

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM ÇALIŞANLARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI  
ETKİLEME SÜRECİNDE OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: SAĞLIK BAKANLIĞI  
MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Ali TOPAL

Tez Danışmanı  
Doç.Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

İSTANBUL – 2019



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Ali TOPAL
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 25.03.2019
- SAYFA SAYISI** : 183
- TEZ DANIŞMANLARI** : Doç.Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Sağlık Bakanlığı.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının otantik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin incelenmesi ve bu etkilerin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli genel tarama modelidir. Bu araştırma 3 ana hipotez ve 21 alt hipotezden oluşmaktadır.

Araştırmanın uygulandığı yer Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatıdır. Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 5415 kişi, örneklemini ise 244'ü erkek, 232'i kadın çalışan olmak üzere toplamda 476 kişi oluşturmakta olup; basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak; veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme yöntemi ile anket formu kullanılmıştır. Anket formu, 2017 yılının Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında uygulanmıştır.

Meyer, Allen, & Smith tarafından 1993 yılında geliştirilen, 18 sorudan oluşan 5'li likert tipinde örgütsel bağlılık ölçeği, Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında geliştirilen, 16 sorudan oluşan 5'li likert tipinde otantik liderlik ölçeği ve Dierendonck ve Nuijten tarafından 2011 yılında geliştirilen, 30

sorudan oluşan 5'li likert tipinde hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin tespiti maksadıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin tespit edilmesi için Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları ortaya konulmuştur. Sonuç itibarıyla KMO test sonucu 0,500'den yüksek ve Bartlett X<sup>2</sup> testlerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analizler SPSS 23 programı üzerinde yapılmıştır. % 95 güven oranı ile çalışılmıştır. Bağımsız değişken olan otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik davranışları ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken boyutlarının, bağımsız değişkenlerin boyutları üzerindeki etkilerini tek tek incelemek için, regresyon analizlerinden faydalanılarak; basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışanların hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet, yaş ve ev halkı aylık ortalama gelirinin etkili rol oynadığı, eğitim durumu, medeni durum, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumdaki çalışma süresi hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde etkili rol oynamadığı görülmüştür. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet ve eğitim durumu etkili rol oynadığı, medeni durum, yaş, ev halkı aylık ortalama gelir, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumdaki çalışma süresi otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde etkili rol oynamadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, ev halkı aylık ortalama geliri, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumda geçirilen sürenin etkili rol oynadığı görülmüştür.

Elde edilen verilere göre, örgütsel bağlılık ile otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Erkeklerin normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Erkekler ile kadınlar arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

## DAĞITIM LİSTESİ

1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Ali TOPAL

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM ÇALIŞANLARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI  
ETKİLEME SÜRECİNDE OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: SAĞLIK BAKANLIĞI  
MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Ali TOPAL

Tez Danışmanı  
Doç.Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

İSTANBUL – 2019

## BEYAN

Bu tez çalışmasında ahlak ve bilimsel normlara uygun hareket edildiğini, başkasının eserlerinden faydalandığında; bilimsel kurallar çerçevesinde atıf yapıldığını, verilerin aslına uygun olarak kullanıldığını, tezin bir kısmının bu üniversite ile farklı bir üniversitede farklı tez olarak arzedilmediğini beyan ediyorum.

Ali TOPAL

.../.../2019



T.C.

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Ali TOPAL'ın, "Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Üye \_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN*

Üye \_\_\_\_\_  
*Doç. Dr. Mustafa Zahit SERASLAN*  
*(Danışman)*

Üye \_\_\_\_\_  
*Doç. Dr. Yusuf Sait TÜRKAN*

Üye \_\_\_\_\_  
Dr. Öğr. Üyesi Necati KALKAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

### **KURUM ÇALIŞANLARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI ETKİLEME SÜRECİNDE OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: SAĞLIK BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

Bu tez çalışmasında, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının otantik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin incelenmesi ve bu etkilerin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli genel tarama modelidir. Bu araştırma 3 ana hipotez ve 21 alt hipotezden oluşmaktadır.

Araştırmanın uygulandığı yer Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatıdır. Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 5415 kişi, örneklemini ise 244'ü erkek, 232'i kadın çalışan olmak üzere toplamda 476 kişi oluşturmakta olup; basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak; veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme yöntemi ile anket formu kullanılmıştır. Anket formu, 2017 yılının Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında uygulanmıştır.

Meyer, Allen, & Smith tarafından 1993 yılında geliştirilen, 18 sorudan oluşan 5'li likert tipinde örgütsel bağlılık ölçeği, Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında geliştirilen, 16 sorudan oluşan 5'li likert tipinde otantik liderlik ölçeği ve Dierendonck ve Nuijten tarafından 2011 yılında geliştirilen, 30 sorudan oluşan 5'li likert tipinde hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin tespiti maksadıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin tespit edilmesi için Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları ortaya konulmuştur. Sonuç itibarıyla KMO test sonucu 0,500'den yüksek ve Bartlett  $X^2$  testlerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analizler SPSS 23 programı üzerinde yapılmıştır. % 95 güven oranı ile çalışılmıştır. Bağımsız değişken olan otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik davranışları ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken boyutlarının, bağımsız değişkenlerin boyutları üzerindeki etkilerini tek tek incelemek için, regresyon analizlerinden faydalanılarak; basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.



Çalışanların hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet, yaş ve ev halkı aylık ortalama gelirin etkili rol oynadığı, eğitim durumu, medeni durum, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumdaki çalışma süresi hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde etkili rol oynamadığı görülmüştür. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet ve eğitim durumu etkili rol oynadığı, medeni durum, yaş, ev halkı aylık ortalama gelir, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumdaki çalışma süresi otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde etkili rol oynamadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, ev halkı aylık ortalama geliri, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumda geçirilen sürenin etkili rol oynadığı görülmüştür.

Elde edilen verilere göre, örgütsel bağlılık ile otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Erkeklerin normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Erkekler ile kadınlar arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Sağlık Bakanlığı.

## SUMMARY

### **INVESTIGATION OF AUTHENTIC AND SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR IN THE PROCESS OF AFFECTING ORGANIZATIONAL RELIABILITY OF CORPORATE EMPLOYEES: THE EXAMPLE OF CENTRAL ORGANIZATION OF THE MINISTRY OF HEALTH**

In this thesis, it is aimed to investigate the effects of authentic and servant leadership behaviors of organizational staff of Ministry of Health on the organizational commitment and to determine the level of these effects. The research model is the general screening model. This study consists of 3 main hypotheses and 21 sub-hypotheses.

The Ministry of Health is the central organization of the study. The population of the study consisted of 5415 people working in the central organization of the Ministry of Health, and the sample consisted of 476 people, 244 of which were men and 232 women. using simple random sampling method; As a data collection tool, a questionnaire was used by face to face interview method. The questionnaire was applied in June, July, August and September of 2017.

The 5-point Likert-type organizational commitment scale, consisting of 18 questions, developed in 1993 by Meyer, Allen, & Smith, was developed by Walumbwa et al. In 2008, developed in 2011 by a 5-point Likert-type authentic leadership scale consisting of 16 questions and developed by Dierendonck and Nuijten in 2011. A 5-point Likert-type servant leadership scale consisting of 30 questions was used.

In order to determine the construct validity of the scales, exploratory factor analysis (AFA) and Cronbach's alpha reliability coefficients were determined to determine the reliability. As a result, KMO test results were higher than 0.500 and Bartlett  $X^2$  tests were found to be significant. Analyzes were made on SPSS 23 program. 95% confidence rate was studied. Correlation analysis was carried out to determine the relationships between independent leadership, authentic leadership and servant leadership behaviors and dependent variable organizational commitment. Using the regression analysis to examine the effects of the dependent variable dimensions on the dimensions of the independent variables; simple linear regression analysis.

It was observed that gender, age and monthly average household income played an effective role in the process of effecting servant leadership behaviors on organizational commitment, educational status, marital status, duration of professional service and working time at institution did not play an effective role in the process of influencing organizational commitment of servant leadership behaviors. In the process of influencing the organizational commitment of authentic leadership behaviors, gender and education status played an effective role, marital status, age, monthly average household income, duration of professional service and working time at the institution showed that authentic leadership behaviors did not play an effective role in the process of influencing organizational commitment. Gender, education, marital status, age, monthly average household income, occupational total service duration and working time in the institution played an effective role in the process of influencing organizational commitment.

According to the data obtained, there is a positive positive relationship between organizational commitment and authentic leadership and servant leadership. Men have higher normative commitment and higher levels of organizational commitment. In terms of authentic leadership and servant leadership scores between men and women it is not a statistically significant difference.

**Keywords:** Organizational Commitment, Authentic Leadership, Servant Leadership, Ministry of Health.

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY .....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ .....	X
TABLolar LİSTESİ .....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XIII
EKLER LİSTESİ.....	XIV
ÖN SÖZ.....	XV
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	6
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	6
1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	7
1.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	9
1.2.1. Düşük Düzeyde Bağlılık.....	11
1.2.2. Orta Düzeyde Bağlılık.....	12
1.2.3. Yüksek Düzeyde Bağlılık .....	13
1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	14
1.3.1. Duygusal Bağlılık.....	14
1.3.2. Tutumsal Bağlılık .....	14
1.3.3. Devam Bağlılığı .....	15
1.3.4. Normatif Bağlılık .....	16
1.3.5. Davranışsal Bağlılık .....	16
1.3.6. Çoklu Bağlılık.....	18
1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	19
1.4.1. Etzioni.....	19
1.4.2. Allen ve Meyer.....	19
1.4.3. O'Reilly ve Chatman .....	23
1.4.4. Staw ve Salancik .....	23
1.4.5. Kanter .....	24
1.4.6. Wiener .....	25
1.4.7. Penley ve Gloud .....	25
1.4.8. Becker .....	26
1.4.9. Porter.....	27
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	28
1.5.1. Demografik Faktörler .....	29

1.5.1.1. Yaş .....	29
1.5.1.2. Cinsiyet.....	29
1.5.1.3. Eğitim Durumu .....	30
1.5.1.4. Medeni Durum .....	31
1.5.1.5. Kıdem .....	32
1.5.2. Örgütsel Faktörler .....	32
1.5.2.1. Örgüt Kültürü .....	32
1.5.2.2. Örgütsel Adalet.....	33
1.5.2.3. İşin Niteliği .....	34
1.5.2.4. Takım Çalışması.....	35
1.5.2.5. Yönetim Tarzı .....	36
1.5.2.6. Ücret ve Ödüller.....	36
1.6. Örgütsel Bağlılık Süreci .....	37
1.6.1. İşe Alma ve Seçme .....	37
1.6.2. Sosyalleşme .....	38
1.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti .....	39
1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	39
1.7.1. Bireysel Sonuçları.....	40
1.7.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları .....	40
1.7.3. Örgütsel Sonuçları .....	40
1.8. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar .....	41
1.8.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar .....	41
1.8.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar.....	44
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>48</b>
<b>OTANTİK LİDERLİK .....</b>	<b>48</b>
2.1. Liderlik ve Yönetim .....	48
2.2. Liderlik Teorileri .....	50
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	50
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....	51
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	52
2.3. Otantik Liderlik Kavramı .....	53
2.4. Otantik Liderliğin Gelişimi .....	55
2.5. Otantik Liderliğin Özellikleri.....	56
2.6. Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	57
2.6.1. Öz Farkındalık .....	57
2.6.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme.....	58
2.6.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı .....	58

