



Received / Makale Geliş Tarihi 24.02.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 31.07.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (56)
pp / ss 722-742

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.14923558
Mail: editor@pejoss.com

Prof. Dr. Salih Güney

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>
İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Okan Altun

<https://orcid.org/0009-0006-0549-2448>
İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Hizmetkar Liderliğin Aracı Rolü

The Mediating Role of Servant Leadership in the Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment

ÖZET

Araştırmanın amacı, örgüt kültürünün ve hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ve ayrıca örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hizmetkar liderliğin aracı rolünü incelemektir. Araştırma, nicel yöntemlerle ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri çevrimiçi anket formları kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasındaki otomotiv sektöründe farklı görevlerde çalışan 404 kişi oluşturmuştur. Araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları örgüt kültürünün ve hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği ve bu iki etkenin örgütsel bağlılık üzerinde %50 gibi oldukça yüksek bir varyans açıkladığını göstermiştir. Araştırmada, örgüt kültürünün hizmetkar liderlik üzerinde de pozitif yönlü ve güçlü bir etkisinin olduğu ve örgüt kültürünün hizmetkar liderlik üzerinden de dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü, Hizmetkar Liderlik, Otomotiv, Çalışan

ABSTRACT

The purpose of the study is to examine how organizational culture and servant leadership affect organizational commitment and also the mediating role of servant leadership in the effect of organizational culture on organizational commitment. The study was conducted using quantitative methods and a relational survey model. The data of the study was collected using online survey forms. The universe of the study consisted of 404 people working in different positions in the automotive sector on the European side of Istanbul. The data of the study was analyzed using IBM SPSS 26.0 and AMOS 24 programs. The findings of the study showed that organizational culture and servant leadership positively and significantly affect organizational commitment and that these two factors explain a very high variance of 50% on organizational commitment. The study found that organizational culture also has a positive and strong effect on servant leadership and that organizational culture indirectly affects organizational commitment through servant leadership.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Culture, Servant Leadership, Automotive, Employee.

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının performansına ve motivasyonuna bağlıdır. Çalışanların örgüte olan bağlılığı, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı belirleyen kritik bir faktördür. Örgütsel bağlılığı artırmada ise örgüt kültürü ve liderlik tarzlarının rolü büyüktür. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar, bu da iş tatminini ve verimliliği artırır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik, son yıllarda liderlik literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderlerin öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarını gözetmesini ve onların gelişimine odaklanmasını vurgular.

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri arasında paylaşılan inançlar, değerler, normlar ve pratiklerden oluşur ve çalışanların davranışlarını, iş yapma biçimlerini ve örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkiler. Sağlam ve olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve bu da onların örgüte olan bağlılıklarını artırır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerine ve hedeflerine olan inancını, örgüt için çaba gösterme istekliliğini ve örgütte kalma arzusunu ifade eder. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, işgücü devir hızının azalmasına, verimliliğin artmasına ve müşteri memnuniyetinin yükselmesine katkıda bulunur. Buna karşılık, düşük örgütsel bağlılık, personel devir hızının yükselmesine, motivasyon eksikliğine ve performans düşüklüğüne yol açabilir. Örgüt kültürünün tek başına çalışan bağlılığını artırmada yeterli olup olmadığı ve hangi koşullar altında daha etkili olabileceği soruları, literatürde henüz tam anlamıyla cevaplanmamıştır. Bu noktada, hizmetkâr liderlik kavramı devreye girer. Hizmetkâr liderlik, liderin öncelikli olarak çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamayı ve onların gelişimini desteklemeyi hedeflediği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirebilir ve örgüt kültürünün etkisini artırabilir. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına değer verip onları destekleyerek, güven ve bağlılık ortamı yaratır. Bu durum, çalışanların örgütle olan ilişkilerini derinleştirir ve örgütsel bağlılıklarını pekiştirir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırarak, onların işlerine olan adanmışlıklarını yükseltir. Böyle bir ortamda çalışanlar, kendilerini daha güvende hissederler ve bu da inovasyon ve yaratıcılık için elverişli bir zemin hazırlar. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik, hem bireysel gelişimi hem de kurumsal başarıyı destekleyen bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkar.

Bu bilgiler ışığında bu araştırmanın temel amacı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide hizmetkâr liderliğin aracılık etkisini tespit etmek ve bu üç değişken arasındaki bağlantıları ortaya koymaktır. Böylece, örgütlerin çalışanlarının bağlılığını artırmak için hangi liderlik tarzını benimsemesi ve nasıl bir örgüt kültürü oluşturması gerektiği konusunda önerilerde bulunulabilecektir.

Araştırmada, yukarıda belirtilen amacına uygun olarak dört araştırma hipotezi test edilmiştir:

H1: Örgütsel kültür örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkiler.

H2: Örgütsel kültür hizmetkâr liderliği olumlu biçimde etkiler.

H3: Hizmetkâr liderlik örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkiler.

H4: Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde hizmetkâr liderliğin aracılık etkisi vardır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü bir organizasyonda paylaşılan zihinsel programlar, üyelerin iş yapış biçimlerini ve davranışlarını şekillendiren ortak normlar, değerler ve inançlar bütünüdür (Hofstede vd., 1990). Örgüt kültürü, çalışanların ortak duygularını, bakış açılarını, düşüncelerini, beklentilerini, varsayımlarını, tutumlarını ve değerlerini etkileyen ve tanımlayan kapsayıcı bir sistemdir (Güney, 2017). Örgüt kültürü, bir kuruluşun operasyonel yapısını, ücretlendirme sistemini ve çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar açısından yaklaşımını kapsayan kapsamlı bir çerçeveyi temsil eder. Örgüt kültürü, iç uyumu korurken dış koşullara uyum sağlamayı da geliştirilen bir dizi temel ilke ve stratejiden oluşur (Schein, 1983).

2.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler

Örgüt kültürünü oluşturan bu temel öğeler normlar, değerler, inançlar, dil, semboller, liderler, kahramanlar, ritüeller ve hikayelerdir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

2.1.1. Normlar

Normlar, insan davranışlarını şekillendiren toplumsal ve örgütsel yaşamın temel yapı taşlarından biridir. Örgütsel bağlamda normlar, bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan, kabul gören ve beklenen davranış standartlarını ifade eder. Bu yazılı olmayan kurallar, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçasını oluşturur ve çalışanların günlük etkileşimlerinden karar alma süreçlerine kadar geniş bir yelpazede etkili

olur. Normlar, örgüt içindeki sosyal düzeni sağlar, belirsizliği azaltır ve grup uyumunu artırır. Aynı zamanda, örgütsel verimliliği ve etkinliği doğrudan etkileyen bir faktör olarak da öne çıkar (Elsbach ve Ileana Stigiani, 2018).

2.1.2. Değerler

Değerler, hem bireysel hem de örgütsel yaşamın temelini oluşturan, davranışlarımızı yönlendiren ve kararlarımızı etkileyen temel inançlar ve prensiplerdir. Örgütsel bağlamda değerler, bir organizasyonun kimliğini, kültürünü ve etik duruşunu şekillendiren en önemli unsurlardan biridir. Bu soyut kavramlar, örgütün misyonunu, vizyonunu ve stratejik hedeflerini belirlemede kritik bir rol oynar. Değerler, çalışanların motivasyonunu artırır, örgütsel bağlılığı güçlendirir ve karar alma süreçlerine rehberlik eder. Aynı zamanda, örgütün dış paydaşlarla olan ilişkilerini de etkiler, kurumsal itibarın oluşmasında ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olarak öne çıkar. Örgütsel değerler, sadece soyut kavramlar olarak kalmayıp, kurumun günlük işleyişinde ve uzun vadeli stratejilerinde somut olarak kendini gösterir (Nemashkalo ve Miao, 2023).

2.1.3. İnançlar

İnançlar, örgüt içinde yürütülen tüm faaliyetlerde neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda net ve açıklayıcı cevaplar sunar. İnançlar, örgütün işleyişini düzenleyen ve üyeler arasında ortak bir anlayış oluşturan temel prensiplerdir. Bu prensipler, çalışanların günlük işlerinde ve karşılaştıkları sorunlarda rehberlik eder. Bu inançlar, örgüt üyelerinin karar alma süreçlerinde ve davranışlarında tutarlılığı sağlar, kafa karışıklığını önler ve örgütün ortak hedeflere doğru ilerlemesine yardımcı olur. İnançlar, değerlerle birlikte, örgüt kültürünün temel yapı taşlarını oluşturur ve örgütün genel stratejilerini ve politikalarını şekillendirir. Bu şekilde, inançlar, örgüt içinde uyumlu ve etkili bir çalışma ortamı yaratılmasına katkıda bulunur (Parsons, 2008).

2.1.4. Dil

Dil, insan iletişiminin ve kültürel aktarımın temel aracı olarak örgütsel yaşamın da vazgeçilmez bir unsurudur. Örgütsel bağlamda dil, sadece bilgi alışverişini sağlayan bir araç değil, aynı zamanda örgüt kültürünün taşıyıcısı, şekillendiricisi ve yansıtıcısı olarak kritik bir rol oynar. Örgütlerde kullanılan dil, jargon, terminoloji ve iletişim tarzları, o örgütün kimliğini, değerlerini ve normlarını yansıtır. Dil, örgüt içi ilişkileri düzenler, hiyerarşiyi belirler, grup aidiyetini güçlendirir ve ortak bir anlayış oluşturur. Aynı zamanda, örgütsel hafızanın korunmasında, bilgi yönetiminde ve örgütsel öğrenmede kilit bir role sahiptir. Dolayısıyla, örgüt dili, hem iletişimi hem de örgütsel kimliği güçlendirir, çalışanlar arasında ortak bir anlayış ve uyum sağlar (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

2.1.5. Simgeler ve Semboller

Simgeler ve semboller, örgüt kültürünün görünür ve somut yansımaları olarak, örgütsel yaşamın zengin ve karmaşık dokusunu oluşturan temel öğelerdir. Bu görsel ve kavramsal unsurlar, örgütün değerlerini, inançlarını ve kimliğini temsil eden güçlü iletişim araçlarıdır. Logolar, sloganlar, uniformalar, ofis düzeni, ritüeller ve hatta örgüt içi hikayeler, örgütün kültürel DNA'sını taşıyan sembolik elementler olarak karşımıza çıkar. Simgeler ve semboller, örgüt üyeleri arasında ortak bir anlayış ve aidiyet duygusu oluşturur, örgütsel hafızayı canlı tutar ve örgütün dış dünyaya kendini ifade etmesine yardımcı olur. Aynı zamanda, bu unsurlar örgütsel değişim süreçlerinde de kritik bir rol oynar, eski ve yeni kültür arasında köprü görevi görebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

