

**Citation:** Ece, S. (2019), Hizmetkâr Liderlik, İşe Yönelik Tutum ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Şırnak Örneği, BMIJ, (2019), 7(2): 795-813 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1105>

## HİZMETKÂR LİDERLİK, İŞE YÖNELİK TUTUM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ŞIRNAK ÖRNEĞİ

Süreyya ECE<sup>1</sup>

Received (Başvuru Tarihi): 08/04/2019

Accepted (Kabul Tarihi): 30/05/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 26/06/2019

### ÖZ

İşletmelerin başarısının anahtarı çalışanlardır. Çalışanların işlerine yönelik tutumları ne kadar olumlu olursa işten ayrılmak istemezler. Bu durumda da kendilerini işlerine daha iyi verir ve işletmenin amaçlarına daha fazla katkı sunabilirler. Çalışanlara sadece destek değil, hizmet sunan bir yönetimin çalışanların işe yönelik tutumlarını etkileyeceği düşünülmektedir. Bu çalışmada çalışanların işini daha iyi yapması konusunda somut destek sunan hizmetkâr liderlik kavramı ele alınmıştır. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının onların işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada ayrıca çalışanların işe yönelik tutumlarının işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu Şırnak ilinde özel sektör çalışanlarına uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hizmetkâr liderlik ile işin kendisine yönelik, çalışma koşullarına yönelik ve iş arkadaşlarına yönelik tutum arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. İşe yönelik tutum ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, İşe Yönelik Tutum, İşten Ayrılma Niyeti

**JEL Kodları:** M10, M12

## THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP, ATTITUDE TOWARD WORK AND INTENTION TO LEAVE: ŞIRNAK EXAMPLE

### ABSTRACT

Employees are the key to the success of businesses. The more positive the attitudes of employees towards their jobs, the more they do not want to leave. In that case they can focus more on their work and contribute more to the objectives of the firm. It is thought that a management that provides services, not only support to employees, will affect the employees' attitudes towards work. In this study, the concept of servant leadership, which provides concrete support for the employees to do their job better, is discussed. The effect of employees' servant leadership perceptions on their attitudes towards work is examined. The study also investigates how the attitudes of employees towards work affect the intention to quit. The questionnaire prepared within this scope was applied to private sector employees in Şırnak province. According to the results, there was a positive relationship between servant leadership and the attitude towards the work itself, working conditions and attitudes towards colleagues. A negative relationship was also found between the attitude towards work and intention to quit.

**Keywords:** Servant Leadership, Attitude Towards Work, Intention To Leave

**JEL Codes:** M10, M12

<sup>1</sup> Doktor Öğretim Üyesi, Şırnak Üniversitesi, [sureyyaece@yahoo.com](mailto:sureyyaece@yahoo.com)

<https://orcid.org/0000-0002-2110-8091>

## **1. GİRİŞ**

İşletme yöneticilerinin başarısı büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. Kuruma bağlılık duygusuyla yıllarca işletmeye hizmet eden çalışanlar tecrübeli ve işini seven çalışanlar haline gelir ve böyle çalışanlardan da daha yüksek verim alınabilir. Bunun için yöneticilerin sıradan bir yönetici olmak çıkıp çalışanlarıyla daha yakından ilgilenen bir lider olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Dansereau vd. (1975) tarafından geliştirilen Dikey İkili Bağlantı Yaklaşımı, daha yaygın bilinen adıyla Lider-Üye Etkileşim Teorisi işletme yöneticileri ile çalışanları arasındaki bu ilişkiyi açıklamaktadır (Dansereau, Graen ve Haga). Bu yaklaşıma göre yönetici, çalışanın davranışlarını anlamalı ve onu işletmeye bağlayacak şekilde etkilemenin bir yolunu bulmalıdır. Yöneticiliğin ötesinde çalışanı cesaretlendirmeye, potansiyelini ortaya çıkarmaya yönlendirecek bir liderlik davranışını sergilemesi gerekmektedir. Bunun sonucunda da çalışanın kendisini işine ve dolayısıyla kuruma adayacağı öngörülmektedir. Bu kapsamda geliştirilen liderlik tarzı ise Hizmetkâr Liderliktir. Hizmetkâr Liderlik tarzını benimseyen bir yöneticinin çalışanlarına işlerini daha iyi yapmaları konusunda somut yardımlar sunması beklenmektedir.

Bu çalışmada çalışanların işe yönelik tutumlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi düşünülerek bir işletme yöneticisinin çalışanlarına yönelik gösterdiği hizmetkâr liderlik davranışının çalışanlarının işe yönelik tutumlarını nasıl etkilediğini araştırmayı hedeflemektedir. Araştırma bulgularının işletme yöneticilerine çalışanlarını elde tutabilmek için nasıl bir yönetim tarzı izlemeleri gerektiği konusunda fikir vereceği düşünülmektedir.

## **2. HİZMETKÂR LİDERLİK VE İŞE YÖNELİK TUTUM**

Günümüzde işletmelerin ihtiyaç duyduğu şey daha etik ve insan merkezli yönetimlerdir. Bu nedenle artık işletmelerde yöneticilerin etik ilkelere ve insan davranışlarına önem veren liderlik tarzları önem taşımaktadır (Dierendonck). Söz konusu liderlik tarzlarından birisi hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr lider “kişi odaklı lider” olarak ta görülmektedir (Clercq, Bouckennooghe, Raja ve Matsyborska, 2014). “Hizmetkâr” ve “Liderlik” neredeyse birbirinin yerine kullanılabilir duruma gelmeye başlamaktadır. Hizmetkâr olmak bir kişinin başkalarını yönlendirmesini sağlar, lider olmak da bir kişinin başkalarına hizmet ettiğini gösterir (Dierendonck). Hizmetkâr liderin en büyük önceliği çalışanlarına hizmet etmektir (Clercq ve diğerleri, 2014). Hizmetkâr liderliği, diğer liderlik türlerinden ayıran nokta bireylere davranış şeklinin yanı sıra bireylere yönelik genel tutumu ve lider olma güdüsüdür (Dierendonck).

