



JOEEP

e-ISSN: 2651-5318
Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joep>



Araştırma Makalesi • Research Article

Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma *

The Instrumental Role Of Leader-Members Exchange In The Effect Of Service Leadership On Emotional Commitment: A Research On Rubber And Plastic Products Manufacturing Sector Employees

Hüseyin Karagöz^{a, **}

^a Dr. Öğretim Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, 70100, Karaman/Türkiye
ORCID: 0000-0003-4981-8156

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 27 Ağustos 2023

Düzeltilme tarihi: 11 Ekim 2023

Kabul tarihi: 17 Ekim 2023

Anahtar Kelimeler:

Hizmetkâr Liderlik

Duygusal Bağlılık

Lider-Üye Etkileşimi

ARTICLE INFO

Article history:

Received: August 27, 2023

Received in revised form: Oct 11, 2023

Accepted: Oct 17, 2023

Keywords:

Servant Leadership

Emotional Commitment

Leader-Member Exchange

ÖZ

Bu çalışmanın amacı hizmetkâr liderliğin (HL) duygusal bağlılığa (DB) etkisinde lider-üye etkileşiminin (LÜE) aracılık rolünü tespit etmektir. Bu bağlamda çalışmada örneklem olarak Karaman'da faaliyet gösteren kauçuk ve plastik ürünleri üreten işletmelerdeki 208 çalışan seçilmiş, ilgili örneklemden yüz yüze anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak, hizmetkâr liderlik ölçeği (7 soru), duygusal bağlılık ölçeği (6 soru) ve lider-üye etkileşimi ölçeği (7 soru) kullanılmıştır. İlgili örneklemden toplanan veriler, Smart PLS 3 (PLS-SEM) programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik, lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkilemektedir. Buna ek olarak lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Son olarak hizmetkâr liderliğin, duygusal bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the mediating role of leader-member interaction in the effect of servant leadership on affective commitment. In this context, 208 employees in enterprises manufacturing rubber and plastic products operating in Karaman province were selected as a sample in the study, and data were collected from the relevant sample by face-to-face survey technique. Servant leadership scale (7 questions), emotional commitment scale (6 questions), and leader-member interaction scale (7 questions) were used as data collection tools in the study. The data collected from the relevant sample were analyzed by the Smart PLS 3 (PLS-SEM) program. According to the results of the analysis, servant leadership positively affects the leader-member interaction. In addition, leader-member interaction positively affects emotional commitment. Finally, the partial mediation effect of leader-member interaction was determined in the effect of servant leadership on affective commitment.

1. Giriş

Liderlik olgusu insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanların toplu yaşamaya başladığı günden bu yana bir lidere ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Liderler, örgütün

amaçları doğrultusunda örgüt çalışanlarını güdüleyen, onların motivasyonlarını optimum kılmak suretiyle bireyleri örgütsel amaçlar etrafında toplayan, kitleleri peşinden sürükleyen kimselerdir. Gelişen teknoloji dünyası, birçok hususu değiştirmekle beraber, örgütleri de

* Bu çalışmanın anket uygulaması için Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından, 07.08.2023 tarih ve 193-202 nolu karar ile etik kurul izni verilmiştir.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: huseyinkaragoz@kmu.edu.tr

Atıf/Cite as: Karagöz, H. (2023). Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(2), 400-415.

This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors.

farklılaştırmaktadır. Artan rekabetçi piyasada var olma çabası veren örgütler, diğerlerinden farklı olabilme hususunda insan kaynaklarının niteliklerine artık daha fazla önem atfetmektedirler. Yalnızca insan kaynağının istihdamı hususunda değil, onların gelişmesinde, niteliklerinin artmasında, inisiyatif alabilme becerileri hususunda liderlerin önemi büyüktür (Decuyper ve Schaufeli, 2022). Literatürde liderlikle ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birisi de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik, lidere hizmet etmek için çalışan bireyler yerine, bireylere hizmet etmeye odaklanmaktadır ve hizmetkâr liderin amacı başkalarına hizmet etmek ve başkalarının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktır (van Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderlik felsefesine göre hizmetkâr lider, takipçileri lehine fedakar bir kişilik sergiler ve onların maddi ve manevi durumlarını iyileştirme fırsatları sunarak gelişmelerine ve öğrenmelerine yardımcı olurlar (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ve Liden, 2019).

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın bir alt boyutudur. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık modellemesinde “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılıktan söz etmiştir. Modele göre duygusal bağlılık, örgüt bireylerinin kendi arzuları ile örgütte kalmalarını tarif etmektedir. Bireyin iş yerindeki çalışma arkadaşları ile kaliteli vakit geçirmesi, iyi iletişim kurması ve bunlar sayesinde olumlu bir iş hayatına sahip olması duygusal bağlılıkla açıklanabilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu olumlu iş hayatının tesisi hususunda liderlere de belli görevler düşmektedir. Liderin her bir astı ile ayrı nitelikte ve kalitede ilişkiler geliştirmesi olarak tanımlanan lider-üye etkileşimi kavramı, örgüt çalışanlarının performanslarında verimliliklerinin artışında önemli parametrelerdendir (Liden ve Maslyn, 1998). Northouse (2021) lider-üye etkileşimini, örgütteki lider ile astları arasındaki ilişkilere odaklanan bir yaklaşım olarak nitelemiştir. Öte yandan Hardianto ve Sari (2021) lider-üye etkileşiminin zayıf olduğu örgütlerde güvensizlik, bireyler arası davranışlarda bozuklukların görülme ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı HL'nin, DB'ye etkisinde LÜE'nin aracı rolü üstlenip üstlenmediğinin tespitidir. Çalışanlar üzerinde yaratılabilecek duygusal bağlılığın, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve rakiplere üstünlük kurmada önemli bir parametre olabileceği düşünüldüğünden ve bunun hizmetkâr liderlik davranışlarıyla daha mümkün olabileceği varsayıldığından çalışma konusu önemli görülmüştür. Ek olarak liderin her bir astı ile kuracağı farklı nitelikteki ilişkilerin, onların motivasyonunda iyileştirme sağlama olasılığı da çalışmanın yapılmasına gerekçe oluşturmuştur. Ayrıca literatürde hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisini konu alan çalışmalara rastlanmasına karşın, örgütsel bağlılığın bir alt boyutu olarak kabul edilen duygusal bağlılıkla ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu durumdan ötürü ilgili değişkenin duygusal bağlılığı ne yönde etkilediği araştırılmak istenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde ilgili değişkenler kavramsal olarak ele alınmış, ikinci bölümde ilgili

değişkenler arasındaki ilişkiler literatür taraması ile ortaya konulmuş ve araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Ardından ilgili örneklemeden elde edilmiş veriler analize tabi tutulmuş ve bulgular paylaşılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde “Hizmetkâr Liderlik”, “Duygusal Bağlılık” ve “Lider-Üye Etkileşimi” alt başlıkları yer almaktadır.