2.1.6. Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürünü en çok etki eden liderler, kişilik, tutum, davranış, ilke ve felsefeleriyle takipçilerine örnek olurlar. Bu liderler, yalnızca stratejik kararlar almakla kalmaz, aynı zamanda kurumun değerlerini ve normlarını temsil ederler. Kendi davranışları ve tutumlarıyla, çalışanlara ilham verir ve onlara yol gösterirler. Böylece, liderler kurum kültürünü şekillendirir, güçlendirir ve çalışanlar arasında birliği ve bağlılığı artırır (Aktan, 2006). Örgüt kültüründe "kahramanlar", kurumun değerlerini ve ideallerini kendi yaşamlarında ve iş pratiklerinde somutlaştıran kişilerdir. Bu kişiler, şirketin her seviyesinden çıkabilir; üst düzey bir yönetici olabileceği gibi, bir üretim hattı çalışanı da olabilir. Kahramanlar, diğer çalışanlar için bir rol model görevi görür ve kurumsal kültürün canlı örnekleri olarak hizmet ederler (Robbins ve Judge, 2012).

2.1.7. Törenler ve Seremoniler

Örgüt kültüründe seremoniler ve törenler, şirketin değerlerini, başarılarını ve önemli anlarını kutlayan özel etkinliklerdir. Bu etkinlikler, çalışanları bir araya getirerek kurumun ruhunu ve kimliğini güçlendirmeyi amaçlar (Robbins ve Judge, 2012). Bu etkinlikler, şirketin "kahramanları" olarak görülen başarılı çalışanları onurlandırmak, şirket tarihindeki önemli olayları (mitler) anmak veya şirketin sembollerini vurgulamak için fırsatlar sunar. Bunlar, çalışanları şirketin amaç ve hedefleri etrafında birleştirmeyi, ekip ruhunu güçlendirmeyi ve kurumsal değerleri pekiştirmeyi hedefler (Klepczarek, 2023). Aynı zamanda, yeni çalışanların şirket kültürünü daha iyi anlamalarına ve benimsemelerine yardımcı olur. Seremoniler ve törenler ayrıca, şirketin temel değerlerini ve vizyonunu somut bir şekilde ifade etmek için önemli fırsatlardır (Koçer, 2017). Bu etkinlikler, sadece iç iletişim araçları değil, aynı zamanda şirketin dış paydaşlarına da mesaj verme fırsatıdır. Medyaya açık törenler veya sosyal medyada paylaşılan etkinlikler, şirketin değerlerini ve kültürünü dış dünyaya yansıtmaya yardımcı olur.

2.1.8. Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâyeler ve efsaneler, bir organizasyonun kimliğini ve değerlerini yansıtan güçlü araçlardır. Bu anlatılar, örgütün geçmişine dair önemli olayları, liderlerin ve çalışanların davranışlarını ve başarılarına ulaşmak için gösterilen çabaları dile getirir. Hikayeler ve efsaneler, örgüt içinde paylaşılan normları ve değerleri pekiştirirken, yeni çalışanlara örgütün kültürünü ve beklentilerini aktararak onların uyum sağlamalarına yardımcı olur. Böylece, bu anlatılar, örgütün tarihini canlı tutar, ortak bir dil ve anlam dünyası oluşturarak çalışanlar arasında bir bağlılık ve aidiyet duygusu yaratır. Örgüt kültüründe hikayeler, şirketin geçmişi ile bugünü arasında bir bağlantı kurar. Bu hikayeler, şirketteki çeşitli uygulamaların ve geleneklerin neden var olduğunu açıklayarak, çalışanların bu uygulamaları daha iyi anlamalarına ve benimsemelerine yardımcı olur (Torun, 2012).

2.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, bir organizasyon için oldukça önemlidir ve çok sayıda kritik fonksiyonu yerine getirir. Bu fonksiyonlar, örgütün iç dinamiklerinden dış çevreyle olan ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede etkili olur. Örgüt kültürünün fonksiyonları, çalışanların davranışlarını yönlendirmekten örgütsel kimliği oluşturmaya, iletişimi kolaylaştırmaktan karar alma süreçlerini etkilemeye kadar uzanır. Bu fonksiyonlar sayesinde örgüt kültürü, bir organizasyonun uyum yeteneğini artırır, çalışanlar arasında bağlılık oluşturur, motivasyonu yükseltir ve örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar. Aynı zamanda, örgüt kültürünün fonksiyonları, bir organizasyonun değişen iş ortamına adapte olmasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Ravasi ve Schwartz, 2006).

Örgüt kültürü için altı temel fonksiyon sıralamak mümkündür (Ravasi ve Schwartz, 2006). Örgüt kültürünün önemli işlevlerinden ilki örgüt kültürünün çalışanlara örgütle özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini aynı örgüt içinde görmelerini sağlayacak bir kurumsal kimlik kazandırmasıdır. Örgüt kültürünün ikinci önemli işlevi sahiplenmeyi kolaylaştırmasıdır. Çalışanlar bir bütün olarak örgütün amaçlarına kendilerini adanlar ve önemli bir aidiyet duygusu gelişir. Çalışanlar arasındaki birlik ruhu, insanların bireysel ve kurumsal davranışlarını uyumlu hale getirir. Örgüt kültürünün üçüncü işlevi; çalışanların tutku denilebilecek düzeyde örgüte bağlılığı, güçlü bir örgütsel kimlikle işlerine ve hedeflerine odaklanması sayesinde sağlanan örgütsel karlılıktır. Bu karlılık uzun vadede sürdürülebilir olabilmektedir. Dördüncü işlev, örgüt kültürünün çalışanların tutum ve davranışlarını topluma duyarlı ve uyumlu hale getirmesidir. Ayrıca örgüt kültürü, örgütün dış çevresine uyum sorunlarının çözümünde de önemli bir rol oynamaktadır. Beşinci işlev ise kültürün bir örgütü diğerinden ayıran bir role sahip olmasıdır. Çünkü her örgütün kendine özgü kültürü vardır. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüte bir kimlik kazandırarak örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran bir işleve sahiptir. Son olarak, örgüt kültürü örgütlere rekabet avantajı sağlayabilir. Yeniliği, bireyselliği ve risk almayı destekleyen bir örgüt kültürü, örgüte rekabet avantajı sağlayacak bir araçtır.

2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünün çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından çok çeşitli ve kapsamlı faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar örgüt kültürünü hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de örgütler açısından önemli hale getirmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların motivasyonundan performansına, iş tatmininden örgütsel bağlılığına kadar birçok alanda belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların aynı dili "konuşmasını" sağlar. Böylece, kültürel farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar veya iletişim sorunları en aza indirilmiş olur. Herkes aynı değerleri, inançları ve normları paylaştığı için ortak bir anlayış geliştirir. Bu durum, çalışanların daha uyumlu

ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlar (Moran vd., 2014). Ayrıca, güçlü bir örgüt kültürü, ortaya çıkan sorunların daha etkili ve hızlı bir şekilde çözümlenmesine yardımcı olur (Nahm vd., 2004). Çalışanlar, örgütün değerleri ve normları doğrultusunda hareket ettiklerinde sorunlara hızlı ve etkin çözümler üretilebilir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlara neyi, ne zaman, nasıl, kiminle ve hangi şekilde yapmaları gerektiğine dair yol gösterir. Bu sayede, çalışanlar arasındaki iletişim ve işbirliği kolaylaşır, iş yapış şekilleri standartlaşır (Shokef ve Erez, 2006). Örgüt kültürü çalışanların iş tatminini, üretkenliğini, verimini, performansını ve örgütsel bağlılığını etkilemede de önemli bir role sahiptir (Opoku vd., 2022).

Örgüt kültürü, yöneticilerin başarısını ve etkinliğini doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir. Bir organizasyonun ortak değerlerini, inançlarını ve davranış normlarını şekillendiren örgüt kültürü, yöneticilerin liderlik tarzlarını, karar alma süreçlerini ve örgütsel hedeflere ulaşma yöntemlerini belirlemede kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticiler, örgüt kültürünün hem mimarları hem de koruyucuları olarak, bu kültürü etkin bir şekilde yönetmek, geliştirmek ve gerektiğinde dönüştürmek zorundadırlar. Güçlü bir örgüt kültürü, yöneticilere çalışanları motive etme, performansı artırma, inovasyonu teşvik etme ve örgütsel değişimi yönetme konularında eşsiz fırsatlar sunar. Örgüt kültürü, örgüt içinde sosyal barışı sağlayarak, çalışanlar arasında uyum ve işbirliğini teşvik eder. Bu uyum ve işbirliği ortamı, yöneticilerin görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlar ve örgütün genel performansını artırır (Nwokocho, 2015). Örgüt kültürü örgüt içinde şeffaflık ve hesap verebilirliği de artırdığından çalışanların örgütsel adalet algısı artar ve yönetim fonksiyonları daha kolay gerçekleştirilebilir (Zerella vd., 2017). Örgüt kültürü, örgütte göreve yeni başlayan yöneticilerin örgütün işleyişi hakkında hızlı ve etkili bir şekilde bilgi edinmelerine olanak tanır. Bu bilgi edinme süreci, yöneticilerin adaptasyonunu hızlandırır ve onların örgüt içinde daha çabuk etkin hale gelmelerini sağlar (Alavi vd., 2005).