Ayrıca değerlerin, hizmetkâr liderliğin ana unsuru olduğu ifade edilmiştir. Başka bir ifadeyle hizmetkâr liderlik alçakgönüllülük ve başkalarına saygı temeline dayanmaktadır (Russell).

Hizmetkâr liderliğin Yunanca bir terim olan *Agapao Love*, yani etik sevgi ile başladığı ileri sürülmektedir. Etik sevgi doğru zamanda, doğru bir neden için doğru şeyi yapmak anlamını ifade eder (Dierendonck). Hizmetkâr liderin özellikleri olarak alturistik çağrı, duygusal iyileştirme, bilgelik, ikna edici haritalama ve örgütsel yöneticilik olarak belirtilmiştir (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Hizmetkâr liderlikte lider-takipçi arasındaki ilişkide en uygun hizmetin nasıl yapılacağı vurgulanmaktadır. Hizmetkâr lider, otoritesini kullanarak çalışanlara iş yaptırmaz, çalışanları ikna ederek iş yaptırır. Ancak zamanla güç, başkalarına hizmet edebilmek için bir imkân halini almaya başlar ve bu nedenle hizmetkâr liderlik için bir ön koşul olarak bile kabul edilebilir (Dierendonck).

Hizmetkâr liderlikteki kişi yönelimli tutumun, çalışanların kendilerini güvende hissetmesini ve örgüt içerisinde güçlü ilişkilerin kurulmasını sağladığı ileri sürülmüştür. Ayrıca bu durumun örgütte, çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya yöneltecek bir atmosfer yaratacağı ifade edilmiştir. Bir liderin çalışanlarını önemsemesi sadece finansal başarının anahtarı değildir. Hizmetkâr lider, her bireyin kendine özgü değeri olabilecek öğrenen bir örgüt oluşturmaya çalışır (Dierendonck). Ayrıca bir kurumda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, çalışan bağlılığı gibi pozitif örgütsel davranışların ortaya çıkmasında veya artmasında öncülük edebileceği ileri sürülmüştür. Hizmetkâr liderin yönettiği bir kurumda çalışanlar daha özgür ve daha özerk olmaya başlar, bunun sonucunda çalışanlarda hizmet etme arzusu doğar (Barbuto ve Wheeler, 2006). Hizmetkâr liderliğin işe yönelik tutumun boyutlarından biri olan işine kendisine yönelik tutum üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Hizmetkâr liderin çalışanları güçlendirme ve geliştirmeye yönelik davranışları ve belirli oranda özerklik tanınmasının kurum içerisinde yüksek kalitede ikili ilişkilerin oluşmasına ve bunun da çalışanların işini daha iyi yapmasına katkıda bulunacağı ileri sürülmüştür (Dierendonck). Amerika'da yapılan bir araştırmada çalışanların hizmetkâr lider algısı ile çalışanların işlerinde ekstra çaba sarf etmeleri ve iş tatminleri arasında pozitif korelasyon bulunmuştur (Barbuto ve Wheeler, 2006). Amerika'da yapılan başka bir araştırmada hizmetkâr liderlik ile iş stresi arasında negatif korelasyon bulunmuştur (Jaramillo, Grisaffe, Chonko ve Roberts, 2009). Mayer, Bardes ve Piccolo (2008) tarafından yapılan

çalışma sonucunda hizmetkâr liderliğin iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir. Düzce’de öğretmenlerle yapılan bir araştırmada hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Cerit).

Hizmetkâr liderlik algısının etkilediği bir diğer işe yönelik tutum boyutu çalışma koşullarına yönelik tutumdur. Hizmetkâr liderliğin oluşturduğu atmosferin çalışanların kendini işyerinde psikolojik olarak güvende hissetmesini sağladığı, hata yapmaktan korkmadıkları için inisiyatif aldıkları bir işyeri ortamı yarattığı ifade edilmiştir (Dierendonck). Filipinler’de yapılan bir araştırmada hizmetkâr liderlik algısının kurum içinde çalışanların rol belirsizliğini azalttığı belirlenmiştir (West, Bocarnea ve Maranon, 2009).

Hizmetkâr liderliğin çalışanların iş arkadaşlarına yönelik tutumları üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir. Hizmetkâr liderin bir grubun üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle gruba hizmet ettiği ve bireylerde ilişki kurma arzusu doğurması (Barbuto ve Wheeler, 2006) dikkate alındığında, hizmetkâr liderliğin iş arkadaşları arasındaki ilişkiyi de güçlendirdiği söylenebilir. Ukrayna’da yapılan bir araştırmada çalışanların hizmetkâr liderlik algısının onların kuruma bağlılığını arttırdığı belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada ayrıca hizmetkâr liderlik ile sosyal etkileşim arasında da pozitif korelasyon bulunmuştur (Clercq ve diğerleri, 2014). Amerika’da yürütülmüş olan bir çalışmada hizmetkâr liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Jaramillo ve diğerleri, 2009). Amerika’da yapılan başka bir araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin takım etkinliğini arttırdığı belirlenmiştir (Irving ve Longbotham, 2007).