2.1. Hizmetkâr Liderlik

İnsanlık tarihi kadar eskiye dayanan liderlik olgusu, insanların toplu şekilde yaşama ihtiyaçlarından doğmuş bir kavramdır. İlk çağdan bugüne hayatta kalabilmek adına toplu yaşamaya ihtiyaç duyan insanlar gruplar halinde hareket etmeyi istemişlerdir. Bu toplu hareket, ortak bir amaç etrafında birleşmeyi, kendilerine yön tayin edebilecek bir lider etrafında toplanmayı beraberinde getirmiştir (Çalışal ve Yücel, 2019:167). Liderlik teorileri, liderliğin doğasının karmaşıklığını ve sonuçlarını açıklamaya ve düzenlemeye çalışmaktadır (Bass ve Bass, 2008). Etik ve liderlik arasındaki kısmi bağlantıya, yıllar boyunca bazı liderlik teorisyenleri tarafından dikkat çekilmiştir. Hizmetkâr liderlik de etik, erdemler ve ahlakla bağlantılı olan, gelişmekte olan yeni bir araştırma ve liderlik teorisidir (Graham 1991; Lanctot ve Irving 2010; Parolini, Patterson ve Winston, 2009; Russell 2001). Hizmetkâr liderlik teorisi, başkalarına hizmeti ön plana çıkarmaktadır (Pawar, Sudan, Satini ve Sunarsi, 2020:64). Hizmetkâr liderlik terimi ilk olarak Greenleaf (1977:27) tarafından 1970 yılında ortaya atılmıştır. Hizmetkâr liderler, temel olarak takipçilerinin, kuruluşların veya toplulukların ihtiyaçlarına hizmet etmeye odaklanmaktadır (Van Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderlik, takipçilerin kişisel gelişimi ve refahı ile ilgilidir (Zarei, Supphellen ve Bagozzi, 2022:172). Amaç, bireysel ihtiyaç ve ilgilerin birbir önceliklendirilmesi yoluyla takipçilerin kişisel ve profesyonel olarak gelişme ve büyüme potansiyelini ortaya çıkarmaktır (Eva vd., 2019). Hizmetkâr liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, bu liderlik tarzının takipçilerin performanslarını ve refah düzeylerini artırdığı, lidere duyulan güven hususunda önemli bir unsur olduğu dikkat çekmektedir (Gui, Zhang, Zou ve Ouyang, 2021; Hoch, Bommer, Dulebohn ve Wu, 2018; Lee, Lyubovnikova, Tian ve Knight, 2020). Hizmetkâr liderliğin uygulanabilirliğini anlamak için yapılan çalışmalar, hizmetkâr liderlik yapısının dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve etik liderlik gibi diğer liderlik biçimlerinden farklı olduğunu göstermektedir (Hoch vd., 2018; Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Hizmetkâr liderlik, en fazla insana odaklanan bir liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderlikte amaç, büyüme, gelişme ve gelişme için gerekli olan şeyleri yerine getirmektir (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik, örgüt çalışanlarını daha iyiye ulaşmaya kanalize etmekte, içsel motivasyonlarını artırmakta ve çalışanları olumlu iş davranışlarına yönlendirmektedir (Song, Tian ve Kvan, 2021:2). Spears (1996)'a göre ise hizmetkâr liderlik, öncelikli olarak başkalarına hizmet etmeyi öngörmektedir. Hizmetkâr liderlik teorisi, topluluklarda bütüncül bir

yaklaşım ile karar verme süreçlerinde gücün paylaşılmasını incelemektedir. Bu teoriye göre lider, çalışanlarının duygularını iyi anlamalı, onlarla ikili ilişkiler geliştirmeli, empati kurmalıdır (Olesia ve Namusonge, 2014). Spears (2010)'a göre hizmetkâr liderler; takipçilerini dinleyen, onlarla empati kuran, farkındalığı ve ikna kabiliyeti yüksek, çalışanlarının gelişimine önem veren, öngörü sahibi ve sürekli iyileşmeyi amaç edinen bireylerdir. Russel ve Stone (2002)'a göre ise hizmetkâr liderlik nitelikleri; dürüstlük, vizyon, güven, ikna ve teşvik etmedir. Bu sayede astları üzerinde güven duygusu yaratan hizmetkâr liderler, onları harekete geçirmede oldukça etkilidirler (Riquelme, Rios ve Gadallah, 2020). Earnhardt, (2008:14)'e göre takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaktadır. Fındıkçı (2009) ise hizmetkâr liderlik "kendi benliği (ego) ile başa çıkmış, benliğini kontrol edebilmiş, içgüdülerini disipline etmiş ve toplumsal benliği kendi kişisel benliğinin önüne geçirmiş kişidir". Bunlar yanında hizmetkâr liderlik, başkalarına hizmet etmeye odaklanması, liderlik çalışmalarının merkezini yalnızca liderlik etmekten, aynı anda hem liderlik hem de hizmet etme paradoksunu dengelemeye kaydırmaktadır. Yalnızca liderlik etmekten ve ilham vermektense ziyade, ahlaki ve etik değerleri güvence altına alan bu liderlik tarzı, örgütler açısından oldukça önemli sayılmaktadır (Saleem, Zhang, Gopinath ve Adeel, 2020:1).

2.2. Duygusal Bağlılık

Günümüz hızla değişen dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için insan kaynaklarına ve entelektüel sermayelerine önem vermeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda örgütlerin çalışanlarıyla kurdukları bağ son derece önemlidir (İlhan, Güler ve Aksaraylı, 2019:383). Steers (1977:47) örgütsel bağlılığı "bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesi" olarak tanımlamıştır. Duygusal bağlılık kavramı açıklanırken, örgütsel bağlılığa değinilmesinin sebebi duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın alt boyutu olmasından ileri gelmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları "üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli" ile açıklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Meyer ve Allen (1991)'e göre örgütsel bağlılığın alt boyutları; "duygusal bağlılık", "devamlılık bağlılığı" ve "normatif bağlılık" tır. Duygusal bağlılık, bireyin kendi tercihleri sebebiyle örgütü seçmesini ve orada kalmasını ifade ederken; devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrıldığı takdirde katlanacağı muhtemel maliyetlere ya da örgütte kaldığı takdirde kendisine sağlayabileceği avantajlara odaklanmaktadır. Normatif bağlılık ise örgüt çalışanlarının görev bilinci ve sorumluluğu ile örgütte kalmalarını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, işverenlerinin daha etkili bir şekilde rekabet edebilmesine yardımcı olmak için çalışanların beklentileri aşmaya teşvik edildiği günümüzün zorlu ekonomik ortamında organizasyonel başarı için hayati öneme sahiptir (Rubel, Kee ve Rimi, 2021; Shabir & Gani, 2020). Bu tür çalışanlar genellikle kuruluşlarının amaç ve idealleriyle özdeşleşir ve bunlar hakkında derin bir

anlayışa sahiptir (Chigeda, Ndofirepi ve Steyn, 2022).

Bağlılık, bireyin bir nesne, olgu ya da kişiye inanmasını ifade etmektedir (Konu, Murphy, Komppula ve Mikkonen, 2020). Duygusal bağlılık, anlamlı bir bireysel ilişkiyi sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır (Tanford, 2016:123). Günümüz rekabetçi dünyasında örgütlere bağlı çalışanların olduğu örgütler, verimlilik açısından daha avantajlı görülmektedir (Myers, 2005). Pratik hayattaki önemi sebebiyle de duygusal bağlılık örgütlerin başarıları için oldukça önemli görülmektedir (Fischer, Hyder ve Walker, 2020; Lambert, Keena, Leone, May ve Haynes, 2020). Duygusal bağlılık, örgüt çalışanlarının kuruma karşı duydukları duygusal ilişkinin bir ürünüdür. Aynı zamanda duygusal bağlılık, bireyin sahip olduğu işini ne kadar sevdiğini ve ne kadar sahiplenip, benimsediğini gösteren bir kavramdır (Kanten, Kanten, 2016:202). Pieper, Greenwald ve Schlachter (2018)'e göre duygusal bağlılık, örgüt çalışanının kendisi ile örgütünü özdeşleşmesidir. Bir diğer tanımla, çalışanın örgütüne duyduğu sadakatinin, adanmışlığının göstergesidir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974:604). Duygusal bağlılığa tutumsal bağlılık da denir (Khan, Du, Mann, Saleem ve Boamah, 2019). Duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütsel değerler ve hedeflerle ilgili aidiyetleri daha yüksektir ve buna bağlı olarak örgütte kalma dürtüleri de yüksektir (Haider, Heredero ve Ahmed, 2019; Fadhel, Idrus ve Abdullah, 2019). Örgüt çalışanlarının duygusal bağlılığında çalışanlar ile örgütleri arasında geliştirilen sosyal ilişkiler önemlidir (Kaur ve Paruthi, 2019). Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte ödüllendirmeler, ücret iyileştirmeleri veya diğer olumlu göstergeler için değil, örgütlerine bağlı oldukları, kendilerini oraya ait hissettikleri için örgütlerinde kalmaktadırlar (Pieper vd., 2018:1163). Örgüt çalışanı, örgütün amaçlarını benimseyip, bu hedefleri içselleştirir ve bu amaç doğrultusunda motive olursa ancak örgütü ile duygusal bağ geliştirebilecektir (Hatipoğlu, Akduman ve Demir, 2019:282). Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların; verimlilikleri ve performansları yüksek (Zatzick, Deery ve Iverson, 2015:878); örgütsel özdeşleşmeleri güçlü (May, Gilson ve Hartert, 2004); tatmin duyguları yüksek (Poon, 2013:1149); işe devamsızlıkları düşüktür (Harrison, Newman ve Roth, 2006). Bütün bu olumlu göstergeler, örgütsel bağlılığın en önemli bileşeni olan duygusal bağlılığın birer sonucudur ve örgütler açısından son derece önemli sayılmaktadır (Aracı, 2019:231).

Bütün bunlardan hareketle duygusal bağlılığın örgütsel özdeşleşme ile ortaya çıktığı bilinmektedir (Herrbach ve Mignonac, 2004:78). Bireyin, kurumuna gönülden bağlı olmasıyla açıklanan bu kavramın (Meyer ve Allen, 1991:67) örgütlerin rekabetçi piyasada hayatta kalabilmeleri açısından önemli bir parametre olduğu düşünülmektedir (Kahyaoğlu ve Akca, 2020:227).

