. İlk modelde denenen üç faktörlü yapıda, duygusal bağlılık boyutu için 6, normatif bağlılık boyutu için 6 ve devam bağlılığı boyutu için 6 madde ölçekte yer almaktaydı. Bu modele ilişkin DFA sonuçlarındaki uyum kriterlerinin istenilen sınırlarda olmaması nedeni ile modifikasyon indeksleri incelenmiştir. İnceleme sonucu normatif bağlılık boyutunda yer alan iki madde (obnb1: Bu organizasyonda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum., obnb6: Bu organizasyona çok şey borçluyum.) ve duygusal bağlılık boyutunda yer alan bir maddenin (obdb3: Organizasyonuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.) diğer faktörler altındaki maddeler ile kovaryans oluşturduğu görülmüştür. Bu nedenle ilgili üç madde ölçekten çıkarılarak tekrar ölçüm yoluna gidilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçütler	Elde Edilen Uyum Değerleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	Uyum Yorumu
CMIN	508.498	--	--	--
DF	115	--	--	--
CMIN/DF	4.422	> 3	> 1	Kabul edilebilir
CFI	0,916	<0.95	>0.95	Kabul edilebilir
SRMR	0,083	>0.08	<0.08	Mükemmel uyum
RMSEA	0,070	>0.06	<0.06	Kabul edilebilir

Tablo 18'deki yeni ölçüm incelendiğinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri, modelin verilere iyi bir uyum sağladığını yansıtmaktadır. Ki-kare/derece (CMIN/DF) değeri 4,422, kök ortalama kare hata yaklaşımı (RMSEA) değeri 0,070, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,916 ve standartlaştırılmış hatalar (SRMR) için 0,083 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, modelin ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri tatmin edici bir şekilde açıkladığını ve analizin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir.

Test edilen üç faktör ve 15 maddeye sahip modelin diyagramı Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Model

Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yükleri

Madde	Path	Faktör	Std.Yol Katsayıları (β)
obdb1	<---	duygusal_baglilik	,818
ondb2	<---	duygusal_baglilik	,786
obdb4R	<---	duygusal_baglilik	,522
obdb5	<---	duygusal_baglilik	,752
obdb6R	<---	duygusal_baglilik	,422
obnb2	<---	normatif_baglilik	,463
obnb3	<---	normatif_baglilik	,540
obnb4	<---	normatif_baglilik	,754
obnb5	<---	normatif_baglilik	,710
obdvB1	<---	devam_bagliligi	,494
obdvB2	<---	devam_bagliligi	,567
obdvB3	<---	devam_bagliligi	,645
obdvB4	<---	devam_bagliligi	,596
obdvB5	<---	devam_bagliligi	,505
obdvB6	<---	devam_bagliligi	,426

Tablo 19’da örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları altında yer alan maddelere ilişkin yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Standartlaştırılmış

yol katsayılarına bakıldığında duygusal bağlılık boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin obdb1 olduğu ($\beta_0=0,818$), normatif bağlılık boyutu üzerindeki en etkili maddenin obnb4 ($\beta_0=0,754$) ve devam bağlılığı boyutu üzerindeki en etkili maddenin obdvB3 ($\beta_0=0,645$) olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek Maddeleri	Min	Max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
obdvB6	1,000	5,000	,580	5,307	-,630	-2,879
obdvB5	1,000	5,000	-,118	-1,082	-,742	-3,395
obdvB4	1,000	5,000	-,598	-5,474	-,540	-2,470
obdvB3	1,000	5,000	,356	3,255	-,977	-4,467
obdvB2	1,000	5,000	-,423	-3,872	-,904	-4,133
obdvB1	1,000	5,000	-1,304	-11,925	,958	4,383
obnb5	1,000	5,000	-,743	-6,792	-,263	-1,201
obnb4	1,000	5,000	-1,079	-9,873	1,277	5,838
obnb3	1,000	5,000	-,281	-2,566	-1,115	-5,097
obnb2	1,000	5,000	-,335	-3,068	-,702	-3,209
obdb6R	1,000	5,000	-1,029	-9,413	-,187	-,856
obdb5	1,000	5,000	-1,260	-11,521	1,645	7,525
obdb4R	1,000	5,000	-1,162	-10,627	,385	1,760
ondb2	1,000	5,000	-1,743	-15,943	3,987	18,236
obdb1	1,000	5,000	-1,248	-11,413	1,197	5,474

Tablo 20’de ölçümlerin 5’li likert ölçeği ile yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği değişkenlerine ilişkin dağılım incelendiğinde obdb1 değişkeninin dağılımdan saptığı $\pm 2,0$ aralığı dışında kaldığı görülmektedir. Değişkenlerin her birinin normal dağılım göstermesi serilerin çoklu normal dağılıma yaklaştığını ifade etmektedir.

3.3.2.3. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

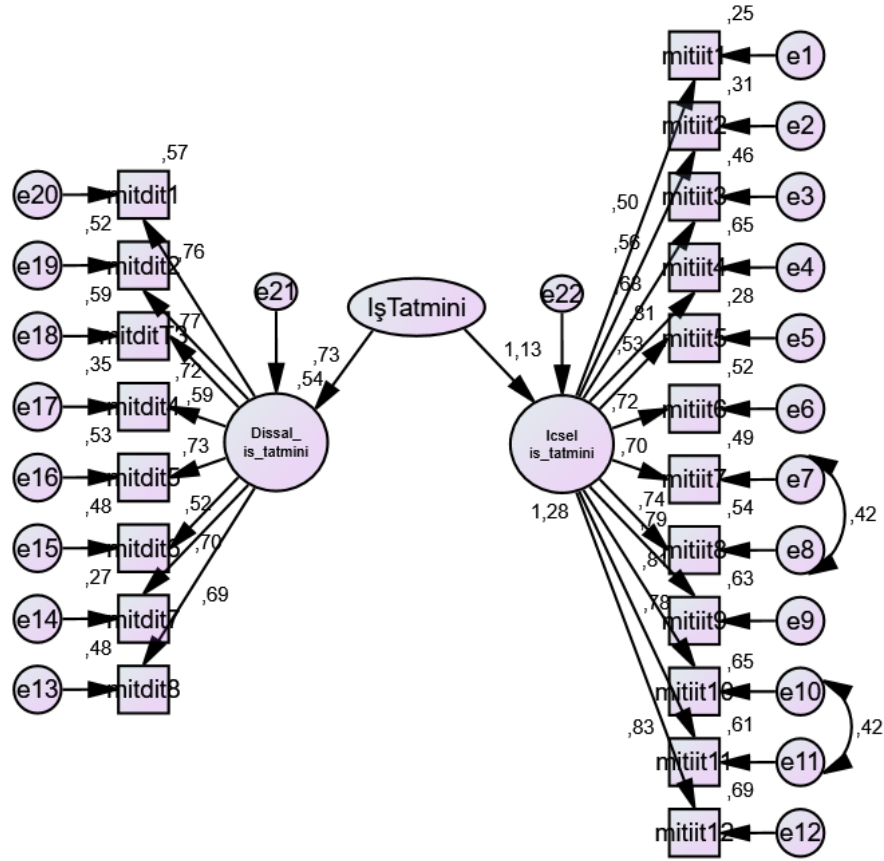
İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek üzere Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulaması yapılmıştır. İki faktörlü model ile ulaşılan en iyi uyum değerleri Tablo 21’de derlenmiştir.

Tablo 21. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçütler	Elde Edilen Uyum Değerleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	Uyum Yorumu
CMIN	669,266	--	--	--
DF	164	--	--	--
CMIN/DF	4.008	> 3	> 1	Kabul edilebilir
CFI	0,911	<0.95	>0.95	Kabul edilebilir
SRMR	0,049	>0.08	<0.08	Mükemmel uyum
RMSEA	0,077	>0.06	<0.06	Kabul edilebilir

Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri, modelin verilere iyi bir uyum sağladığını yansıtmaktadır. Ki-kare/derece (CMIN/DF) değeri 4,008, kök ortalama kare hata yaklaşımı (RMSEA) değeri 0,077, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,914 ve standartlaştırılmış hatalar (SRMR) için 0,049 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, modelin ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri tatmin edici bir şekilde açıkladığını ve analizin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir.

Test edilen iki faktörlü iş tatmini ölçeğine ait modelin diyagramı Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli

Tablo 22. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Yükleri

Madde	Path	Faktör	Stnd. Yol Katsayıları (β_0)
mitiit12	<---	icsel_is_tatmini	,831
mitiit11	<---	icsel_is_tatmini	,783
mitiit10	<---	icsel_is_tatmini	,811
mitiit9	<---	icsel_is_tatmini	,799
mitiit8	<---	icsel_is_tatmini	,738
mitiit7	<---	icsel_is_tatmini	,702

Madde	Path	Faktör	Std. Yol Katsayıları (β_0)
mitiit6	<---	icse1_is_tatmini	,722
mitiit5	<---	icse1_is_tatmini	,526
mitiit4	<---	icse1_is_tatmini	,807
mitiit3	<---	icse1_is_tatmini	,663
mitiit2	<---	icse1_is_tatmini	,539
mitiit1	<---	icse1_is_tatmini	,493
mitdit8	<---	disal_is_tatmini	,678
mitdit7	<---	disal_is_tatmini	,501
mitdit6	<---	disal_is_tatmini	,701
mitdit5	<---	disal_is_tatmini	,738
mitdit4	<---	disal_is_tatmini	,608
mitditT3	<---	disal_is_tatmini	,767
mitdit2	<---	disal_is_tatmini	,687
mitdit1	<---	disal_is_tatmini	,731

Tablo 22’de iş tatmini ölçeğinin alt boyutları altında yer alan maddelere ilişkin yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında içsel iş tatmini boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin mitiit12 olduğu ($\beta_0=0,831$) ve dışsal iş tatmini boyutu üzerindeki en etkili maddenin mitdit5 ($\beta_0=0,738$) olduğu görülmektedir.