Örgüt kültürü çalışanlar ve yöneticiler için önemli olduğu kadar örgütün kendisi için de önemlidir. Günümüzün hızlı değişen ve rekabetçi iş dünyasında, örgüt kültürü işletmeler için stratejik bir öneme sahip hale gelmiştir. Bir işletmenin paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve davranış kalıplarını kapsayan örgüt kültürü, işletmenin kimliğini oluşturan, performansını etkileyen ve sürdürülebilir başarısını belirleyen temel unsurlardan biridir. Güçlü bir örgüt kültürü, işletmenin stratejik yönelimini belirlemede kritik bir rol oynar. İşletmenin vizyonu, misyonu ve uzun vadeli hedefleri, örgüt kültürünün temel ilkeleri ve değerleri doğrultusunda şekillenir. Bu durum işletmenin stratejik planlama süreçlerinde tutarlılık sağlar ve yöneticilerin daha sağlam kararlar almasına yardımcı olur. Örgüt kültürü, işletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesinde rehberlik eder. Bu sayede, tüm çalışanlar ortak bir amaç doğrultusunda birleşir ve uyumlu bir şekilde çalışır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Güçlü bir örgüt kültürü, işletmelere rekabet avantajı sağlar, çalışan bağlılığını artırır, inovasyonu teşvik eder ve müşteri memnuniyetini yükseltir. Güçlü kültüre sahip işletmeler, değişime karşı direnç göstermek yerine adaptasyon davranışları geliştirerek bu zorlukları aşmada daha başarılı olabilmektedirler (Armenakis vd., 2011). Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların risk almalarını teşvik eder ve bu da değişim süreçlerinde yenilikçi davranışların ortaya çıkmasını sağlar. Yenilikçilik ve risk alma, işletmelerin değişen pazar koşullarına ve teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur. Bu adaptasyon yeteneği, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarısını destekler.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmaya, örgütün kültürünü ve hedeflerini benimsemeye ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli çaba ve ilgiyi göstermeye gönüllü olmalarıdır (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerine, kimliğine ve kültürüne karşı hissettikleri aidiyet duygusu ve örgütle psikolojik bir bağ kurmalarıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağ olmasının yanında, örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağlanma türüdür (Allen ve Meyer, 1996). Örgütsel bağlılık, çalışanların hizmet verdikleri örgüte karşı gösterdikleri adanmışlık düzeyidir (Ertosun ve Erdil, 2012). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve kimlik birliği sağlaması ile sonuçlanan bir durumdur (İnce ve Gül, 2005).

3.1. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağı farklı boyutlarda ele alır. Bu boyutlar; uyum, özdeşleşme ve içselleşme boyutlarıdır. Örgütsel bağlılığın önemli bir yönü olan “uyum” kavramı, çalışanlar ve örgüt arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu uyum, paylaşılan değerler, ilkeler, normlar, kültür ve bireysel tercihler de dahil olmak üzere bir dizi faktörü kapsamaktadır. Örgütler, işle ilgili veya kişiler arası iletişim yoluyla finansal, fiziksel ve psikolojik destek sunarak çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Bu ihtiyaçlar karşılandığında, çalışan ve örgüt arasında uyumlu bir ilişki ortaya çıkar. Buna karşılık, kuruluşlar çalışanlardan zaman, çaba, sadakat ve bilgi ve becerileriyle katkıda bulunmalarını bekler.

Çalışanlar bu beklentileri karşıladığında, ilişki tamamlayıcı bir uyum olarak kabul edilmektedir. Uyum ne kadar büyük olursa, çalışanların uzun vadede sadık ve bağlı kalma olasılığı da o kadar artar (Kılıç ve Yener, 2015).

Özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütle tam bir birlik duygusu hissettikleri ve onu kendi kimliklerinin bir uzantısı olarak gördükleri psikolojik olguyu ifade etmektedir. Bu güçlü bağın oluşabilmesi için, çalışanların kurumu kendi benlik kavramlarının bir parçası olarak algılamaları ve böylece kurumun ayrılmaz bir parçası olduklarına inanmaları gerekmektedir (Başar, 2011). Bu süreç, örgütle hem bilişsel hem de sosyal düzeyde derin bir bağ kurulmasını sağlamaktadır. Özdeşleşme boyutu, örgütsel bağlılık için çok önemlidir ve bireylerin sorumluluğu benimsediği, örgütün değerlerini içselleştirdiği ve olumlu bir tutum sergilediği ideal bir çalışan profilini yansıtır (Güney, 2017).

İçselleştirme boyutu, bireyin belirli bir inanç veya tutumla özdeşleştiği ve bunları benimsediği süreci ifade eder. Örgütsel bağlılık bağlamında bu kavram, çalışan ile örgüt arasında derin bir bağ olduğu anlamına gelir. Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar örgütün tutum ve davranışlarını içselleştirerek kendi inanç ve eylemlerine dahil ederler. Dolayısıyla, içselleştirme boyutu örgütsel bağlılıkta kritik bir rol oynamaktadır. Bağlılıklarını içselleştiren çalışanlar maddi ödüller aramak yerine örgütle uyum sağlamaya öncelik vermektedir. Örgütün değerlerini ve ilkelerini içselleştiren çalışanların uzun vadede örgütte kalma olasılığının daha yüksek olduğu iyi bilinmektedir ve bu da yönetim için oldukça arzu edilen bir sonuçtur. Bu tür çalışanlar kriz zamanlarında veya zorlu koşullarda en güvenilir katkı sağlayıcılarıdır (Güney, 2017).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, bireyleri örgüt içinde tutmaya dayandığından, bir örgütün devamlılığı için hayati önem taşımaktadır. Örgütün gücü doğrudan çalışan bağlılığıyla bağlantılıdır; çalışanlar ne kadar sadık olursa örgüt de o kadar güçlü olur. İşten ayrılma oranları göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılık özellikle önemlidir. İşten ayrılmayla ilişkili yüksek maliyetleri azaltmak için kuruluşlar aktif olarak çalışan bağlılığını artıracak etkili stratejiler aramaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Teknolojik gelişmeler ve yeniliklerle yoğunlaşan yüksek rekabetçi küresel iş ortamında, kuruluşların başarıya ulaşmak için motive olmuş, kendini geliştiren ve kendini işine adanmış bireyleri istihdam etmesi çok önemlidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan şirketler, insan kaynaklarına odaklanmakta ve örgüte bağlı çalışanlar aracılığıyla hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır.

Ayrıca örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün benimsenmesini teşvik ederek çalışanların aidiyet duygusunu geliştirmektedir. Örgütün değerlerini benimseyen ve hedefleri doğrultusunda çalışan çalışanlar, genel üretkenliğe ve operasyonel başarıya daha fazla katkıda bulunurlar.

Örgütsel bağlılık, çalışan verimliliğini, performansını ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği için çok önemlidir. Bağlılığın önemi, iş tatmini, adalet duygusu, liderliğe güven ve sadakat gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Kurumlarına yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar işlerine şevkle yaklaşır, kurumun itibarını korur ve sadakat gösterirler. Bu bağlılık, kurumun değerlerine yönelik olumlu bir tutumu teşvik eder. Bunun aksine, düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, işlerine daha az katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün itibarına ve genel performansına da zarar verebilir (Radosavljevic vd., 2017).

3. HİZMETKAR LİDERLİK

Liderlik, etkileme, yönlendirme, önemli kararlar verme ve grupları idare etme sürecidir (Pınar, 1999). Liderlik, bir grubu etkileyerek onların belirli hedeflere ulaşmasını sağlayan bir etkileşim sürecidir (Sharma ve Jain, 2013). Liderlik, bir bireyin, grubun amaçlarına erişmek adına takipçilerinden fiziksel ve duygusal çaba harcamasını sağlamasıdır (Winston ve Patterson, 2006). Organizasyonların başarısında kilit rol oynayan liderlik, bireylerin ilham almasını, motive edilmesini ve yönlendirilmesini sağlar.

Hizmetkar liderlik ise bireylerin ve organizasyonların daha insancıl bir yaklaşımla yönetilmesini amaçlayan bir liderlik modelidir. Hizmetkar liderlik, takipçilerin başarılarını güçlendirmek, yaşamlarını olumlu yönde etkilemek ve kurumu güçlendirmek için onların ihtiyaçlarını anlamaya ve karşılamaya odaklanan bir liderlik tarzıdır (Sudhakar, 2011). Hizmetkar liderlik, liderin takipçilerinin refahına ve gelişimine yatırım yaparak, daha büyük bir iyilik için ortak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmayı vurgular (Page ve Wong, 2000). Hizmetkar liderlik, bir liderin gerçeği arama, minnettarlığını ifade etme ve hizmetkar bir zihniyet geliştirme sorumluluğunu üstlenmesini içeren bir liderlik anlayışıdır (DePree, 1998). Hizmetkar liderlik, sorumlu yöneticiliği teşvik ederek sürdürülebilir bir kurumsal gelecek yaratmayı amaçlayan bir liderlik anlayışıdır (Taylor ve Pearse, 2009).

Hizmetkâr liderlik, eski çağlardan beri önemli bir liderlik felsefesi olarak kabul edilmektedir. Temelleri İslam, Hristiyanlık ve Musevilik gibi hizmet odaklı liderliği vurgulayan büyük dinlerin temel ilkelerinde görülebilir. Bununla birlikte, kavram modern liderlik literatürüne resmi olarak 20. yüzyılın sonlarında Robert K. Greenleaf tarafından “Lider Olarak Hizmetkâr” adlı makalesinde tanıtılmıştır. Greenleaf hizmetkâr liderliği, lider ve hizmetkâr rollerini sorunsuz bir şekilde bütünleştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (Spears, 1995). Bu yaklaşım, hizmetkâr bir liderin yalnızca güçlü liderlik becerileri sergilemekle kalmayıp aynı zamanda toplumuna hizmet etmeyi temel bir sorumluluk olarak önceliklendirdiğini vurgulamaktadır (Eva vd., 2019). Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik kişisel çıkarların ötesine geçerek başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı temel ilke olarak benimsemektedir.

4.1. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri

Hizmetkar liderliğin on temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramlaştırma, öngörü, hizmet etme, insanların gelişimine katkı sağlama ve takım oluşturmaktır.

Dinleme, düşünceli bir iletişim kurmayı ve etkili bir şekilde yanıt vermek için bir kuruluşun veya çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkatle anlamayı içermelidir. Hizmetkâr lider, takipçilerini empati, gönüllü anlayış ve aktif bir şekilde dinleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, liderin birincil sorumluluğu, kurum içindeki bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde tespit etmek ve ele almak için proaktif bir yaklaşım benimsemektir. Etkin dinleme yalnızca sözlü ifadeleri anlamayı değil, aynı zamanda beden dili, duygular ve genel tavır gibi sözsüz ipuçlarını da yorumlamayı gerektirmektedir (Akyüz, 2016).