Yukarıda sözü geçen bilgiler doğrultusunda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

**H1a:** Hizmetkâr liderlik, işin kendisine yönelik tutum üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir;

**H1b:** Hizmetkâr liderlik ile çalışma koşullarına yönelik tutum üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir;

**H1c:** Hizmetkâr liderlik ile iş arkadaşlarına yönelik tutum üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir.

Yapılan literatür taramasında hizmetkâr liderlik ile çalışanların aldıkları ücrete yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırma sorusu hazırlanmıştır:

**Araştırma Sorusu (AS):** Hizmetkâr liderlik ile ücrete yönelik tutum arasında bir ilişki var mıdır?

### 3. İŞE YÖNELİK TUTUM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Tutum, bireylerin çevrelerini sosyal açıdan nasıl oluşturduklarının bir ürünüdür (Staw ve diğerleri, 1986). Bireylerin işe yönelik tutumu ihtiyaç-tatmin paradigması kapsamında değerlendirilmiştir. Bu paradigmaya göre bir takım ihtiyaçları olan bireylerin yaptıkları işlerin bir takım nitelikleri bulunmaktadır. Bireyin ihtiyaçları ve işin niteliklerinin birleşmesi de işe yönelik tutumu oluşturmaktadır. Beklenti modellerine göre bireyler, bir şey istedikleri zaman ellerinden geleni yapacaklardır (Salancik ve Pfeffer, 1978). Başka bir ifadeyle ihtiyaçlarını karşılamak isteyen birey, işin gereklerini yerine getirmeye çalışacaktır.

Bireyin işine yönelik tutumu yaptığı işin çeşidi, yüklendiği görevler ve en son tecrübe ettiği gözetimi yansıtabilir. Dolayısıyla bir çalışanın işe yönelik tutumu, en son yaşadığı bir gözleme dayanarak pozitif olabilir. Ancak çalıştığı kurumda uygulanan ücret, ikramiye gibi politikalardan dolayı negatif olabilir (Shore ve diğerleri, 1990).

Bireyin işe yönelik tutumunun etkili olduğu bazı örgütsel davranışlar bulunmaktadır. Bunlardan biri bireyin işten ayrılma niyetidir. Bireyin işe yönelik olumlu tutumu arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı ifade edilmiştir (Sourdif). İşten ayrılma niyeti ise, bireyin çalıştığı kuruluştan ayrılacağı ihtimalini ve bu konudaki subjektif tahminini ifade etmek için kullanılır (Kaymaz ve diğerleri, 2014).

Bireylerin işe yönelik tutumu işin kendisine yönelik tutum, çalışma koşullarına yönelik tutum, iş arkadaşlarına yönelik tutum ve ücrete yönelik tutum olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Dolayısıyla her bir boyutun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi farklı olabileceğinden işe yönelik tutum her bir boyut açısından ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu boyutlardan biri işin kendisine yönelik tutumdur. Çalışanın işine ilişkin herhangi bir problemi çözmeye yaratıcılığını kullanabilmesi, işyerinde kariyerini geliştirme fırsatlarının varlığı işin kendisine yönelik tutum kapsamında değerlendirilebilir (Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee, 2001). Görevler doğası gereği belirsiz olduğu için, çalışanlar bu görevleri kendi eylemlerinin kapsamı ve anlamı aracılığıyla yorumlayabilirler. Bu nedenle, bir görevin ilginç olduğuna dair herhangi bir bilgi veya algı, bireyin yaptığı işe yönelik tutumu üzerinde güçlü bir etki yaratabilir (Staw, Bell ve Clausen, 1986).

Kraut (1975) tarafından Amerika’da yapılan bir çalışmada işe yönelik olumlu tutum ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Amerika ve Kanada’da yapılan araştırmalarda da bu sonucu destekler nitelikte bir ilişki bulunmuştur (Mulki ve diğerleri, 2006; Jaramillo ve diğerleri, 2006; Saks ve diğerleri, 1996). Baroudi (1985) tarafından Amerika’da yapılan bir diğer araştırmada da işteki rol belirsizliği ve rol çatışması arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı belirlenmiştir.

Yukarıda sözü geçen çalışma sonuçlarına dayanarak işe yönelik tutum ile işten ayrılma niyetine ilişkin ilk hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

**H2a:** İşin kendisine yönelik tutum, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir.

İşe yönelik tutumun bir diğer boyutu çalışma koşullarına yönelik tutumdur. Çalışma koşulları, bir iş yerindeki güvenliği ve rahatlığı kapsamaktadır (Moy ve Lee, 2002). İş yaşamının kalitesinin iyi olmasının bireyin, çalışma koşullarına yönelik tutumunu olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. İş yaşamının kalitesi işyerinde kaynaklar, faaliyetler ve sonuçlar yoluyla çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının karşılanarak çalışan memnuniyetinin sağlanması olarak tanımlanabilir (Sirgy ve diğerleri, 2001). İş yaşamı kalitesi sağlıklı/güvenli ve rahat bir çalışma ortamı, sosyal bütünleşme, destekleyici bir örgütsel ve teknik çevre ve ödüllendirici bir iş ortamını içerebilir (Genaidy, Karwowski ve Shoaf, 2002).