Tablo 23. İş Tatmini Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek Maddeleri	Min	Max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
mitdit1	1,000	5,000	-1,022	-9,351	,885	4,048
mitdit2	1,000	5,000	-,992	-9,070	,574	2,624
mitditT3	1,000	5,000	-,724	-6,623	-,124	-,567
mitdit4	1,000	5,000	-,750	-6,861	-,193	-,883
mitdit5	1,000	5,000	-,900	-8,234	,024	,110
mitdit6	1,000	5,000	-1,050	-9,608	1,164	5,322
mitdit7	1,000	5,000	-1,347	-12,324	1,989	9,098
mitdit8	1,000	5,000	-1,072	-9,807	,763	3,489
mitiit1	1,000	5,000	-,631	-5,772	,196	,896
mitiit2	1,000	5,000	-1,004	-9,184	1,609	7,361
mitiit3	1,000	5,000	-1,069	-9,778	1,270	5,808
mitiit4	1,000	5,000	-,982	-8,982	,952	4,353
mitiit5	1,000	5,000	-1,023	-9,356	,870	3,979
mitiit6	1,000	5,000	-1,141	-10,432	1,802	8,241
mitiit7	1,000	5,000	-1,184	-10,827	2,081	9,519
mitiit8	1,000	5,000	-1,067	-9,757	1,633	7,468
mitiit9	1,000	5,000	-1,347	-12,317	1,685	7,705
mitiit10	1,000	5,000	-,993	-9,080	1,049	4,797
mitiit11	1,000	5,000	-1,229	-11,245	1,965	8,988
mitiit12	1,000	5,000	-1,386	-12,677	2,143	9,802

Tablo 23'te her bir değişkene ilişkin basıklık, çarpıklık ve c.r. değerleri derlenmiştir. Ölçümlerin 5'li likert ölçeği ile yapıldığı görülmektedir. Veri setinin normal dağıldığını söyleyebilmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Çoğu psikometrik amaç için $\pm 1,0$ arasındaki basıklık değeri mükemmel kabul edilir, ancak belirli uygulamaya bağlı olarak çoğu durumda $\pm 2,0$ arasındaki bir değer de kabul edilebilir." (George ve Mallery, 2012). Tablo 23'teki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde iki seri dışında (mitiit7, mitiit12) hesaplanan değerler $\pm 2,0$ aralığındadır. Ölçeği oluşturan madde serilerinin değerleri normal dağılım eğrisi alanındadır.

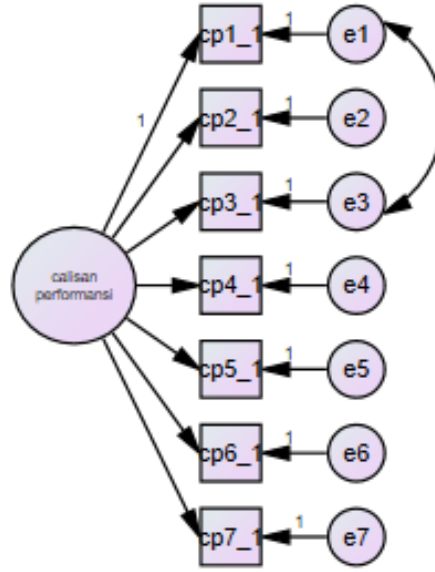
3.3.2.4. Çalışan Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan performansı yapı geçerliliğini test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İki faktörlü model ile ulaşılan en iyi uyum değerleri Tablo 24' te derlenmiştir.

Tablo 24. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçütler	Elde Edilen Uyum Değerleri	İyi Uyum	Mükemmel Uyum	Uyum Yorumu
CMIN	38,850	--	--	--
DF	13	--	--	--
CMIN/DF	2,988	> 3	> 1	Kabul edilebilir
CFI	0,974	<0.95	>0.95	Kabul edilebilir
SRMR	0,066	>0.08	<0.08	Mükemmel uyum
RMSEA	0,063	>0.06	<0.06	Kabul edilebilir

Değerler incelendiğinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri, modelin verilere iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Ki-kare/derece (CMIN/DF) değeri 2,988, kök ortalama kare hata yaklaşımı (RMSEA) değeri 0,063, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,974 ve standartlaştırılmış hatalar (SRMR) için 0,066 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, tek faktörlü model yapısının iyi uyum sağladığını göstermektedir.



Şekil 6. Çalışan Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Modeli

Tablo 25. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri

Madde	Path	Faktör	Std. Yol Katsayıları (β_0)
cp1_1	<---	calisan_performansi	,280
cp2_1	<---	calisan_performansi	,258
cp3_1	<---	calisan_performansi	,343
cp4_1	<---	calisan_performansi	,654
cp5_1	<---	calisan_performansi	,780
cp6_1	<---	calisan_performansi	,758
cp7_1	<---	calisan_performansi	,720

Tablo 25’te çalışan performansı ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Standartlaştırılmış yol katsayılarına bakıldığında çalışan performansı üzerinde en fazla etkiye sahip maddenin cp5_1 olduğu ($\beta_0 = 0,780$) olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Çalışan Performansı Ölçeği Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek Maddeleri	Min	Max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
cp7_1	1,000	7,000	-2,340	-21,405	11,298	51,669
cp6_1	1,000	7,000	-2,248	-20,564	7,951	36,362
cp5_1	1,000	7,000	-1,984	-18,147	5,801	26,530
cp4_1	1,000	7,000	-2,125	-19,435	7,623	34,864
cp3_1	1,000	7,000	-1,572	-14,377	2,459	11,244
cp2_1	1,000	7,000	-3,300	-30,187	10,673	48,811
cp1_1	1,000	7,000	-1,313	-12,013	1,408	6,441

Tablo 26’da her bir değişkene ilişkin basıklık, çarpıklık ve c.r. değerleri derlenmiştir. Ölçümlerin 7’li likert ölçeği ile yapıldığı görülmektedir. Çalışan performansı ölçek

maddelerine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 2,0$ aralığı dışında gerçekleşmesi çoklu normal dağılımın sağlanmadığını göstermektedir.

Değişken serilerine ilişkin verilerin çoğunda normallik varsayımı sağlanmıştır. Dağılımın dışında hesaplanan serilerin sayısı çok az olup, bu gibi durumlarda normal dağılıma uzaklığı en yüksek olan verilerin veri setinden çıkarılması veya serinin logaritmasının alınarak düzeltilmesi gibi işlemler uygulanabilmektedir. Bu çözümler veri kaybının olması nedeni ile önerilmemektedir. Ham veriye uygulanabilecek logaritmik işlemler ise ileriki etki analizleri üzerinde değişimler yaratabilmektedir. Bu aşamada araştırma modelinin ölçümü normal dağılım şartı gerektirmeyen Hayes regresyonu ile yapılmıştır.

Aracı değişkenlerin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki üzerindeki etkisini incelemek için kullanılan Hayes Process Macro normal dağılım şartı gerektirmemektedir (Abu-Bader ve Jones, 2021).

3.3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması

Bu bölümde, ölçüm modelinin güvenirlik ve geçerlilik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Güvenirlik analizlerine baktığımızda, ölçek yapılarının iç tutarlılığını ölçen CR (Composite Reliability) ve ölçüm maddelerinin toplam varyansını açıklayan AVE (Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Güvenirlik ve geçerlilik sonuçlarına ek olarak, yakınsama ve ıraksak geçerlik değerleri ile geçerlik analizine yönelik heterotrait-monotrait (HTMT) sonuçları sunulmuştur.

Uyarlanan ölçeklere ilişkin yakınsama geçerliği için ölçeğin alt faktörlerine ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri incelenmiştir. AVE değerlerinin 0,50'den daha büyük olması önerilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981), ancak Malhotra ve Dash (2011) AVE değerinin genellikle çok katı olduğunu ve güvenirliğin değerlendirilmesinde değerinin de kullanılabileceğini belirtmektedir. Aynı zamanda, AVE değeri 0,40'a kadar kabul edilebilirdir (Bagozzi ve Yi, 1988). Yakınsama geçerliğinin test edilmesi için ölçüm modeline ait yapı güvenirliği CR değerinin, ortalama açıklanan varyans AVE değerinden büyük olması ve AVE'nin aynı zamanda 0,50'den büyük olması beklenir (Karaman, 2023, s. 56).

Tablo 27. Yakınsak ve Ayırt Edici Geçerlilik ve Güvenilirlik İncelemesi

Boyutlar	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Güçlendirme	0,939	0,694	0,833												
Tevazu	0,916	0,685	0,690***	0,827											
Hesap_	0,747	0,502	0,480***	0,316***	0,708										
Verebilirlik															
Affetme	0,852	0,658	-0,536***	-0,422***	-0,071	0,811									
Cesaret	0,814	0,687	0,474***	0,470***	0,303***	-0,127*	0,829								
calisan_	0,759	0,343	0,320***	0,198***	0,417***	-0,076	0,182**	0,585							
performans															
duygusal_	0,794	0,412	0,434***	0,254***	0,444***	-0,193***	0,154**	0,562***	0,642						
baglilik															
normatif_	0,608	0,335	-0,382***	-0,283***	-0,370***	0,053	-0,220**	-0,389***	-0,831***	0,579					
baglilik															
devam_	0,717	0,301	0,157**	0,138*	0,126*	0,067	0,152*	0,137*	0,383***	-0,672***	0,549				
bagliligi															
icisel_is_	0,925	0,513	0,503***	0,322***	0,444***	-0,168***	0,270***	0,430***	0,727***	-0,738***	0,398***	0,716			
tatmini															
disal_is_	0,876	0,473	0,664***	0,532***	0,365***	-0,387***	0,327***	0,350***	0,642***	-0,700***	0,407***	0,812***	0,688		
tatmini															
Geride_	0,875	0,700	0,883***	0,733***	0,385***	-0,557***	0,508***	0,297***	0,375***	-0,388***	0,169**	0,449***	0,655***	0,837	
durma															
Sorumlu_	0,905	0,761	0,860***	0,726***	0,469***	-0,539***	0,533***	0,352***	0,374***	-0,372***	0,178**	0,448***	0,631***	0,857***	0,872
yöneticilik															

Uyarlanan ölçeklerin AVE değerleri incelendiğinde Bagozzi ve Yi'ye (1988) göre kriterleri çoğunlukla karşıladığı, sadece normatif ve devam bağlılığı ve çalışan performansı boyutlarına ilişkin AVE değerlerinin 0,40 altında hesaplandığı bu nedenle ayırma geçerliliğini kısmen sağladığı görülmektedir.