Empati, hizmetkar liderlikte liderin takipçileriyle güçlü bir bağ kurmasını sağlayan temel bir özelliktir. Empati, başka bir kişinin bakış açısını anlama, duygu ve düşüncelerini doğru algılama ve bu anlayışı ona etkili bir şekilde iletme becerisini ifade etmektedir (Dökmen, 1996). Lider, karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışarak onların ihtiyaçlarına yönelik etkili çözümler üretebilir. Bu anlayış, ekip içindeki uyumu ve iş birliğini artırırken bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına da olanak tanır. Hizmetkâr liderler empati becerilerini kullanarak çevrelerindeki bireylerin yeteneklerini fark ederek bu bireylerin potansiyellerini toplumsal fayda için kullanmalarını teşvik ederler (Akyüz, 2016).

İyileştirme, hizmetkar liderlerin duygusal zekalarını ve insan odaklı yaklaşımlarını gösteren önemli bir özelliktir. Bu liderler, bireylerin duygusal yaralarını sarmalarına ve kendilerini daha güçlü hissetmelerine yardımcı olarak, onların hem kişisel hem de toplumsal hedeflere ulaşmalarını destekler. Hizmetkâr liderler yönettikleriyle doğrudan ilişki kurarak duygusal yaraların sarılmasına yardımcı olur ve paylaşılan değerler etrafında birliği teşvik ederek onları daha büyük bir amaca doğru yönlendirir. Hizmetkâr liderlerin örgütsel süreçlere aktif katılımı sadece bireysel gelişime değil, aynı zamanda daha geniş toplumsal ilerlemeye de katkıda bulunur. Böylece hizmetkâr liderlik modeli, toplumsal dayanışmayı ve kolektif bir amaç duygusunu teşvik ederken, bireyleri tam potansiyellerini gerçekleştirmeleri için güçlendiren bir çerçeve olarak ortaya çıkmaktadır (Akyüz, 2016).

Farkındalık, liderin hem kendisini hem de çevresindekileri daha iyi anlamasını sağlar. Lider, farkındalık sayesinde durumlara daha geniş bir perspektiften yaklaşabilir ve kararlarını ahlaki değerlerle şekillendirebilir. Bu özellik, liderin hem bireyler üzerinde hem de organizasyon genelinde daha etkili bir etki yaratmasına olanak tanır. Liderler aktif dinleme becerilerini geliştirerek, etkili iletişimi teşvik ederek, öğrenmeye açık kalarak ve başkalarıyla anlamlı bağlantılar kurarak farkındalıklarını artırabilirler. Farkındalık ve örgütsel değerlerle uyum, liderlerin insanları daha etkili bir şekilde yönetme becerilerini geliştirir ve olaylara ve durumlara daha kapsamlı bir bakış açısı benimsemelerini sağlar. Hizmetkâr liderler için kendilerini tanımak ve başkaları üzerindeki etkilerinin farkında olmak esastır. Bu yüksek öz farkındalık, liderlik faaliyetlerine daha sağlam ve etkili bir yaklaşım sağlar (Türkmen, 2016).

İkna becerisi, hizmetkar liderlerin takipçileriyle güçlü bir bağ kurarak onları gönüllü iş birliğine yönlendirmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımı, otoriteye dayalı bir yönetimden ziyade empati, nezaket ve ikna yoluyla bireylerin davranışlarında olumlu değişiklikler yaratmayı hedefler. Böylece hizmetkar liderler, hem bireylerin hem de organizasyonun hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynar. Etkili bir hizmetkâr lider, yalnızca otoriteye dayanmak yerine, nezaket ve ikna edici çabalarla fikir birliği oluşturmaya çalışır. Otorite sadece örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak bir araç olarak kullanılır. Geleneksel otoriter liderlik yaklaşımlarından farklı olarak hizmetkâr liderlik, uyumu zorlamak yerine gönüllü eylemleri teşvik etmek için iknayı vurgular (Yılmaz, 2013).

Kavramlaştırma, hizmetkar liderlerin mevcut durumları geniş bir perspektiften analiz ederek sorunlara stratejik çözümler geliştirme yeteneğidir. Hizmetkâr liderler bu beceriyi, zorluklara stratejik bir şekilde yaklaşarak, onları yalnızca anlık durumlarıyla ele almak yerine soyut kavramlar aracılığıyla analiz ederek gösterirler (Ergen, 2013). Hizmetkâr liderler sorunları yalnızca mevcut koşullara göre değil, aynı zamanda daha geniş ve uzun vadeli sonuçlarını da göz önünde bulundurarak değerlendirir. Bu bütüncül yaklaşım, hem acil hem de uzun vadeli hedeflere dengeli ve etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlar (Işık, 2014).

Öngörü, hizmetkâr liderlerin deneyim ve bilgilerinden yararlanarak mevcut koşulları değerlendirmelerini ve kararların olası sonuçlarını tahmin etmelerini sağlayan kritik bir yetkinliktir. Bu liderler, geçmiş ve mevcut senaryoları analiz ederek gelecekteki gelişmeleri tahmin etme konusunda sezgisel bir kapasiteye sahiptir. Hizmetkâr liderin öngörüsü yalnızca kişisel sezgilerinden kaynaklanmaz, aynı zamanda çalışanların bakış açılarını anlama, değerlendirme ve dahil etme becerisini de kapsamaktadır. Bu yaklaşım, liderin başkalarının katkılarını ve bakış açılarına saygı göstererek kolektif içgörülere verdiği değeri vurgulamaktadır. Öngörü, liderlerin ekiplerinin girdilerini entegre etmelerini sağlayarak daha kapsamlı ve doğru tahminlerde bulunmalarına yol açmaktadır (Işık, 2014).

Hizmet etmek yalnızca bir liderlik stratejisi değil, liderin etik görevinin bir tezahürüdür (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr liderler, etkileşimlerinde empati ve duyarlılığa öncelik vererek, hizmet ettikleri kişilerin kişisel ve mesleki refahına katkıda bulunmayı ve yaşam kalitelerini artırmayı amaçlarlar. Hizmetkâr lider, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya öncelik verir ve bu yaklaşımı liderliğin ahlaki bir temel taşı olarak görür. Kuruluşun başarı ve başarısızlıklarının sorumluluğunu üstlenirken, hizmetkâr liderin birincil hedefi etki alanındaki bireylerin refahını artırmaktır. Hizmetkâr lider, zor zamanlarda destek sağlamayı kendi sorumluluğu olarak görür ve bunu profesyonel bağamların ötesine geçerek kişisel ve ailevi durumları da kapsayacak şekilde yapar (Fındıkçı, 2009).

İnsanların gelişimine katkı sağlama özelliği, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel potansiyellerini gerçekleştirmelerini destekler. Hizmetkâr liderlik, bireylerin içsel değerini ve potansiyelini tanıma ilkesi üzerine kuruludur. Bu bakış açısı, lideri yalnızca kurumsal hedeflere ulaşmaya değil, aynı zamanda her bir ekip üyesinin kişisel ve profesyonel gelişimine de öncelik vermeye zorlamaktadır. Hizmetkâr bir lider, çalışanların gelişimi için aktif olarak kaynak sağlayarak onların fikir ve önerilerini dikkatle değerlendirir ve karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik eder. Bu yaklaşımı benimseyen çalışanlar onaylandıklarını ve takdir edildiklerini hissederler, bu da örgütsel bağlılıklarını artırır (Spears, 1995).

Takım oluşturma özelliği sayesinde hizmetkar liderler, bireylerin kurumsal ortamlarda aidiyet ve birlik duygusu geliştirmesine öncülük ederler. Takım oluşturma, hizmetkar liderlerin çalışanlar arasında aidiyet ve topluluk duygusunu yeniden inşa ederek güçlü ve anlamlı bağlar oluşturmayı hedeflediğini ifade eder. Hizmetkâr lider, bireylerin yerel topluluklardan daha büyük kurumsal yapılara geçerken algılarının ve deneyimlerinin değiştiğini ve bunun da genellikle bir kopukluk veya kayıp hissiyle sonuçlandığını kabul eder. Bu çerçevede hizmetkâr lider, kurum içinde çalışanlar arasında anlamlı bir topluluk duygusu geliştirmenin önemini kabul eder (Fındıkçı, 2009).

4.2. Hizmetkar Liderliğin Önemi

Hizmetkar liderlik, organizasyonlar için sadece bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda çalışanların mutluluğunu, gelişimini ve bağlılığını artıran bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu liderlik anlayışı, bireylerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirken organizasyonun genel hedeflerini de destekler. Hizmetkar liderler, takım çalışmasını teşvik ederek kurum içinde uyum ve verimlilik yaratmayı amaçlar.

Hizmetkâr liderlik, çalışanların iş memnuniyetini artırmada ve daha güçlü örgütsel bağlılığı teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır (Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderlik tarzı, çalışanların kendilerine özgü ihtiyaçlarına karşı duyarlılık göstererek potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini sağlar. Hizmetkâr liderler hem mesleki hem de kişisel gelişime öncelik vererek kurum içinde uyum ve işbirliğini teşvik ederler (Hunter vd., 2013). Hizmetkar liderliğin, çalışanların iş memnuniyetini ve bağlılığını artırarak bireysel ve kurumsal gelişimi desteklediği ifade edilmektedir.

Hizmetkâr liderlik ayrıca etik bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunur ve çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye teşvik eder (Eva vd., 2019). Hizmetkâr liderler, etik odaklı ve sorumluluk odaklı yaklaşımları sayesinde örgütsel sinizmi azaltarak çalışanlar arasında iş tatmininin ve motivasyonun artmasını sağlar (Spears, 1995). Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik hem bireyler hem de kurumlar için sürdürülebilir başarıyı teşvik eden stratejik bir liderlik modeli olarak ortaya çıkmaktadır.