Dalaman’da yapılan bir araştırma, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermiştir (Demir). Amerika’da hemşirelerle yapılan bir çalışma sonucunda çalışma koşullarında iyileştirmelerin işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir (Han, Trinkoff ve Gurses, 2015). Bu bilgilere göre çalışmanın bir diğer hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

**H2b:** Çalışma koşullarına yönelik tutum, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir.

Bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer faktör iş arkadaşlarına yönelik tutumdur. Kaymaz ve arkadaşlarının (2014) yaptığı bir çalışmada çalışanların iş arkadaşlarından kopuk olmasının işyerinde yalnız hissetmesine neden olduğu ve bu durumun da onların işten ayrılma niyetini arttırdığı belirlenmiştir. Kraut (1975) tarafından Amerika’da yürütülen bir araştırma bir işyerinde takım çalışması arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermiştir. Amerika’da sağlık çalışanlarıyla yapılan başka bir

çalışmada iş arkadaşlarıyla sorun yaşamamanın işten ayrılma niyetini arttırdığı belirlenmiştir (Simons). Kanada’da yapılan bir çalışma sonucunda işgörenlerin çalışma gruplarıyla olan bağları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir (Sourdif). Han ve arkadaşları tarafından Amerika’da yapılan araştırma sonuçları iş arkadaşlarından destek almakla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur (Han ve diğerleri, 2015). Norveç’te yürütülen bir çalışma sonucunda da iş arkadaşlarıyla olan bağın işten ayrılma niyet üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada çalışanların işe ilişkin diğer konulardan tatmin bile olsa iş arkadaşlarıyla bağ zayıf olduğunda işten ayrılmayı düşündükleri ifade edilmiştir (Manger ve Eikeland, 1990).

Yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarına göre iş arkadaşlarına yönelik tutum ile işten ayrılma niyeti arasında şu şekilde bir hipotez oluşturulmuştur:

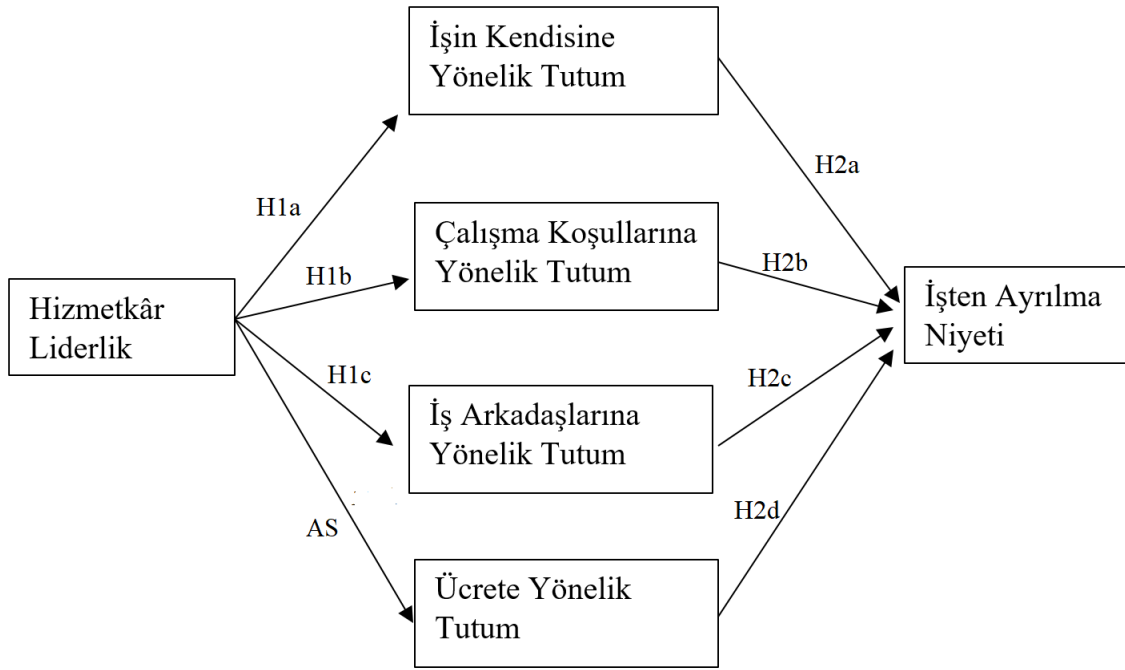
**H2c:** İş arkadaşlarına yönelik tutum, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir.

İşe yönelik tutumun bir diğer boyutu ücrete yönelik tutumdur. İşyerinde ekonomik açıdan tatmin olma çalışanın yaptığı işe göre uygun ücret alması, iş güvenliğinin olması gibi unsurları içermektedir (Sirgy ve diğerleri, 2001). Dalaman’da yapılan bir çalışma ücret, ek kazançlar gibi ekonomik faktörler ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Kraut (1975) tarafından yürütülen bir araştırma sonucunda da ücrete yönelik olumlu tutumun işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Norveç’te yürütülen bir çalışmada ise ücret, prim gibi ekonomik faktörler ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır (Manger ve Eikeland, 1990).

Sözü geçen çalışmalar ışığında araştırmanın son hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

**H2d:** Ücrete yönelik tutum, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere göre çalışmanın araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmada özel sektörde görev yapan mavi yakalı çalışanların yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algılarının işe yönelik tutumun boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymanın yanı sıra işe yönelik tutumun her bir boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formunda yer alan üç ölçekten biri Liden vd (2013) tarafından geliştirilen, daha sonra Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçeye çevrilen yedi ifadeden oluşan Hizmetkâr Liderlik ölçeğidir. Ölçekte “Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim”, “Yöneticim yardım etmenin önemini vurgular” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Bir diğer ölçek Altuntaş ve Baykal (2008) tarafından geliştirilen işe karşı tutum ölçeği olup, bu ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır. İşe karşı tutum ölçeği yöneticiye yönelik tutum, kuruma yönelik tutum, işe yönelik tutum, çalışma koşullarına yönelik tutum, iş arkadaşlarına yönelik tutum ve ücrete yönelik tutum olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada, çalışanların kuruma yönelik ve yöneticiye yönelik tutum ifadelerini cevaplamak istemeyecekleri düşünülerek söz konusu ifadeler anket formunda çıkarılmıştır. Son olarak anket formunda Carson ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen üç ifadeli işten ayrılma niyeti ölçeği yer almıştır. Ölçeklerdeki ifadeler için Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadeler için sunulan “Hiç Katılmıyorum” için ‘1’; “Katılmıyorum” için ‘2’; “Kararsızım” için ‘3’; “Katılıyorum” için ‘4’ ve “Kesinlikle