Faktörlerin iç tutarlılığının göstergesi olan $CR > 0,70$ koşulunun normatif bağlılık boyutu için sağlanmadığı görülmektedir ($CR = 0,608$). Fakat $CR > AVE$ koşullarının tamamıyla sağlandığı görülmektedir. Bu hesaplama yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

Ölçeğe ait faktörler arası çapraz yüklenmeye yönelik değerlendirmelerde, Fornell ve Larcker (1981) kriterlerinin varyans temelli yapısal eşitlik modellemesinde kullanıcı ölçümlerine yönelik ayırt edici geçerlik kriterinin yeterli olmayacağına yönelik eleştiri almaktadır. Özellikle, bu kriterlerin kullanıcı ölçümlerine yönelik ayırt edici geçerliği değerlendirmede yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Çünkü bu kriterler, ölçekler arasındaki çapraz yüklenmeyi değerlendirmek için toplam varyansı kullanırken, kullanıcı ölçümlerine yönelik ayırt edici geçerliği ölçmek için gerekli olan ölçekler arasındaki benzersizlik varyansını dikkate almamaktadırlar. Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından önerilen heterotrait-monotrait (HTMT) korelasyon oranı analizi kriteri de incelenmiştir. Ayırt edici geçerliğin değerlendirilmesinde HTMT bir kriter olarak veya istatistiksel bir test olarak değerlendirilebilir (Henseler vd., 2015).

HTMT analizinin bir kriter olarak değerlendirilmesine yönelik alanyazında farklı görüşler mevcuttur. Kline (2011) ile Clark ve Watson (1995) korelasyon eşik değerinin

0,85 olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu bu değerlerin aşılması durumunda HTMT analizinden elde edilen sonuçların ayırt edici geçerlik için tehdit oluşturacağı ileri sürülmektedir (Abaslı ve Özdemir, 2019). Henseler vd. (2015) ise için önerilen katı bir eşik değeri 0.85, daha esnek bir değerlendirme için ise 0.90 'dır. Yani, HTMT oranı 0.85'in altındaysa, ölçekler arasındaki çapraz yükleme kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Ancak, daha katı bir değerlendirme yapmak isteniyorsa, bu eşik değeri daha da düşük olabilmektedir. Aynı şekilde, daha esnek bir değerlendirme yapmak isteniyorsa, eşik değeri daha yüksek olabilmektedir. Ayırt edici geçerlik kriterlerine yönelik yeni bir yaklaşım olarak tanımlanan HTMT analiz sonuçları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28. HTMT Korelasyon Oranı Analiz Sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Güçlendirme													
2.Tevazu	0,705												
3.Hesap_Verebilirlik	0,455	0,294											
4.Affetme	0,528	0,419	0,016										
5.Cesaret	0,475	0,471	0,279	0,122									
6.calisan_performans	0,459	0,290	0,479	0,161	0,247								
7.duygusal_baglilik	0,383	0,227	0,375	0,232	0,124	0,650							
8.normatif_baglilik	0,412	0,369	0,384	0,017	0,280	0,531	0,760						
9.devam_bagliligi	0,178	0,146	0,123	0,042	0,136	0,220	0,304	0,747					
10.icsel_is_tatmini	0,478	0,321	0,418	0,177	0,259	0,578	0,683	0,740	0,430				
11.disal_is_tatmini	0,635	0,526	0,345	0,374	0,323	0,542	0,602	0,719	0,415	0,838			
12.Geride_durma	0,887	0,729	0,340	0,562	0,504	0,394	0,329	0,445	0,185	0,440	0,636		
13.Sorumlu_yöneticilik	0,863	0,724	0,432	0,547	0,527	0,473	0,360	0,437	0,204	0,447	0,623	0,843	

Tablo 28 incelendiğinde, uyarlanan ölçme aracının alt faktörleri arasında hesaplanan HTMT korelasyon oranı analiz sonuçlarının önerilen eşik değerlerden düşük olduğu anlaşılmıştır ($0,016 \leq HTMT \leq 0,887$). Dolayısıyla uyarlanan ölçek formu için

değerlendirilen HTMT analiz sonuçlarının da uygun değerlere sahip olduğu ve ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

3.3.4. Aracılık Analizi

Bu çalışmada, aracı değişken analizi yöntemi kullanılarak bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılması amaçlanmıştır. Aracı değişken analizi, bir bağımsız değişkenin etkisinin bir aracı değişken aracılığıyla nasıl aktarıldığını anlamamıza yardımcı olan bir yöntemdir (Hayes, 2017). Bu analiz yöntemi, araştırmacılara bağımsız değişkenin etkisi ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin karmaşıklığını anlamada ve açıklamada destek sunar.

Aracı değişken analizi genellikle üç aşamalı regresyon modeli kullanılarak gerçekleştirilir. İlk aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi değerlendirilir. İkinci aşamada, aracı değişken eklenir ve bağımsız değişkenin bu aracılık yoluyla nasıl etki gösterdiği incelenir. Üçüncü ve son aşamada ise, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etki, aracı değişkenin eklenmesiyle nasıl değiştiği değerlendirilir. Hayes makrosunda Model 4 kullanılarak, iki aracı, bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenin olduğu model incelenmiştir.

Tablo 29. Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Etkiler	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	Hipotez Sonucu
Hizmetkâr Liderlik → İş Tatmini	0,3927	0,0271	14,5087	,0000	0,3395	0,4459	H4
Hizmetkâr Liderlik → Örgütsel Bağlılık	0,2468	0,0275	8,9724	,0000	0,1927	0,3008	H2

Hayes'in (2022) önerdiği süreç analizi yaklaşımını kullanarak, hizmetkâr liderlik davranışının iş tatmini (M1) üzerindeki etkisini açıklayan model analiz edilmiştir. Sonuçlar, hizmetkâr liderlik davranışının iş tatminini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir, $\beta = 0,3927$, $SE = 0,0271$, $t(500) = 14.51$, $p < .0001$. Bu bulgular, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermekte ve H4 hipotezini desteklemektedir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık (M2) üzerindeki etkisi incelendiğinde, liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur, $\beta = .2468$, $SE = .0275$, $t(500) = 8.97$, $p < .0001$. Bu sonuçlar, H2 hipotezini desteklemekte ve

hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırabileceğini göstermektedir.

Tablo 30. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri

Etkiler		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	Hipotez
Direkt Etki	İş Tatmini → Çalışan Performansı	0,3037	0,0569	5,3366	0,000	0,1919	0,4155	H5
	Örgütsel Bağlılık → Çalışan Performansı	0,2284	0,0560	4,0775	0,000	0,1183	0,3384	H3

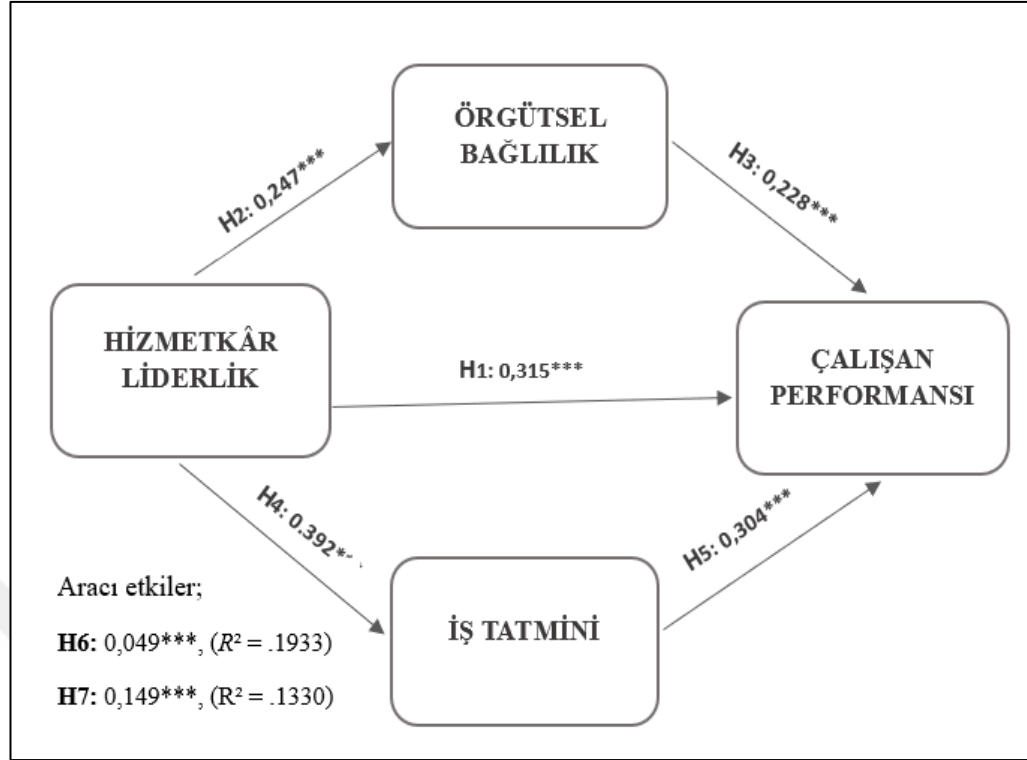
Çalışan performansı (Y) üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkisi incelendiğinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler oluşturmuştur. Sırasıyla $\beta = .3037$, $SE = .0569$, $t(498) = 5.34$, $p < .0001$ ve $\beta = .2284$, $SE = .0560$, $t(498) = 4.08$, $p < .0001$. Bu bulgular H3 ve H5 hipotezlerini desteklemektedir.

Tablo 31. Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Toplam ve Direkt Etkiler

Etkiler		coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	Hipotez
Toplam Etki	Hizmetkâr Liderlik → Çalışan Performansı	0,3154	0,0305	10,3518	0,000	0,2555	0,3752	
Direkt Etki	Hizmetkâr Liderlik → Çalışan Performansı	0,1397	0,0329	4,2451	0,000	0,0751	0,2044	H1

Hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur, $\beta = .3154$, $SE = .0305$, $t(500) = 10.35$, $p < .0001$. Buradaki β iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığında dolaylı ve direkt etkilerin toplamını ifade etmektedir. Hizmetkâr liderliğin doğrudan çalışan performansı üzerindeki etkisi de anlamlıdır, $\beta = .1397$, $SE = .0329$, $t(498) = 4.24$, $p < .0001$. Bu durumda sonuçlar H1 hipotezini desteklemektedir.