2.6.4. İlişkide Şeffaflık.....	59
2.7. Otantik Liderliğin Öncülleri .....	59
2.7.1. Özgeçmiş.....	60
2.7.2. Tetikleyici Olaylar.....	61
2.8. Otantik Liderliğin Örgütsel Sonuçları.....	61
2.8.1. Örgütsel Bağlılık .....	62
2.8.2. Güven.....	62
2.8.3. Örgütsel Özdeşleşme .....	64
2.8.4. Performans.....	65
2.8.5. Esenlik.....	66
2.8.6. İş Tatmini.....	67
2.9. Otantik Liderlikle İlgili Araştırmalar .....	67
2.9.1. Otantik Liderlikle İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar.....	67
2.9.2. Otantik Liderlikle İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar .....	69
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>71</b>
<b>HİZMETKÂR LİDERLİK .....</b>	<b>71</b>
3.1. Hizmetkâr Liderliğin Önemi.....	72
3.2. Hizmetkâr Liderliğin Tarihi .....	73
3.3. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri .....	75
3.4. Hizmetkâr Liderlik Modelleri .....	77
3.4.1. Patterson .....	78
3.4.2. Page ve Wong .....	79
3.4.3. Dierendonck .....	81
3.4.4. Greenleaf.....	82
3.4.5. Spears .....	83
3.4.6. Hunter.....	84
3.4.7. Russell ve Stone.....	85
3.4.8. Winston .....	88
3.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları .....	89
3.6. Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik İlişkisi.....	90
3.7. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Araştırmalar .....	91
3.7.1. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar.....	91
3.7.2. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar.....	92
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>93</b>
<b>MATERYAL VE METOD .....</b>	<b>93</b>
4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	93

4.1.1. Araştırmanın Modeli.....	93
4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	94
4.2. Araştırmanın Evreni .....	96
4.3. Araştırmanın Örneklemi.....	96
4.4. Varsayımlar .....	98
4.5. Sınırlılıklar.....	98
4.6. Veri Toplama Tekniği.....	98
4.7. Ölçekler ve Verilerin Analizi .....	98
4.7.1. Ölçekler .....	98
4.7.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	99
4.7.1.2. Otantik Liderlik Ölçeği .....	99
4.7.1.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği .....	100
4.7.2. Verilerin Analizi.....	100
4.8. Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizi.....	100
4.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	101
4.8.2. Güvenirlik Analizi .....	101
4.8.3. Açıklayıcı Faktör ile Güvenirlik Analizleri.....	101
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>105</b>
<b>BULGULAR VE ANALİZLER.....</b>	<b>105</b>
5.1. BULGULAR .....	105
5.1.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımları.....	105
5.1.2. Katılımcıların Ölçeklerdeki İfadelere Katılım Düzeyleri .....	106
5.2. ANALİZLER .....	114
5.2.1. Betimleyici İstatistikler.....	114
5.2.2. Normallik Testleri .....	115
5.2.3. Çarpıklık ve Basıklık Testleri.....	116
5.2.4. Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik Puanlarının İlişkisi.....	117
5.2.5. Örgütsel Bağlılık, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının İlişkisi .....	118
5.2.6. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Otantik Liderlik Boyutlarından Etkilenmesi .....	119
5.2.7. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Hizmetkâr Liderlik Boyutlarından Etkilenmesi .....	120
5.3. KARŞILAŞTIRMA ANALİZLERİ.....	121
5.3.1. Çalışanların Cinsiyet Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması .....	122
5.3.2. Çalışanların Eğitim Durumu Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması .....	123

5.3.3. Çalışanların Medeni Durum Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması .....	126
5.3.4. Çalışanların Yaş Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması .....	127
5.3.5. Çalışanların Ev halkı aylık ortalama geliri Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması .....	130
5.3.6. Çalışanların Meslekte geçirilen hizmet toplamı Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması .....	133
5.3.7. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresi Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması .....	135
5.3.8. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu.....	138
<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>140</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>140</b>
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>142</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>144</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>-</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>-</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>T.C.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
<b>T.C.S.B.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ SAĞLIK BAKANLIĞI
<b>T.C.S.B.K.H.K</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ SAĞLIK BAKANLIĞI KAMU HASTANELERİ KURUMU
<b>T.C.S.B.H.S.K</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ SAĞLIK BAKANLIĞI HALK SAĞLIĞI KURUMU
<b>T.C.S.B.İ.T.C.K.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ SAĞLIK BAKANLIĞI İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ KURUMU
<b>T.C.S.B.H.S.S.G.M.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ SAĞLIK BAKANLIĞI HUDUT VE SAHİLLER SAĞLIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
<b>SPSS</b>	:	STATİSTİCAL PACKAGES FOR THE SOCIAL SCIENCES

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo-1</b> Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	10
<b>Tablo-2</b> Yönetici ve Liderde Gözlemlenebilecek Farklar .....	49
<b>Tablo-3</b> Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri .....	50
<b>Tablo-4</b> T.C.S.B.personel durumu.....	96
<b>Tablo-5</b> Örneklem Büyüklükleri ( $\alpha= 0.05$ için) .....	97
<b>Tablo-6</b> KMO ve Bartlett Analizleri.....	101
<b>Tablo-7</b> Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Güvenirlik ve Faktör Dağılımı.....	101
<b>Tablo-8</b> Otantik Liderlik Boyutlarının Güvenirlik ve Faktör Dağılımı .....	102
<b>Tablo-9</b> Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının Güvenirlik ve Faktör Dağılımı .....	103
<b>Tablo-10</b> Katılımcıların Demografik Dağılımları .....	105
<b>Tablo-11</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İfadelerine Katılım Düzeyi .....	106
<b>Tablo-12</b> Katılımcıların Otantik Liderlik İfadelerine Katılım Düzeyi.....	108
<b>Tablo-13</b> Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik İfadelerine Katılım Düzeyi .....	110
<b>Tablo-14</b> Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	114
<b>Tablo-15</b> Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Normallik Testleri.....	115
<b>Tablo-16</b> Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Çarpıklık ve Basıklık Testleri .....	116
<b>Tablo-17</b> Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik Puanlarının İlişkisi .....	117
<b>Tablo-18</b> Örgütsel Bağlılık, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının İlişkisi .....	118
<b>Tablo-19</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları İle Otantik Liderlik Boyutlarının İlişkisi.....	119
<b>Tablo-20</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları İle Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının İlişkisi .....	120
<b>Tablo-21</b> Çalışanların Cinsiyetinin Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanları Bakımından Kıyaslanması.....	122
<b>Tablo-22</b> Çalışanların Eğitim Durumunun Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanları Bakımından Kıyaslanması.....	123
<b>Tablo-23</b> Çalışanların Eğitim Durumunun Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanları Bakımından Kıyaslanması.....	126
<b>Tablo-24</b> Çalışanların Yaşının Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanları Bakımından Kıyaslanması.....	127
<b>Tablo-25</b> Çalışanların Ev halkı aylık ortalama gelirinin Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanları Bakımından Kıyaslanması.....	130
<b>Tablo-26</b> Çalışanların Mesleki Toplam Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanları Bakımından Kıyaslanması.....	133

<b>Tablo-27</b> Çalışanların Mesleki Toplam Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanları Bakımından Kıyaslanması.....	135
<b>Tablo-28</b> Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu .....	138



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### SAYFA

<b>Şekil-1</b> Otantik Lider ve İzleyici Gelişimi için Kavramsal Çerçeve .....	60
<b>Şekil-2</b> Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	78
<b>Şekil-3</b> Page ve Wong Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli .....	80
<b>Şekil-4</b> Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 1 .....	86
<b>Şekil-5</b> Russell ve Stone'nun Hizmetkâr Liderlik Modeli 2.....	87
<b>Şekil-6</b> Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	89
<b>Şekil-7</b> Araştırmanın Modeli .....	94
<b>Şekil-8</b> Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Rakamsal Verilerinin Grafığı .....	115

## EKLER LİSTESİ

**EK.A** Anket Formu

**EK.B** Etik Kurul Kararı

**EK.C** Kurum İzni

**EK.D** Ölçek İzinleri



## ÖN SÖZ

Bu tez çalışması ülke bütçesinden önemli pay alan, politika belirleyici, karar verici, denetleyici ve uygulayıcı kurum olan T.C.Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarını kapsamaktadır. T.C.Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının örgüte bağlılık düzeylerini etkilemede liderlik türlerinden hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik davranışlarının incelemesi yapılmıştır. Bu çalışma ile her iki liderlik davranışlarından hangisinin sağlık hizmetinde daha etkin ve motive edici olduğu belirlenebilmektedir. Bununla birlikte hizmeti sunan iş görenlerin bağlı oldukları kurumu kendi iç dünyalarında nasıl gördükleri ve değerlendirdikleri görülmüştür. Bu durum lidere ve kurum yöneticilerine önemli değerlendirme yapma fırsatı sunmaktadır. Bu çalışma ile bundan sonraki çalışmalara da faydalı olunabileceği aşikârdır.

Tez çalışmamda bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen danışmanım sayın Doç.Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN hocama, Enstitü Müdürümüz, Bölüm Başkanımız sayın Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ hocama, Prof.Dr. B.Aykut ARIKAN hocama ve Dr.Öğr. Üyesi Necati KALKAN hocama çok teşekkür eder; saygı ve sevgilerimi sunarım. Desteklerini esirgemeyen, her aşamada yanımda olan sevgili arkadaşlarım Sayın Erkin ARTANTAŞ ve Esra SİPAHİ'ye çok teşekkür ederim.

Ayrıca bu çalışmada bana her aşamada yardımcı olan T.C.Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapanlara şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Davis ve Newstrom (1989) tarafından örgütsel bağlılığın tanımı, iş görenle örgütün kişiliğinin örgüt kültürü tabanında buluşup ahenk içinde çalışanın örgütün bir parçası olma konusundaki isteği ile gayreti şeklinde yapılmaktadır<sup>1</sup>. Northcraft ve Neale (1990) ise örgütsel bağlılığı bireyin kendi özüyle bir örgüt arasında sağladığı uyum ve birliktelik şeklinde tanımlamaktadır<sup>2</sup>

Cook (2008) tarafından örgütsel bağlılık, iş görenin verimliliğinin artmasıyla, iş görenin performansının pozitif yönde etkilendiği; iş görenin işten soğumasını, işten ayrılmasını ve işe devamsızlığını engellediği belirtilmektedir<sup>3</sup>. Öyle ki Buchanan (1974) tarafından, bağlılık açıklanırken çalışanın örgüt ile bütünlüğü, işi benimsemesi ve sadakat faktörleri üzerine vurgu yapılarak örgütsel bağlılığın bunların tamamından oluştuğu ileri sürülür<sup>4</sup>.

Bireyin örgüt ile kurduğu bağın gücü, bireyin amaçlarının zamanla örgütün amaçları ile çakıştığı ve birbirine uyumlu hal aldığı süreç, çalışanın önüne çıkan cazip iş tekliflerine karşın çalışanın örgütte kalma arzusu, kişinin çalıştığı kurum için taşıdığı duyguların toplamı ve bireyin örgüt ile olan psikolojik bağlılığının temeli örgütsel bağlılıktır<sup>5,6,7</sup>.

Günümüzde otantik lider ihtiyacı, işletme sahiplerinin işletmelerinin, çalışanlarınsa kendi başlarında bulunan liderlerinde görmek istedikleri güven, doğruluk, dürüstlük, proaktif ve ahlaki değerler sahibi olma özelliklerinden meydana gelmiştir. İş görenlerin dikkatlerinin ve ilgilerinin işlerine ve sorumluluklarına yönelmesi onların sorunlarının çözülmesiyle mümkündür. İş görenlerin olumlu geri dönüşleri, çalışanların aileden biri şeklinde görülmesi, onlara değer verilmesi ve

---

<sup>1</sup> Keith Davis W. and John Newstrom, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**. New York: Eight Edition, McGraw Hill Book Company, 1989, s.179.