Katılıyorum” için ‘5’ vermeleri istenmiştir. Değerlerin yüksek olması katılımcıların işe yönelik tutumlarının olumlu olduğunu; yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı algıladıklarını ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Hazırlanan anket formu Şırnak ilindeki özel sektör çalışanlarına uygulanmıştır. Şırnak Ticaret ve Sanayi Odası’ndan alınan bilgilere göre bölgede kayıtlı görünen 1000 dolayında işletme bulunmaktadır. Büyüklüğü 1000 olan bir evrenden %90 güvenilirlik oranına göre seçilmesi gereken örneklem sayısının en az 137 olması gerektiği hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin). Ancak görüşülen işletme yöneticilerinin bazıları çalışanlarıyla anket yapılmasını farklı nedenlerden dolayı sıcak bakmadığından, bazı işletme yöneticileri onaylamasına rağmen çalışanların anket formunu doldurma konusunda gönüllü olmadığından toplam 159 çalışandan veri toplanabilmiştir. Elde edilen veriler SPSS aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilere önce Güvenilirlik ve korelasyon analizleri uygulanmış, daha önce yapılan araştırma bulgularına dayanarak basit regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizi ile hizmetkâr liderliğin işe yönelik tutum üzerindeki etkisini; işe yönelik tutumun da işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

## 5. BULGULAR

Toplam 159 anket formundan elde edilen veriler analizlerde kullanılmıştır. Katılımcıların %58’i erkek, %35’i kadın olup, geri kalan %7’si ise cinsiyet kısmını boş bırakmıştır. Katılımcıların yaş ortalamalarının 28 olup, yaklaşık %46’sının üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 1’de gösterilmiştir:

**Tablo 1.** Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Ölçek/Boyut	M	SS	1	2	3	4	5	6
1. Hizmetkâr Liderlik	3,45	0,95	(0.85)					
2. İşin Kendisine Yönelik Tutum	3,36	0,93	0,27**	(0.86)				
3.Çalışma Koşullarına Yönelik Tutum	2,98	0,73	0,21**	0,43**	(0.62)			
4.İş Arkadaşlarına Yönelik Tutum	3,56	0,90	0,45**	0,30**	0,28**	(0.65)		
5.Ücrete Yönelik Tutum	2,73	1,14	0,12	0,38**	0,30**	0,20**	(0.71)	
6.İşten Ayrılma Niyeti	2,41	1,23	-0,10	-0,40**	-0,31**	-0,19*	-0,33**	(0.85)

M=Ortalama; SS= Standart Sapma; Parantez içi= Cronbach's Alpha

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Tablo 1 incelendiğinde hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirlik oranının %85; işe yönelik tutum boyutlarının güvenilirliklerinin %62 ile %86 arasında olduğu; son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliğinin ise %85 olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik analizinde ölçeklerden madde çıkartılmamış olup, Cronbach's Alpha katsayısının %60 ve üzeri olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Küçük).

Korelasyon sonuçları incelendiğinde hizmetkâr liderlik değişkeninin işe yönelik tutum ölçeği boyutları arasından işin kendisine yönelik tutum, çalışma koşullarına yönelik tutum ve iş arkadaşlarına yönelik tutum arasında pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderliğin ücrete yönelik tutum ile pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir.

İşin kendisine yönelik tutum ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı korelasyon bulunmuştur.

Hizmetkâr Liderliğin işe yönelik tutumun boyutları üzerindeki etkisini test etmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir:

**Tablo 2.** Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken			
	B	SH	$\beta$	t
İşin Kendisine Yönelik Tutum	0,26	0,08	.27**	3,49
Çalışma Koşullarına Yönelik Tutum	0,16	0,06	.21*	2,65
İş Arkadaşlarına Yönelik Tutum	0,42	0,07	.45**	6,27
Ücrete Yönelik Tutum	0,14	0,09	.12	1,45

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Tablo 2’de gösterildiği üzere hizmetkâr liderliğin işin kendisine yönelik tutum üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır ( $F(1,157) = 12,194$ ;  $R^2 = 0,07$ ;  $p = .001$ ). Bu sonuca göre bir kurumdaki hizmetkâr liderin varlığı, çalışanların yaptıkları işe yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar, işlerin yapılmasında kendilerine yol gösteren, ortaya çıkan sorunları çözmelerinde aktif bir şekilde yardımcı olan yöneticileri olduğunda yaptıkları işe yönelik tutumları olumlu yönde etkilenmektedir. Bu bulgu H1a hipotezini desteklemektedir.

Hizmetkâr liderliğin çalışma koşullarına yönelik tutum üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $F(1,157) = 7,025$ ;  $R^2 = 0,04$ ;  $p = .009$ ). Bu sonuç, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının, işgörenlerin çalışma koşullarına yönelik tutumunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar, yöneticileri işyerinde kendileriyle yakından ilgilendiğinde çalışma koşullarından şikâyetçi olmadan görevlerini yerine getirmeye devam ederler. Bu sonuç H1b hipotezini desteklemektedir.