Şekil 4’te örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık rollerine ilişkin model, Tablo 32 ve Tablo 33’te örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin aracılık rollerine ilişkin modellerin istatistikleri yer almaktadır.



Şekil 3. Kavramsal Model ve Etki Sonuçları

Tablo 32. Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkiler		coeff	se	t	p	Boot LLCI	Boot ULCI	Hipotez
Dolaylı Etki	Hizmetkâr Liderlik → Örgütsel Bağlılık → Çalışan Performansı	0,0485	0,0204	11,0234	0,000	0,8102	0,1265	H6

Aracılık analizi, hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin örgütsel bağlılık üzerinden gerçekleştiğini istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde ortaya koymuştur. Hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi, $\beta = .0485$ oranında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Aracılık analizi, hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin iş tatmini üzerinden gerçekleştiğini istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde ortaya koymuştur. Hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi, $\beta = .1487$ oranında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır, $p < .0001$. Sonuçlar H6 ve H7 hipotezlerinde öngörülen aracılık rollerinin varlığını doğrulamaktadır.

Tablo 33. Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkiler		coeff	se	t	p	Boot LLCI	Boot ULCI	Hipotez
Dolaylı Etki	Hizmetkâr Liderlik → İş Tatmini → Çalışan Performansı	0,1487	0,0290	7,1265	0,000	0,900	0,2047	H7

Bu kapsamlı analiz, hizmetkâr liderliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık yoluyla çalışan performansını etkilediğini ve analiz edilen hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir. Özellikle, hizmetkâr liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı yollarla çalışan performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğu, bu etkilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bulgular, hizmetkâr liderlik teorisinin iş yerindeki uygulamalarına yönelik önemli içgörüler sağlamaktadır.

Tablo 34. Hipotezlerin Sonuç Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H1. Hizmetkâr liderlik davranışı çalışan performansını etkiler.	Desteklenmiştir
H2. Hizmetkâr liderlik davranışı örgütsel bağlılığı etkiler.	Desteklenmiştir
H3. Örgütsel bağlılık çalışan performansını etkiler.	Desteklenmiştir
H4. Hizmetkâr liderlik davranışı iş tatminini etkiler	Desteklenmiştir
H5. İş tatmini çalışan performansını etkiler	Desteklenmiştir
H6. Hizmetkâr liderliğin çalışan performansına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmiştir
H7. Hizmetkâr liderliğin çalışan performansına etkisinde iş tatminini aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmiştir

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu çalışmada liderlerin organizasyonlarda nasıl etkiler yarattığını anlamak amacıyla, liderliğin hizmet etme ihtiyacı ile birleşmiş boyutu olan hizmetkâr liderlik kavramı ele alınmıştır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin çalışanlara ve çalışan gruplarına nasıl etki ettiği, örgütsel bağlılık oluşumunu destekleyip desteklemediği, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Hizmetkâr liderlik davranışının iş tatminini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bulgular, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde artırıcı yönde etkisi olduğunu göstermektedir. Bu ilişki beklenen ve literatürdeki araştırmalar ile uyumluluk gösteren bir bulgudur. Hizmetkâr liderlik, liderlerin öncelikle çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandığı ve odaklandığı noktalar ile çalışanları tatmin etmeye yönelik davranışlar olduğundan iş tatminine olumlu faydalar sağlamaktadır. Literatür ışığında ve bu tezde de ayrıca açıklandığı gibi hizmetkâr liderler destekleyici ortam, ihtiyaçları karşılama, empati ve iletişim, motivasyon ve teşvik gibi konulara önem vermektedirler. Bu liderlik tarzı, çalışanların duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlandığından, iş tatminini artırmada etkili olmaktadır. Walumbwa vd. (2011), hizmetkâr liderlik tarzının, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve bu etkinin, liderlerin çalışanlarına destek olma, motive etme ve onları teşvik etme şeklindeki davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Dinçer ve Öksüz, 2011). Sporculardan oluşan 257 kişilik örneklem üzerinde yapılan bir başka araştırmada uzun süre antrenörleriyle çalışan sporcuların antrenörlerinden algıladıkları hizmetkar liderlik ve sporcu tatmininin olumlu yönde olduğu görülmüştür (Yiğit, 2018). Kamu sektöründe yapılmış olan bir başka çalışmada modern liderlik türlerinden hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup, "akış deneyimi" kavramının söz konusu ilişkideki aracılık rolü araştırılmıştır. Bu sonuç, çalışan motivasyonunun liderlik tarzıyla uyum içinde olduğunda iş tatmini ve bağlılığın daha yüksek düzeylere çıkabileceğini göstermektedir (Yener Demircan, 2021). Farklı örneklem grupları ve sektörler üzerinde yapılan araştırmaların hizmetkâr liderlik davranışları etkisinde tatmin düzeylerinin artmış olduğu sonucuna vardığı görülmektedir. Örgütü oluşturan kişilerin

hizmetkâr liderlik etkisinde tatmin derecelerinin arttığı söylenebilmektedir. Tasarruf finansman çalışanları hizmetkâr liderlerinin iş tatminleri üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu hissetmelerinin temelinde; liderlerinden gördükleri destek ile gelişmekte olan sektör içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri, yatırım sektörü olması itibarı ile yaptıkları işin daha büyük bir amaca hizmet ettiği düşüncesinin olduğu düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde, liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırabileceğini göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini Yılmaz ve Ceylan (2016) incelemiş ve pozitif yönlü etkiler bulmuşlardır. Hizmetkâr liderlerin güçlendirme, gerçekçi olma ve cesaret gibi özelliklerinin normatif bağlılığı artırdığı sonucuna varmışlardır. Sağlık sektöründe yapılan bir başka araştırmada Örgen ve Sütü (2018) Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Seyahat acentaları alanında yapılmış bir çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık alt bileşenlerini (normatif, duygusal ve devam bağlılığı) etkilediği tespit edilmiştir (Kılıç ve Portakal, 2016). Sendjaya, ve Sarros (2021), hizmetkâr liderliğin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını ve bu etkinin, çalışanların liderlerine duydukları güven ile ilişkili olduğunu; çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını ve bu etkinin, liderlerin çalışanlarına olan ilgi ve destekleri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Salameh, vd., 2012). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini liderlik tarzlarının büyük ölçüde etkilediği benzer araştırma sonuçları ile de ifade edilmektedir. Yazında bu iki kavram arasında çoğunlukla güçlü ve pozitif ilişkilerin bulunduğu, tasarruf finansman çalışanlarından elde edilen sonuçların da bu durumu desteklediği söylenebilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara önem vermeli, gerekli eğitimleri almalı ve yönetim alanındaki yenilikleri takip etmelidirler. Yöneticilerini lider olarak algılayan ve onunla aynı misyon ve vizyonu paylaşan çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı söylenebilir. Aksi durumda, çalışanların örgüte bağlılık duymaması ve işlerini sevmemesi, işletme için zaman ve emek kaybına yol açmaktadır. Hizmetkâr liderlik, liderlerin takım üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlı olmalarını ve destekleyici bir ortam

yaratmalarını vurgulamakta ve çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerine, liderlerine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu durum finansman sektörü çalışanları içinde geçerlidir. Finansman çalışanlarının kurumsal bir yapı içerisinde liderlerinden gördükleri ılımlı, destekleyici, teşvik edici, potansiyellerini arttıran ve en önemlisi kendilerine verilen değeri hissettiren bu davranışlar etkisinde işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmiştir. Liderlerin çalışanlarına gösterdiği bu tür davranışların hem bireysel hem de kurumsal başarıyı getirmesi henüz gelişmekte olan tasarruf finansman sektörünün sürdürülebilirliğini destekleyecektir.

Çalışan performansı üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkisinin incelendiği istatistiksel olarak anlamlı olduğuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artması çalışanların yüksek performans göstermelerine destek olmaktadır. İş tatmini yüksek olan finansman çalışanlarının, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara kıyasla performanslarının daha fazla arttığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı bulgusu ile tatmin ve bağlılıkları yüksek çalışanların performanslarının da artacağı sonucu literatürdeki araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Varışlı (2019), konaklama sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yüksek iş tatmini, kişinin iş dışındaki yaşamına da olumlu yansımakta ve yüksek iş tatmini olan çalışanlar işten ayrılma eğilimi göstermemektedirler. Tatmin olmuş ve yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, tasarruf finansman sektöründe süreklilik ve uzmanlık gerektiren süreçlerde operasyonel verimliliğe olumlu yönde katkılar sağlayacaktır. Aydoğmuş (2023) araştırmasında, farklı sektör ve büyüklükteki firmalarda çalışan 551 beyaz yakalı çalışandan oluşan katılımcıdan, bilinçli farkındalık, duygusal zekâ, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyetlerini değerlendiren anketleri analiz etmiştir. Korelasyon analizi sonuçları, bilinçli farkındalık, duygusal zekâ, iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif ilişkilerin olduğunu açıklamıştır. Türkiye Vakıflar Bankası'nın Ankara, İstanbul ve İzmir'de bulunan 118 şubesi dahilinde 323 çalışan ile yapılan bir çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında 0,145 oranında pozitif yönlü korelasyon olduğu bulunmuştur (Uygur, 2007). Syauta vd. (2012), araştırmalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışan performansını

pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,417$ ve $p = 0,00$) sonucuna, Çınar ve Yeşil (2016), araştırmalarında örgütsel bağlılığın çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta = 0,42$ ve $p < 0,05$) bulgusuna ulaşmışlardır (Çınar ve Yeşil, 2016). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerinden daha memnun oldukları için iş değiştirme eğiliminde daha az olurlar. Bu durum, finansman sektöründeki şirketlerin, yüksek yetkinliğe sahip çalışanlarını elde tutmalarını, sürdürülebilir iş yaşamı ile eğitim maliyetlerini düşürmelerini sağlayacaktır. Sağlık sektöründe örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir diğer araştırmada 112 Acil Servis çalışanlarından 208 gönüllü çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucu örgütsel bağlılığın ($\beta = 0,278$ $p < 0,05$) ve alt faktörleri Duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın iş performansını pozitif yönde etkilediği, devam bağlılığının iş performansını etkilemediği belirlenmiştir (Boz, vd., 2021). Devam bağlılığının iş performansını yeterince açıklayamamasının nedeni, acil servis çalışanlarının belirsiz ve yoğun çalışma saatlerine maruz kalması ve işi, ekonomik ve dışsal faktörler nedeniyle sürdürme zorunluluğunda olmaları düşünülebilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performanslarının da yüksek olacağı tezi çoğu çalışmada desteklense de organizasyon yapısı, çalışma koşulları, yönetim tarzı, iş yükü, çalışanın sahip olduğu yetenekler gibi birçok faktör bu ilişkiyi etkileyebilmektedir. Birçok faktörün etkisi altında finansman sektöründe iş tatmini ve bağlılığın çalışanların performansını artırıyor olması sonucu, çalışanların gerçek anlamda tatmin oldukları ve sağlıklı duygular ile örgüte bağlılık gösterdiklerini ifade etmektedir. Çünkü bazı çalışmalarda örgüte bağlılığın, devam etme zorunluluğu hissi, aşırı bağlılık ile kariyer ve fırsatları görememe, örgüte zarar verebilecek ya da etik olmayan uygulamaları sorgulamadan kabul edebilme gibi durumları doğurabilmektedir. Bağlılık, iş tatmini ve performansı artıran bir faktör olmasına rağmen örgütte bu dinamikler arasındaki kurulacak dengenin önemli olduğu göz ardı edilmemelidir.

Hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki toplam etkisinin incelendiği modelde hizmetkâr liderliğin, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, hizmetkâr liderliğin doğrudan çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişki, literatürdeki bulgular göz önüne alındığında beklenen bir sonuçtur. Sarwar vd. (2021) sevgi, fedakârlık, güçlendirme,

güven ve hizmet gibi hizmetkar liderliğin farklı boyutlarının çalışanların performansı üzerindeki rolünü eğitim sektöründe araştırmışlardır. Elde ettikleri bulgular, hizmetkar liderliğin sevgi, fedakârlık, güven ve hizmet gibi özelliklerinin çalışan performansını iyileştirmeye olumlu ve anlamlı bir katkı sağladığını göstermiştir. Hizmetkâr liderlik davranışının ve çalışan performansı üzerindeki olumlu etkilerinin olması, çalışanların daha motive olmalarını, işlerine daha bağlı olmalarını, daha yüksek örgütsel bağlılık yaşamalarını ve bu sayede daha yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. Tasarruf finansman sektörü gibi yoğun iş sirkülasyonunun yaşandığı bir ortamda dahi, hizmetkâr liderlerin desteği, çalışanların işlerine daha fazla anlam katmalarını sağlamak ve onları örgütsel hedeflere daha fazla katkıda bulunma konusunda motive etmekte olduğu söylenebilir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların karmaşık iş süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine de yardımcı olduğundan iş performansları ve verimlilikleri artan bir çalışan kitlesi gelişir. Gıda sektöründe 97 çalışanın performansının liderlik, çalışma ortamı ve motivasyondan nasıl etkilendiği incelenmiştir. Çalışmanın bulguları, çalışma ortamı değişkenlerinin çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu, motivasyon değişkenlerinin çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu ve liderlik değişkenlerinin çalışan performansı üzerinde hiçbir etkisi olmadığını göstermiştir (Suprayitno, D., 2024). Gıda sektörü çalışanlarının performansının liderlik davranışlarından etkilenmemesi, gıda üretimi ve işleme süreçleri, genellikle makineler ve teknoloji ile desteklenmiş otomatik süreçler içermesinden kaynaklanabilir. Bu süreçler, liderlik davranışlarından ziyade teknik bilgi ve prosedürlere uygunluk gerektirebilir. Bu da işin daha çok sistem ve ekipman bağımlı olmasını sağlayarak liderlik etkisini azaltabilir. Araştırmanın bulgusu liderliğin tamamen etkisiz olduğu anlamını ifade etmez; sadece belirli koşullarda diğer faktörlerin (ekipmanların verimliliği, kullanılan süreçlerin etkinliği ve teknolojik altyapı gibi unsurlar) daha baskın olduğu bir tabloyu yansıtmaktadır. Liderlerinin davranış stilleri daha derin biçimde ele alınarak daha anlamlı bulgular elde edilebilir. Ayrıca Suprayitno' nun çalıştığı örnek sayısının düşük olduğu bu nedenle de istatistiksel olarak anlamlılık yakalanamadığı diğer bir sebep olarak düşünülebilir. AlShehhi vd. (2020) etik liderliğin çalışanların rol içi iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Etik liderliğin de performansı arttırdığı sonucu, liderlik modelleri arasındaki benzerliklerden kaynaklanabilmektedir. Etik

liderlik ile hizmetkâr liderlik, her ikisi de ahlaki temellere dayanan ve çalışanların refahını, gelişimini ön planda tutan liderlik tarzlarıdır. Etik liderler, adalet, dürüstlük ve sorumluluk gibi değerlerle hareket ederken, hizmetkâr liderler ise başkalarına hizmet etmeyi bir öncelik olarak görmektedir. Her iki liderlik tarzı da çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır ve onların gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, her iki modelde de liderler, davranışlarıyla örnek olur ve takipçilerine ilham verir, güvene dayalı uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışırlar. Khan vd. (2024), hizmetkâr liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele alırken, organizasyonel ve bilgi perspektiflerinden önemli bilgiler sunmuştur. Organizasyonel perspektiften, hizmetkâr liderliğin, çalışanların iş tatmini, bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırarak, performanslarını olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır. Bilgi perspektifinden ise, hizmetkâr liderlik, bilginin paylaşımı ve yönetimi konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Hizmetkâr liderler, çalışanları bilgi paylaşımına teşvik eder ve bir öğrenme kültürü oluşturmaktadır. Tasarruf finansman sektörü açısından önemli olan bu durum, bilginin paylaşımı ve iş birliğini güçlendirmektedir, böylece finansal hizmetlerin daha verimli ve yenilikçi sunulmasını sağlayacaktır.

Aracılık analizi, hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden gerçekleştiğini ortaya koymuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın toplam aracılık etkileri hipotezlerde öngörülen aracılık rollerinin varlığını doğrulamaktadır. Hizmetkâr liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla çalışan performansını etkilemesi, liderlik teorileri ve işletme uygulamaları için önemli bir sonuçtur. Celepli Sütbaşı ve Atilla (2020) hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ve hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık rolünü incelemiş ve benzer etki sonuçlarına ulaşmıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının, iş performansı düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı düzeyleri üzerindeki etkisinde iş tatmini düzeylerinin kısmi aracılık rolü olduğu saptamıştır. Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının hem iş performansı hem de iş tatmini ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Bu, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş yerindeki performansını ve memnuniyetini artırabileceği anlamına gelir. Ayrıca, iş tatmininin bu

ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespiti, iş tatmininin liderlik ve performans arasındaki bağda önemli bir rol oynadığını ve liderlik yaklaşımlarının iş tatmini artırarak performansı iyileştirebileceğini vurgulamaktadır. Finansman çalışanlarının takdir ve saygınlık kazandıkları, kişisel gelişimlerine önem verilen ortamlarda örgütlerine katkı sağlayabilecekleri çıkarımı yapılabilmektedir. Tatmin olmuş ve liderleriyle sağlıklı bir bağ kurmuş, örgüte bağlı finansman çalışanlarının, tasarruf finansman sisteminin büyümesine katkıda bulunurken performanslarından emin olmaları ve başarılı olduklarına olan inançları, bu süreçte örgüte olan katkılarına ivme kazandıracak hususlardandır. Sektörün 2022 yılına oranla 2023 yılında şube sayısı ve aktif büyüklüğünün hızla arttığı istatistikleri çalışanların sektör performansına olan katkılarını sayısal olarak görmelerini sağlamak ve onları daha da teşvik etmektedir.

Hizmetkâr liderlerin iş tatmini ve çalışanlarının performansını arttırması ile tasarruf finansman sektöründeki performans artışı sektörün daha rekabetçi hale gelmesini desteklemektedir. Performansı artan, gelişen ve yatırımları ile hacmi genişleyen sektörün ülkeye katkıları da yadsınamaz olacaktır. Bu durum, ekonomik büyümeyi desteklemekte, istihdam yaratmakta ve genel refah seviyesini artırmaya destek olmaktadır. Sektörün başarısı, ülke ekonomisine önemli katkılarda bulunarak, sürdürülebilir kalkınma ve ülkeyi uzun vadeli ekonomik istikrar sağlama potansiyeline kavuşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında gelecekte yapılacak çalışmalar ve bulguları uygulayacak olanlar için bazı öneriler tespit edilmiştir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmacıların hizmetkâr liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı konularında daha kapsamlı ve etkili araştırmalar yapmalarını teşvik etmek amacıyla öneriler tasarlanmıştır.

Bu araştırmayı İstanbul'daki tasarruf finansmanı kuruluşlarında çalışanların sosyo-demografik ve kişisel özelliklerini kapsayacak şekilde genişletmek araştırmaya önemli boyutlar katabilir. Araştırma kavramlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi aşaması çalışanlardan elde edilecek olan bilgileri zenginleştirecektir. Araştırmanın başka şehirlerde de tekrarlanması ve çalışanların

farklı karakter özelliklerinin dikkate alınması ile, bulguların genellenebilirliği arttırılabilir.

Performans ve çalışan performansı kavramları psikolojik, fiziksel, örgütsel, sosyal, biyolojik ve motivasyonel gibi sayısız ve belirlenmesi güç olan çok fazla dinamikten etkilenebilmektedir. Çalışan performansını etkileyen çeşitli kriterleri araştırmak amacıyla çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılması, araştırmalara daha zengin ve kapsamlı içgörüler kazandırabilir. Bu tür mülakatlar, çalışanların performanslarını etkileyen faktörler hakkında daha detaylı ve kişisel bilgiler sunar, bu da araştırmadaki model ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasına ve güçlendirilmesine yardımcı olabilir. Öte yandan, bazı performans araştırmalarının sonuçları istatistiksel olarak anlamlı kanıtlar sunamayabilir. Bunun nedeni genellikle yeterli ve tutarlı ölçümlerin yapılamamasıdır. Yani, veri toplama süreçlerinde yaşanan eksiklikler ve ölçüm hataları, araştırma sonuçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini zedeleyebilir. Bu nedenle, birebir derinlemesine mülakatlar gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak verilerin güvenilir bir şekilde toplanması, araştırmanın kalitesini artırmak ve daha doğru sonuçlar elde etmek için kritik öneme sahiptir. Bu yöntemler, çalışanların kişisel deneyimlerini ve görüşlerini daha detaylı şekilde ortaya koyarak, performans üzerindeki etkilerin daha doğru bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlar.