<sup>2</sup> B. Gregory Northcraft and A. Margaret Neale, **Organizational Behavior Management Challenge**. USA: The Dryden Press, 1990, s.464.

<sup>3</sup> Sarah Cook, **The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction**, Kogan Page Limited, London, 2008, s.160.

<sup>4</sup> Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1974, 19, s.533.

<sup>5</sup> DT Hall, Schneider B, and Nygren HT, "Personal Factors In Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, 1970, 15: s.176.

<sup>6</sup> Charles O'reilly and Jennifer Chatman, "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 1986, 71(3), s.497.

<sup>7</sup> J. Natalie Allen and P. John Meyer, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation", **Academy Of Management Journal**, 1990, 33(4), s.848.

onların üretim sürecine dâhil edilmesi örgüt yönetimi tarafından yapılan bu tür uygulamalarla sağlanacaktır. Çalışanlar ile örgütün arasında duygusal bir bağın oluşması bu tür muamelelerle mümkündür<sup>8</sup>.

Gardner ve arkadaşları (2005) tarafından otantiklik, bir bireyin kişisel tecrübeleri (değerleri, düşünceleri, tutkuları ve inançları) ve davranışlarının gerçekte ne düşünüyor ve neye inanıyorsa bu yönde olması şeklinde ifade edilir<sup>9</sup>. Kernis (2003) ise otantikliği, bir kişinin günlük faaliyetlerinde kendi doğrularıyla davranması olarak tanımlamaktadır<sup>10</sup>.

Otantik liderlik, yeni bir alan olup, değerleri ile uygulamalarının arasında bulunan tutarlılık, bireyin kendi artı ve eksilerini bilip öz farkındalık gibi pek çok özellikleriyle söz konusu talep ve istekleri karşılamak suretiyle içinde bulunduğu örgüte katma değer sağlamasıdır<sup>11</sup>.

Luthans ve Avolio (2003) tarafından otantik liderlik, pozitif liderlik yetenekleri ve gelişmiş örgüt kavramının bir araya geldiği bir süreç şeklinde tanımlanır. Luthans ve Avolio (2003), liderlerde ve izleyenlerde pozitif davranışlarla neticelenen hayli gelişmiş bir örgüt yapısının birey gelişimini pozitif olarak arttırmak ve daha fazla farkındalık yaratma konusunda gerekli olduğunu belirtir<sup>12</sup>.

Avolio ve arkadaşları (2004) tarafından otantik lider; kendi davranışlarının, düşüncelerinin ve diğerlerinin nasıl algıladığının bilincinde olan, kendisi ve diğerlerinin değerlerinin, ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlü yönlerinin farkında olan; içerisinde bulunduğu ortamı bilen, kendisine güveni ve umudu olan, iyimser ve sorunları çabuk bertaraf edebilen ahlaki birey şeklinde tanımlanmıştır<sup>13</sup>.

---

<sup>8</sup> Yusuf Işkın ve Erdoğan Kaygın, "Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2016, 7(14), s.620.

<sup>9</sup> L. William Gardner, J. Bruce Avolio, Fred Luthans, Douglas May R. and Fred Walumbwa, "Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16, s.344.

<sup>10</sup> Michael H. Kernis, "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", *Psychological Inquiry*, XIV, 1, 2003, 1-26, s.13.

<sup>11</sup> O. Fred, Walumbwa Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., and Peterson, S.J., "Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure", *Journal of Management*, 2008, 34, 1, s.90.

<sup>12</sup> Fred Luthans, Bruce Avolio, *Authentic Leadership: A Positive Development Approach*, San BerrettKoehler, Francisco, 2003, s.122.

<sup>13</sup> Bruce Avolio, Luthans Fred, Walumbwa, O.Fred, Authentic leadership: TheoryBuilding for Veritable Sustained Performance, *Working paper*, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, 2004.



Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliğin gelişimiyle alakalı çalışmalarda bulunmuşlardır. Otantiklikle alakalı yapmış oldukları tanımlarda sözlük anlamı olan “gerçeklik, orijinal olma ve sahte olmayan” kelimeleri temel alınmıştır<sup>14</sup>.

Bu araştırmadaki diğer bir değişken konumundaki hizmetkâr liderlikse, insanların geliştirilmesi temel işlevi olan kurumların yönetiminde kullanılabilen bir liderlik yaklaşımıdır.

Matteson and Irving (2006) tarafından, hizmetkâr liderlerce bilhassa kişisel çıkarlarından evvel takipçilerin ihtiyaçlarının görülmesine odaklanıldığı belirtilmektedir. Onun dönüştürücü liderlik gibi etik değerleri önemseyen diğer liderlik modellerinden ayrılması konusunda da bu özelliği önemlidir<sup>15</sup>.

Koshal (2005) tarafından hizmetkâr liderliğin liderlerden çalışanlara hizmet eden olmayı, aldıklarından daha çok vermeyi ve kendi ihtiyaçlarından daha fazla çalışanların ihtiyaçlarına hizmet eden bireyler olmalarını beklediği belirtilir.

Luthans ve arkadaşları (2003) tarafından hizmetkâr liderlerin makam ve kişisel güce dayalı şekilde değil, hizmet etme isteğiyle çalışma ve önderlik etme konusunda güdülendikleri ifade edilir<sup>16</sup>.

Hardin (2003) tarafından, hizmetkâr liderlikte yüksek bireysel büyüme arzusunun ve okulu geliştirmenin örgüt içindeki bütün diğer ihtiyaçların üzerinde öncelikli şekilde yer aldığı belirtilir. Öğretim gününün çoğunun önemsiz şeyler ile geçirilmesi, bencilliğin kabul edildiği bir çevreden ziyade insanların vermek için gönüllü olduğu bir çevrenin oluşturulmasıyla engellenip daha çok istenen eğitimsel konularla uğraşma konusunda çaba harcanır<sup>17</sup>.

Blanchard ve Hodges (2003) tarafından, takipçilerinin gelişimi konusuna öncelik veren hizmetkâr liderin, pozisyonunda geçici olduğunu bildiği, kendisinden sonra

---

<sup>14</sup> Boas Shamir, Eilam Galit. "What's Your Story? A Life Stories Approach To Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16: 395-417.

<sup>15</sup> Jeffrey Matteson, , Irving Justin, "Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories", *International Journal Of Leadership Studies*, 2006, 36-51.

<sup>16</sup> Luthans vd., a.g.e., s.122.

<sup>17</sup> Fred Hardin, "Impacting Texas Public Schools Through a Student Servant Leader Model: A Case Study", *Dissertation Abstracts International*, 2003, 64(3): 303-365.

görevi özveri ile yönetmesi amacıyla yerine gelecek lideri yetiştirmeye çalıştığı belirtilir<sup>18</sup>.

## **PROBLEM DURUMU**

Bu tezin ana problemi; Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını, hizmetkâr liderlik ile otantik liderliğe bakış açılarıyla değerlendirerek, çalışanların örgütsel bağlılığını hangi seviyede ve ne şekilde etkilediğini tespit etmektir.

Bu tezin alt problemlerinde ise, hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığa olan etkilerini ayrı ayrı tespiti ile demografik özelliklerin bu üç değişkeni hangi seviyede ve ne şekilde etkilediği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

## **TEZİN AMACI**

Liderlerin davranışları, örgütlerde bulunan çok sayıda farklı değişkenin yanında çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarına direkt olarak etki eden en önemli unsurlardandır. Çalışanların işlerine odaklanmalarını ve kurumları ile aralarındaki örgütsel bağın kurulmasını liderlerin olumlu uygulamaları sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının otantik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin incelenmesi ve bu etkilerin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu tespitler sonucunda her iki liderlik davranışı da bakanlık çalışanlarıyla yapılan anket ile ölçülerek, hangi liderlik davranışının daha yoğun görüldüğü, hangi liderlik davranışının kurumda verimliliği artıracığı vb. konuların incelenmesi, Sağlık Bakanlığına ileriye dönük sağlık ve insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde ve hedeflerinin gerçekleşmesinde yol gösterici bir bakış açısının kazandırılacağı düşünülmektedir.

---

<sup>18</sup> Ken Blanchard, Hodges Phil, *The Servant Leader*, J. Countryman, Nashville, 2003.

## TEZİN ÖNEMİ

Her kurum, çalışanının başarılarının artırılması için makam ve kişisel gücün etkili bir çalışma ortamının oluşturulması amacını edinmiş, bireysel bencilliklerini bertaraf etmiş, tutum ve davranışları ile daha insan odaklı, çalışanlar karşında etkili ve iyi bir model olabilmeyi başarmış liderlere ihtiyaç duymaktadır. Çalışana kurum amaçlarını benimsetmeyle birlikte, insanlara yardım etmeyi kendine yol seçmiş liderler, çalışanlarda sorumluluklarının daha fazlasını yapma isteği uyandırarak onların örgütsel bağlılıklarını arttırabilecektir. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarının hizmetkâr ve otantik liderlik davranışları olan yöneticiler ile arttırılabileceği, bunun sonucunda da kurum verimliliğinin olumlu etkileneceği ve ülkenin sağlık politikalarının belirlenmesinde önemli yer tutan yönetim kadrosuna da yol gösterici bir bakış açısı kazandırılacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışma önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın haricinde, otantik ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılığın arasında bulunan ilişkinin incelendiği farklı bir çalışma literatürde rastlanılmamıştır. Bununla bu çalışmanın öneminin arttığı gibi bir kısıt şeklinde de görülmektedir. Bundan dolayı bu araştırma, konu ile alakalı farklı örneklem grupları içinde çeşitli zamanlarda çalışmaların yapılması hususunda öncü olacaktır. Bu araştırmanın ardından benzer konuda çalışma yapacak araştırmacıların, kapsam genişliği çeşitli örneklem kitlelerinde araştırma yaparak sağlamasının hizmetkâr/otantik liderlikle örgütsel bağlılığın arasında bulunan ilişkinin daha iyi anlaşılmasında faydası olacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılığın ne olduğu konusunda türlü tanımlamalar yapılmıştır. Bunca tanım çokluğuna rağmen, tüm tanımların birleştiği bir ortak eksen vardır: "Kişilerin üye oldukları bir örgütte kalma isteği, iradesi ve aynı zamanda bu yöndeki çabalarıdır<sup>19</sup>."

Örgütler gelişen yepyeni teknolojiler ve giderek daha da küreselleşen dünyanın yeni düzenine uyum göstermekte, genel olarak, zorlanırlar. Bu sorun da giderek derinleşmiş bulunmaktadır. Bu durumda da örgütler veya işletmeler, ortaya çıkan yeniliklere çok süratli biçimde uyum gösterebilen ve çıkar hesabı yapmaksızın duygusal olarak örgüte bağlılık gösteren personellerle çalışma iradesi sergilemektedirler. Bu genel durum çerçevesinde de örgütler sözü edilen düşünce ve nitelikteki personellerini desteklemektedir. Bu da personellerin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır<sup>20</sup>.

Personelin örgüte bağlılığının gerçekleştirilmesi süreci güç olan bir meseledir; çünkü örgütlerin, kendi bünyelerine ve çıkarlarına uygun kişileri bulup böylece isabetli kadro kurmaları gerçekten de zorlu ve epeyce uzun bir zaman gerektirir. Örgütlerin burada sözü edilen etmenleri sürekli bir biçimde karşılımları olası değildir; bunun yanında bazı durumlarda da sözü edilen bu etmenleri karşılıklı olarak oluşturan örgüt ve personel ilişkilerinin olasılıklar arasında olduğu gözlemlenmiştir. Bu koşullar çerçevesinde biçimlenmiş durumlara bağlı olarak örgütlerdeki personelin örgütsel bağlılıklarının olup olmadığı yorumu yapılabilir olmaktadır.