Analiz sonucunda elde edilen bir diğer bulgu hizmetkâr liderliğin çalışanların iş arkadaşlarına yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediğidir ( $F(1,157) = 39,34$ ;  $R^2 = 0,20$ ;  $p = .000$ ). Bu sonuca göre hizmetkâr liderlik, kurumdaki çalışanların birbirlerine karşı daha olumlu tutum sergilemelerini sağlamaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışını benimseyen yönetici, bütün çalışanlarla yakından ilgilenmeye çalışır, çalışanlar arasında çıkabilecek olası tartışmaları

engelleyerek çalışanların birbirleriyle iyi geçinmelerini sağlayabilmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların birbirlerine karşı tutumu olumlu olmaktadır. Bu sonuçla H1c hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak hizmetkâr liderlik ile ücrete yönelik tutum arasındaki ilişki incelendiğinde, söz konusu iki değişken arasında pozitif yönde, ancak anlamlı olmayan bir etki bulunmuştur ( $F(1,157)= 2,09$ ;  $R^2= 0,01$ ;  $p= .15$ ). Bu sonuca göre “Hizmetkâr liderlik ile ücrete yönelik tutum arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde oluşturulan araştırma sorusuna “Hizmetkâr liderlik ile ücrete yönelik tutum arasında anlamlı bir ilişki yoktur” şeklinde cevap verilebilir. Bu durumun olası bir sebebi çalışanların, emeklerinin karşılığını her zaman almak istemeleridir. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerinden memnun kalıp kalmamaları onların ücrete yönelik tutumunu etkileyebilir.

Araştırma modeline göre işe yönelik tutumun her bir boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu beklenmektedir. Modelde belirtilen ilişkileri test etmek için basit regresyon analizleri uygulanmış olup, analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 3.** Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken			
	İşten Ayrılma Niyeti			
	B	SH	$\beta$	t
İşin Kendisine Yönelik Tutum	-0,53	0,10	-.40**	-5,49
Çalışma Koşullarına Yönelik Tutum	-0,53	0,13	-.31**	-4,15
İş Arkadaşlarına Yönelik Tutum	-0,26	0,11	-.19*	-2,41
Ücrete Yönelik Tutum	-0,36	0,08	-.33**	-4,42

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

Tablo 3’te görüldüğü üzere işin kendisine yönelik tutumun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır ( $F(1,157)= 30,085$ ;  $R^2= 0,16$ ;  $p= .000$ ). Bu sonuca göre bir çalışanın yaptığı işe yönelik olumlu tutumu, işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Bir

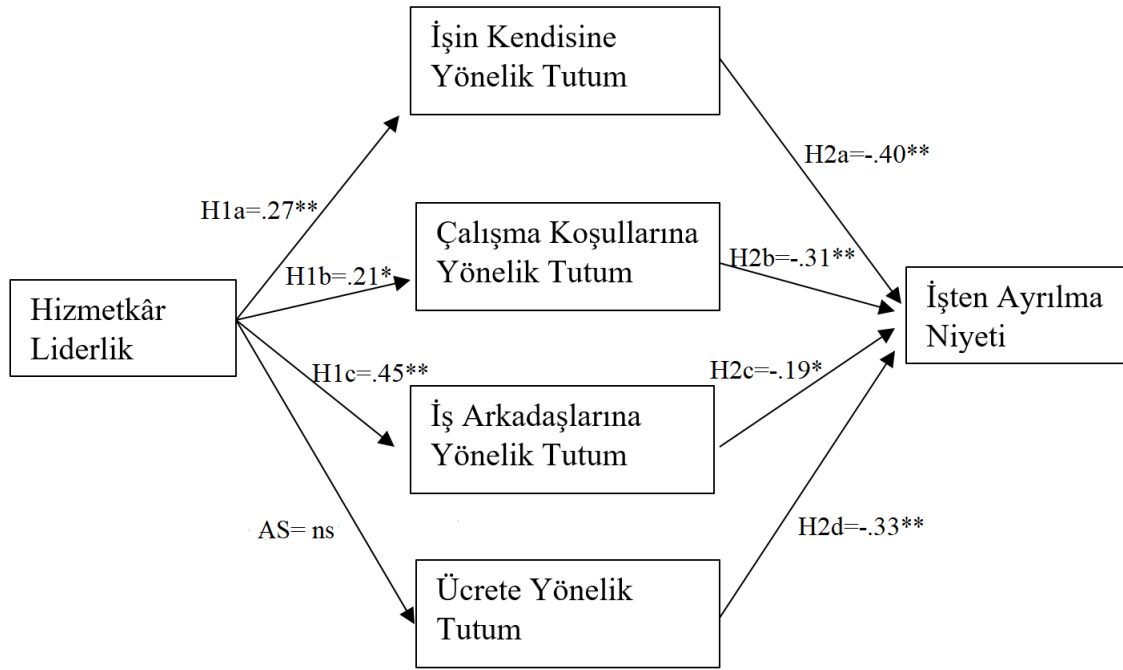
çalışan, yaptığı iş niteliklerine uygunsa ve yaptığı işin kurum için önem taşıyan bir iş olduğunu düşündüğünde işe yönelik tutumu olumlu olur ve bu işinden de ayrılmak istemez. Bu sonuç H2a hipotezini desteklemektedir.

Basit regresyon analizi sonucu çalışma koşullarına yönelik tutumun da işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $F(1,157) = 17,203$ ;  $R^2 = 0,10$ ;  $p = .000$ ). Bu sonuca göre çalışanlar, çalışma koşullarından memnun kaldıklarında işten ayrılmayı daha az düşünmektedirler. Çalışanların iş ortamındaki çalışma koşullarına dair bir takım beklentileri olabilmektedir. Söz konusu beklentileri karşılandığında çalışma koşullarına yönelik tutumları olumlu yönde etkilenir ve çalışanlar beklentilerini karşılayan bir iş ortamından da ayrılmak istemezler. Bu sonuç H2b hipotezini desteklemektedir.