Araştırma değişkenlerine liderlik tarzının çalışan performansını artırma amacı doğrultusunda çeşitli düzenleyici faktörler eklenebilir. Bu yaklaşım, performans değerlendirmesini farklı bir boyutta incelemeye olanak tanır. Bu sayede, liderlik tarzının etkisi daha kapsamlı bir şekilde analiz edilebilir ve performans değerlendirmelerine yeni perspektifler kazandırılabilir.

Hizmetkar liderliğin, dönüşümcü liderlik, otokratik liderlik gibi diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırılmasını amaçlayan bir çalışma yapılabilir. Farklı liderlik yaklaşımları ile çalışılarak fark analizlerine dayanan bir araştırma yapılması literatürü zenginleştirecektir. Ayrıca araştırma bulgu ve sonuçlarının genellenebilirliğini arttırmak için araştırma örneklem sayısının da bu kapsamda arttırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, hizmetkar liderlerin çalışan performansına etkisinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın pozitif yönlü etki ettiği örgütsel açıdan önemli bir belirleyici olarak dikkate alınması yararlı olacaktır. Bunun yanında hizmetkar liderlik davranışının, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışan performansını arttırdığı sonuçları da aracılık analizinde hesaplanmıştır. Hizmetkâr liderlerin çalışan performansına etkisinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın pozitif yönlü etkisini artırmak, uzun vadede örgütün performansını olumlu yönde etkilediği sonucu ile uygulayıcılara verilebilecek bazı öneriler saptanmıştır.

Hizmetkâr liderlik özelliklerini benimsemek ve geliştirmek için liderlere yönelik eğitim programları düzenlenmesi yararlı olacaktır. Çünkü, hizmetkâr liderlik uygulamalarının başarılı örnekleri, işletme yönetimi ve liderlik uygulamalarında yeni stratejiler ve yöntemler geliştirilmesine ilham vererek iş yerinde daha tatmin olmuş ve bağlı çalışanlar yaratacak, genel örgütsel performansı artıracaktır.

Liderlerin, çalışanlarla açık, adil, şeffaf ve etkili iletişim kurması, geri bildirim süreçleri oluşturularak çalışanların görüş ve önerileri dinlenilmesi, sorun çözümleri açısından sağlanması gereken hususlardandır.

Çalışanların başarılarını ve çabalarını takdir etmek, onların motivasyonunu artıracaktır. Bulgular, liderlerin çalışanlarının başarılarını düzenli olarak kutlaması ve ödüllendirmesi gerektiğini göstermektedir.

Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunacak eğitim ve gelişim programları sunmak, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artıracaktır.

Sonuçlar, organizasyonların liderlik stratejilerinde iş tatminini dikkate almasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Liderlik uygulamalarının ve organizasyonların, liderlik etkisinin anlaşılmasına ve organizasyonların performansını etkileme yöntemlerinin geliştirilmesine, performans üzerindeki etkilerini açıklama noktasında katkı sağlayacaktır.

İş yerinde verimliliğin ve çalışan memnuniyetinin nasıl sağlanabileceğini anlamak için örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, organizasyonel gelişim, çalışan tutma

stratejileri, geri bildirim ve motivasyon çalışmaları gibi alanlara önem verilmesi sektörde performans artışını destekleyecektir.

Düzenli performans değerlendirmeleri yapılmalı ve çalışanlara yapıcı geri bildirimler verilmelidir. Bu, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve işlerine daha bağlı hissetmelerine yardımcı olabilir. Örgüt içinde ve dışında sosyal sorumluluk projelerine katılım teşvik edilmelidir. Bu tür faaliyetler, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmaya destek olacaktır.

Öneriler, çalışan performansını destekleme ve arttırmaya yönelik fayda sağlayacak unsurların ortaya çıkarılması amacı taşımaktadır. Araştırma bulgu ve önerilerinin finansman sektörüne ve dolayısı ile Türkiye gibi daha fazla tasarruf etme ihtiyacı olan bir ekonomiye katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abaslı, K. ve Özdemir, M. (2019). Örgütsel dışlanma ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenirlilik çalışması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 265-282.

Abdullah, A. (2011). Evaluation of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale: A cross-cultural application in Pakistan. *Journal of Education and Vocational Research*, 1(3), 80-86.

Aboramadan, M., Dahleez, K. ve Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>.

Abu-Bader, S. ve Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the sobel test and hayes SPSS process macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42-61.

Decramer, A., Audenaert, M., George, B. ve Van der Heijden, B. (2021). Performance management. In *Research handbook on HRM in the public sector* (pp. 91-104). Edward Elgar Publishing.

Akgül, G., Yeniçeri, T. ve Çınar, B. (2019). Duygusal zekanın hizmet odaklılık ve algılanan performans açısından değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(4), 478-495.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.

Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.

Aktuğ, S. (2016). *Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi ve algılanan çalışan performansı üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O. ve Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership ve Organization Development Journal*, 40(4), 472-484.

Alavi, S. H., Sadeghi, A. ve Moghimi, S. M. (2021). Exploring the relationship between organizational learning and job satisfaction: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 40(2), 172-184.

Albrecht, S. L. ve Andreetta, M. (2022). How supervisors affect employees' affective commitment: An investigation of work-life balance and leader-member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 71-94.

Al-Jabari, B. ve Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *Int. Leadersh. J.*, 11, 78-119.

Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi, Edirne.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 191-229.

Althaus, N. ve Polman, E. (2023). Revisiting Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and self-actualization in the twenty-first century. *Journal of Positive Psychology*, 18(3), 277-288.

Altun, E. (2019). Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-13.

Alzahrani, A. A., Alsaadi, J. A., Alrasheedi, A. A. ve Alzahrani, S. A. (2021). The impact of leadership style on job satisfaction: Empirical study in Saudi public sector. *Management Science Letters*, 11(6), 1273-1284.

Amin, F. A. B. M. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224-5228.

Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *Produktif: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.

Anthony, J. (2023). *Investigating the relationship between employee perceptions of servant leadership and employee job satisfaction. Employee Job Performance and Employee Turnover Intention in an Outsourcing Pharmaceutical Contract Manufacturing Company*. Liberty University.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.

Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*, (10. Baskı). London: Kogan Page Publishing.

Ashkenas R. ve Manville B. (2019). *Harvard business review leader's handbook: Make an impact, inspire your organization, and get to the next level*. Boston: Harvard Business Review Press.

Aşkun, D. ve Akgemci, T. (2021). The mediating role of organizational trust in the relationship between ethical leadership and job satisfaction. *Journal of Business Research-Turk*, 13(1), 53-71.

Autry, J. A. (2004). *The servant leader: How to build a creative team, develop great morale, and improve bottom-line performance*. New York: Three Rivers Press.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 1-20.

Cavaletti, S. ve Bizarrias, F. S. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence, and their connections in management and innovative projects management. *International Journal of Innovation*, 11(2), e24232-e24232.

Aydoğmuş, C. (2023). Bilinçli farkındalık ile örgütsel çıktılar (iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti) ilişkisi: Duygusal zekânın aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(1), 31-47.

Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Aziri, B. (2008). Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve. *Tringa Design, Gostivar*, 25-46.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.

Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi: 10.1007/BF02723327

Bailey, J. R. ve Leasure, M. (2023). Maslow's hierarchy of needs applied to nursing: A concept analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 13(5), 79-85.

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

Bakalcı, H. (2010). *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir University Institute of Social Sciences, İstanbul.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başalp, N. (2001). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması (Sakarya ilinde bir uygulama)*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Bayraktar, Ş. (1996). *Job satisfaction of instructors of English at private and state universities in Turkey* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri* (2. Baskı). Avcıol Basım Yayın, 361, İstanbul.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125-141.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Begenirbaş, M. ve Yalçın, R. C. (2020). Hizmet çalışanlarının iş tatmini ve performansı liderlik algılamalarından etkilenir mi? Hizmetkâr liderlik örneği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 30(1), 25-49.

Bektaş, Ç. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 5(3), 627-639.

Bennett, J. A. ve Murakami, E. T. (2016). Heroic leadership redefined in the United States border context: Cases studies of successful principals in Arizona and Texas. *International Studies in Educational Administration*, 44(1), 5-23.

Bhagwandeem, T. P. (2021). *Relationship between intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, and employee turnover intentions*. Yayımlanmamış doktora tezi. Walden University.

Bi, L., Ehrich, J. F. ve Ehrich, L. C. (2012). Confucius as a moral sage and a transformational leader: Lessons for the ESL school leader. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 391-402.

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Brooks, B. B. (2023). Tasarruf Finansman Şirketlerinin Hukuki Düzenlemesinde ‘Güven ’unsurunun Değerlendirilmesi. *Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi*, 9(1), 3-16.

Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 339-347.

Budak, O., Erdal, N. ve Filiz, M. (2023). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi: Sağlık sektöründe bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(3), 1027-1043.

Bükülmez, K. (2013). “Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler: Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 348876).

Cansız, H. O. (2019). *Öğretmenlerin mesleki imajlarının iş doyumlarına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Celepli Sütbaş, M. ve Atilla, G. (2020). Hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü: Antalya ili örneği. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, 25(3).

Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers’ organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.

Ceylan, Z. (2009). Performansa dayalı ücretlendirme modelleri ve Türkiye açısından bir değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (74), 45-72.

Chang, K. ve Ying, F. Y. H. (2006). Economic growth, human capital investment, and health expenditure: A study of OECD countries. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 47(1), 1-16.

Chen, S. (2023). A critical review of maslow's hierarchy of needs theory. *Journal of Humanistic Psychology*, 63(1), 42-57.

Chen, W., Zhang, L. ve Li, C. (2022). The application of herzburg's two-factor theory in the construction industry: A case study. *Journal of Civil Engineering and Management*, 28(1), 30-39.