Var olan bütün örgütlerin her birinin amaçladıkları başarıyı gerçekleştirebilmeleri için, öncesinde sahip olunması icap eden en önemli özellik insan gücü ve sermayesidir. Bu bağlamda çalışanların örgütlerine sağladıkları yararlar kadar, bundan da fazla olarak örgüte bağlı olup olmadıkları meselesi önem arz eder. Sözü edilen örgütsel bağlılık da, örgütle personelin arasında yeni işbirliklerinin gerçekleşmesi ve sadakatin yüksek olması yoluyla meydana gelir. Örgütsel bağlılık derken kast edilen böyle bir süreçle elde edilen olgu olmaktadır.

---

<sup>19</sup> Cook, a.g.e., s.155.

<sup>20</sup> A. Sometch, Drach Zavahy A., "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77, s.34.

Örgütsel bağlılığın belirlenmesi istendiğinde şu şekilde bir tanıma ulaşılabilir: "Kişinin, içinde bulunduğu örgüte, onu örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek ve bu konularda çaba göstererek ve aynı zamanda örgütte kalma isteği duyarak çalışmaya devam etmesidir." Bu açıdan bakıldığında görülür ki, örgütsel bağlılık, bireyin içinde yer aldığı örgüte karşı yoğun olarak hissettiği psikolojik bir ait olma duygusu olmaktadır<sup>21</sup>. Örgütsel bağlılık, kişinin organizasyonda istek duyarak çalışmasını mümkün kılan etkenler içinde sayılır<sup>22</sup>. Örgütsel bağlılık Kanter (1968)'e göre, kişinin bir oluşum veya eyleme bağlanmasını gerçekleştiren bir süreçtir ve böyle tanımlanır<sup>23</sup>.

Örgütsel bağlılık, personelin içinde bulunduğu örgüte duyduğu bağlılığın dışı vurumu yahut gözlenebilir göstergesi diye değerlendirilir. Ve bu bağlılık değişen dünya düzeni çerçevesinde büyük önem kazanmış olup bu bakımdan ilgili personelin örgüte bağlılıklarının ölçülmesinin amaçlandığı çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu türden araştırmalar bugün de sürdürülmektedir. Bağlılık kavramının örgütsel bazda büyük bir önem arz etmesinde temel etken 'insan' ögesidir. Tahmin edilebileceği üzere, her insan çeşitli ihtiyaçlara ve önceliklere sahiptir. İşte bu ihtiyaç ve öncelik durumlarının dikkate alınmasıyla kişilerin denetlenebileceği, böylece de personelin kendisini bulunduğu örgütte mutlu hissedebileceği ve o örgütte çalışmayı sürdürebileceği öngörülmektedir ve bu amaçlanmaktadır. Bu amaca giden yolda birincil konumda örgütsel bağlılık gelir; ancak, her bir personel farklı örgütsel bağlılık seviyesi göstermektedir<sup>24</sup>.

## 1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Çağımızda, özellikle başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere, dünyanın her noktasındaki ülkede yer alan firmalarda insan etkeni artık sıradan bir üretim ögesi olmaktan çıkmış; aksine o, diğer üretim öğelerini yöneten, aynı zamanda yeni fikirler ortaya koyan, yenilikçi, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı çok değerli bir öge diye

---

<sup>21</sup> W. Lyman Porter, R. M. Steers, R.T. Mowday and P. V. Boulian, "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, S.611.

<sup>22</sup> J. Edwin Boezeman, Ellemers, Naomi, "Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers", *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(3), s.774.

<sup>23</sup> R. Moss Kanter, "Commitment and Social Organizations: Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 1968, 33(4), s.502.

<sup>24</sup> Hatice Güçlü, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s.54.

yorumlanıp tanımlanır olmuştur. Bütün bunların sonucu olarak, insan kaynağının örgüte bağımlı kılınmasının ne derece önemli bir mesela olduğu anlaşılmaktadır<sup>25</sup>.

Çünkü örgüt için çok iyi seçilmiş ve yetiştirilmiş olsalar bile çalışanların varlığı ve onlara çağdaş ve etkili donatım sağlanmış olması, işlerin nicelikçe ve nitelikçe çok iyi yapılması ve üstün bir performans gerçekleştirilmesi anlamına gelmemektedir. Bu konuda asıl belirleyici olan personelin işinde yeterli nicelikte ve nitelikte üretim için motive edilmiş olması halidir. Yaratıcılık ve yenilik yönlerinden zayıf, örgüte bağlılığı düşük seviyedeki çalışanların meydana getirdiği bir örgütte başarı çok zor ve gerçekleştirilmesi imkânsız bir hedef olmaktadır<sup>26</sup>. Bu gerçeklerin konu ve araştırma alanı yapıldığı çok sayıdaki akademik araştırma örgütler açısından iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasının ne derece önemli olduğu vurgulanmıştır. Aksine olarak da örgütsel bağlılığı düşük olan iş görenlerin meydana getirdiği bir örgütte başarının mümkün olmadığı vurgulanmıştır<sup>27</sup>.

Çalışanların işe ilişkin olarak gösterdikleri birtakım davranışların, onların örgütsel bağlılıklarını anlamlandırma da çok değerli birtakım saptama ve işaretler barındırdığı düşünülmüştür. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık seviyesine sahip olan çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine çok kuvvetli olarak inanmaktadırlar ve ilgili amaçların istedik yönde ve şiddette gerçekleşmesi adına öngörülenin de ötesinde performans gösterebilmektedirler. Bu personel örgütte kalmada büyük ve güçlü bir kararlılık sergiler<sup>28</sup>. Öte yandan işe gecikme, devamsızlık yapma, işten ayrılma, işten ayrılan personelin yerine yenilerinin alınması türünden arzu edilmeyen davranışlar konularında da yüksek örgütsel bağlılık olgusunun engelleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanlarda bulunan örgütsel bağlılık düzeyinin düşük veyahut da zayıf olduğu durumlardaysa verimlilik seviyesi veya bir başka söylemle ürün ve hizmet kalitesi olumsuz yönde bundan etkilenmektedir. Sonuçta çalışan personelin yaptığı işten memnun olması ve örgüt içindeki pozisyonundan ve halinden mutluluk duyuyor durumda olması, mal veya hizmet üretmenin kendisi kadar değerli bir öge olmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık denilen olgu, örgütlerin verimli çalışmasını sağlar. Onların

<sup>25</sup> İsmail Bakan, *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi Yayınları, İstanbul, 2011 s,40-41.

<sup>26</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.1.

<sup>27</sup> Nihat Kaya ve Seçil Selçuk, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007, 8(2), s.176.

<sup>28</sup> Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2014, s.3.

hedeflere ulaşması anlamında ilgili tüm dinamiklere doğrudan etki edip onları belirler. Bu demektir ki örgütsel bağlılık örgüt başarısı için çok önemlidir. Görüldüğü üzere, örgütsel bağlılığı olan ve buna yüksek seviyede sahip personel hem verimli, hem çok daha fazla sorumluluk sahibi, yaratıcı, yenilikçi kişi olmak için çabalamakta ve bu anlamda örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde bağlanmaktadır. Yine bu anlamda onlar örgütteki emir ve beklentilere gönülden uyum göstermekte, örgüt için sorun kaynağı olmak yerine, sorunlara çözüm kaynağı olmayı bir biçimde seçmektedirler.

Örgütsel bağlılığın gerçekleştirilmesi, örgütün kendi içindeki etkinlik ve verimliliğin artırılması anlamında etkileyici ve belirleyici bir etmen olmaktadır. Birçok araştırmacının sunduğu verilere bakıldığında, bir örgütün amacının, değişen iş ve çevre şartlarında çalışanlarında örgütsel bağlılık oluşturabildiği gözlemlenmiştir<sup>29</sup>. Çünkü örgüt amaçlarıyla uyumlu etkili etkinliklerin sürekliliği, çalışanların kendi içinden duydukları örgüt adına bir şeyler yapma eğiliminde olmak gerçeği ile bir başka söylemle örgütsel bağlılık denilen olguyla ancak olası durumdadır<sup>30</sup>.

## 1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Her örgüt yazılı veya sözel bir kuruluş amacına veya felsefesine sahip olmaktadır. Örgütün tüm etkinliklerinde, çalışanlarının davranışlarını yönlendirip biçimlendiren amaç veya felsefede ifadesini bulan misyonudur. Ki bu misyon, her bir örgütün kendi değerine göre meydana getirilmiştir. Bu anlamda misyon demek, o örgütün en önemli var oluş gerekçesidir ve aynı zamanda söz konusu örgütün stratejik amaçlarını hangi yol ve yöntemlerle gerçekleştireceği hususundaki çerçeveyi de çizen öge demektir<sup>31</sup>.

Her bir örgütte olduğu gibi, doğal olarak, sağlık örgütlerinde de sözü edilen stratejik hedeflerle beraber örgüt için söz konusu olan amaçların tümünü gerçekleştirme ve böylece sürekliliği temin adına çalışanların örgütsel bağlılık seviye ve şiddeti çok büyük değer ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık seviye ve şiddeti yüksek derecedeki örgütler kendi amaçlarını gerçekleştirmede de çok başarılıdırlar.

---

<sup>29</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.15.

<sup>30</sup> Balay, a.g.e., s.17.

<sup>31</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1992, s.51.

Aşağıda verilen Tablo 1’de örgütsel bağlılığın seviye ve şiddeti; üç esas kategoride çalışanlar ile kurum bakımından söz konusu olabilecek olumlu ve olumsuz sonuçları özet biçiminde sunmaktadır.

**Tablo-1** Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları<sup>32</sup>

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
<b>DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	-Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu -İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	-Mesleki gelişimde yavaşlık -Dedikodu sonu artan kişisel maliyetler -Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama	-Zararı sınırlayarak, morali arttırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi -Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması	-Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, çalışan üzerinde sınırlı kontrol,
<b>ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	-Ait olma, sadakat, güven, etkin olma duygularının gelişmesi -Örgütten farklı kimliğin korunması -Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması	-Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları -Örgüt ve çalışan arasında kolay olmayan uzlaşma	-Artan çalışan kıdemli, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini	-Çalışmanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması -Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali -Örgütsel etkinlikte olası düşüş
<b>YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	-Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama -Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi -Çalışanın iş yapma tutkusu	-Bireysel gelişme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması -Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi -Sosyal ve aile ilişkilerinde stres yaşanması -Örgüt dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji -Arkadaş ilişkilerinde zayıflama	-Güvenli ve dengeli iş gücü oluşumu -Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi -Örgütsel amaçların karşılanması -Yüksek performans	-İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması -Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği -Geçmiş politika ve süreçlere tam güven -Örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

<sup>32</sup> Kamil Yağcı, "Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmelerde İşgören Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *DEÜ SBE Dergisi*, 2007, 9(3), s.120.



### 1.2.1. Düşük Düzeyde Bağlılık

Düşük düzeyli bir örgütsel bağlılık içinde bulunan örgüt çalışanı, kendini örgüte bağlayan değerler konusundan duyarsızdır. Dolayısıyla örgüte karşı hal ve tutumları olumsuz niteliktedir. Kendisini orada tutan şey yalnızca orada bulunmak zorunluluğudur. Daha iyi ve çekici koşulların söz konusu olduğu yeni teklif ve durumlar karşısına çıktığında şu anki örgütünü kolaylıkla terk edecektir. Böyle bir sonuca her an hazır durumdadır. Böyle bir durum örgüt için olumsuzluk ifade etmekle beraber aynı zamanda bazı olumlu sonuçları da içinde saklamaktadır. Düşük bağlılık seviye ve şiddetine sahip olan bir çalışanın farklı iş imkânları yoluyla örgütten ayrılması demek, aynı zamanda örgütün çalışanın verimsizliğinden ve aşırı şekilde yaptığı devamsızlığından kurtulması demektir.