2.3. Lider-Üye Etkileşimi

Liderlik kavramı çok eskiye dayanmakla birlikte çok fazla tanıma sahiptir. Liderlik, kitleleri sürükleyebilme, etkileyebilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Liderlikte

amaç ortaya konan vizyon ve amaçların gerçekleştirilebilmesidir. Liderlikle ilgili literatürde birçok davranış tarzı mevcuttur. Ancak bu davranış biçimlerinde liderin tüm takipçilerine aynı standartta davranış sergilediği öne sürülmektedir. Lider-üye etkileşimi kavramı bu yönüyle farklılık göstermektedir. Yaklaşım ilk kez Dansereau, Graen, Minami, Cashman tarafından (1973) yapılan araştırmayla ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım liderin, örgütteki tüm çalışanlarla ayrı düzeylerde iletişim kurduğunu ifade etmektedir. Diğer lider davranışlarından bu noktada ayrılan lider-üye etkileşimi, Dikey İkili Bağlantı Kuramı ile orta atılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986; Eisenberger, Rockstuhl, Shoss, Wen ve Dulebohn, 2019). Daha sonra lider-üye etkileşimi kuramı olarak ifade edilmiştir. Yaklaşımın temeli lider ile üye arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; Gooty, Thomas, Yammarino, Kim, & Medaugh, 2019). Bauer ve Green (1996)'ya göre daha önceki liderlik teorilerinde lider, örgütteki tüm üyelerle tek düze, aynı seviyede ilişkiler geliştirmektedir. Buna karşın, lider-üye etkileşiminin temelinde liderin, her bir takipçisi ya da üyesiyle farklı biçimde ve düzeyde ilişkiler geliştirmesi yatmaktadır (Matta, Scott, Koopman ve Conlon, 2015:1686; Scandura ve Meuser, 2022). Yukl, O'Donnell ve Taber (2009)'a göre liderin bunu yapmasındaki amaç, kendisine daha fazla bağlı olduğunu hissettiği, daha fazla güvendiği astlarıyla daha samimi ilişkiler geliştirmesi isteğidir. Graen ve Uhl-Bien (1991)'e göre LÜE teorisinin geleneksel liderlik kuramlarından bir diğer farkı da çift yönlü iletişim kanallarının açık oluşudur. Yani geleneksel liderlik davranışlarında iletişim liderden üyelere doğru tek taraflı iken, lider-üye etkileşimi teorisine göre iki taraf arasındaki ilişki çift yönlüdür. Yani astlardan da lidere bilgi akışı söz konusu olabilmektedir.

Lider-üye etkileşimi teorisine, her bir ast ile bir lider için rollerin ve beklentilerin geliştirildiği ikili süreci tanımlamaktadır. Teori sayesinde liderler, izleyicileri ile güçlü ilişkiler kurmak suretiyle onlarla karşılıklı alışverişlerde bulunurlar (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen ve Cashman, 1975; Tremblay, Parent-Rocheleau ve Sajadi, 2022). Teoriye göre iletişimin tarafları arasındaki ilişki kalitesi astlara göre farklılık arz etmektedir. Bu durumda bazı astlarla yüksek mübadele ilişkileri geliştirilirken, diğer astlarla daha düşük mübadele ilişkilerinin geliştirilmesi muhtemeldir. Lider, astıyla geliştirdiği ilişkinin kalitesi doğrultusunda astların arzu edebileceği ödüller hususunda inisiyatif kullanabilecektir. Bu ilişkiler ve kaliteli ilişkilerin astlara getirdikleri sayesinde astlar, kendilerini işine daha fazla adan ve sadakat gösterirler. Lider ile astlar arasında oluşabilecek düşük kaliteli ilişkilerde ise astlar sadece işlerinin gereklerini yerine getirirler ve ödüllendirme beklentileri olmaz, örgütleri adına fazladan çaba ortaya koymazlar (Yukl, O'Donnell ve Taber, 2009:289; Teng, Lu, Huang ve Wang, 2019; Li ve Xie, 2022).

Örgütte lider ile kaliteli ilişkiler kuran grup iç grup, kalitesi düşük ilişkiler geliştirenler ise dış grup olarak

adlandırılmaktadır. Bu durumda iç grup iş gereklerinden fazlası için çabalarken, bunun karşılığında ödüllendirme beklentisi taşıyabilir. Ancak dış grup üyeleri yalnızca iş sözleşmelerinde yazan görev tanımlarıyla ilgilenmektedirler ve herhangi bir ödüllendirme beklentileri de taşımazlar (Dienesch ve Liden, 1986:621).

3. Hipotezler

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlerin birbiriyle olan ilişkisini inceleyen diğer çalışmalar ve sonuçları yer almaktadır. Bu bağlamda çalışmanın hipotezleri literatür taraması sonucunda oluşturulmuştur.

3.1.Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

Lider-Üye Etkileşimi, sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisi, etkili değişim-davranış mekanizması nedeniyle çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiyi anlamak için en öne çıkan teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal değişim araştırmalarına ilişkin teorik çerçeveye birçok teorisyen katkıda bulunmuş olsa da Blau (2017) ve Alvin (1960) bu ilişkileri ölçmek için en önemli etkileyici faktörleri ortaya koymuşlardır. Takipçi-örgüt ilişkisi bağlamında sosyal değişim teorisi, bir astın en yakın amiriyle güçlü bir ilişki geliştirmesi ve fikir alışverişinde bulunması anlamına gelmektedir. Bu şekilde ast örgütle güçlü bir ilişki geliştirmektedir (Tetteh, Wu, Opata, Asirifua Agyapong, Amoako ve Osei-Kusi, 2020). Bu değişim ilişkileri, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmaya önemli ölçüde katkıda bulunmalarını, performans ve bağlılık düzeylerini artırmalarını ve işten ayrılma niyetini azaltmalarını sağlar (Shore, Coyle-Shapiro, Chen ve Tetric, 2009). Çalışanlar bu etkileşim sayesinde üstleri ile güçlü bir değişim ilişkisi geliştirmekte, bu sayede örgütsel hedeflere daha somut katkılarda bulunabilmektedirler (Fukui, Wu ve Salyers, 2019).

Uğurluoğlu, Köse ve Köse (2015) araştırmalarında sağlık çalışanlarının HL algılarının LÜE üzerindeki etkisini konu almış, iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Araştırma İstanbul'da bulunan bir özel hastane çalışanları üzerinde yapılmış, çalışmaya 136 birey katılım göstermiştir. Dal ve Çorbacıoğlu (2014) araştırmalarında HL davranışları ile LÜE ilişkisini incelemiş, bir devlet üniversitesinde çalışan 20 bölüm başkanı ve 210 öğretim görevlisinden derlenen veriler ışığında ilgili iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulmuşlardır. Yıldız (2016) araştırmasında hizmetkâr liderlik algısının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini konu almış, araştırmasını kamu sektöründe çalışıp, yönetici konumunda olmayan 200 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Dami, Imron, Burhanuddin ve Supriyanto (2022) çalışmalarında hizmetkâr liderlik ile iş memnuniyeti etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü konu edinmiş, çalışma bulgularınca hizmetkâr liderliğin iş memnuniyeti pozitif yönde etkilediğini, lider-üye etkileşiminin ise bu etkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Çalışmanın örneklemini Endonezya'da çalışan 160 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Mostafa ve El-Motalib (2019)

çalışmalarında ilgili iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemiş, benzer sonuçlara ulaşmıştır. Setiawan ve Moko (2023); Aggarwal, Nobi, Jaisinghani ve Sharma (2021) da araştırmalarında ilgili iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Bu araştırmalar ve sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Hizmetkâr liderlik lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkilemektedir.