Regresyon analizi sonucu elde edilen bir diğer sonuç ise iş arkadaşlarına yönelik tutumun, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğudur ( $F(1,157) = 5,807$ ;  $R^2 = 0,04$ ;  $p = .017$ ). Bu sonuç bir çalışanın iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkileri olduğu takdirde işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir. Bir çalışan, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurduğunda, onlarla yeri geldiğinde ekip çalışması yapabildiğinde böylesi iş arkadaşlıklarını zorunlu olmadıkça bırakmak istemeyeceğinden işten ayrılma niyeti azalır. Bu bulgu ile H2c hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak ücrete yönelik tutumun, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $F(1,157) = 19,549$ ;  $R^2 = 0,11$ ;  $p = .000$ ). Buna göre çalışanlar, aldıkları ücretten memnun kaldıklarında işten ayrılmayı niyetleri azalmaktadır. Çalışanların görev yaptıkları işyerinden emeklerinin maddi açıdan karşılığını aldıklarında ve söz konusu karşılık onları tatmin ettiğinde işten ayrılmak istemezler. Bu sonuçla H2d hipotezi de desteklenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre araştırma modelinin son hali aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Şekil 2. Analiz Sonrası Araştırma Modeli

## 6. SONUÇ

Bir işletmenin başarısını etkileyen faktörlerden belki de en önemlisi çalışanlardır. Çalışanlar yaptıkları işe ne kadar bağlı olurlarsa, ortaya o kadar verimli ve kaliteli bir iş çıkartabilirler. Bir çalışanın kendini işine adayabilmesi için işine yönelik olumlu bir tutuma sahip olması gerekir. İşine yönelik olumlu bir tutuma sahip olan bir çalışanın işten ayrılma niyeti de azalır ve böylelikle kendini işine adayabilir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların işe yönelik tutumunu olumlu yönde etkileyen faktörlere odaklanmak gerekir. Bu faktörlerden biri hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik çalışanlara, işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak için yardımcı olmaktır. Literatürde çalışanın yöneticisinden gördüğü hizmetkâr liderlik davranışının iş tatmini, iş stresi, etkileşim, takım etkinliği vb faktörlere etki ederek işe yönelik tutumunu olumlu yönde etkilediğine dair bazı araştırmalar bulunmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006; Mayer ve diğerleri, 2008; Cerit, 2009; Jaramillo ve diğerleri, 2009; Dierendonck, 2011; West ve diğerleri, 2009; Clercq ve diğerleri, 2014; Irving ve Longbotham, 2007).

Çalışanların işe yönelik tutumlarının olumlu olmasının, işten ayrılma niyetlerini azalttığı belirlenmiştir (Kraut, 1975; Mulki ve diğerleri, 2006; Jaramillo ve diğerleri, 2006; Saks ve diğerleri, 1996; Demir, 2011; Sourdif, 2004).

Bu çalışmada da hizmetkâr liderlik algısının çalışanların işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi ve çalışanların işe yönelik tutumlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda Şırnak ilinde faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarından anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Belirtilen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için basit regresyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin desteklenme durumu Tablo 4’te gösterilmiştir:

**Tablo 4.** Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Sonuç
H1a: Hizmetkâr liderlik, işin kendisine yönelik tutum üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir	<b>Desteklendi</b>
H1b: Hizmetkâr liderlik ile çalışma koşullarına yönelik tutum üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir.	<b>Desteklendi</b>
H1c: Hizmetkâr liderlik ile iş arkadaşlarına yönelik tutum üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir.	<b>Desteklendi</b>
H2a: İşin kendisine yönelik tutum, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir	<b>Desteklendi</b>
H2b: Çalışma koşullarına yönelik tutum, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir	<b>Desteklendi</b>
H2c: İş arkadaşlarına yönelik tutum, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir	<b>Desteklendi</b>
H2d: Ücrete yönelik tutum, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir	<b>Desteklendi</b>

Tablo 4’te görüldüğü üzere çalışanların hizmetkâr liderlik algısının işe yönelik tutum boyutlarından biri olan işin kendisine yönelik tutum üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Barbuto ve Wheeler (2006), Mayer vd (2008) ve Jaramillo vd (2009) tarafından Amerika’da yapılan üç farklı araştırma sonucunda da benzer bulgular elde edilmiştir. Ülkemizde Düzce’de yapılan bir araştırmada da (Cerit, 2009) bu sonucu destekler nitelikte bir sonuç elde edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik algısının çalışma koşullarına yönelik tutum üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu yönündeki hipotez desteklenmiştir. Bu konuda literatürde pek bir çalışmaya rastlanmamıştır. West ve arkadaşları (2009) tarafından Filipinler’de yapılan bir

araştırmada hizmetkâr liderlik algısının çalışanların iş ortamındaki belirsizlik algısını azalttığına dair bulgular elde edilmiştir.

Bu araştırmada hizmetkâr liderlik algısının iş arkadaşlarına yönelik tutumu da pozitif yönde etkilediği elde edilen bir diğer sonuçtur. Jaramillo vd (2009) ve Irving ve Longbotham, (2007) tarafından Amerika’da yürütülmüş olan iki farklı çalışma ve Ukrayna’da yapılan bir araştırma sonucunda yukarıda sözü geçen bulguyu destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik algısı ile ücrete yönelik tutum arasındaki ilişki ise anlamlı çıkmamıştır. Bu konuda oluşturulan “AS: Hizmetkâr liderlik ile ücrete yönelik tutum arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu ise “Hizmetkâr liderlik ile ücrete yönelik tutum arasında anlamlı bir ilişki yoktur” şeklinde cevaplanmıştır.