Aynı zamanda diğer çalışanlar ile arasında gelişen olumsuz ilişki ve bunun yol açtığı olumsuz ortamın ortadan kalkması demektir. Bu noktada daha çok olumsuz sonuçlar göz önüne alınır. Sürekli yükselen devamsızlık, devamlı değiştirilmek zorunda kalınan personel, maliyetlerin artması, üretilen mal veyahut hizmetin azalıp yavaşlaması, örgütün başka örgütlere göre olumsuz bir kimlik ve görüntü kazanması bu olumsuz durumlara örnek olarak gösterilebilir. Özverili bir çalışmayı zorunlu kılan sağlık örgütlerinde bu olumsuz sonuçlar özellikle insan ve toplum sağlığı söz konusu olduğundan burada ciddi sorunlar yaratır. Çalışanın bir devamsızlık durumu, işine karşı en küçük ciddiyetsizlik hali oluşacak bir hata, hizmet alan kişi veya kişilerde telafisi mümkün olmayacak hatalar veya hasarlar yaratabileceği gibi, daha da ileri olarak, o kimsenin hayatının son bulmasına sebep olabilecek derin sorun ve sonuçlar oluşturabilecektir. Kalıcı bir olumsuz durum veyahut da sonucu ölüm olmuş bir olay gerçekleştiğinde, o örgüt için çok uzun süre için geçerli olabilecek bir imaj kaybı veya imaj zedelenmesi sonucu doğacaktır<sup>33</sup>. Bu aynı zamanda o birimde çalışan personel için psikolojik baskı oluşturacaktır. Aynı zamanda onların verimini de doğrudan ve olumsuz yönde etkileyecektir. Bu demek olabilir ki söz konusu olan hizmetleri vermekle görevli bulunan sağlık örgütü, bu görevini uzun yıllar boyunca tam ve mükemmel olarak gerçekleştirmekten uzak kalabilecektir.

Örgüt bağlılığı düşük personelin, amaçlanmamış da olsa, örgüte sağladığı en önemli yararlarından biri de, örgütün çalışanını izlemesi yoluyla, sistemde uzun zaman içinde fark edilemeyecek hataların görülmesini sağlamasıdır. İlgili çalışanların

---

<sup>33</sup> Balay, a.g.e., s.19.

dikkatsizliği ve özverisizliği sonucu birden ve beklenmedik bir anda ortaya çıkabilecek bir sorun, bu süreçte ortaya çıkar ve tedbirleri de alınır. Bu süreçte gözlemlenen küçücük bir hata, bir ipucu olarak ele alınacak, bir refleks gösterilmesi yoluyla rgtce yok edilmiş olacaktır<sup>34</sup>.

### 1.2.2. Orta Düzeyde Bağlılık

Orta düzey seviyedeki bir örgütsel bağlılık demek, çalışanın tecrübe ve deneyiminin güçlü olduğu, ancak buna karşılık örgüt ile arasındaki uyum ve örgütsel bağlılığın tam olmadığı bir bağlılık seviyesi ve durumudur. Böyle bir süreç içinde personel kendi düşünceleri ile örgütün amaçları arasında sıkışmakta ve sistemin kendilerini böylece sıfırdan biçimlendirmesine karşı durmaktadırlar. Sonuçta personel kendilerinden taviz olarak değerlendirdikleri birtakım eylemleri yapmamakta direneceklerdir. Orta düzey bağlılıktaki personel, örgütün değerlerini tümüyle değil de, kısmen kabullenir ve böylece örgütün beklentilerini karşılamak, aynı zamanda kişisel değerlerini korumayı seçmektedirler. Bu psikolojik hava içindeki bir çalışan, örgütün beklentilerini gerçekleştirmesi icap ederken, kişisel değerlerini gözetiyor olması ve bu havanın meydana getirdiği kararsızlığı yoğun biçimde yaşamasının sonucu olarak, örgütün işleyişinde bir aksama ve verimsizlik noktası haline gelmektedir<sup>35</sup>. Bu durumu yaşayan personel büyük oranda özellikle eğitim seviyesi yüksek olanlardır. Çünkü onlar aldıkları sağlık eğitimi sayesinde ve yılların bu alanda onlara getirdiği tecrübeyle sağlık hizmetlerinde yürürlüğe konmuş politikaları ve onların uygulanabilirliğini sorgularlar.

Görüldüğü üzere personelin bireysel düşünceleri vardır ve o düşünceler ile örgütün amaçları arasında farklılıklar söz konusudur. Sağlık alanında ortaya çıkan birtakım olumsuz olaylar da personelin kendi düşüncelerini destekleyici bir durum meydana getirir. Bütün bu genel hava ve durumlara karşın, bir sağlık örgütünün temel amaçlarından olan topluma sağlık hizmeti sunmak görevi hiçbir zaman çelişkiye dşlmeksizin ve de insanların gereksinim duyduğu sağlık hizmeti vatandaşa aksatılmaksızın ve kesintisiz verilir. Bu bağlılık seviyesindeki personel, örgütlerinin en önemli hedef kitlesi durumunda olurlar. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan personele verilen itibar ve ödüllendirme gibi motive edici birtakım olumlu taltif ve ilgili uygulamalar kesinlikle orta seviyede bağlılık durumunda olan personele de

<sup>34</sup> ztrk, a.g.e., s.14.

<sup>35</sup> Levent Bayram, "Geleneksel performans değerleme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerleme", *Sayıştay Dergisi*, 2005, 62, s.136.

verilmelidir; çünkü söz konusu çizginin örgütün nihai hedeflerinin seviyesini yükseltecek tarafına yakın bulundurulması iyi olur ve bu gereklidir. Böyle bir sonuç örgütün genel çıkarlarına uygun düşer. Tabiidir ki örgütte nihai hedef en kaliteli sağlık hizmetini insanlara sunabilmektir<sup>36</sup>.

### 1.2.3. Yüksek Düzeyde Bağlılık

Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık anlayışı, personelin kendi bilinçlilik durumu ve arzusu çerçevesinde iradesi ve isteği sonucu meydana gelmektedir. Bu durumdaki personel, üzerine düşeni yapmakla kalmaz, aynı zamanda gerektiğinde özveride bulunmak suretiyle örgütü için değişik yararları gerçekleştirir. Bağlılığı yüksek seviye durumundaki personelin meydana getirdiği örgütlerde, personel arasındaki işbirliği yanı sıra, yönetimle de etkin ve sürekli iletişiminin kurulmuş olması söz konusudur. Böyle bir örgüt ortamındaki personel, kendi düşünceleriyle örtüşen örgütün amaçları doğrultusunda, kendilerini pek çok açıdan tatmin edilmiş ve iş doyumuna ulaşmış kabul ederler. Bu personel, herhangi bir iş arayışında bulunmadıkları için, örgüte olan bağlılıklarını, yüksek çalışma veya iş performansı ve kaliteli hizmet verme yollarıyla somut ve gözlemlenebilir kılacaklardır. Sağlık hizmetleri alanında örgütlerde beklenen bağlılık düzeyide bu şekilde olması beklenmektedir<sup>37</sup>.

Örgütsel bağlılık olgusunu yüksek seviyede gerçekleştirmiş olması örgütlerin kendisi için de elbette yararlı bir durumdur. Söz konusu yararlar şöylece sıralanmıştır: Yüksek verimlilik, kaliteli üretim ve hizmet, etkin iletişim ve örgütsel sadakat. Bütün bunların yanında, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın söz konusu olduğu kurumlarda olumsuz bir sonuç olarak, örgütün yararı gözetilerek yapılan yasadışı ve etik sayılamayacak birtakım davranışların görülebilmesidir. Yüksek örgütsel bağlılık çalışanlarda böylece örgüt değerlerini kendi bireysel değerlerinden daha üstün tutmanın değişik ve arzu edilmeyen sonuçlarıyla karşı karşıya da bırakabilmektedir. Böyle bir durumda her ne kadar personel örgütünün değerlerini daha üstte tutmuş oluyorsa da, nihai olarak, örgüte zarar vermiş olmaktadır. Bu noktada arzu edilense, personelin yüksek örgütsel bağlılığını yasa dışı olan veya etik olmayan davranışlarla

göstermesi değildir; farklı olarak, örgüt adına risk alma olarak tanımlanır ve yasal veya etik formatlı beklenir.

---

<sup>36</sup> Öztürk, a.g.e., s.15.

<sup>37</sup> Öztürk, a.g.e., s.16.

### 1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları farklı zamanlarda ve birçok bilim insanlarının yapmış olduğu çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Literatürde çok sayıda sınıflandırmalar yapılmış olup, çalışmanın bu kısmında da önemli kabul edilmiş olanlar özet olarak açıklanacaktır.

#### 1.3.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen (1993) tanımlaması açısından duygusal bağlılık bir işletmede çalışan bireyin duygusal bir yapı ve yapılanma sonucu kendiliğinden o işletmede kalma istek ve düşüncesinde oluşudur. Kişinin böylece kendisini o örgütün asli parçası olarak değerlendirmesinden kaynaklı bu duygu, örgütsel bağlılık anlamında çok değerlidir. Örgütsel bağlılık bağlamında böyle bir durum, örgütte kalma istek ve bilinci olarak personelin kendi istek ve iradesiyle oluştuğu için, konunun tüm öğeleri içinde ve örgütün de kendi içinde en şiddetli arzulanan bir durum olmaktadır<sup>38</sup>.

Duygusal bağlılık içindeki personel, örgütlerine gereksinim bağlamında değil de, özellikle ve bizzat örgütün yararı adına orada bulunma düşüncesindedirler. Bu durumdaki personel, kendilerini gerçek anlamda örgütlerine adanmış olduklarından buldukları örgütte de özellikle istenen çalışan popülasyonu kabul edilmişlerdir. Duygusal bağlılık içindeki personel, sürekli veya her an için özel yaşamlarından bile özveride bulunmaya hazırdırlar. Bu nitelikte olan personel her türlü sorumluluğu görev bilinciyle gerçekleştirirler<sup>39</sup>.

#### 1.3.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık personelin örgütle olan ilişkileri üzerine düşünmelerini sağlayan sürece odaklanır. Bu ise birçok açıdan, bireylerin kendi değer ve amaçlarının örgütün var oluş gerekçeleriyle ne derece uyumlu olduğunu değerlendirdikleri biçimindeki bir düşünce yapısı diye tanımlanabilir<sup>40</sup>. Bireyin içinde yer aldığı örgütün amaç ve değerlerine içtenlikle inanması, buna bağlı olarak da örgütteki varlığını sürdürmek istemesi ve yine örgüt çıkarları doğrultusunda daha çok

<sup>38</sup> Meyer P. John ve Allen J. Natalie, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78, 538-551.

<sup>39</sup> Öztürk, a.g.e., s.26.

<sup>40</sup> Doğan E. Şengül, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Hiberlink Yayınları, İstanbul, 2013, s.71.

gayret göstermek istemesi şeklinde belirlenecek davranış normlarıyla tutumsal bağlılık diye adlandırılan olgu meydana gelmiş olmaktadır.