3.2. Lider-Üye Etkileşimi ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Zhao, Li, Zheng ve Zhang (2023) araştırmalarında lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi 300 çalışan üzerinde incelemiş, ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki bulgulamışlardır. Puspitasari ve Mangundjaya (2020) çalışmalarını Endonezya'da bir sosyal güvenlik kurumunda çalışan 612 katılımcı üzerinde yürütmüş ve ilgili örnekleme lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulgulamışlardır. Anwer ve Rabi (2022) araştırmalarında ilgili iki değişkenin birbiriyle olan ilişkisini konu almış, Larkana'daki 32 bankanın tamamından 235 çalışanla yapmış oldukları anket sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Usadolo, Usadolo ve Edigin (2022) ilgili değişkenlerin ilişkisini öğretmenler üzerinde ölçmüş, lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki ortaya koymuşlardır. Vernanda (2022) araştırmasında ilgili değişkenlerin ilişkisini 202 çalışan üzerinde test etmiş, benzer biçimde ilgili iki değişken arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Yalap, Sobacı, Baygın ve Ünüvar (2021) çalışmalarında ilgili değişkenler arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma verileri, Tokat ilindeki 205 belediye çalışanından elde edilmiştir. Ibort, Cuesta, Lombarte ve Catalan (2020) araştırmalarında ilgili iki değişken arasında anlamlı ilişki bulgulamışlardır. İlgili araştırma örneklemini farklı 9 devlet hastanesinde çalışan 2541 hemşire oluşturmaktadır. Erdurmazlı ve Kalkın (2022) araştırmalarında Muğla'daki çeşitli otellerde çalışan 217 kişi üzerinde, lider-üye etkileşimi ile örgüt çalışanlarının yöneticilerine normatif ve duygusal bağlılıklarını incelemiş, ilgili değişkenler arasında güçlü ilişki tespit etmişlerdir. Dinçman (2021); Hermawati, Pawestri, Susilowati, Martaleni ve Sambung (2021) de çalışmalarında ilgili iki değişken arasındaki ilişkiyi konu almış ve literatürle benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Literatür taraması ile ilgili iki değişkenin genel olarak pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Lider-üye etkileşimi duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

3.3. Hizmetkâr Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Awee, Cheah, Cheng, Hong, Ling ve Tan (2014) araştırmalarında hizmetkâr liderliğin (HL) duygusal bağlılığa (DB) etkisini 149 otel çalışanı üzerinde test etmiş,

araştırma bulgularınca, hizmetkâr liderliğin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi ortaya konmuştur. Dahleez, Aboramadan ve Bansal (2021) çalışmalarında hizmetkâr liderliğin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünü konu almış, araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisini tespit etmişlerdir. İlgili araştırmanın örneklemini Filistin'in Gazze Şeridi'ndeki en büyük dört üniversitedeki 400 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Muthia ve Krishnan (2015) çalışmalarında HL ve DB ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolünü konu almış, Hindistan'da ikamet eden 105 çalışan üzerinde yürütülen araştırma neticesinde dönüşümcü liderliğin, HL ile takipçilerin duygusal ve normatif bağlılığı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini, ayrıca HL'nin yalnızca dönüşümcü liderliğin düşük olduğu durumlarda takipçilerin duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırdığını bulgulamışlardır. Clarence, Devassy, Jena ve George (2021) araştırmalarında HL, DB ve psikolojik iyi oluş değişkenleri arasındaki ilişkiyi konu almış, literatürdeki diğer çalışma sonuçlarına benzer biçimde HL ile DB arasında anlamlı etki tespit etmişlerdir. Ng (2022) Singapur'daki 398 finansal hizmet personeli ile yürüttüğü çalışmada duygusal bağlılığın hizmetkâr liderlik ile bilgi paylaşma eğilimi arasındaki ilişkide tam aracı rolü üstlendiği sonucuna varmıştır. Ghasemy ve Frömbing (2022) araştırmalarında akademisyenlerin hizmetkâr liderlik davranışları, duygusal bağlılıkları ve iş performansları arasındaki ilişkiyi test etmiş, HL davranışları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır. Ayrıca DB'nin, HL davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulgulamışlardır. İlgili araştırma Malezya'daki 220 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer biçimde Bai, Zheng, Huang, Jing, Yu, Li ve Zhang (2023) Çin'deki bir hastanede çalışan 931 personel üzerinde yürüttükleri araştırmalarında ilgili iki değişken arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Rosnani (2018) araştırmasında HL, DB ve rol ötesi davranışların ilişkisini konu almış, 250 öğretmen ile yürüttüğü çalışmasının sonucunda HL ile DB arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Literatürdeki birçok çalışma (Mahembe, Engerbrecht ve Dannhauser, 2016; Aseanty, Andreas ve Lutfiyani, 2022) benzer sonuçları işaret etmektedir.

İlgili değişkenleri konu alan çalışmalarla ilgili literatür taranmış, çalışma için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Hizmetkâr liderlik duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

4. Yöntem

Bu bölümde “Çalışmanın Amacı ve Örnekleme” ve “Veri Toplama Araçları” alt başlıkları yer almaktadır.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Örnekleme

Çalışmanın amacı, HL'nin, DB'ye etkisinde LÜE'nin aracı

rolünün bulunup bulunmadığının tespitidir. Çalışmanın örneklemini Karaman ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nden alınan bilgiye göre ilgili sektörde toplam çalışan sayısı 353'tür. Yani çalışma evreni 353 kişiden oluşmakta olup, farklı firmalarda çalışan 208 (95 güven düzeyinde %5'lik hata ile) kişiye yüz yüze anket uygulanmış, ilgili anketler analize tabi tutulmuştur (surveysystem.com). İlgili araştırma Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun (07.08.2023 Tarih; Karar No:13:2023/200) kararı ile uygun bulunmuştur.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için hizmetkâr liderlik ölçeği, ÖB ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunda yer alan ifadeler ve lider-üye etkileşim ölçeği kullanılmıştır.

Hizmetkâr liderlik ölçeği, Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008: 166) tarafından geliştirilen, 7 maddelik ve tek boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe'ye

5.1. Demografik Bulgular

Tablo1: Demografik Değişkenlere Göre Dağılım

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	21	10,1
	Erkek	187	89,9
	Toplam	208	100
Yaş	24-29	53	25,5
	30-35	80	38,5
	36-41	52	25
	41 ve üzeri	22	11
	Toplam	208	100
Medeni Durum	Evli	132	63,5
	Bekar	76	36,5
	Toplam	208	100
Eğitim	İlkokul	28	13,5
	Lise	110	52,9
	Ön lisans	41	19,7
	Lisans	15	7,2
	Lisansüstü	14	6,7
	Toplam	208	100
Çalışma Süresi	1-3 yıl	106	51
	4-6 yıl	76	36,5
	7-10 yıl	24	11,5
	11 yıl ve üzeri	2	1
	Toplam	208	100
Pozisyon	Çalışan	135	64,9
	Alt düzey yönetici	46	22,1
	Orta düzey yönetici	18	8,7
	Üst düzey yönetici	9	4,3
	Toplam	208	100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcılardan 21 kişi kadın, 187 kişi erkek'tir. Yaş grubunda ise 24-29 yaş grubunda 53 kişi, 30-35 yaş grubunda 80 kişi, 36-41 yaş grubunda 52 kişi, 41 ve üzeri yaş grubunda 22 kişidir. Katılımcılardan 132 kişi evli, 76 kişi bektardır. Eğitim grubunda ilkokul grubunda 28 kişi, lise

uyarlanması Kılıç ve Aydın (2016: 109) tarafından yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe'ye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmıştır. Çalışma için örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık alt boyutunu oluşturan 6 soru kullanılmıştır.

Lider-üye etkileşim ölçeği, Scandura ve Graen (1984: 430) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe'ye uyarlama Akkaya (2015: 97) tarafından yapılmıştır. İlgili ölçek 7 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçek sorularının tamamı 5'li likert stilindedir.

5. Bulgular

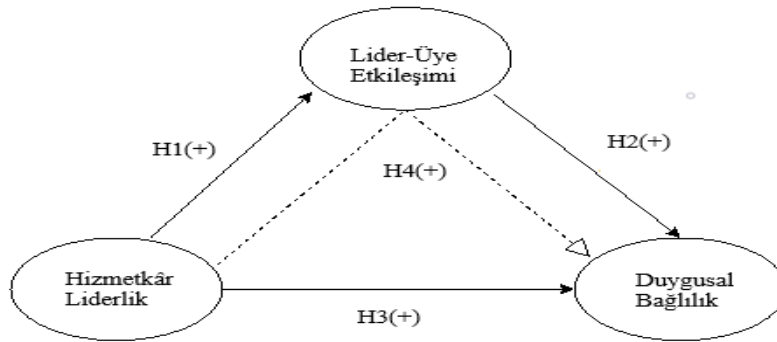
Bu bölümde araştırma bulguları, araştırma modeli, ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği ile ilgili bulgular, yapısal eşitlik modeli bulguları ve hipotez testleri yer almaktadır.