5. YÖNTEM

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde nicel bir araştırma deseni ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırmanın evrenini, İstanbul'daki otomotiv sektöründe çalışanlar, örnekleme ise Avrupa yakasında faaliyet gösteren otomotiv sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Dahil edilme kriterleri olarak; araştırmaya katılmaya gönüllü olmak, 18 yaş ve üzerinde olmak, otomotiv sektöründe çalışıyor olmak ve araştırmaya katılmak için fiziksel veya ruhsal bir sağlık sorunu bulunmamak kriterleri kullanılmıştır. Hariç tutma kriterleri olarak ise araştırmaya katılmaya gönülsüz olmak, 18 yaştan küçük olmak, otomotiv sektörü çalışanı olmamak ve araştırmaya katılmak için fiziksel veya ruhsal bir sağlık sorunu bulunmak kriterleri kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü için 400 sayısına ulaşılması planlanmış ve 404 otomotiv sektörü çalışanına ulaşılmıştır.

5.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri 2024 yılı Kasım ve Aralık aylarında çevrimiçi olarak toplanmıştır. Araştırmanın verilerini toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın anket formu dört bölümden oluşmuştur: Kişisel bilgi formu, Hizmetkar Liderliği Ölçeği, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği.

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, gelir durumu ve mesleki tecrübesi gibi bilgileri hedefleyen sorulardan oluşmuştur.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği: Ölçek Van Dierendonck (2011) tarafından geliştirilmiş ve Duyan ve Van Dierendonck (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde 26 maddeden ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar; güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu ve sorumlu yöneticilik alt boyutlarıdır. Ölçekte 1 “hiçbir zaman” ve 5 ise “her zaman” ifadelerini karşılamaktadır. Ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa değeri 0,91 olarak ve alt boyutları için ise 0,57 ile 0,91 aralığında hesaplanmıştır.

Örgüt kültürü Ölçeği: Ölçek Deshpande vd. (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipindedir ve 1 “kesinlikle katılmıyorum” ile 5 “kesinlikle katılıyorum” arasında puanlama yapılmaktadır. Ölçek puanının değerlendirilmesinde toplam ölçek puanı kullanılmaktadır. Alınan puan artması örgüt kültürü algısının güçlü olduğunu göstermektedir. Özdevecioğlu ve Akın'ın (2013) çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,80'nin, Yücel ve Koçak (2014) çalışmasında da 0,70'in üzerinde bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Ölçek Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilmiş ve Han, Dağlı ve Elçiçek (2018) tarafından Türkçeye uyarlanıp, güvenilirlik ve geçerliği ölçülmüştür. Ölçekte 5'li Likert tipinde 18 ifade yer almaktadır. Puanlamada ifadelere verilen cevaplar “kesinlikle katılmıyorum” ifadesinden “kesinlikle katılıyorum” ifadesine doğru 1–2–3–4–5 şeklinde kodlanmaktadır. Ölçekte üç alt boyut bulunmaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılıktır. Alt boyutlar için Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,80, 0,73 ve 0,80 olarak ve ölçek toplamı için ise 0,88 olarak bulunmuştur.

5.2. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıları tanıtmak ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin katılımcıların genel durumunu göstermek için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliğini analiz etmek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Veri dağılımlarının normal olup olmadığını analiz etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson momentler çarpımı korelasyon testi kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için AMOS programı üzerinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Hipotez testinden önce AMOS programı üzerinde ölçekler için doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

6. BULGULAR

6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1'deki bulgulara göre katılımcıların %54,2'si erkek ve %45,8'i ise kadındır. Katılımcılar arasında yaşları 18-24 arasında olanların oranı %12,9, yaşları 25-34 arasında olanların oranı %54,7, yaşları 35-44 arasında olanların oranı %21,5 ve yaşları 45 veya üzerinde olanların oranı ise %10,9'dur. Bekar katılımcıların oranı %55,0 iken evli katılımcıların oranı %43,6. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların %12,6'sının lise mezunu, %16,3'ünün önlisans mezunu, %49,8'inin lisans mezunu ve %21,3'ünün ise yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu görülmektedir. Gelir düzeylerine bakıldığında ise 25.000TL veya altında aylık geliri olanların oranının %13,1, 25.001-35.000TL aylık geliri olanların oranının %14,6, 35.001-45.000TL aylık geliri olanların oranının %26,7, 45.001-55.000TL aylık geliri olanların oranının %15,3, 55.001-65.000TL aylık geliri olanların oranının %9,7 ve 65.001TL veya üzeri aylık geliri olanların oranının da %20,5 olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 0-5 yıl mesleki tecrübesi olanların oranının %45,0, 6-10 yıl mesleki tecrübesi olanların oranının %27,2, 11-15 yıl mesleki tecrübesi olanların oranının %15,1 ve 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübesi olanların oranının ise %12,6 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	219	54,2
	Kadın	185	45,8
Yaş	18-24	52	12,9
	25-34	221	54,7
	35-44	87	21,5
	45 ve üzeri	44	10,9
Medeni Durum	Bekar	222	55,0
	Evli	176	43,6
	Boşanmış	6	1,5
Eğitim Durumu	Lise	51	12,6
	Ön Lisans	66	16,3
	Lisans	201	49,8
	YL/Doktora	86	21,3
Gelir Düzeyi	25000TL ve daha az	53	13,1
	25001 – 35000TL	59	14,6
	35001 – 45000TL	108	26,7
	45001 – 55000TL	62	15,3
	55001 – 65000TL	39	9,7
	650001TL ve daha fazla	83	20,5
Mesleki Tecrübe	0-5 yıl	182	45,0
	6 – 10 yıl	110	27,2
	11 – 15 yıl	61	15,1
	16 yıl ve üzeri	51	12,6

6.2. Doğrulamalı Faktör Analizleri

6.2.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi

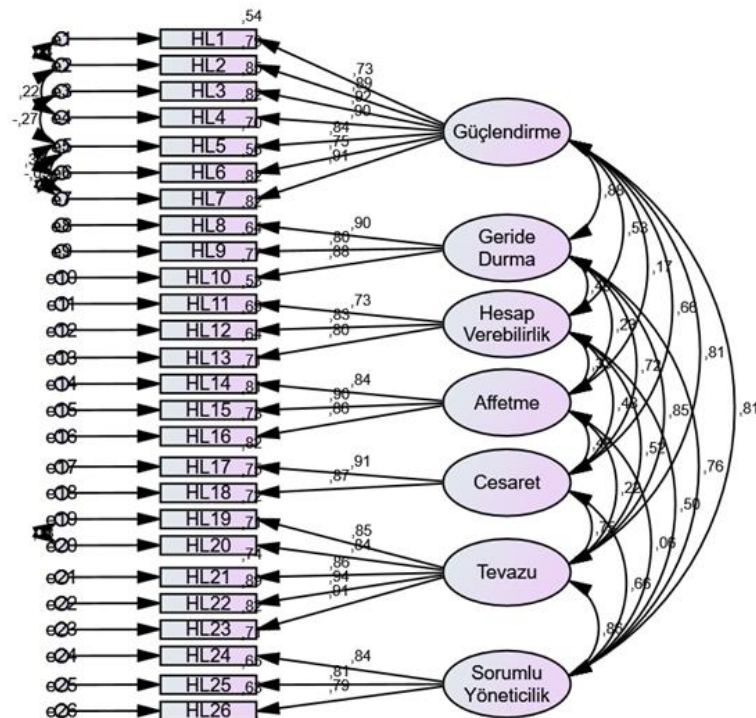
26 maddeden ve 7 alt boyuttan oluşan Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin tüm maddeleri dahil edilerek gerçekleştirilen orijinal DFA modelinde her bir maddeye ait regresyon ağırlıklarının istatistiki olarak anlamlı olduğu ve standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,50'den yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 2). Test edilen orijinal modelin model uyum indekslerine bakıldığında RMR, NFI, CFI ve RMSEA için kriter değerlerin sağlandığı, diğer taraftan, CMIN/DF, GFI ve AGFI için ise kriter değerlere yakın olsa dahi bu değerlerin sağlanmadığı görülmüştür (Tablo 3). Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerleri kullanılarak aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları gerçekleştirilmiş ve modifiye edilen model için yeniden DFA gerçekleştirilmiş ve bu model aşağıda Şekil 1'de gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerine bakıldığında CMIN/DF, RMR, NFI, CFI ve RMSEA için kriter değerlerin sağlandığı görülmüştür. GFI ve AGFI için ise kriter değerler sağlanmamış olsa dahi mevcut değerlerin kriter değerlerin sınırında olduğu saptanmıştır (Tablo 3). Bu bulgulara dayanarak Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin DFA modelinin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu varsayılmıştır.

Tablo 2. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Anlamlılık Tablosu

Maddeler	Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
HL1	Güçlendirme	0,74	1,00			
HL2		0,90	1,31	0,07	19,10	0,001
HL3		0,91	1,36	0,07	19,44	0,001
HL4		0,91	1,40	0,07	19,33	0,001
HL5		0,82	1,23	0,07	17,24	
HL6		0,77	1,08	0,07	16,09	0,001
HL7		0,90	1,46	0,08	19,23	0,001
HL8	Geride Durma	0,90	1,00			0,001
HL9		0,80	0,87	0,04	21,38	0,001
HL10		0,88	0,94	0,04	25,65	0,001
HL11	Hesap Verebilirlik	0,73	1,00			
HL12		0,83	1,29	0,09	14,62	0,001
HL13		0,80	1,30	0,09	14,37	0,001
HL14	Affetme	0,84	1,00			0,001
HL15		0,90	1,08	0,05	21,94	0,001
HL16		0,86	1,05	0,05	20,77	0,001
HL17	Cesaret	0,91	1,00			0,001
HL18		0,87	0,89	0,04	22,33	0,001
HL19	Tevazu	0,87	1,00			0,001
HL20		0,86	0,96	0,04	23,84	0,001
HL21		0,86	1,01	0,04	23,77	0,001
HL22		0,93	1,04	0,04	28,44	0,001
HL23		0,90	1,00	0,04	26,00	0,001
HL24		0,84	1,00			0,001
HL25	Sorumlu Yöneticilik	0,81	1,05	0,06	18,85	0,001
HL26		0,79	1,04	0,06	18,34	0,001

Tablo 3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model
CMIN/DF	< 2,00	< 3,00	3,20	2,68
RMR	< 0,05	< 0,10	0,06	0,07
NFI	> 0,95	> 0,90	0,91	0,93
CFI	> 0,95	> 0,90	0,94	0,95
GFI	> 0,95	> 0,90	0,85	0,88
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,81	0,84
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,07	0,07