Tutumsal bağlılık olarak adlandırılan olgu bireyin çalıştığı örgütle olan ilişkisinin ve ona olan bağlılığının belirlenmiş kuralların bağlayıcılığı çerçevesinde oluşmuş pasif bir sadakat değildir. Aksine o, örgütün hedeflerine, misyonuna, vizyonuna, başarısına ve böylece de örgütün tümüyle varlığına bilinçli bir katkı gerçekleştirmeyi ve bu amaçla kendisinden bir şeyler vermek yönündeki çok etkin ve belirleyici ilişkiyi tanımlamaktadır<sup>41</sup>.

İlgili literatürde tutumsal bağlılığa dair yaklaşımlar içinden Kanter, Etzioni, O'reily ve Chatman ile Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık tasnifleri dikkat çekmiş ve üzerinde çokça durulmuş durumdadır<sup>42</sup>.

### 1.3.3. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı yaklaşımı, personel durumundaki kişinin örgütünden ayrılmasıyla meydana gelebilecek kayıpların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Çalışan kimseler örgütleri için gerçekleştirdikleri yatırımlar üzerinden kendilerini örgüte bağlı hissederler. Buna göre tanımlamaya kalkıldığında, devam bağlılığı, personelin çalıştıkları örgütte hizmette bulunduğu sürece verdiği emek, geçirdiği zaman ve sarf ettiği çaba ve bütün bunlar sonucunda elde ettikleri, kıdem, terfi imkânları ve maddi kazançlarını örgütten ayrılma durumunda yitireceği ve bu kazanımlarının başka örgütler kanalıyla telafi edilemeyecek durumda olması düşüncesinin kendilerinde bulunması halidir denilebilir<sup>43</sup>.

Bir başka değerlendirme olarak da şunu kaydetmek gerekir: Devam bağlılığı yalnızca personelin örgütte yitireceği yatırımlar olarak da değerlendirilmemelidir. O, personel için aynı zamanda örgütün değiştirilmesi çerçevesinde örgütün bulunduğu lokasyondaki yaşam standartlarının kaybedilmesi, yaşadığı kentin değiştirilmesi, iletişim halinde bulunduğu çevrenin değiştirilmesi gibi zincirleme etmenler yoluyla

---

<sup>41</sup> Balay, a.g.e., s.22.

<sup>42</sup> Fatma Türkmen, Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun, s.54, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>43</sup> Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Yorumlar Dergisi*, 2007, 44(5), s.8.

maddi ve mali yönden olduğu kadar, psikolojik açıdan da çok yönlü bir zarara muhatap olacağı düşüncesidir<sup>44</sup>.

#### **1.3.4. Normatif Bağlılık**

Çalışanların sadakat anlamındaki duyguları ve ahlaki değerleri demek onların örgütlerindeki işlerini sürdürme istek ve iradesi demektir. Bu istek de çalışanca bir zorunluluk diye değerlendirilir. Duygusal bağlılık içindeki bir çalışan kendi istek ve iradesiyle, çalışmak istiyorum ve örgütümü seviyorum, diye düşünüp hissederken; devam bağlılığında bu defa yapmış olduğu emek ve yatırımı dikkate alarak kalmak istemektedir; normatif bağlılıkta ise tamamen kalmalıyım düşüncesinin egemen kılındığı bir yapı algılanmaktadır<sup>45</sup>.

Normatif bağlılığı güçlü personel, örgütün kendilerine getirdiği fırsatlar ve iyiliklerden ötürü artık inanç haline dönüşmüş bir sadakat duygusuyla davranmaktadırlar. Normatif bağlılık bu bağlamda çalışanların kendi işleriyle ilgili görev ve sorumluluklarını nasıl tanımlayıp yorumladıkları konusunu da etkiler. Kişi örgüte olan sorumluluğunun değer ve önemine inanmıştır. Bu içten inanış da onu örgütünde kalmaya zorunlu kılar. Görüldüğü üzere, söz konusu zorunluluk his ve düşüncesi çıkar beklentisi içermemektedir. Tam aksine burada söz konusu olan gerçek, çalışanın bütünüyle örgüte karşı bir vefa duygusu içinde olmasıdır. Bir başka söylemle, çalışanın bu örgütte kalmasının doğru bir davranış olacağına içtenlikle inanması çerçevesinde meydana gelen bir bağlılık olmaktadır. Türkiye genelinde ise hastanelerde istihdam edilmiş durumda olan, özellikle ebe, hemşire ve doktor çalışanların çalışma şartlarının ağırlığı sebebiyle istifa sayılarında fazlalık söz konusu olmaktadır<sup>46</sup>. Bu durum ise bize sözü edilen personelin normatif bağlılık seviyesinin düşük olduğu gerçeğini düşündürür.

#### **1.3.5. Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılık denilen bu yaklaşım, liderin etkili olma durumunu bireysel birtakım özelliklerin değil, ancak davranış özelliklerinin belirlediğini ileri sürer. Liderlik davranışlarının eğitim aracılığıyla edinilebileceği düşüncesini kabul eder. Lider durumundaki kişilerin, grubun önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmesi adına

---

<sup>44</sup> Öztürk, a.g.e., s.27.

<sup>45</sup> Öztürk, a.g.e., s.27.

<sup>46</sup> Türkmen, a.g.e., 55.

icap eden izleyenlerle arasındaki iletişim türü, onları güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine yönelik katkıları, emir verme biçim ve üslubu, toplantıları yönetme biçimi, gruptaki kaynakları kullanışlı pozisyona sokma gibi birtakım davranışları çok önemli ve değerli kabul edilmiştir<sup>47</sup>.

Davranışsal bağlılık kuramının geliştirilmesi konusunda yönetim bilimcilerin yaptığı çalışmalar çok önemlidir. Litaretüre bakıldığında saha araştırmaları ve kuramsal çalışmalar gözlemlenmektedir. Bunların çok belirgin ve değerli kabul edilenleri<sup>48</sup>:

- Ohio State Üniversitesinde gerçekleştirilen çalışmalar
- Michigan State Üniversitesinde gerçekleştirilen çalışmalar
- Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli çalışmaları
- Mc Gregor'un X ve Y Kuramı adlı çalışmaları

Sözü edilen bütün bu araştırmaların en temel karakteristiği, liderlerin liderlik davranış özelliklerini oluştururken iki hususa odaklanmalarıdır. İlk olarak işe ve verilen göreve yönelme durumudur ve ikinci olarak da şahsa yönelme durumudur. Tüm bu araştırma çalışmalarının sonucunda farklı liderlik tarzları ortaya konmuş olmaktadır. Bu ortaya çıkmış liderlik tipolojilerinin ne derece ve nasıl etkin oldukları ise araştırma konusu hâline getirilmiştir. Bu konudaki davranışsal yaklaşımlar, liderlik seyrinin idrak edilmesine çok önemli yararlar sağlamıştır. Ancak aynı zamanda birtakım çevre ve ortam koşullarına yeterli değeri vermedikleri yönünde olan eleştirilere muhatap edilmişlerdir<sup>49</sup>.

Birçok kuruluş ve birbirinden farklılık gösteren birçok eğitim kurumu değişik yönlü araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu araştırmaların sonucu olarak da temel davranışsal yaklaşım türlerini meydana çıkarmışlardır. Yapılan araştırmalar aracılığıyla ortaya çıkarılmış bulunan temel yaklaşımlar da birbirinin aynısı durumundadır. Araştırmalar sonuçta genel olarak belirlenebilmiş iki türlü liderlik üzerinde birleşmiş durumdadırlar.

---

<sup>47</sup> Aslı Şimşek, *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s.12. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>48</sup> Ayça Betül, *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi Ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.47. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

<sup>49</sup> Dilaver Tengilimoğlu, "kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, s.4-5.

Davranışsal bağlılık olgusu, kişilerin geçmişe dayalı deneyimleri ve kurumlarıyla uyum sağlama yetenekleri çerçevesinde ona karşı bağlılık duyma süreçleri ve gerçeğine ilişkindir. Davranışsal bağlılık olgusu, kişilerin çalıştıkları kurumda oluşan sorunlar bağlamında işte kalma süreleriyle ilgili olup bu durumlarda örgüte bağlılık hissedip hissetmediklerine dairdir. Aynı zamanda bu sorunlarla nasıl mücadele ettiklerine ilişkin bir durumdur<sup>50</sup>.

Davranışsal bağlılık düzeyleri yüksek kabul edilen personelin bu bağlılıkları, kurumun kendisinden daha çok, faaliyetlerin tümüne odaklı bağlılıkları demek olmaktadır. Dolayısıyla davranışsal bağlılık dediğimiz olgu, işletmeden çok, kişilerin davranışlarına bağlıdır. Kişi bir davranışı gerçekleştirmekte ve sonrasında da birtakım etkenler çerçevesinde sürdürdüğü bu davranışa bağlılık göstermektedir. İlerleyen süreçte de yine aynı davranış biçimini sürdürür ve bu yönde kendini haklı çıkaran tutumlar geliştirme yollarına başvurur<sup>51</sup>.

### 1.3.6. Çoklu Bağlılık

Araştırmacılar örgütsel bağlılık olgusunu, genel olarak, örgütün bütününe yönelik olduğu yönündeki algıya dayalı olarak tasnif ederler. Çoklu bağlılık olgusuysa örgütsel bağlılığı diğer iki bağlılık türünden farklı diye tanımlar<sup>52</sup>. Çoklu bağlılık yaklaşımı bir kişice duyulan bağlılığın aynen bir başkası tarafından duyulamayacağını, bunların birbirinden az veya çok farklı olacaklarını vurgular. Kişiler, örgütte yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilişkili buldukları topluluklara karşı farklı bağlılık olguları geliştirebilecekleri gibi, aynı zamanda örgüt dışı ögeler olmaları açısından müşteri, meslek odaları ve sendikalara karşısında farklı bağlılık seviyeleri sergilerler. Bireyin, bu bağlamda, örgütün farklı boyutlarına ilişkin olarak hissettiği bağlılığın tamamı, kendisinin örgüte karşı duyduğu toplam bağlılığı tanımlar<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> Ayça, a.g.e., s.48.

<sup>51</sup> Güner Çöl, Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, 4-11.

<sup>52</sup> Balay, a.g.e., s.35.

<sup>53</sup> Türkmen, a.g.e., s.59.



## 1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık yaklaşımları üzerinde çalışmalar yapan bilim insanları bu alanda önemli gelişmeler sağlayarak, yapılmakta olan araştırmalara ışık tutmaktadır. Çalışmanın bu kısmında da örgütsel bağlılık yaklaşımı üzerinde çalışmış önde gelen bilim insanlarına yer verilmiştir.

### 1.4.1. Etzioni

Etzioni'nin (1961), bağlılık ve uyum modeli de örgütsel bağlılık olgusuna ilişkin olarak, tutumsal yaklaşımlardan bir başkası olmaktadır. Etzioni, örgüt yapısının temel öğeleri arasında uyumun varlığı ve etkisinden söz eder. Uyum bakımından kuvvet ve ilişki türleri arasında bulunduğu kabul edilen bağa odaklanılır<sup>54</sup>. Organizasyonun elinde bulunduğu kabul edilen güç ve yetkilerin türleriyle üyelerde de üç bağlılık türü meydana getirilmektedir<sup>55</sup>:

- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık adı verilmiş olan olgu, bireyin örgütün hedeflerini, değerlerini içselleştirmesi ve böylece otoriteyle kendini özdeşleştirmesi sonucu oluşur. Çalışanlar toplum için yararlı birtakım hedefleri izlediklerinde örgütlerine daha sağlam ve şiddetli bağlılık duyarlar.