5.2. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Araştırmada hipotezlerin test edilmesi için Kısmi En Küçük Kareler yöntemi ile yapısal eşitlik modelinin tahmini (PLS-SEM) Smart PLS 3 (Ringle, Wende ve Becker, 2015) istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ilk olarak modeli ölçeğin güvenilirlik ve

geçerlilik testleri bağlamında; madde güvenilirliği için faktör yükleri, iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's Alpha ve birleşik güvenilirlik değerleri, birleşme geçerliliği için açıklanan ortalama varyans değerleri ve son olarak ayrışma geçerliliği için çapraz yükler, Fornell-Larcker Kriteri değerlerine bakılmıştır. Akabinde Kısmi En Küçük Kareler yöntemi ile yapısal eşitlik modelinin tahmini gerçekleştirilmiştir. Aşağıda şekilde araştırma modeli görülmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



5.3. Araştırma Modeli Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Sonuçları

Modelin geçerli kılınabilmesi adına öncelikle ölçekler için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu yapılırken, madde güvenilirliği, iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliliği ve ayrışma geçerliliği incelenmiştir. Madde güvenilirliğini test edebilmek adına her madde için standardize madde yüklerine bakılmıştır (Hair, Black, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2010). İç tutarlılık güvenilirliği (Internal Consistency Reliability) için

Cronbach Alpha katsayısı ve birleşik güvenilirlik katsayısı (Composite Reliability - CR) katsayısı dikkate alınmıştır (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2017). Birleşme geçerliliği (Convergent validity) için ifadelerin açıklanan ortalama varyans değerlerine (Average Variance Extracted - AVE) dikkat edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrışma geçerliliğinin (Discriminant validity) tespit edilmesi için çapraz yükleme (cross-loading) değerleri ve Fornell-Larcker tablosunda AVE değerlerinin karekökleri olan değerler irdelenmiştir (Hair vd., 2017; Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015).

Tablo 2: Faktör Yükleri, Standart Sapma ve T İstatistiği Değerleri

Değişkenler	Maddeler	Faktör Yükleri	Standart Sapma	T İstatistiği
Hizmetkar Liderlik (HL)	HL1	0,993	0,003	369,275
	HL2	0,990	0,003	298,875
	HL3	0,982	0,003	385,99
	HL4	0,972	0,003	307,537
	HL5	0,985	0,003	312,335
	HL6	0,988	0,004	261,425
	HL7	0,994	0,002	476,2
Lider-Üye Etkileşimi (LU)	LU1	0,981	0,005	188,743
	LU2	0,988	0,004	249,124
	LU3	0,986	0,005	217,252
	LU4	0,978	0,007	143,337
	LU5	0,987	0,004	237,577
	LU6	0,983	0,006	170,204
	LU7	0,987	0,005	216,051
Duygusal Bağlılık (DB)	DB1	0,923	0,012	186,234
	DB2	0,901	0,015	156,461
	DB3	0,983	0,007	146,667
	DB4	0,983	0,005	192,319
	DB5	0,983	0,006	154,46
	DB6	0,915	0,014	134,572

Tablo 3: Cronbach's Alpha, Birleşik Güvenilirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri

	Cronbach's Alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
DB	0,983	0,983	0,989	0,968
HL	0,997	0,997	0,998	0,984
LU	0,995	0,995	0,996	0,970

Tablo 4: Çapraz Yükler

	DB	HL	LU
DB1	0,923	0,824	0,813
DB2	0,901	0,802	0,817
DB3	0,983	0,841	0,846
DB4	0,983	0,841	0,852
DB5	0,983	0,846	0,861
DB6	0,915	0,835	0,819
HL1	0,842	0,993	0,979
HL2	0,849	0,990	0,974
HL3	0,849	0,982	0,977
HL4	0,856	0,972	0,951
HL5	0,849	0,985	0,976
HL6	0,857	0,988	0,977
HL7	0,850	0,994	0,979
LU1	0,846	0,976	0,981
LU2	0,853	0,964	0,988
LU3	0,850	0,976	0,986
LU4	0,855	0,968	0,978
LU5	0,864	0,978	0,987
LU6	0,851	0,967	0,983
LU7	0,857	0,964	0,987

Tablo 5: Fornell-Larcker Kriteri Değerleri (AVE'nin karekökü)

	DB	HL	LU
DB	0,984		
HL	0,857	0,992	
LU	0,867	0,914	0,985

Analiz neticesinde tüm maddelerin bütün faktör yükleri 0.5 değerinden yüksek olduğundan madde güvenilirliğinde herhangi bir problem yoktur. İlgili tablolarda görüldüğü üzere değişkenler için Cronbach's Alpha değerleri 0.7 değerinden ve Birleşik Güvenilirlik değerleri 0.7 değerinden yüksek olduğundan iç tutarlılık güvenilirliği, Açıklanan Ortalama Varyans değerleri 0.5 değerinden yüksek olduğundan birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca Tablo 4'te görüleceği üzere ayırma geçerliliği testlerinden çapraz

Tablo 6: Hipotez Bulguları

Hip. No	Yol	β	S.S.	T değeri	P değeri	Sonuç
H1	HL -> LU	0,985	0,004	221,511	0,000	Desteklendi
H2	LU -> DB	0,775	0,184	4,206	0,000	Desteklendi
H3	HL -> DB	0,094	0,181	0,519	0,604	Desteklenmedi
H4	HL -> DB*	0,857	0,188	4,306	0,000	Desteklendi
	HL -> LU -> DB	0,763	0,182	4,189	0,000	

*Mediatör olmadan değerler

Hizmetkâr liderlik lider-üye etkileşimini pozitif yönde ($\beta = 0.985$, $t = 221,511$, $p < 0.001$) etkilemektedir. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiştir. Lider-üye etkileşimi duygusal bağlılığı pozitif yönde ($\beta = 0.775$, $t = 4,206$, $p < 0.001$) etkilemektedir. Bu nedenle H2 hipotezi kabul edilmiştir. Model içinde hizmetkar liderliğin duygusal bağlılığa

yüklemeye sonuçlarına göre bir ifadenin altında yer aldığı değişkene ait faktör yükü diğer değişkenlerde aldığı faktör yükünden daha yüksek olduğu için, buna ilave olarak Tablo 5'te de görüleceği üzere Fornell-Larcker kriterine göre ise köşegen değerlerin en büyük olması sebebiyle ayırma geçerliliği sağlanmıştır.

5.4. Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Testleri

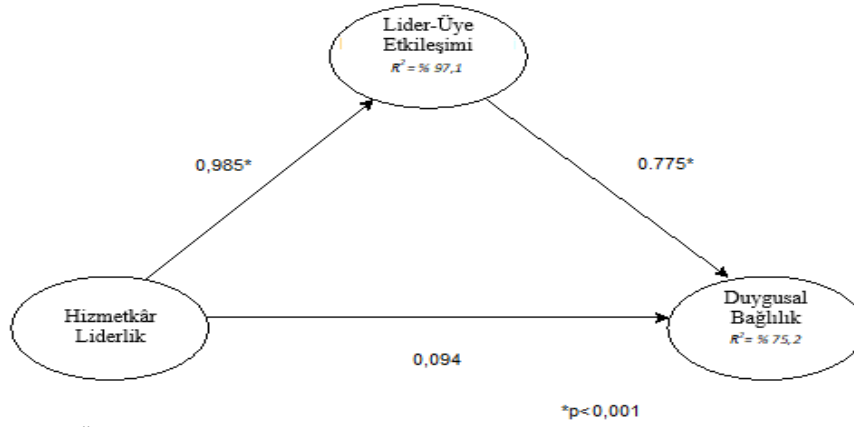
Aşağıda Tablo 6 ve Şekil 2'de özetlendiği üzere araştırmanın H1, H2, ve H4 hipotezleri desteklenmiş, H3 hipotezi desteklenmemiştir.

istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta = 0.094$, $t = 0,519$, $p < 0.001$). Bu nedenle H3 hipotezi reddedilmiştir. Duygusal bağlılıktaki varyansın %75,2' si, lider üye etkileşimindeki varyansın %97,1'ini açıklamıştır. Hair vd. (2014)'e göre, arabuluculuk etkisini test etmenin öncülü, başlangıçta PLS yol modeline aracı değişkenini

dâhil etmeden doğrudan etkinin önemini ortaya koymaktır. Doğrudan etki önemliyse, PLS modelindeki aracı değişken dâhil edilir ve dolaylı etkinin önemi değerlendirilir. Son olarak, dolaylı etki önemliyse, arabuluculuk etkisini görmek için hesaplanan varyans (VAF) değerlendirilir. VAF %0 ile %100 arasında değişmekte olup, %80'in üzerindeki değerler tam aracılık, %20 ile %80 arasında kısmi aracılık ve %20'nin

altında aracılık etkisi olmadığını göstermektedir. Bu noktadan hareketle, hesaplanan VAF değeri (% 47,09) ($t = 0,763$, $p < 0,001$) olduğundan, hizmetkâr liderlik duygusal bağlılık ilişkisinde lider-üye etkileşimi aracılık seviyesi kısmi aracılık düzeyindedir. Dolayısıyla H4 hipotezi de desteklenmiştir.