Chen, Y. S. ve Chen, M. C. (2022). The impact of transformational leadership on employee commitment: The mediating role of perceived organizational support. *Leadership ve Organization Development Journal*, 43(2), 223-236.

Cifuentes, M. ve Hernández, F. (2019). Servant leadership, psychological capital and job satisfaction: A study in the hotel sector. *Journal of Business Research*, 97, 365-375

Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve iş gören performansı üzerine etkisi: Restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.

Cinnioğlu, H. ve Atay, L. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Clark, L. A., Watson, D. ve Reynolds, S. (1995). Diagnosis and classification of psychopathology: Challenges to the current system and future directions. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 121-153.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A. ve Wesson, M. J. 2019. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6. Baskı). New York: McGraw-Hill Education.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 18.

Çolak Alsat, O. (2020). Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 48-76.

Çetin, A. (2024). Yeni Alternatif Finansman Modeli: Tasarruf Finansman Sektörü İçin Öneriler. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 10(1), 67-105.

Çevik, S. ve Kozak Akoğlu, M. (2010). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik. O. Eralp Çolakoğlu (Ed.). *11. Ulusal Turizm Kongresi* içinde (ss. 80-88). Kuşadası, Aydın.

Çınar, Ö ve Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 349-369. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijsser/> (Erişim Tarihi: 12 Ocak 2024).

Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).

Dalgıç, D. (2017). *Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Davis, K. ve Nestrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior* (7. Baskı). New York: McGraw Hill.

Day, D. V. (2022). Leader development: Current and future directions. *The Oxford Handbook of Leadership Development* içinde (s. 1-18). Oxford University Press.

Dayan, H. (2021). *Liderlik tarzının inovasyon ile ilişkisinde rekabet avantajının aracılık rolü: Denizcilik sektörü örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi. Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dennis, R. S. ve Bocernea, M. (2005). Development of the servant leadership, an assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 600–615.

Den Hartog, D., Koopman, P. L., Thierry, H. ve Koopman, P. L. (2022). The impact of servant leadership on employee well-being and performance: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 235-246.

Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.

Dinçer, M. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2).

Dugguh, S. I. ve Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18.

Dutton, J. E. ve Dukerich, J. M. (2022). Keeping faith: The identity work of authentic and hubristic leaders. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 327-361.

Duyan, E. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (49).

Elbanna, S. ve Alshareef, R. (2022). The impact of employee engagement and organizational commitment on job performance: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 78-92.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P. ve Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2053.

Eliyana, A. ve Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150

Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).

Erdirencelebi, M. ve Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 267-284.

Erdoğan, F. B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü (the mediating affect of organizational citizenship behavior on the relationship between organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention). *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.

Eren, E. (2004). *Yönetim ve örgüt psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2022). The relationship between normative commitment and perceived organizational support: A study on private hospitals. *International Journal of Health Management and Tourism*, 3(1), 17-25.

Erer, B. ve Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13), 647-656.

Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş yaşamında örgütsel bağlılık: Teorik bir çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 258-272.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D. ve Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Fayyaz, H., Naheed, R. ve Hasan, A. (2014). Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; Moderating impact of communicator competence. *Journal of Marketing and Consumer Research- An Open Access International Journal*, 3, 1-9.

Ferik, F. (2000). *Yetenekli çalışanları işletmede tutabilmek*. İstanbul: Artur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı Yayınları.

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

Fındıkçı, İ. (2010). İnsani kriz ve hizmetkâr liderlik. http://www.sagliktanabiz.com/index.php?option=com_contentveview=articleveid=242:nsani-kriz-ve-hizmetkâr liderlikvecatid=65:26say-literatuerveItemid=101 (Erişim Tarihi: 13.01.2024).

Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 123-129.

Flint, B. ve Grayce, M. (2013). Servant leadership: History, a conceptual model, multicultural fit, and the servant leadership solution for continuous improvement. *Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership* içinde (s. 59-72). Emerald Group Publishing Limited.

Folger, R. ve Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in Organizational Justice*, 1(1-55), 12.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. doi:10.1177/002224378101800313

Froiland, P., Gordon, J. ve Picard, M. (1993). In search of accountability. *Training*, 30, 59.

Fu, W. ve Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124, 339-349.

Geldenhuis, M., Taba, K. ve Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.

George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10. Baskı). Boston: Pearson.

George, D. ve Mallery, P. (2012). Descriptive statistics. *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step* içinde (s. 126-134). Routledge.

Ghalandari, K. ve Mozafari, M. (2022). The effect of employee engagement on organizational commitment and job performance: A study in Iran's healthcare industry. *International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 646-667.

Ghazzawi, A. ve Alharbi, B. (2019). Analysis of customer complaints data using data mining techniques. *Procedia Computer Science*, 163, 62-69.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center. Indianapolis, IN.

Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.

Griffin, R. W., Phillips, J. M. ve Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Boston: Cengage Learning.

Gülerci, A. F. (2022). Tasarruf Finansman Anonim Şirketlerinin Hukuki Yapısı, Faaliyetleri ve Bu Şirketlerde Menfaat Sahiplerinin Korunması. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 30(3), 999-1042.

Güner, A. B., Malmendier, U. ve Tate, G. (2008). Financial expertise of directors. *Journal of financial Economics*, 88(2), 323-354.

Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.

Gürbüz, S., Erkuş, A. ve Sığrı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.

Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing faculty job satisfaction: Components, theories, and outcomes. *New Directions for Institutional Research*, 2000(105), 5-20.

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications

Hayes, S. C., Ciarrochi, J., Hofmann, S. G., Chin, F. ve Sahdra, B. (2022). Evolving an idionomic approach to processes of change: Towards a unified personalized science of human improvement. *Behaviour Research and Therapy*, 156, 104155.

Hee, O. C., Yan, L. H., Rizal, A. M., Kowang, T. O. ve Fei, G. C. (2018). Factors influencing employee job satisfaction: A conceptual analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 331-340.

Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hidayat, I., Supardi, E., Anwar, A. ve Anggiani, S. (2022). Employee motivation, job satisfaction, and employee performance: A literature review. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(6), 944-950.

Hitt, M. ve Duane Ireland, R. (2017). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. D. L. Sexton ve Landstrom, H. (Ed.), *The blackwell handbook of entrepreneurship* içinde (s. 45-63). London: Blackwell Publishers Ltd.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford: Oxford University Press.

Hunsaker, C. T., Graham, R. L., Suter, I. I., O'Neill, B. L., Jackson, B. L. ve Barnthouse, L. W. (1989). *Regional ecological risk assessment: Theory and demonstration* (No. ORNL/TM-11128). Oak Ridge National Lab. (ORNL), Oak Ridge, Tennessee.

Hunsaker, P. L. ve Cook, C. W. (1986). *Managing organizational behavior*. USA: Addison Wesley Publishing Company.

Hunt, T., LaVonne, C. ve Fedynich, E. D. (2019), Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts ve Humanities*, 8(2), 20-26.

İlhan, A. ve Demir, Y. (2022). A comparative study on job satisfaction factors of public and private sector employees using herzberg's two-factor theory. *International Journal of Business and Social Science*, 13(4), 200-211.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. doi:10.1002/hrdq.20031

Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2022). Personality and leadership. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* içinde (s. 131-151). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780195398793.013.0003

Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance* (2. Baskı). Detroit: Thompson Gale.

Kan, Ö. B. ve Aslan, G. (2021). The role of meaningful work in the relationship between job demands and job satisfaction: An empirical study in the banking sector. *Journal of Business Research-Turk*, 13(1), 1-16.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.

Kara, A. U. ve Kahraman, Ç. A. (2021). İletişim iklimi ile yenilikçi davranış ilişkisinde kültürel sıklılığın aracılık rolü. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 19-39.

Karaca, M., Bayram, A. ve Harmancı, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208.

Karacaoğlu, K. ve Satır, F. (2019). Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 87-111.

Karagöl, E. T. ve Özcan, B. (2014). *Sürdürülebilir büyüme için tasarruf*. SETA.

Karaman, M. (2023). Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi: Kavramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-63.

Kaya, O. (2007). *Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kekül, O. ve Genç, K. Y. (2023). Kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve iş tatmine yönelik içerik analizi: Lisansüstü tezlerine yönelik bir araştırma. *Asya Studies*, 7(23), 173-194.

Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.

Keskin, B. (2020). İstatistiksel güç bir araştırmanın sonuçlarına etki eder mi? Örneklem büyüklüğüne nasıl karar verilmeli? *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(Özel sayı), 157-174.

Khan, F., Arshad, M., Raoof, R., & Farooq, O. (2024). Servant leadership and employees' performance: organization and information structure perspective. *The Service Industries Journal*, 44(11-12), 832-850.

Kılıç, İ. (2021). The impact of ethical leadership on job satisfaction: Mediating role of organizational trust. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 2-19.

Kılıç, K. C. ve Portakal, S. (2016). Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisi: Gaziantep ilindeki seyahat acentaları örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 199-212.

Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. Baskı). New York: Guilford Press.

Koç, S. ve Özyılmaz, A. (2020). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici (moderatör) etkisi. *Sosyal Bilimler Alanında Akademik Araştırmalar*, 9-434.

Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Łaguna, M., Mielniczuk, E. ve Wuszt, E. (2015). Rola trzech wymiarów przywiązania do organizacji na różnych etapach procesu podejmowania szkoleń. *Pol. Forum Psychol.*, 20, 47–61.

Latham, G. P. (2022). *Goal setting: Theory and practice for performance management*. London: Routledge.

Lawrie, J., Borst, R. ve McMahon, R. (2022). *Developing and implementing effective performance management systems*. London: Routledge.

Lee, T. W., Kim, H. ve Kim, M. (2022). Enhancing affective commitment through leader humility: The role of employee psychological ownership. *Journal of Business Research*, 142, 395-407.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2021). Servant leadership: A review and synthesis of multilevel antecedents and consequences. *Journal of Management*, 47(2), 327-357.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (2017). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Journal of Management*, 43(2), 126-152

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (2022). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 212-229.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (2022). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Journal of Management*, 48(2), 430-452.

Linz, S. J (2002). *Job satisfaction among Russian workers*. William Davidson; Working Paper.

Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.

Lu, L. ve Gilmour, R. (2023). Beyond Maslow's Hierarchy of needs: A cross-cultural investigation of the need for status and respect. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 54(2), 123-138.