- **Hesapçı Bağlılık:** Üyelerle örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine odaklıdır. Bir başka söylemle, üyeler, örgüte katkıları ölçüsünde elde edecekleri ödüller adına bağlılık hissi yaşarlar.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireysel davranışın kısıtlandığı hallerde yabancılaştırıcı bağlılık oluşur. Bu, örgüte karşı olumsuz bir eğilim demektir. Bu durumda bir birey, psikolojik açıdan örgüte bağlılık duymaz ama üyeliğini de sürdürür.

Bunlardan da anlaşılmaktadır ki organizasyonun astlar veya çalışanlar üzerinde uyguladığı yetki miktarından, meydana gelen bağlılık türü etkilenmektedir. Öyle ki, söz konusu bağlılık bu yolla azalıp artma durumundadır<sup>56</sup>.

### 1.4.2. Allen ve Meyer

Meyer ve Allen 1948 yılında örgütsel bağlılıkla ilgili çok değerli çalışmalardan

<sup>54</sup> Amitia Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, Glencoe IL, 1961.

<sup>55</sup> Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.45.

<sup>56</sup> Severin Hornung, "Alienation matters: Validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior", *Social Behavior and Personality*, 2010, 38(8), 1081-1096.

biri sayılan yapıtlarının esasını oluşturmuşlardır. Bu modelin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve üçüncü boyut olarak normatif bağlılık diye tasnif edilmesi olasıdır. Araştırmacılar tarafından çalışmalarında süreç boyunca; bütün şeklinde ele alınan duygusal ve devam bağlılığının esasında birbiri ile ne kadar farklı iki bağlılık türü olduğu açıklanmaya gayret edilmiştir<sup>57, 58</sup>.

Daha sonraları Porter vd. (1974)<sup>59</sup>, tarafından tutumsal bağlılığın duygusal tanımlamasının izah edildiği çalışmayı esas alan ve bu temelde çalışmalar sürdüren Meyer ve Allen (1987)<sup>60</sup> tarafından duygusal bağlılık ve devam bağlılığının yanı sıra üçüncü bir bağlılık türünden söz edilmeye başlanmış ve böylece bu konuda birtakım tanımlamalar ileri sürülmüştür. Sonrasında da bu konu üstünde daha yoğunlaşma yoluna giden ikili, 1990'da örgütsel bağlılık modeline üçüncü bir boyut olan ve ilkin Allen ve Meyer'in (1990) tanımladığı "normatif bağlılık" boyutunu eklemiştirlerdir. Aynı zamanda tüm bu boyutların izahıyla ilişkili bir ölçek geliştirmişlerdir<sup>61</sup>.

Meyer ve Allen tarafından yürütülen ve yedi yıl süren çalışma 1991'de "Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli" adı verilmiş kuram ortaya konularak bitirilmiştir. Bağlılığın üç bileşeni olarak astların örgütle aralarındaki ilişkisinin belirtildiği ve bünyesinde organizasyon üyeliğinin sürekliliğinin amaçlanmış bulunduğu izdüşümleri içeren psikolojik durumlara sahip; işte devam etme düşüncesi, çalışan sağlık ve performansı anlamında örgütsel sadakatin etkilendiği sonuçlar olarak kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık türlerinden olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkların işten ayrılma düşüncesi üzerine olumsuz yönde olmasına rağmen, örgütsel vatandaşlık tutumu, performans, çalışan sağlığı değişkenleriyle olumlu yönde ilişkilidir<sup>62, 63</sup>.

Bu bakımdan bireylerin içinde buldukları örgüte farklı biçimlerde ve türlü amaçlar açısından bağlılık duymaları olasıdır. Söz konusu bağlılık, duygusal sebeplerle

---

<sup>57</sup> P. John Meyer ve J. Natalie Allen, **Organizational Commitment: Toward a Three-Component Model**, Research Bulletin, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London, 1987.

<sup>58</sup> P. John Meyer, J. David Stanley, Lynne Herscovitch and Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 2002, s.22.

<sup>59</sup> W. Lyman Porter, M. Richard Steers, T. Richard Mowday and V. Paul Boulian, "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, 1974, 59, 603-609.

<sup>60</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.10.

<sup>61</sup> Natalie J. Allen and P. John Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Journal of Occupational Psychology**, 1990, (63), s.16.

<sup>62</sup> Meyer vd., a.g.e., s.23.

<sup>63</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.540.

(duygusal bağıllık), bazen zorunluluk hissetme yoluyla (normatif bağıllık), ve bazen de işten ayrılmaya cüret edememekle (devam bağıllığı) oluşur<sup>64</sup>.

Sözü edilen üç bileşen birbirinden bağımsız durumda bulunmasına rağmen örgütte bulunan her bir bireyde her üç türün de farklı seviyelerde ve fakat aynı zamanda bulunabileceği belirtilmiştir. Örneğin birey, zorunluluk duymasa da işini sürdürmede çok güçlü bir sorumluk duyabilmektedir. Veyahut bir başka birey tarafından, işten gelen kazanca gereksinim duyulmaması durumunda bile, devam edilmesi gerektiği hissiyatında olunabilir. Bu konu açısından aslında önemli kabul edilen ve çalışanların mevcut işte kalmalarına büyük ölçüde etki eden belirleyici öge, arzu edilen bağıllık türünün meydana gelmesi hususunda örgütün veya liderin belirlemiş bulunduğu tavır ve tutumlardır<sup>65</sup>.

Duygusal Bağıllık; çalışanlarca içinde oldukları örgütle aralarında özel bir bağ oluşturulması ve böylece organizasyonun asli bir parçası olduklarının kabul edilmesi ve onunla özdeş olunması durumudur<sup>66</sup>. Çalışan bireylerce, kendilerinin örgütün asli ve önemli bir parçası olduğunun düşünülmesi yoluyla örgütün yüceltilmesi söz konusudur. Kanter'in (1968)<sup>67</sup> bireyin içinde olduğu örgüte yönelik duygusal bağıllığının ifadesi olan "kenetlenme bağıllığı" tanımının neredeyse aynısını, Buchanan (1974) da "Organizasyon yararına durumundaki amaç ve değerlere kişinin duygusal olarak bağlanmasıdır" diyerek yapmıştır<sup>68</sup>.

Meyer ve Allen (1991) duygusal bağıllığı; organizasyon hedeflerine ve normlarına karşı duyulan saygı, örgütsel vizyon ve misyonun benimsenmesi, lider karşısında hissedilen şevk, sadakat ve duygusal anlamdaki yakınlaşma yoluyla gerçekleşen bir bağıllık biçimi olarak tanımlamışlardır. Duygusal bağıllık düzeyi yüksek seviye olan personel, örgütlerde kurumsal hedeflere odaklanmış durumdaki en iyi çalışanlar durumundadırlar<sup>69</sup>. Bu bağıllık türünün mevcut olduğunun

---

<sup>64</sup> P. John Meyer and J. Natalie Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1991, s.54.

<sup>65</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.55.

<sup>66</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.55.

<sup>67</sup> R. Moss Kanter, "Commitment and Social Organizations: Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 1968, 33(4), 499-517.

<sup>68</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.55.

<sup>69</sup> Hasan Tutar, "Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağıllık durumlarının incelenmesi", *Süleyman Demirel Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2007, 12(3), 97-120.

gözelemlenebilmesi için, çalışanların tutumlarının ve gönüllülük esasının zorunluluğu meselesinden de söz etmek lazımdır<sup>70</sup>.

Çünkü mevcut örgütlerinde kalmayı içtenlikle istemek yoluyla gönüllülük esasında ve ortak örgüt amaçları konularında kendilerini zorlamak pahasına da olsa en çok çaba sarf edenler, yüksek duygusal bağlılık seviyesine sahip personel olmaktadır. Duygusal bağlılık olgusunun örgütlerde istenilen biçim ve seviyede geliştirilmesi demek, çalışanların beklentilerini içinde bulunulan örgütün karşılama düzeyi ve amaçların gerçekleştirilmesine izin verilme olanaklarıyla doğru orantılı bir biçimde geliştiği görülmüştür. Bunların yanı sıra çalışanların stres ve düşük morallerinin yükseltilmesi arasında da bu bağlamda güçlü bağlılık söz konusudur<sup>71</sup>.

Normatif Bağlılık; bu bağlılık türünde personel görev sorumluluğunu taşır ve emek verdikleri kurumun öylece bırakılarak terk edilmesini hiç de etik sayılmayacağını düşünerek işlerini sürdürürler. Çalışanların yüksek düzeylerdeki bağlılıklarından bu tip bir bağlılık biçiminde bahsedilebilir ve örgüte teşekkür hisleriyle bakarlar. Bu tür bağlılıklar genel olarak personelin bireysel vefa duygularıyla ilgilidir. Kişilerin geçerli haliyle veya kişiliklerinin oluşturduğu sosyal ve kültürel çevreden etkilenmesi yoluyla da meydana gelebilmektedir. Sosyal emek dayanağı olan deneyimler ve olumlu bir çalışma zemininin bulunuşu nedeniyle çalışanlar örgüte sadakat beslemeye vermiş oldukları emek ve bu konuda gösterdikleri özen karşılığında elde ettikleri genel kazanımlar vesilesiyle çalıştıkları kuruma minnet duyguları içindedirler. Bu nedenlerle onlar örgütlerinde kalarak ona daha yararlı olabileme konusunda motive olabilmektedirler<sup>72</sup>.

Bu bağlılık türünde olunması, çalışanlar için bir sonuçtan çok, bir amaç niteliğinde olmaktadır. Daha ötesi olarak bu durumun içinde buldukları bilinç seviyesi dolayısıyla bu onlar açısından adeta görev sayılmaktadır. Diğer iki bağlılık türüyle aralarında söz konusu olan fark da tam olarak budur. Bu bağlılık türünün içerdiği zorunluluk devam bağlılığındakine benzer olarak, şahsi kazanım ve mecburen çekilmesi gerekli olan maliyetler konularıyla bağlantılı değildir. Farklı olarak, çalışanın edep ile ahlak anlayışıyla ilişkili bir zorunluluk ve yaptıkları işin başarılı ve ahlak kurallarına uygun

---

<sup>70</sup> Neeru Malhotra, Pawan Buldhar and Peter Prowse, "Linking rewards to commitment and empirical investigation of four UK", *International Journal of Human Resource Management*, 2007, 18(12), 2095-2128.

<sup>71</sup> P. John Meyer and Lynne Herscovitch, "Commitment in the workplace toward a general model", *Human Resource Management Review*, 2001, (11), 299-326.

<sup>72</sup> Lynne Herscovitch and P. John Meyer, "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model", *Journal of Applied Psychology*, 2002, (87), 474-487.

olduğu değerlendirilmesinden beslenen gönüllü oluş durumudur<sup>73</sup>.

Bu açıklamalar dikkate alındığında şu sonuçlara ulaşmak doğal olacaktır: Duygusal bağlılıkta iş görenin tamamen şahsi istekleri ile işe devam etmeleri; devam bağlılığında ise başka alternatiflerinin olmaması sebebiyle devam etmeleri; normatif bağlılıktaysa etik açıdan kişilerin içinde oldukları organizasyonda kalmaları gerektiğini değerlendirmeleri nedeniyle devam etmeleri söz konusudur. Kişiyile örgüt arasında bağ meydana getirilmesi yoluyla çalışanların o örgütten ayrılma olasılığının iyice zayıf hale getirilmesi her bir tanımda da esastır. Bu da onların ortak noktaları olmaktadır. Ancak sözü edilen bağlılık türü bakımından bu bağın özelliği farklılık gösterir<sup>74</sup>.