**Şekil 1.** Hizmetkar Liderlik Ölçeği DFA Modeli

6.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

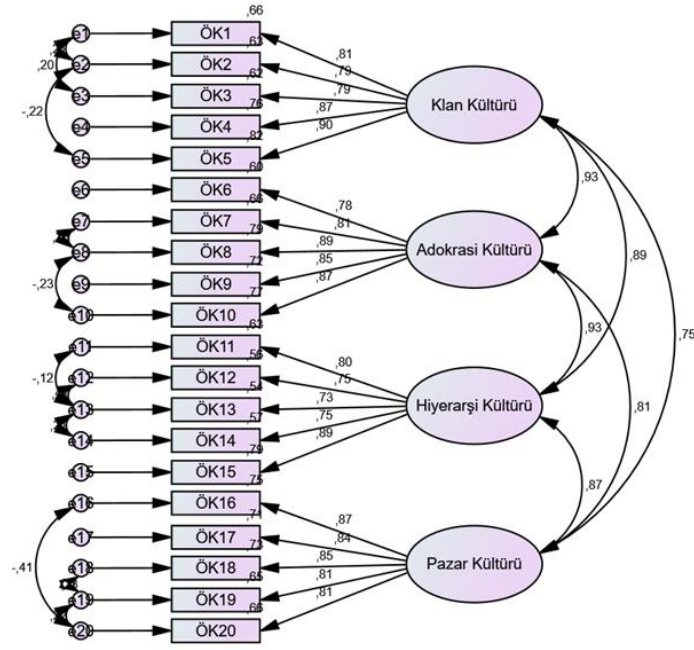
20 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşan Örgüt Kültürü Ölçeğinin tüm maddeleri dahil edilerek gerçekleştirilen orijinal DFA modelinde her bir maddeye ait regresyon ağırlıklarının istatistiki olarak anlamlı olduğu ve standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin de 0,50'den yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 4). Test edilen orijinal modelin model uyum indekslerine bakıldığında RMR, NFI, CFI ve RMSEA için kriter değerlerin sağlandığı, diğer taraftan, CMIN/DF, GFI ve AGFI için ise kriter değerlere yakın olsa dahi bu değerlerin sağlanmadığı görülmüştür (Tablo 5). Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerleri kullanılarak aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları gerçekleştirilmiş ve modifiye edilen model için yeniden DFA gerçekleştirilmiş ve bu model aşağıda Şekil 2'de gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında CMIN/DF, RMR, NFI, CFI, GFI ve AGFI ve RMSEA için kriter değerlerin sağlandığı görülmüştür (Tablo 6). Bu bulgulara dayanılarak Örgüt Kültürü Ölçeğinin DFA modelinin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu varsayılmıştır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Anlamlılık Tablosu

Maddeler	Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
ÖK1	<---	0,84	1,00			
ÖK2		0,79	1,09	0,06	19,14	0,001
ÖK3		0,81	0,97	0,05	19,69	0,001
ÖK4		0,88	1,11	0,05	22,56	0,001
ÖK5		0,89	1,07	0,05	23,13	0,001
ÖK6	<---	0,78	1,00			0,001
ÖK7		0,83	1,00	0,05	18,50	0,001
ÖK8		0,89	1,00	0,05	20,42	
ÖK9		0,85	0,98	0,05	19,22	0,001
ÖK10		0,86	1,02	0,05	19,49	0,001
ÖK11	<---	0,78	1,00			0,001
ÖK12		0,79	0,92	0,05	17,00	0,001
ÖK13		0,77	0,92	0,06	16,54	0,001
ÖK14		0,78	0,91	0,05	16,71	0,001
ÖK15		0,89	1,04	0,05	19,81	0,001
ÖK16	<---	0,82	1,00			
ÖK17		0,85	1,09	0,05	20,55	0,001
ÖK18		0,88	1,07	0,05	21,46	0,001
ÖK19		0,85	1,07	0,05	20,60	0,001
ÖK20		0,81	1,00	0,05	18,97	0,001

Tablo 5. Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model
CMIN/DF	< 2,00	< 3,00	4,31	3,00
RMR	< 0,05	< 0,10	0,08	0,06
NFI	> 0,95	> 0,90	0,91	0,94
CFI	> 0,95	> 0,90	0,93	0,96
GFI	> 0,95	> 0,90	0,85	0,90
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,80	0,86
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,09	0,07



Şekil 2. Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Modeli

6.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

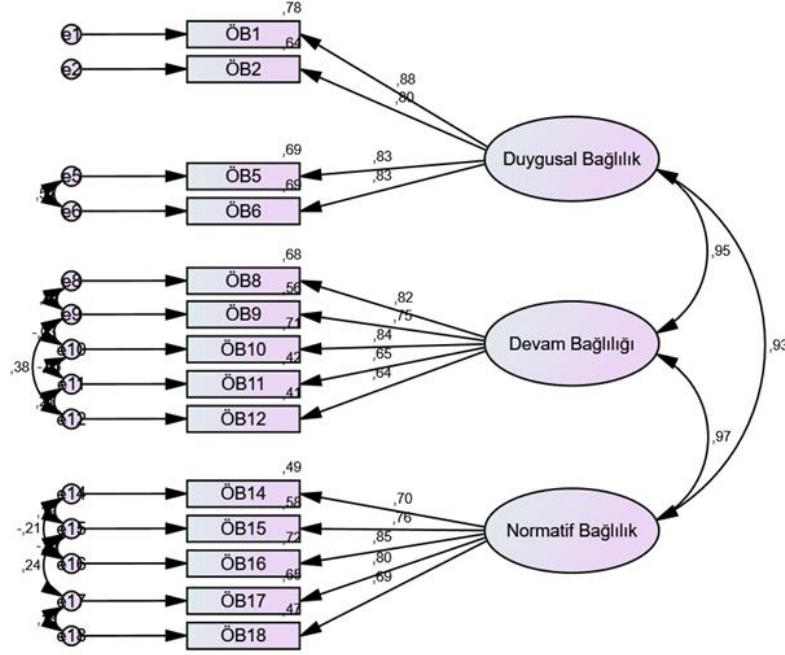
18 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tüm maddeleri dahil edilerek gerçekleştirilen orijinal DFA modelinde standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında ÖB3(0,03), ÖB4 (0,14), ÖB7 (0,40) ve ÖB13 (0,23) maddelerinin değerinin bu araştırma için kriter olarak belirlenmiş olan 0,50'den daha düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeler ölçekteyken ölçülen orijinal DFA modelinin uyum indekslerinin de oldukça düşük olduğu görülmektedir (Tablo 7). Bu nedenle bu maddeler en düşük değere sahip olandan başlamak üzere birer birer ölçekten çıkartılarak DFA modeli yeniden test edilmiştir. Test edilen yeni DFA modeli için hesaplanan tüm standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,50'den yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 6). Test edilen modifiye1 modelinin model uyum indekslerine bakıldığında CFI için kriter değerlerin sağlandığı, diğer taraftan, CMIN/DF, GFI, AGFI, RMR, NFI ve RMSEA için ise kriter değerlere yakın olsa dahi bu değerlerin sağlanmadığı görülmüştür (Tablo 7). Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerleri kullanılarak aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları gerçekleştirilmiş ve modifiye edilen model için yeniden DFA gerçekleştirilmiş ve bu model aşağıda Şekil 3'te gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında NFI, CFI, GFI ve RMSEA için kriter değerlerin sağlandığı görülmüştür. CMIN/DF, RMR ve AGFI için ise kriter değerler sağlanmamış olsa dahi mevcut değerlerin kriter değerlerin sınırında olduğu saptanmıştır (Tablo 7). Bu bulgulara dayanılarak Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA modelinin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu varsayılmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Anlamlılık Tablosu

Maddeler	Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
ÖB1	<---	0,84	1,00			
ÖB2		0,80	0,91	0,05	19,19	0,001
ÖB5		0,90	1,01	0,04	23,37	0,001
ÖB6		0,90	1,02	0,04	23,57	0,001
ÖB8	<---	0,84	1,00			
ÖB9		0,81	1,06	0,05	19,48	0,001
ÖB10		0,80	0,92	0,05	19,40	0,001
ÖB11		0,66	0,77	0,05	14,69	0,001
ÖB12	<---	0,70	0,90	0,06	16,03	0,001
ÖB14		0,71	1,00			
ÖB15		0,80	1,24	0,08	15,27	0,001
ÖB16		0,81	1,18	0,08	15,59	0,001
ÖB17		0,83	1,28	0,08	16,00	0,001
ÖB18		0,70	1,01	0,08	13,54	0,001

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model	Modifiye2 Model
CMIN	< 2,00	< 3,00	13,40	7,18	4,79
RMR	< 0,05	< 0,10	0,35	0,13	0,11
NFI	> 0,95	> 0,90	0,70	0,89	0,94
CFI	> 0,95	> 0,90	0,72	0,90	0,95
GFI	> 0,95	> 0,90	0,61	0,82	0,90
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,50	0,75	0,84
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,18	0,12	0,10

**Şekil 3.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Modeli

6.3. Hizmetkar Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi

Araştırmanın verilerinin toplanması için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Tablo 9'daki bulgulara göre araştırmanın verilerinin toplanması için kullanılan Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin, Örgüt Kültürü Ölçeğinin ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplamalarının ve alt boyutların Cronbach's Alpha değerlerinin 0,93 ila 0,96 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm Cronbach's Alpha değerleri 0,80 ve üzerinde olduğundan tüm ölçekler yüksek güvenilirlikte kabul edilmişlerdir (Nakip ve Yaraş, 2017).

Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
HLÖ Güçlendirme	7	0,95
HLÖ Geride Durma	3	0,90
HLÖ Hesap Verebilirlik	3	0,83
HLÖ Affetme	3	0,90
HLÖ Cesaret	2	0,88
HLÖ Tevazu	5	0,95
HLÖ Sorumlu Yöneticilik	3	0,85
HLÖ TOPLAM	26	0,96
ÖKÖ Klan Kültürü	5	0,92
ÖKÖ Adokrasi Kültürü	5	0,92
ÖKÖ Hiyerarşi Kültürü	5	0,90
ÖKÖ Pazar Kültürü	5	0,92
ÖKÖ TOPLAM	20	0,97
ÖBÖ Duygusal Bağlılık	4	0,92
ÖBÖ Devam Bağlılığı	5	0,88
ÖBÖ Normatif Bağlılık	5	0,88
ÖBÖ TOPLAM	14	0,95

6.4. Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi

Tablo 9'daki bulgulara göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin toplamına ait ortalama puanı 3,73'tür. Ölçek formunda 3 puanının "ara sıra" ve 4 puanının da "çoğunlukla" ifadelerine karşılık geldiği hatırlanırsa katılımcıların ölçekteki ifadelere katılma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Ölçeğin yedi alt boyutu için ortalama puanların 3,21 ila 4,28 arasında değiştiği görülmektedir. En düşük ortalama puanlar affetme ve cesaret alt boyutlarına aitken en yüksek ortalamalar hesap verebilirlik ve güçlendirme alt boyutlarına aittir.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin toplamına ait ortalama puanı 3,77'dir. Ölçek formunda 3 puanının "kararsızım" ve 4 puanının da "katılıyorum" ifadelerine karşılık geldiği hatırlanırsa katılımcıların ölçekteki ifadelere katılma düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin dört alt boyutu için ortalama puanların 3,64 ila 3,87 arasında değiştiği görülmektedir. En düşük ortalama puan klan kültürü alt boyutuna aitken en yüksek ortalama pazar kültürü alt boyutuna aittir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplamına ait ortalama puanı 3,31'dir. Ölçek formunda 3 puanının "kararsızım" ve 4 puanının da "katılıyorum" ifadelerine karşılık geldiği hatırlanırsa katılımcıların ölçekteki ifadelere katılma düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin üç alt boyutu için ortalama puanların 3,14 ila 3,54 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların devam bağımlılıklarının daha düşük olduğu, duygusal bağımlılıklarının ise daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablodaki ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında tüm değerlerin ± 2 aralığında olduğu görüldüğünden ölçeklere ait verilerin dağılımlarının normal olduğu kabul edilmiştir (Gerorge ve Mallery, 2010).

Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Bulguları

Değişkenler	Min.	Max.	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
HLÖ Güçlendirme	1,00	5,00	3,97	1,03	-0,91	0,09
HLÖ Geride Durma	1,00	5,00	3,67	1,25	-0,58	-0,79
HLÖ Hesap Verebilirlik	1,00	5,00	4,28	0,83	-1,22	1,33
HLÖ Affetme	1,00	5,00	3,21	1,36	-0,07	-1,28
HLÖ Cesaret	1,00	5,00	3,44	1,28	-0,33	-1,01
HLÖ Tevazu	1,00	5,00	3,68	1,17	-0,62	-0,59
HLÖ Sorumlu Yöneticilik	1,00	5,00	3,85	1,08	-0,80	-0,05
HLÖ TOPLAM	1,00	5,00	3,73	0,87	-0,24	-0,51
ÖKÖ Klan Kültürü	1,00	5,00	3,64	1,16	-0,53	-0,79
ÖKÖ Adokrasi Kültürü	1,00	5,00	3,74	1,11	-0,69	-0,36
ÖKÖ Hiyerarşi Kültürü	1,00	5,00	3,87	0,98	-0,67	-0,18
ÖKÖ Pazar Kültürü	1,00	5,00	3,82	1,05	-0,80	-0,11
ÖKÖ TOPLAM	1,10	5,00	3,77	0,98	-0,58	-0,44
ÖBÖ Duygusal Bağlılık	1,00	5,00	3,54	1,26	-0,51	-0,82
ÖBÖ Devam Bağlılığı	1,00	5,00	3,14	1,21	0,05	-0,94
ÖBÖ Normatif Bağlılık	1,00	5,00	3,24	1,19	-0,02	-1,12
ÖBÖ TOPLAM	1,00	5,00	3,31	1,13	-0,12	-0,93

6.5. İlişki Analizleri

Tablo 10'daki bulgulara göre, Hizmetkar Liderlik Ölçeği toplamı ve güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu ve sorumlu yöneticilik alt boyutları ile Örgüt Kültürü Ölçeğinin toplamı ve klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular katılımcıların hizmetkarlık liderlik algıları arttıkça örgüt kültürü algılarının da arttığını göstermektedir.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği toplamı ve güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu ve sorumlu yöneticilik alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplamı ve duygusal bağlılık, devam bağımlılığı ve normatif bağımlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular katılımcıların hizmetkarlık liderlik algıları arttıkça örgütsel bağlılık algılarının da arttığını göstermektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği toplamı ve klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplamı ve duygusal bağlılık, devam bağımlılığı ve normatif bağımlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular katılımcıların örgüt kültürü algıları arttıkça örgütsel bağlılık algılarının da arttığını göstermektedir.

Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Arasındaki İlişkilere Ait Bulguları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.HLG	1															
2.HLGD	0,82**	1														
3.HLHV	0,50**	0,45**	1													
4.HLA	0,17**	0,21**	0,29**	1												
5.HLC	0,61**	0,64**	0,42**	0,43**	1											
6.HLT	0,78**	0,77**	0,47**	0,22**	0,70**	1										
7.HLSY	0,74**	0,66**	0,42**	0,06	0,58**	0,76**	1									
8.HLT	0,86**	0,86**	0,63**	0,48**	0,84**	0,88**	0,78**	1								
9.ÖKKK	0,68**	0,63**	0,38**	0,25**	0,55**	0,62**	0,60**	0,69**	1							
10.ÖKAK	0,65**	0,60**	0,36**	0,21**	0,54**	0,65**	0,63**	0,68**	0,86**	1						
11.ÖKHK	0,64**	0,60**	0,46**	0,33**	0,58**	0,67**	0,59**	0,73**	0,76**	0,81**	1					
12.ÖKPK	0,53**	0,48**	0,35**	0,33**	0,45**	0,56**	0,47**	0,60**	0,66**	0,73**	0,77**	1				
13.ÖKT	0,69**	0,63**	0,43**	0,31**	0,58**	0,69**	0,63**	0,74**	0,91**	0,94**	0,92**	0,86**	1			
14.ÖBDuB	0,49**	0,40**	0,21**	0,06	0,35**	0,44**	0,54**	0,46**	0,65**	0,65**	0,53**	0,51**	0,65**	1		
15.ÖBDeB	0,46**	0,43**	0,23**	0,34**	0,43**	0,48**	0,46**	0,54**	0,53**	0,52**	0,52**	0,48**	0,57**	0,76**	1	
16.ÖBNB	0,53**	0,48**	0,28**	0,27**	0,45**	0,54**	0,54**	0,58**	0,61**	0,61**	0,55**	0,50**	0,63**	0,79**	0,86**	1
17.ÖBT	0,53**	0,47**	0,26**	0,24**	0,44**	0,53**	0,55**	0,57**	0,64**	0,64**	0,57**	0,53**	0,66**	0,92**	0,93**	0,95**

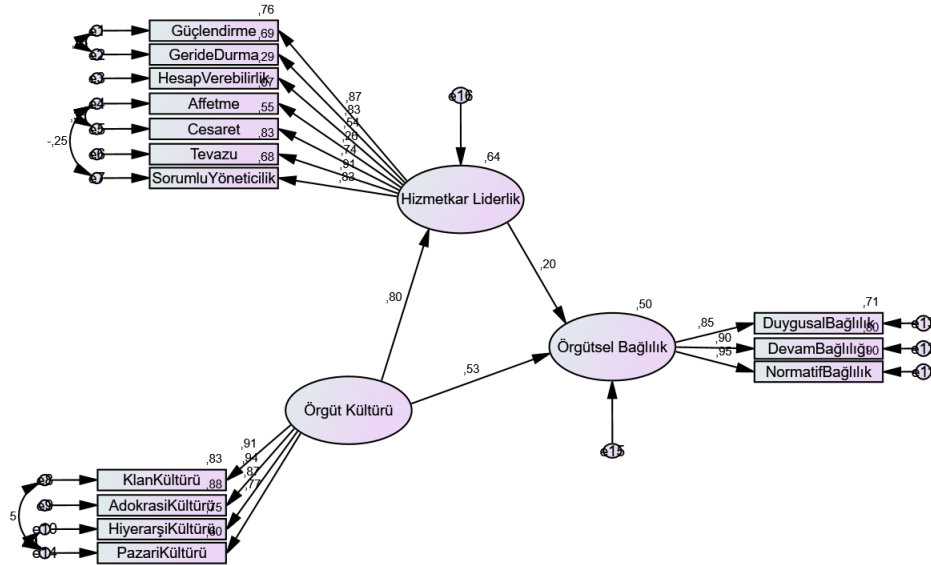
HLG: Güçlendirme, HLGD: Geride Durma, HKHV: Hesap Verebilirlik, HLA: Affetme, HLC: Cesaret, HLT: Tevazu, HLSY: Sorumlu Yöneticilik, HLT: Hizmetkar Liderlik Toplam, ÖKKK: Klan Kültürü, ÖKAK: Adokrasi Kültürü, ÖKHK: Hiyerarşi Kültürü, ÖKPK: Pazar Kültürü, ÖBDuB: Duygusal Bağlılık, ÖBDeB: Devam Bağlılığı, ÖBNB: Normatif Bağlılık

* Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır. ** Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

6.6. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın yapısal modeli AMOS 24.0 programı üzerinde yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiş ve test sonuçları aşağıda Şekil 4'te ve Tablo 11'de gösterilmiştir. Tablo 11'deki bulgulara göre örgüt kültürü ve hizmetkar liderlik örgütsel bağlılık üzerinde %50'lik bir varyans açıklamaktadır. Hem örgüt kültürünün hem de hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkileri bulunmaktadır ($\beta=0,53$, $p<0,05$, $\beta=0,20$, $p<0,05$).

Tablo 12'deki bulgular ayrıca örgüt kültürünün ve hizmetkar liderlik üzerinde %64'lük bir varyans açıkladığını göstermektedir. Örgüt kültürünün ve hizmetkar liderlik üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu da saptanmıştır ($\beta=0,80$, $p<0,05$).