Luthans, F., Luthans, B. C. ve Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14. Baskı). Lahey: IAP.

Makineci Şavk, E. (2009). *Performansı etkileyen faktörlerin çalışan motivasyonu üzerine etkisinin Kocaeli ili sınırlarındaki devlet hastanelerinde incelenmesine yönelik*

bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Malhotra, N. K. ve Dash, S. (2011). *Marketing research: An applied orientation*. London: Pearson.

Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.

Mangkunegara, A. ve Prabu, A. (2005). *Evaluation of HR performance*. Bandung: PT Refika Aditama.

Martins, H. ve Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire—Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal—Economics ve Management: Working Paper*, 471(1), 1-23.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hil.

McLeod, S. A. (2023). Maslow's hierarchy of needs. Simply psychology. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> (Erişim Tarihi: 15.01.2024).

Mehrad, A. (2016). Effect of external factors on staff job satisfaction at organization. *The Online Journal of Counseling and Education*, 5(2), 14-22.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile iş görenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.

Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. (2019). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 125-147.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. ve Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: SAGE Publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1993). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Miska, C. ve Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148, 117-134.

Miears, L. D. (2004). *Servant leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools*. Yayımlanmamış doktora tezi. Texas A&M University-Commerce, Texas.

Munir, R. I. S. ve Rahman, R. A. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.

Nerison, H. A. (1999). *A descriptive study of job satisfaction among vocational rehabilitation counselors in a Midwestern state*. Yayımlanmamış doktora tezi. University of Wisconsin, Stout.

Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9. Baskı). New York: Sage Publications.

Noyan, F. (2009). *Çok aşamalı yapısal eşitlik modellerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir uygulaması*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Oktavianti, N. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. DEW Indonesia. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2), 148-155.

Osanmaz, S. (2023). *Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963.

Öncel, M. U. (2021). *Stratejik kararların, iş tatmini, çalışan motivasyonu ve kârlılık üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama / The effect of strategic decisions on job satisfaction, employee motivation and profitability: a study on the banking sector*. Yayımlanmamış doktora tezi. Maltepe Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Örgev, C. ve Sütü, E. S. (2018). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(1), 47-53.

Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderlerin Fred'e Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre (belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.

Özden, H. ve Yücel, R. (2022). Katılım bankaları ve tasarruf finansmanı kuruluşlarının sağlamış olduğu finansman desteğinin gelişimi. M. Çelik ve M. Kaygusuzoğlu (Ed.),

İslami finans ve muhasebede güncel araştırmalar içinde (s. 241-256). Ankara: Özgür Yayın Dağıtım.

Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.

Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 37-60.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Virginia: Regent University.

Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J. ve Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587.

Pinho, R. M. A., Santos, E. M., de Oliveira, J. S., de Carvalho, G. G. P., da Silva, T. C., Macêdo, A. J. D. S., ... Zanine, A. D. M. (2018). Does the level of forage neutral detergent fiber affect the ruminal fermentation, digestibility and feeding behavior of goats fed cactus pear? *Animal Science Journal*, 89(10), 1424-1431.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.

Pratama, E. N., Suwarni, E. ve Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74-82.

Raziq, A. ve Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S. ve Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38-47

Riketta, M. (2019). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 275-284.

Rivaldo, Y. ve Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505-515.

Robbins, S. P. (2001). *Organisational behaviour in Southern Africa*. Milnerton: Pearson South Africa.

Rosady, F., Hwihanus, H., Bayu, M. ve Darmono, D. (2023). Emotional intelligence and spiritual intelligence on employee performance with organizational commitment as an intervening variable and moderated by islamic spiritual intelligence using the systematic literature review method. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, 2(04), 473-487

Sağır, M. ve Aydın, A. U. (2019). Otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 800-812.

Salameh, K., Al-Wyzinany, M. ve Al-Omari, A. (2012). Servant leadership practices among academic administrators in two universities in Jordan and Saudi Arabia as perceived by faculty members: A comparative study. *International Journal of Educational Administration*, 4(1), 1-18.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.

Sarwar, G., Cavaliere, L. P. L., Ammar, K. ve Afzal, F. U. (2021). The impact of servant leadership on employee performance. *International Journal of Management*, 12(5), 165-173.

Schein, V. E. (1970). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Coglisier, C. C. (1993). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

Shmailan, A. B. (2016). Compare the characteristics of male and female entrepreneurs as explorative study. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(4), 1-7.

Schoderbek, P. P., Cosier, R. A. ve Aplin, J. C. (1991). *Management*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2021). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 47(1), 117-142.

Setiawan, R. P. S. M. ve Irawanto, S. D. W. (2020). Servant leadership characteristics, organisational commitment, followers' trust, employees' performance outcomes: A literature review. *European Research Studies Journal*, 23(4), 902-911.

Sharif, M. ve Abbas, A. (2022). Herzberg's two-factor theory: A comprehensive review of the literature. *International Journal of Management*, 39(1), 121-138.

Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta.

Sönmez, F. ve Bozkurt, S. (2021). Çatışma yönetim tarzları ve iş tatmini ilişkisi: Pilot bir çalışma. *Journal of International Social Research*, 14(82), 74-84.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3. Cilt). New York: Sage.

Stramba, L. (2003). Servant leadership practices. *The Community College Enterprise*, 9(2), 103.

Steers, R. M. (1970). Task-goal attributes, n achievement, and supervisory performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 392-403.

Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87-91.

Sutherland, J. (2013). Employment status and job satisfaction. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(2), 187-216.

Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.

Sweeney, P. D. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4, 329-341.

Syauta, J. H., Troena, E. A. ve Margono Setiawan, S. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at municipal waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Taner, M. T. (2021). The effects of perceived supervisor support on job satisfaction and turnover intention: A research on private hospital employees. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 21(1), 1-19.

Taş, M. A. (2004). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204.

TDK, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.59a3f3d65ae9f1.87749167. Erişim Tarihi: 28.12.2023.

Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.

Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2021). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.

Tortumlu, M. (2023). Empatik liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 535-565.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.

Turriago-Hoyos, A., Thoene, U. ve Arjoon, S. (2016). *Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory*. SAGE Open. doi: 10.1177/2158244016639631

Tutuncu, O. ve Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality ve Tourism Administration*, 1-19.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.

Usta, R. (2022). Herzberg's two-factor theory and its implications for employee motivation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 123-131.

Utin, N. H. ve Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69.

Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D. ve Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.

Varışlı, N. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Vuran, Y. (2019). *Karizmatik liderliğin iş tatminine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

Vugt, M. V. ve Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95.

Waddell, G. (2006). Preventing incapacity in people with musculoskeletal disorders. *British Medical Bulletin*, 77(1), 55-69.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–

member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

Wasti, A. S. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525–550.

Webster, M. (2016). *The Merriam-Webster dictionary*. Springfield, MA: Merrimam-Webster, Inc.

Weiss, D., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). Minnesota satisfaction questionnaire--long form. *Journal of Applied Psychology*. doi: 10.1037/t05540-000

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Winston, B. ve Fields, D. (2003). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 3-34.

Winston, B. (2002), *Be a leader for god's sake*, Virginia Beach, VA.: Regent University-School Of Leadership Studies.

Wu, S., Wu, L. ve Zhou, W. (2022). The effects of perceived organizational support and job embeddedness on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Research*, 140, 192-203.

Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.

Yang, Y. F. (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, 119(1), 154-173.

Yalçıntaş, M. ve Eren, F. (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.

Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-giyecek departmanlarında görev yapan iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana’da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 79.

Yener Demircan, D. (2021). *Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide akış deneyiminin aracılık rolü: Bir kamu kurumunda uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yılmaz, M. (2021). The relationship between job satisfaction and organizational commitment: The mediating role of organizational justice. *Business and Economics Research Journal*, 12(2), 459-479.

Yılmaz, C. ve Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 2(2), 75-90.

Yılmaz, C. ve Akay, E. (2022). Organizasyon kültürünün iş tatmini üzerine etkisi: zincir restoran işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Travel and Tourism Research*, 21(21), 61-90.

Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

Yukl, G. (2022). *Leadership in organizations* (10. Baskı). London: Pearson.

Yürür, Ö. G. D. S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

Zhang, Y., Yao, X. ve Cheong, J. O. (2011). City managers’ job satisfaction and frustration: Factors and implications. *The American Review of Public Administration*, 670-685.

EKLER

EK 1. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan Performansı	1)Hiç katılmıyorum	2)Katılmıyorum	3)Kısmen Katılmıyorum	4)Kararsızım	5)Kısmen Katılıyorum	6)Katılıyorum	7)Tamamen Katılıyorum
1)Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir							
2)Devamsızlık oranlarım düşüktür							
3)Moralim Yüksek							
4)Görevlerimi tam zamanında tamamlarım							
5)İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum							
6)Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim							
7)Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim							

EK 2. Hizmetkar Liderlik Anketi

Hizmetkar Liderlik	1) Hiç katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kısmen Katılmıyorum	4) Kararsızım	5) Kısmen Katılıyorum	6) Katılıyorum	7) Tamamen Katılıyorum
Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.							
Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.							
Yöneticim kendimi geliştirmeme yardım eder.							
Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.							
Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.							
Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.							
Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.							
Yöneticim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.							
Yöneticim, eleştirilerden ders alır.							
Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.							
Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.							
Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.							
Yöneticim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.							
Yöneticim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.							
Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.							
Yöneticim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.							
Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.							
Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine,							

EK 3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini	1)Hiç Memnun Değilim	2)Memnun Değilim	3)Kararsızım	4)Memnunum	5)Çok memnunum
Her zaman meşgul etmesi bakımından					
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olması bakımından					
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması					
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana bağlaması					
Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissinden.					
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
Çalışma şartları bakımından					
Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması açısından					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					

EK 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık	1)Kesinlikle Katılmıyorum	2)Katılmıyorum	3)Kararsızım	4)Katılıyorum	5)Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu organizasyonda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu organizasyonun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Organizasyonuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4. Bu organizasyona karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu organizasyonda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
6. Bu organizasyonun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu organizasyonda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
8. organizasyonumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda organizasyonumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu organizasyondan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu organizasyona kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu organizasyondan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu organizasyonda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Eğer bu organizasyondan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. organizasyonumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu organizasyon benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu organizasyondaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu organizasyondan ayrılmam.					
18. Bu organizasyona çok şey borçluyum.					