Çalışanların işe yönelik tutum boyutlarının her birinin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği analizlerde elde edilen bir diğer sonuçtur. Amerika ve Kanada’da yapılan farklı çalışmalar (Kraut, 1975; Mulki ve diğerleri, 2006; Jaramillo ve diğerleri, 2006; Saks ve diğerleri, 1996) sonucunda da bu bulguya benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışanlar artık yöneticilerinden sadece destek almayı yeterli görmemektedirler. Yöneticilerinin aktif bir şekilde kendilerine başta işlerini yapmaları konusunda olmak üzere çeşitli konularda yardım beklentisi içerisindeyler. Başka bir ifadeyle kurumdaki bütün düzeyde görev yapan çalışanlarla yakından ilgilenen, alçakgönüllü, yardımsever, hizmet etmeyi ilke haline getiren lider vasıflı bir yöneticiyle, hizmetkâr bir liderle çalışmak istemektedirler. Hizmetkâr bir lider, çalışanların yaptıkları işe yönelik tutumları, çalışma koşullarına yönelik tutumları ve iş arkadaşlarına yönelik tutumlarını olumlu yönde etkiler. İşinden, çalışma koşullarından ve iş arkadaşlarından memnun olan bir çalışanın işten ayrılma niyeti de azalır. İşine geçici bir iş gözüyle bakmayan bir çalışan da işini daha verimli bir şekilde yapabilecektir.

Çalışmanın yürütüldüğü Şırnak’ın sosyo-ekonomik durumu dikkate alındığında bu bölgede çalışanların işyerinde yöneticilerinden daha fazla destek beklentisi içerisinde olacağı düşünülebilir. Özellikle gelişmişlik düzeyi az olan bir çevrede çalışan bireylerin iş yaşamının dışında sosyo-kültürel imkânları olmamaktadır. Bütün zamanını işyerinde geçiren ve bulunduğu bölgenin özelliklerinden dolayı başka bir yaşantısı olmayan çalışanların işten ayrılma niyetleri daha yüksek olabilmektedir. Bu durumdaki çalışanlar için yöneticinin hizmetkâr liderlik davranışının büyük önem taşıdığı söylenebilir. Yöneticiler çalışanlarla daha yakından ilgilendiğinde çalışanlar yaptıkları işe, çalışma koşullarına, iş arkadaşlarına yönelik



daha olumlu düşünmeye başlar ve bunun sonucunda iş yerinde kendilerini iyi hissettiklerinden işten ayrılma niyetleri azalabilecektir.

Araştırma kapsamında oluşturulan araştırma sorusunda hizmetkâr liderlik ile ücrete yönelik tutum arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştı. Ancak söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç, bir çalışanın hizmetkâr lider algısının ücrete yönelik tutumu üzerindeki etkili olmadığını göstermektedir. Buna göre katılımcılar emeklerinin karşılığı olarak uygun bir ücret alma beklentisi içerisinde olup, yöneticilerinden gördükleri hizmetkâr lider davranışı bu beklentiyi değiştirmemektedir.

Yapılan literatür taramasında çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ile işe yönelik tutumun boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Hizmetkâr liderlik algısı ile ücrete yönelik tutum arasındaki ilişki ele alan herhangi bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Benzer şekilde işe yönelik tutumun boyutlar açısından ele alarak işten ayrılma niyetiyle inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmanın farklı bir yönetim tarzı olan hizmetkâr liderlik ile çalışanların tutumlarına ilişkin literatüre bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Baroudi, J. J. (1985). The impact of role variables on IS personnel work attitudes and intentions. *MIS Quarterly*, 9(4), 341-356.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 600-623.
- Clercq, D. D., Bouckenoghe, D., Raja, U. ve Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: the contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Management Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making proces. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işten kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 453-464.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Genaidy, A., Karwowski, W. ve Shoaf, C. (2002). The fundamentals of work system compatibility theory: An integrated approach to optimization of human performance at work. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 3(4), 346-368.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Han, K., Trinkoff, A. M. ve Gurses, A. P. (2015). Work-related factors, job satisfaction and intent to leave the current job among United States nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 24, 3224-3232.
- Irving, J. A. ve Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. ve Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Kaymaz, K., Eroğlu, U. ve Sayılar, Y. (2014). Effect of loneliness at work on the employees' intention to leave. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 38-53.
- Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233-243.
- Küçük, Y. (2016). SPSS ile istatistik, biyoistatistik ve modern bilimsel araştırma. İstanbul: Hünkar Ofset.
- Manger, T., ve Eikeland, O.-J. (1990). Factors predicting staff's intentions to leave the university. *Higher Education*, 19, 281-291.

- Mayer, D. M., Bardes, M. ve Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Moy, J. W. ve Lee, S. M. (2002). The career choice of business graduates: SMEs or MNCs? *Career Development International*, 7(6), 339-347.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. ve Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Saks, A. M., Mudrack, P. E. ve Ashforth, B. E. (1996). The relationship between the work ethic, job attitudes, intentions to quit, and turnover for temporary service employees. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3), 226-236.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
- Shore, L. M., Newton, L. A. ve III, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 57-67.
- Simons, S. (2008). Workplace bullying experienced by massachusetts registered nurses and the relationship to intention to leave the organization. *Advances in Nursing Science*, 31(2), E48-E59.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (OWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- Sourdif, J. (2004). Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center. *Nursing and Health Sciences*, 6, 59-68.
- Staw, B. M., Bell, N. E. ve Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 56-77.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. Boston : Allyn and Bacon.
- West, G. R., Bocarnea, M. ve Maranon, D. (2009). Servant-leadership as a predictor of job satisfaction and organizational commitment with the moderating effects of organizational support and role clarity among Filipino engineering, manufacturing, and technology workers. *International Journal of Servant-Leadership*, 5(1), 129-162.