**Şekil 4.** Araştırmanın Yapısal Modeli**Tablo 11.** Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Faktör	B	SH	R ²	p
Örgütsel Bağlılık	Örgüt Kültürü	0,53	0,07	0,50	0,00
	Hizmetkar Liderlik	0,20	0,07		0,00
Hizmetkar Liderlik	Örgüt Kültürü	0,80	0,03	0,64	0,00

6.7. Dolaylı Etkiler (Aracılık Etkisi Analizi)

Tablo 12'deki bulgulara göre örgüt kültürü hizmetkar liderlik üzerinden dolaylı bir biçimde örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir ($\beta=0,80$, $p<0,05$). Diğer bir deyişle, hizmetkarlık liderlik örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürünün

örgütsel bağlılığı hem doğrudan hem de hizmetkarlık liderlik üzerinden dolaylı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 12. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Dolaylı Etkiler)

Dolaylı Etkiler				β	p
Örgütsel Bağlılık	<---	Hizmetkar Liderlik	<---	Örgüt Kültürü	0,16 0,00

7. TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgüt kültürünün ve hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hizmetkar liderliğin aracı rolünün olup olmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada örgüt kültürünün ve hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği ve bu iki etkenin örgütsel bağlılık üzerinde %50 gibi oldukça yüksek bir varyans açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, örgüt kültürünün ve hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık açısından iki önemli belirleyici olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgüt kültürü algıları ve yöneticilerinde gördükleri hizmetkar liderlik özellikleri arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı anlaşılmaktadır. Araştırmada, örgüt kültürünün hizmetkar liderlik üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir etkisinin olduğu ve örgüt kültürünün hizmetkar liderlik üzerinden de dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır. Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine aracılık ettiği belirlenmiştir.

Literatürde daha önce yapılmış araştırmaların bu araştırmanın bulgularını desteklediği görülmektedir. Otomotiv sektörü çalışanları (Dinçer ve Kart, 2021), üretim sektörü çalışanları (Karadirek, 2022), imalat işletmeleri çalışanları (Kaplan, 2023), fabrika çalışanları (Güler ve Gümüştekin, 2014), tekstil sektörü çalışanları (Akalın, 2022), seyahat acentesi çalışanları (Toker, Çevirgen ve Kalıpçı, 2019), kamu çalışanları (Dağıstan, 2021), sağlık çalışanları (Gençer Çelik, 2021) ve öğretmenler (Ordu ve Balçık, 2019) ile yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği, örgüt kültürü arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı saptanmıştır. Benzer olarak, hizmet sektörü çalışanları (Dalgıç, 2017), seyahat acenteleri çalışanları (Kılıç ve Portakal, 2016), kamu çalışanları (Yılmaz ve Ceylan, 2016), sağlık çalışanları (Nal, Bektaş ve Kaya, 2020), üniversite ve banka çalışanları (Bal Taştan ve Kalafatoğlu, 2015), öğretmenler (İşler ve Avcı, 2023) ve okul yöneticileri (Yavuz, 2020) ile yapılan araştırmalarda hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği, örgüt kültürü arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi üzerine daha az sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Bununla birlikte, mobilya sektörü çalışanları (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2016), özel sektör çalışanları (Gültekin ve Başar, 2022) ve öğretmenler (Yalçın ve Karadağ, 2013) ile yapılmış olan bu az sayıdaki araştırmaların bulgularının bu araştırmanın bulgularıyla paralel bir biçimde bu iki değişken arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişkiye işaret ettiği belirlenmiştir. Literatürde örgüt kültürünün örgüt bağlılık üzerindeki etkisinde hizmetkar liderliğin aracılık etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki araştırmaların bulguları toplu halde değerlendirildiğinde, önceki araştırmaların örgüt kültürü, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler açısından bu araştırmanın bulgularını destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu bulgularına dayanarak uygulayıcılar ve gelecekteki araştırmalar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için örgütlerde örgüt kültürünün geliştirilmesine önem verilmeli ve bunun için gerekli şartların sağlanmasına çalışılmalıdır.
- Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için örgütlerde yöneticilerin hizmetkar liderlik becerileri geliştirilmelidir. Yöneticilerin hizmetkar liderlik konusunda farkındalıkları, bilgi ve becerileri artırılmalıdır.
- Gelecekteki araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine daha fazla araştırma yapmalıdırlar. Bu araştırmalarda araştırma modeline ilave faktörler eklenerek bu faktörlerin doğrudan ve dolaylı etkileri daha sıklıkla incelenmelidir.
- Gelecekteki araştırmalar farklı örneklem gruplarıyla bu araştırmaları tekrarlamalıdırlar. Aynı çalışmada incelenen farklı örneklem gruplarının sonuçları birbiriyle karşılaştırılarak incelenmeli ve böylece demografik değişkenlerin etkileri daha net ortaya konmalıdır.
- Gelecekteki araştırmalar nicel yöntemlerin yanında nitel yöntemleri de kullanan karma yöntemleri tercih etmelidirler. Bu araştırmalardaki nitel veriler çalışanların görüşlerini derinlemesine inceleme imkanı sağlayacağından örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Akalın, U. (2022). *Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Bir tekstil firması örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Aktan, Ç. C. (2006). *Kurumsal Kültür*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Akyüz, B. (2016). *Yönetimde Hizmetkar Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Alavi, M. Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. (2005). An Empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Allen, N. J. & 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.
- Armenakis, A. Brown, S. & Mehta, A. (2011). Organizational culture: assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35.
- Bal Taştan, S., & Kalafatoğlu, Y. (2015). An investigation of the moderating effect of work exhaustion on the relationship between perceived servant leadership and organizational commitment. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 20(3).
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., & Yüksel, M. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 75-104.
- Dağıstan, U., (2021). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: kamu kurumunda bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 79, 993-1000.
- Dalgıç, D. (2017). *Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: hizmet sektöründe bir uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Depree, M. (1998). What is Leadership? *Leading Organizations*, Ed. G. R. Hickman. California: Sage, 130-132.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dinçer, E., & Kart, M. E. (2021). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yetenek yönetiminin aracılık rolünün incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 21-42.
- Doğanay Ergen, F. (2013). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: istanbul ve afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Dökmen, Ü. (1996). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Elsbach, K. D. & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Eva, N. Robin, M. Sendjaya, S. Dierendonck, D. V. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: a systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

- Gençer Çelik, G. (2021). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(36), 2740-2766. <https://doi.org/10.26466/opus.858804>.
- George, D. & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Güler, M., & Gümüştekin, G. (2014). Örgüt kültürünün kadın çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 246-260.
- Gülova, A. A. & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gültekin, A., & Başar, P. (2022). Hizmetkâr liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1284-1303. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1125742>.
- Güney, S. (2017). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hofstede, G. Neuijen, B. Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hunter, E. M. Neubert, M. J. Perry, S. J. Witt, L. A. Penney, L. M. & Weinberger, E. (2013). servant leadership and helping behavior: The moderating role of role clarity and leader-follower tenure. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 316-331.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin iş görenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşler, M., & Avcı, A. (2023). The effect of servant leadership on organizational commitment and the mediating role of organizational justice. *Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 34-48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7881783>
- Kaplan, M. (2023). İmalat işletmelerinde yeşil örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 19(4), 910-930. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.1355469>.
- Karadirek, G. (2022). Örgüt kültürü, örgütsel performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 45-58.
- Kılıç, K. C. & Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kılıç, K. C., & Portakal, S. (2016). hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisi: Gaziantep ilindeki seyahat acentaları örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 199-212.
- Klepczarek, E. (2023). Myths and ceremonies among the corporate governance institutions: Introducing the concept of corporate governance culture. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 23(1), 109-131.
- Koçer, S. (2017). Kurumsal web sitelerinin kurum kimliği açısından incelenmesi: en çok tercih edilen üniversiteler üzerine bir analiz. *Journal of International Social Research*, 10(53).
- Köse, S. Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Meyer, J. P. & Allen, J. N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. London: Sage Publications Inc.
- Moran, R. T. Abramson, N. R. & Moran, S. V. (2014). *Managing Cultural Differences*. Routledge.

- Nahm, A. Y. Vonderembse, M. A. & Koufteros, X. A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579-607.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Nal, M., Bektaş, G., & Kaya, E. (2020). Hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 842-858. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.736060>
- Nemashkalo, K. & Miao, J. (2023). Mechanism of organizational culture in a multinational organization: essence and components. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(2).
- Nwokocha, I. (2015). Employers and the enhancement of industrial harmony in private sector organizations in Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 20(5), 28-35.
- Opoku, E. O. Hongqin, C. & Aram, S. A. (2022). The influence of organizational culture on employee performance in the banking sector: Evidence from GCB Bank, Ghana. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 168-175.
- Ordu, A., & Balçık, E. (2019). Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *Journal of Uludag University Faculty of Education*, 32(1), 63-91. <https://doi.org/10.19171/uefad.459546>.
- Page, D. & Wong, P. T. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, Ed. S. Adjibolosoo, Boston, University Press of America.
- Parsons, S. Daniels, H. Porter, J. & Robertson, C. (2008). Resources, staff beliefs and organizational culture: Factors in the use of information and communication technology for adults with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 21(1), 19-33.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen organizasyonların kültürel çerçevesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 37-78.
- Radosavljevic, Z. Cilerdzic, V. & Dragic, M. (2017). Employee organizational commitment. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship*, 1-2, 19.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*, (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Sharma, M. K. & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Shokef, E. & Erez, M. (2006). Global work culture and global identity, as a platform for a shared understanding in multicultural teams. *In National Culture and Groups*, 325-352, Emerald Group Publishing Limited.
- Spears, L. (1995). *Servant-leadership and the Greenleaf legacy*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sudhakar, S. V. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership! *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Taylor, S. & Pearse, N. (2009). Creating sustainable organizations through servant leadership. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(4), 223-233.
- Toker, B., Çevirgen, A., & Kalıpçı, M. B. (2019). Örgüt Kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: seyahat acentaları üzerinde bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 38-53.
- Türkmen, F. (2016). Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

- Winston, B. E. (2003). *Extending patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in circular model*. Regent University-School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable.
- Yalçın, M., & Karadağ, E. (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü: Bir yapısal eşitlik modellemesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 101-120.
- Yavuz, H. (2020). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.
- Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 2(2), 75-90.
- Yılmaz, Ö. (2013). Zaman ve mekânı aşan söylemleriyle Yunus Emre'de insan anlayışı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (Özel Sayı), 153-168.
- Zerella, S. Von Treuer, K. & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10.