Şekil 2: Yapısal Modelin PLS Sonuçları



Tablo 7: Hipotez Sonuçları Özet Tablo

Kod	Açıklama	Sonuç
H1	Hizmetkâr liderlik lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2	Lider-üye etkileşimi duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H3	Hizmetkâr liderlik duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H4	Hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul

6. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, hizmetkâr liderlik, duygusal bağlılık ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna ek olarak hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Gerçekleştirilen analiz sonucunda hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre hizmetkâr liderlik davranışlarının artış gösterdiği örgütlerde lider-üye etkileşimi artmaktadır. Ek olarak lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yani, lider-üye etkileşiminin arttığı örgütlerde, örgüte olan duygusal bağlılık da artış göstermektedir. Bu ilişkilere ek olarak hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu durum, hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılığa olan etkisinin lider-üye etkileşimi ile de kısmi olarak açıklanabildiğini göstermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi (Barbuto ve Hayden, 2011; Hanse, Harlin, Jarebrant, Ulin ve Winkel, 2016; Mostafa ve El-Motalib, 2019; Sharifi, 2018; Barbuto, Wilmot, Singh ve Story, 2012; Nahrgang ve Seo, 2016), lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde etkisi (Puspitasari ve Mangundjaya, 2020; Zhao, Li, Zheng ve Zhang, 2023) literatürdeki diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Öte yandan hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi literatürdeki çalışmalarda (Dahleez, Aboramadan ve Bansal, 2021; Clarence, Devassy, Jena ve George, 2021; Ghasemy ve Frömbling, 2022) pozitif yönlü ve anlamlı iken, çalışma bulgularınca hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumun, araştırma örnekleminde kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma Karaman ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların birçoğu, çalışan pozisyonunda olan mavi yakalılardan oluşmaktadır. İlgili değişkenleri konu alan bir başka çalışmanın yönetici pozisyonundaki çalışanlara uygulanması farklı sonuçları beraberinde getirebilecektir. Bunun yanında çalışmanın bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın bir alt boyutunu oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığın diğer alt boyutlarıyla olan ilişkilerinin de incelenmesi literatüre katkı sunabilecektir. Literatürde hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili çalışmaların sayısı fazladır. Ancak örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bunun çalışmayı kıymetli kılacağı düşünülmektedir. Çalışma bulguları ile ilgili olarak örgüt yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilecektir:

-Çalışma bulgularınca hizmetkâr liderlik tarzının, lider-üye etkileşimini pozitif etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda örgüt yöneticileri, hizmetkâr liderlik anlayışını benimsemek

suretiyle, örgütlerindeki çalışanları ile daha nitelikli, daha kaliteli ilişkiler geliştirebileceklerdir. Liderin ya da yöneticinin her bir astı ile ayrı düzeyde ilişki geliştirmesi, hizmetkâr liderlik anlayışıyla mümkün görülmektedir. Yani çalışanların birer hizmetkâr olarak görülmediği, aksine onlara hizmetin kıymetli kılındığı örgütlerde liderin, izleyicileri ile daha nitelikli ve kalıcı ilişkiler geliştirebileceği öngörülmektedir.

-Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu örgütlerde duygusal bağlılık artmaktadır. Dolayısıyla liderin, her bir ast ile çift yönlü iletişim kurması, onların fikirlerine değer atfetmesi, onların karar mekanizmalarına dâhil edilmesi çalışanların duygusal bağlılığını artırabilecektir. Nitekim duygusal bağlılığı yüksek bireylerin örgüte daha fazla katkı sunabileceği beklenmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların verimliliklerinin ve performanslarının da artış göstereceği tahmin edilmektedir.

Öte yandan ilgili değişkenleri kapsayan bir çalışmanın başka sektörlerde uygulanması, literatüre katkı bakımından araştırmacılara önerilebilecektir. Bunu yanı sıra duygusal bağlılığa katkı sunabilecek diğer liderlik tarzlarının ilgili değişkenle ilişkilendirilmesi, örgüt yöneticilerine yol gösterebilmesi açısından önemli görülmektedir ve daha sonraki araştırmalara konu olabilecektir.

Araştırmanın belli kısıtları da söz konusudur. Araştırmanın evreninin çok geniş olmaması çalışmanın bir kısıtı sayılabilir. Öte yandan araştırmaya katılan bireylerin çoğunun üretim birimlerinde çalışıyor olması, anketin uygulanmasını zorlaştırmıştır. Çünkü yöneticiler, üretimin aksamamasını önemli görmektedir. Buna ek olarak araştırma için çalışanın mevcut işini kısa süreli de olsa bırakıyor olması, çalışanın anket sorularını hızlı şekilde cevaplamasını beraberinde getirmektedir. Bu da çalışma için bir kısıt sayılabilecektir.

Kaynakça

- Aggarwal, A., Nobi, K., Jaisinghani, D., & Sharma, G. (2021). Analysing The Mediating Effect Of Leader-Member Exchange On The Relationship Between Servant Leadership And Organisational Commitment. *International Journal of Economics and Business Research*, 21(2), 287-303.
- Akkaya, T. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması. Doktora Tezi: Haliç Üniversitesi.
- Allen, N. J., & Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alvin, W. G. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *Am. Sociol. Rev.* 25(2),161.
- Anwer, N., & Rabi, O. (2022). Relationships Have Value, The Impact of Leader Member Exchange on Affective Commitment. *International Journal of Experiential*

Learning & Case Studies, 7(2), 172-184.

- Aracı, Ü.E. (2019). Hizmet Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, Duygusal Bağlılık ve Yapıcı Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(2), 229-243.
- Aseanty, D., Andreas, A., & Lutfiyani, I. (2022, January). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement and Affective Commitment Mediated by Job Satisfaction on Education Staff at Private Universities in West Jakarta. In *LePALISSHE 2021: Proceedings of the First Lekantara Annual Conference on Public Administration, Literature, Social Sciences, Humanities, and Education, LePALISSHE 2021, August 3, 2021, Malang, Indonesia* (p. 397). European Alliance for Innovation.
- Awee, A., Cheah, W. Y., Cheng, C. N., Hong, K. S., Ling, L. B., & Tan, M. C. (2014). Effect Of Servant Leadership On Affective Commitment Among Hotel Employees. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(11), 1-7.
- Bai, M., Zheng, X., Huang, X., Jing, T., Yu, C., Li, S., & Zhang, Z. (2023). How Serving Helps Leading: Mediators Between Servant Leadership And Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions And Leader Member Exchange (LMX). *Journal Of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
- Barbuto, J.E., Wilmot, M.P., Singh, M., & Story, J.S.P. (2012). Self-Other Rating Agreement And Leader-Member Exchange (LMX): A Quasi-Replication. *Perceptual and Motor Skills*, 114, 479-484.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications* (4thed.). New York: The Free Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 1538-1567.
- Blau, P. (2017). *Exchange And Power in Social Life*. Exch. Power Soc Life. Routledge.
- Chigeda, F., Ndfirepi, T. M., & Steyn, R. (2022). Continuance İn Organizational Commitment: The Role Of Emotional Intelligence, Work - Life Balance Support, And Work - Related Stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 22-38.
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The Effect Of Servant Leadership On Ad Hoc Schoolteachers' Affective Commitment And Psychological Well-Being: The Mediating Role Of Psychological Capital. *International Review of Education*, 67, 305-331.
- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkâr Liderlik: Refik

- Saydam Örneği. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 6(3), 167-172.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 17(68), 1765-1777.
- Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Bansal, A. (2021). Servant Leadership And Affective Commitment: The Role Of Psychological Ownership And Person-Organization Fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 493-511.
- Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 19(4), 287-310.
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant Leadership And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Trust And Leader-Member Exchange. In *Frontiers in Education*, 7, 1-18.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2006). The Relationships Between Servant Leadership, Trust, Team Commitment And Demographic Variables. In *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*.
- Dansereau, F. Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations A Longitudinal Investigations Of The Role Making Process. *Organizational Behavior And Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership And Work Engagement: Exploring Explanatory Mechanisms. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(1), 69-95.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Diñçman, M. P. (2021). Mediating Effect of Organizational Identification on the Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Commitment among Primary School Teachers. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5(1), 1-17.
- Earnhardt, M. P. (2008). Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Members. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 14-24.
- Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X., & Dulebohn, J. (2019). Is The Employee-Organization Relationship Dying Or Thriving? A Temporal Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1036-1057.
- Erdurmazlı, E., & Kalkın, G. (2022, May). Lider-Üye Etkileşimi ve Lidere Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. In 4 th International Congress on Multidisciplinary Social Sciences (p. 124).
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review And Call For Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fadhel, I., Idrus, S., & Abdullah, M. (2019). Systems Success Measurement: Instrument & Framework A New Perspective. *Indep. J. Manag.* 10, 1572-1606.
- Fındıkcı, İ. (2009). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik. 1. Baskı İstanbul :Alfa Yayın.
- Fischer, S., Hyder, S., & Walker, A. (2020). The Effect Of Employeeffective And Cognitive Trust in Leadership On Organisational Citizenship Behaviour And Organisational Commitment: Meta-Analytic Findings And Implications For Trust Research. *Australian Journal of Management*, 45(4), 662-679.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fukui, S., Wu, W., & Salyers, M. P. (2019). Impact Of Supervisory Support On Turnover Intention: The Mediating Role Of Burnout And Job Satisfaction In A Longitudinal Study. *Adm. Policy Ment. Health Ment. Health Serv. Res.* 46, 488-497.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Ghasemy, M., & Frömbing, L. (2022). A Conditional Time-Varying Multivariate Latent Growth Curve Model For The Relationships Between Academics' Servant Leadership Behavior, Affective Commitment, And Job Performance During The Covid-19 Pandemic. *Quality & Quantity*, 1-24.
- Gooty, J., Thomas, J. S., Yammarino, F. J., Kim, J., & Medaugh, M. (2019). Positive And Negative Emotional Tone Convergence: An Empirical Examination Of Associations With Leader And Follower LMX. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 427-439.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation Of Professionals Into Selfmanaging And Partially Self-Designing Contributors: Toward A Theory Of Leadership-Making. *Management Department Faculty Publications*, 1(1), 25-39.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A Role-Making Model Of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. *Leadership Frontiers*, 143(165), 86-96.
- Graen, G., Dansereau Jr, F., Minami, T., & Cashman, J.

- (1973). Leadership Behaviors As Cues To Performance Evaluation. *Academy Of Management Journal*, 16(4), 611-623.
- Graham, J. (1991). Servant-Leadership in Organizations: Inspirational Andmoral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey in To The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gui, C., Zhang, P., Zou, R., & Ouyang, X. (2021). Servant Leadership In Hospitality: A Meta-Analytic Review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 438-458.
- Haider, S., Heredero, C. D., & Ahmed, M. (2019). A Three-Wave Time-Lagged Study Of Mediation Between Positive Feedback And Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Organization-Based Self-Esteem. *Psychol. Res. Behav. Manag.* 12, 241-253.
- Hair, J. F., Black, W. C., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J., Hult., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*. Los Angeles: Sage.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The Impact Of Servant Leadership Dimensions On Leader-Member Exchange Among Health Care Professionals. *Journal Of Nursing Management*, 24(2), 228-234.
- Hardianto, H., & Sari, V. P. (2021). Leader-Member Exchange in Educational Institutions. *Al-Ishlah. Jurnal Pendidikan*, 13(2), 1088-1096.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta- Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). Babacan Liderlik Tarzının Çalışan Görev Performansı Ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 279-292.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hermawati, A., Pawestri, H. P., Susilowati, K. D. S., Martaleni, M., & Sambung, R. (2021). The Influence Of Leader-Member Exchange And Organizational Climate On Military Organizational Commitment. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 6(03), 93-100.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How Organisational Image Affects Employee Attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, And Servant Leadership Explain Variance Above And Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Ibort, L., Cuesta, G., Lombarte, T., & Catalán, A. G. (2020). The Correlation Between Leader-Member Exchange And Organisational Commitment Among Spanish Registered Nurses: The Moderating Role Of Sex And Hospital Size. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 721.
- İlhan, Ü. D., Güler, B. K., & Aksaraylı, M. (2019). Çalışma Değerleri Ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(56), 379-406.
- Kahyaoglu, M., & Akca, M. (2020). Kurumsal İmajın İş Tatminine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(1), 225-240.
- Kanten, P., & Kanten, S. (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karim, J. (2008). The Relationship Between Emotional Intelligence, Leader-Member Exchange And Organizational Commitment. *Euro Asia Journal of Management*, 18(2), 153-171.
- Kaur, H., & Paruthi, M. (2019). Antecedents And Consequences Of Online Engagement: Measurement And Assessment Of Reliability. *J. Destin. Mark. Manag.* 18, 54-73.
- Khan, M., Du, J., Mann, A., Saleem, S., & Boamah, K. (2019). Rejuvenating The Concept Of Work Alienation Through Job Demands-Resources Model And Examining Its Relationship With Emotional Exhaustion And Explorative And Exploitative Learning. *Psychol. Res. Behav. Manag.* 12, 931-941.
- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30), 106-113.
- Konu, H., Murphy, J., Komppula, R., & Mikkonen, T. (2020). Investigating Emotional Commitment Towards A Region And A Hotel Brand. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102467.
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., &

- Haynes, S. H. (2020). The Effects Of Distributive And Procedural Justice On Jobsatisfaction And Organizational Commitment Of Correctional Staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405–416.
- Lanctot, J. D., & Irving, J. A. (2010). Character And Leadership: Situating Servant Leadership In A Proposed Virtues Framework. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 28–50.
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination Of The Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, And Voice And Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148, 99–115.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant Leadership: A Meta- Analytic Examination Of Incremental Contribution, Moderation, And Mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1–44.
- Li, Y., & Xie, W. (2022). Linking Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior To Turnover Intention: Effects Of Servant Leadership And Career Commitment. *Public Pers. Manag.* 51, 3–23.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43– 72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Mahembe, B., Engerbrecht, A. S., & Dannhauser, Z. (2016). The Relationship Between Servant Leadership, Affective Commitment: Organizational Citizenship Behavior And Team Effectiveness. *International Association for Cross-Cultural Psychology Conferences*, Grand Valley State University.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does Seeing "Eye To Eye" Affect Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective On Lmx Agreement. *The Academy of Management*, 58(6), 1686-1708.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and The Engagement Of The Human Spirit At Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Mostafa, A. M. S., & El-Motalib, E. A. A. (2019). Servant Leadership, Leader–Member Exchange And Proactive Behavior In The Public Health Sector. *Public Personnel Management*, 48(3), 309-324.
- Muthia, A., & Krishnan, V. R. (2015). Servant Leadership And Commitment: Role Of Transformational Leadership. *International Journal on Leadership*, 3(1), 9-20.
- Myers, D.G. (2005). *Exploring Psychology* (Sixth edition in modules). New York: Worth Publishers.
- Nahrgang, J. D., & Seo, J. J. (2016). How And Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining The Antecedents of LMX. In Talya Bauer & Berrin Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ng, K. Y. N. (2022). Effects Of Servant Leadership, Affective Commitment, And Trust On Knowledge Sharing Tendency in The Financial Industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-19.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications Timmermans.
- Olesia W.S, Namusonge G.S. (2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours. *IOSR Journal Of Humanities and Social Science*, 19(2), 75-80.
- Palta, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *International Education Studies*, 12(4), 36-41.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing Between Transformational And Servant Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(3), 274–291.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational Servant Leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 63-76.
- Pieper, J. R., Greenwald, J. M., & Schlachter, S. D. (2018). Motivating Employee Referrals: The Interactive Effects of The Referral Bonus, Perceived Risk in Referring, and

- Affective Commitment. *Human Resource Management*, 57, 1159-1174.
- Poon, J. M. L. (2013). Relationships Among Perceived Career Support, Affective Commitment, and Work Engagement. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1148-1155.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Puspitasari, D. A., & Mangundjaya, W. L. (2020, April). Leader-Member Exchange And Affective Commitment To Change: Mediating Role Of Change Self-Efficacy. In 3rd Forum in Research, Science, and Technology (FIRST 2019) (pp. 60-65). Atlantis Press.
- Ringle C. M., Wende S., & Becker J. M. (2015). *Smart PLS Release: 3*. Germany SmartPLS GmbH: Boenningstedt.
- Riquelme, H. E., Rios, R. E., & Gadallah, A. S. (2020). The Influence Of Servant Leadership On An Organization's Serving-Driven Capabilities in A Kuwaiti Bank Environment. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 692-717.
- Rosnani, T. (2018). Trust in Leadership And Affective Commitment As A Mediator Between Servant Leadership Behavior And Extra-Role Behavior Of Teachers. *J. Mgt. Mkt. Review*, 3(3), 149-155.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). High Commitment Human Resource Management Practices And Hotelemployees' Work Outcomes in Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 37-52.
- Russell R.F., & Stone A.G. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Russell, R. (2001). The Role Of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact Of Servant Leadership On Performance: The Mediating Role Of Affective And Cognitive Trust. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900562.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating Effects Of Initial Leader-Member Exchange Status On The Effects Of A Leadership Intervention. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 428.
- Scandura, T. A., & Meuser, J. D. (2022). Relational Dynamics Of Leadership: Problems And Prospects. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 309-337.
- Setiawan, M., & Moko, W. (2023). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance as Mediated by Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *KnE Social Sciences*, 444-457.
- Shabir, S., & Gani, A. (2020). Impact Of Work-Life Balance On Orga-Nizational Commitment Of Women Health-Care Workers. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 917-939.
- Sharifi, R. (2018). Testing A Model Of Perceived Organizational Support, Citizenship Behavior, Commitment, Job Satisfaction And Leader-Member Exchange As Consequences Of Servant Leadership In Cement Factory Employees In Kermanshah. *International Journal of Psychology (IPA)*, 12(2), 169-196.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X.-P., & Tetrick, L. E. (2009). Social Exchange In Work Settings: Content, Process, And Mixed Models. *Manag. Organ. Rev.* 5, 289-302.
- Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2022). Servant Leadership And Employee Voice: A Moderated Mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14.
- Spears L. (1996). Reflections On Robert K. Greenleaf And Servant-Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears L.C. (2010). Character And Servant Leadership: Ten Characteristics Of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Steers, Richard M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 22 (1), 46-56.
- Tanford, S. (2016). Antecedents and outcomes of hospitality loyalty: a meta-analysis. *Cornell Hosp.* 57(2), 122-137.
- Teng, C.-C., Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2019). Ethical Work Climate, Organizational Identification, Leader-Member-Exchange (LMX) And Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Study Of Three Star Hotels in Taiwan. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 32, 212-229.
- Tetteh, S., Wu, C., Opat, C. N., Asirifua Agyapong, G. N. Y., Amoako, R., & Osei-Kusi, F. (2020). Perceived Organisational Support, Job Stress, And Turnover Intention: The Moderation Of Affective Commitments. *J. Psychol. Afr.* 30, 9-16.
- Tremblay, M., Parent-Rochelleau, X., & Sajadi, P. (2022). Are Leaders And Followers Receiving What They Give? A Long-Term Examination Of The Reciprocal Relationship Between Relative LMX And Relative OCB-Helping. *J. Leadersh. Org. Stud.* 29, 359-371.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D., & Köse, T. (2016). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye

- Etkileşimi Ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Usadolo, S. E., Usadolo, Q. E., & Edigin, J. (2022). The Role of Communication Satisfaction in the Relationship between Leader-Member Exchange and Teachers' Affective Commitment. *African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies*, 4(1), 350-361.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Syntheses. *Journal of Management*, 27(4), 1228–1261.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Vernanda, A. D. (2022). The Effect of Leader Member Exchange (LMX) and Team Member Exchange (TMX) on Employee Performance Through Affective Commitment at PT Perkebunan Nusantara X. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 539-556.
- Yalap, O., Sobacı, F., Baygın, E., & Ünüvar, H. (2021). İş Becerikliliği, Duygusal Bağlılık Ve Örgüt Temelli Öz Saygının Lider-Üye Etkileşimi Kapsamında İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1647-1665.
- Yıldız, B. (2016). Hizmetkâr Liderlik Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 499-517.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence Of Leader Behaviors On The Leader-Member Exchange Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence Of Leader Behaviors On The Leader - Member Exchange Relationship. *Journal Of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Zarei, M., Supphellen, M., & Bagozzi, R. P. (2022). Servant Leadership İn Marketing: A Critical Review And A Model Of Creativity-Effects. *Journal of Business Research*, 153, 172-184.
- Zatzick, C. D., Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2015). Understanding The Determinants of Who Gets Laid Off: Does Affective Organizational Commitment Matter? *Human Resource Management*, 54(6), 877–891.
- Zhao, T., Li, H., Zheng, L., & Zhang, Y. (2023). How Dispositional Gratitude Shapes Employee Well-being and Organizational Commitment: The Mediating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Journal of Career Assessment*, 31(1), 149-171.
- CRS (n.d). Sample Size Calculator. (Erişim: 02.07.2023), <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Extended Summary

Purpose

The aim of the study is to determine whether the leader-member interaction has a mediating role in the effect of servant leadership on emotional commitment. In this context, 208 people working in the Rubber and Plastic Products Manufacturing Sector operating in the Organized Industrial Zone of Karaman province were selected as a sample, and data were collected from the relevant sample by face-to-face survey technique. The data collected from the relevant sample were analyzed by the Smart PLS 3 (PLS-SEM) program.

Literature Review

Leadership theories try to explain and regulate the complexity of the nature of leadership and its consequences (Bass & Bass, 2008). The partial link between ethics and leadership has been noted by some leadership theorists over the years. Servant leadership is also a new emerging research and leadership theory linked to ethics, virtues, and morality (Graham 1991; Lanctot and Irving 2010; Parolini, Patterson, & Winston, 2009; Russell 2001). Servant leadership theory emphasizes service to others (Pawar, Sudan, Satini, & Sunarsi, 2020:64). The term servant leadership was first coined by Greenleaf (1977:27) in 1970. Servant leaders mainly focus on serving the needs of their followers, organizations or communities (Van Dierendonck, 2011). According to Spears (2010), servant leaders are: They are individuals who listen to their followers, empathize with them, have high awareness and persuasion ability, attach importance to the development of their employees, have foresight and aim for continuous improvement. According to Russell and Stone (2002), servant leadership qualities are; honesty, vision, trust, persuasion and encouragement.

The sub-dimensions of organizational commitment are explained by the “three-dimensional organizational commitment model” (Meyer & Allen, 1991). According to Meyer and Allen (1991), sub-dimensions of organizational commitment are; “emotional commitment”, “continuance commitment” and “normative commitment”. While emotional commitment expresses the individual's choosing and staying in the organization due to his own preferences; Continuance commitment focuses on the possible costs that the individual will bear if he leaves the organization or the advantages that he can provide himself if he stays in the organization. Normative commitment refers to the employees of the organization to stay in the organization with sense of duty and responsibility (Allen & Meyer, 1990).

Commitment refers to an individual's belief in an object, phenomenon or person (Konu, Murphy, Komppula, & Mikkonen, 2020). Emotional commitment is defined as the desire to maintain a meaningful individual relationship (Tanford, 2016:123). In today's competitive world,

organizations with loyal employees are seen as more advantageous in terms of productivity (Myers, 2005). Emotional commitment is a product of the emotional relationship of the employees of the organization towards the institution. At the same time, emotional commitment is a concept that shows how much an individual loves his job and how much he owns and adopts it (Kanten, Kanten, 2016:202).

Leader-member interaction theory describes the dual process in which roles and expectations are developed for each subordinate and a leader (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975). According to the theory, the quality of the relationship between the parties of communication differs according to the subordinates. In this case, high exchange relationships are likely to be developed with some subordinates, while lower exchange relationships are likely to be developed with other subordinates. The leader will be able to take initiative in terms of rewards that subordinates may desire in line with the quality of the relationship he has developed with his subordinate. Thanks to these relationships and what quality relationships bring to subordinates, subordinates are more devoted to their work and show loyalty. In low-quality relationships that may occur between the leader and the subordinates, the subordinates only fulfill the requirements of their job and do not expect to be rewarded, they do not put forth extra effort on behalf of their organizations (Yukl, O'Donnell, & Taber, 2009:289).

Design/methodology/approach

The servant leadership scale, the questions of the organizational commitment scale including the emotional commitment sub-dimension, and the leader-member interaction scale were used as data collection tools in the research. In order to test the hypotheses in the research, the Partial Least Squares method and the estimation of the structural equation model (PLS-SEM) Smart PLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) statistical program was used. The related research was approved by the decision of Karamanoğlu Mehmetbey University Scientific Research and Publication Ethics Committee (07.08.2023 Date; Decision No: 13:2023/200).

Findings

According to the research findings, H1, H2 and H4 hypotheses were accepted. Well,

H1: Servant leadership positively affects the leader-member interaction.

H2: Leader-member interaction positively affects emotional commitment.

H4: Leader-member interaction has a mediating effect on the effect of servant leadership on emotional commitment.