#### 1.4.3. O'Reilly ve Chatman

O'Reilly ve Chatman (1986)' a göre bir başka tutumsal bağlılık yaklaşımı da, çalışanın örgütüyle arasındaki psikolojik bağlılığı olmaktadır. Ve bu şekliyle o üç boyutlu bir yaklaşım durumundadır. O'Reilly ve Chatman tarafından örgüte bağlılık olgusu; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme diye üç boyutta ele alınmıştır. Bu boyutları Kelman "tutum değişikliği için üç süreç" biçiminde tanımlamıştır. Bireylerin tutum ve davranışları vasıtasıyla dış ödüllere ulaşması durumu uyum demektir. Çalışanların, kendi örgütlerine olan uyumlarını artırma amacıyla örgüt içinde geçerli olan ödüllere sahip olma ve yine orada geçerli olan cezalardan kaçınma davranışları sergiledikleri görülür<sup>75</sup>. Özdeşleşmenin temelindeyse, örgüt çalışanlarının diğer çalışanlarla yakın ilişkiler içinde bulunması vardır. Ait olduğu örgütün üyesi olmaktan ötürü gururlu olan bir çalışan, içselleştirme boyutunda ise örgütün bir parçası konumunda bulunur.

#### 1.4.4. Staw ve Salancik

Staw ve Salancik gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgütsel bağlılığı, birbirinden farklı iki olguyla tanımlama yoluna başvurmuşlardır. Bunlar, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık diye adlandırılmıştır<sup>76</sup>.

<sup>73</sup> Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Academic Review*, 2002, 2(1), 37-56.

<sup>74</sup> Meyer ve Allen, a.g.e., s.57.

<sup>75</sup> Charles O'Reilly and Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986, 492-499.

<sup>76</sup> F. Hasan Öztürk, *Okul Yöneticilerinde Örgütsel Ahlaki İklim (Örgütsel Etik), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Şişli İlçesi Örneği)*, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.9. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

Staw'a göre, tutumsal bağlılık yaklaşımı, hem bireyin kendi bağlılığını değil de yalnızca iş gören olması açısından bağlılığını ele alıyor olması ve hem de bağlılığın hedeflerin özdeşleştirilmesi, devamlı üyelik arzusu gibi birbirinden oldukça farklı boyutlarını tek bir boyutmuş gibi ele alması bakımından problemlili bir yaklaşım kabul edilmiştir. Staw ve Salancik, tutumsal bağlılık yaklaşımına karşı olarak, davranışsal bağlılık yaklaşımını teklif etmişlerdir. Bu yaklaşım, özünde, bireyin geçmiş davranışları aracılığıyla onu örgüte bağlama sürecine odaklanmaktadır<sup>77</sup>.

#### 1.4.5. Kanter

Kanter, örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmede çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Ve bağlılık olgusunu; devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde tasnif etmektedir. Bunlar<sup>78</sup>:

- Devam Bağımlılığı: Çalışanın, örgütün varlığını sürdürmesi adına kendini adanması demektir. İş görenlerin, örgütlerine katılmak veya orada kalmak adına yaptıkları kişisel yatırımlar sebebiyle örgütten ayrılmak istememeleri gibi güçlü bir bilinç ve duygu oluşur. Çalışan, yaptığı bu fedakârlıkların hatırasına, üyeliğini sürdürme yolunu seçer.

- Birleşme Bağımlılığı: Çalışanların, örgütlerindeki sosyal ilişkilere bağlanması demektir. Örgütler bu anlamdaki bağlılığı geliştirme adına, ilk gün oryantasyonları, yeni üyelerin açık bildirimleri, üniformaların veya rozetlerin kullanılması benzeri etkinlikler oluştururlar. Böylece, çalışanlar arasındaki birlik duygusu artar ve kıskançlık, iç çekişme gibi olumsuz olaylar azalır; sonuçta da örgüt güçlenir.

- Kontrol Bağımlılığı: Örgüt üyesinin, davranışlarını istenilen yönde yapılandırmasını temin eden örgütsel normlara ilişkin bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı olgusu ancak iş gören, örgütün normlarının ve değerlerinin kişiyi ve kurumu uygun davranışlara sevk eden değerli bir kılavuz olduğuna inandığı durumda ve günlük hareketlerinde bu normlardan etkilendiği süreçte var olur.

Örgütsel bağlılık denilen olgu Kanter (1968) tarafından, kişisel istek ve gereklerin, bunların karşılanabileceği öngörülen organize edilmiş sosyal davranış normları veya organizasyonel hedeflerle bütünleşerek sürdürdüğü bir olgu diye tanımlanmıştır. Her sosyal düzende görüldüğü üzere organizasyonlarda da, tıpkı insanlar olduğu gibi, ihtiyaç ve beklentiler söz konusudur. Çalışanların organizasyonda görülen bu beklentileri, ona duygusal bağlar yükleme yoluyla kendi

<sup>77</sup> Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, 2011, s.286-287.

<sup>78</sup> Koç ve Topaloğlu, a.g.e., s.62.

amaçlarına uygunluk doğrultusunda yeniden biçimlendirip gerçekleşmesi yolunda çaba sarf etmeleri mümkün görünmektedir<sup>79</sup>.

#### 1.4.6. Wiener

Wiener iki tür bağlılık olgusunu gündeme getirir<sup>80</sup>:

- Araçsal Bağlılık: Burada söz konusu olan çalışanların kendi çıkarlarını ön planda tutması yoluyla meydana gelen bir bağlılıktır. Bu bağlılık, sonuçta, çalışanların kişisel özelliklerinin devreye girdiği, böylece bireysel çıkarların gereğince hareket ettikleri bir bağlılık olmaktadır. Örgüt, çalışanlarını bazı açılardan tatmin ederken, çalışanlardan da bunun karşılığı olarak bir araştırma bekler. Kısacası bu bağlılık, örgüt ve çalışanların birbirine karşılıklı bağlılık içinde buldukları bir durum olmaktadır.

- Örgütsel Bağlılık: Çalışanların, örgütsel değer ve moral öğelerine dayalı olarak, örgüt tarafından yapılan içselleştirilmiş baskılar veya örgüte psikolojik bağlılıkları sebebiyle ortaya çıkan bir bağlılıktır. Bu bağlılıkta çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmiş durumdadırlar.

#### 1.4.7. Penley ve Gloud

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığı, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık diye adlandırdıkları üç boyutta açıklamışlardır<sup>81</sup>:

- Ahlaki bağlılık: Bireyin örgütün hedeflerini, değerlerini ve normlarını kabul etmesi ve onlarla özdeşleşmesinin doğal sonucu olarak kendini örgütüne adanması, örgütün başarısı adına sorumluluk duygusu içinde bulunması ve örgütü gönüllü olarak desteklemesi durumudur.

- Çıkarıcı bağlılık: Bireylerin örgütsel hedeflere ulaşılması bağlamında örgüt için sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkı öğeleri karşılığında yine örgütten elde etmeyi umdukları ödüller ve teşvikler hatırına örgüte duydukları bağlılık türü olmaktadır.

- Yabancılaştırıcı bağlılık: Hem örgütün iç çevresi hem de dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadığını duyumsayan birey örgüte bağlanma gereksinimi duyar. Bu tür bu bağlılık türüne ise yabancılaştırıcı bağlılık adı verilir. Ancak

<sup>79</sup> Kanter, a.g.e., s.499.

<sup>80</sup> Bağcıoğlu, a.g.e., s.83-84.

<sup>81</sup> E. Larry Penley and Sam Gould, "Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, 1988, 9, 43-59.

unutmamak gerekir ki, bu bağıllık birey ile örgüt arasında görülen olumsuz bir bağıllıktır.

#### 1.4.8. Becker

Tutumsal yönlü bağıllık konusunda bir diğer hatırı sayılır çalışmanın sahibi kabul edilen Becker (1960)'a<sup>82</sup> göre örgütsel bağıllık, işveren ve çalışanları arası yatırım ilişkisinin kurulmuş olması ve buna karşılık elde edilmesi olası kazançların değerlendirilmesini esas almış karşılıklı bir değiş-tokuş süreci sonucunda gerçekleşmiş olmaktadır<sup>83</sup>.

Becker'in (1960) ortaya koyduğu bir tez açısından da bakıldığında çalışanlar örgüte giriş yapıp sonrasında da kişisel yatırımlara başlar ve bu yatırımlar sonucunda da türlü deneyim ve getiriler elde ederler. İşte bu yatırım ve getirilerin kendilerini, ayrılma düşüncesinden uzaklaştırdığı belirtilmiştir. Elde edilen bu tecrübe ve getirilerin örgütten ayrılması halinde diğer örgüte devrinin de zorluğunun öngörülmesi, şu anki örgütte devam edilmesi sonucunu doğurmaktadır<sup>84</sup>.

Kişisel yatırımlara ek olarak o örgütten ayrılmaya ket vuran bir diğer etmen de alternatif iş imkânlarının sınırlı oluşudur. Çalışanlar görünürde bir seçenek olmadığı takdirde mevcut işlerinde kalmayı sürdürürler. Bu etmen, devam bağıllığının oluşumu açısından önemli olmaktadır<sup>85</sup>.

Örgütsel bağıllık konusunda yapılan çalışmaların ilki olarak Becker (1960) tarafından öne sürülmüş olan davranışsal bağıllık yaklaşımı, "Yan Bahis" yaklaşımı olarak kabul edilmiş bulunmaktadır. Becker, organizasyona bağıllığı var olan kişilerin davranışlarında gerçekleşecek değişiklik olgularından beslenecek durumdaki fazla maliyetten ötürü, içinde buldukları örgütle uyumlu olabildiklerini ifade etmiştir. Bağıllık Becker tarafından, kısaca, kişilerin bilinçli bir taraf tutma davranışı olarak tanımlanmıştır. Başka bir söylemle kişi tarafından gösterilen davranışların artık sergilenmelerinden vazgeçilmesi gibi bir halde kaybedilecek olguların mevcudiyeti, kişinin sergilediği tutarlı davranışları sürdürmesi konusunda olumlu yönde

---

<sup>82</sup> S. Howard Becker, "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, 1960.

<sup>83</sup> İlsev, a.g.e., s.23.

<sup>84</sup> Allen ve Meyer, a.g.e., s.5.

<sup>85</sup> E. Carly Rusbult and Dan Farrell, "A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments", *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, 429-438.



etkilenmesini gerçekleştirir. Allen ve Meyer'ın yaklaşımı ile bu yaklaşım uyum içindedir<sup>86</sup>.

Becker'in taraf tutma kuramıyla; bireylerin kazandığı ödüller, harcadıkları zaman veya sarf ettikleri çaba olarak tanımlanan yatırımlar aracılığıyla örgüte bağlandıkları ifade edilmiştir. Sonuçta bu durum çalışanın örgütten ayrılma halinde bunun ağır bedellerinin olacağı düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlılığını sürdürmesi durumu demektir<sup>87</sup>.

#### 1.4.9. Porter

Öncelikle, Porter ve arkadaşları (1974) tarafından gerçekleştirilen çalışmada duygusal tanımlamalara yer verilmiştir ve o, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin olarak en önemli çalışmalar arasında kabul edilir. Stajyer teknisyen durumundaki çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminiyle işin devrinin seviyelerini saptamak amacıyla gerçekleştirilmiş bu çalışma sonucunda örgütsel bağlılık olgusunun şu şekilde sıralanan üç temel bileşene bağlı olduğu kaydedilmiştir<sup>88</sup>:

- Organizasyon kimliğini belirleyen amaç ve değerlerinin kabullenilmesi ve onlara olan kuvvetli bağlılık
- Organizasyonun varlığı adına kayda değer çaba gösterme irade ve isteği
- Organizasyon üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir arzu

Bu tanımlama, çalışmada duygusal bağlılığa ilişkin yapılmış en geçerli tanım olduğu kabul edilir<sup>89</sup>. Porter ve arkadaşları ayrıca, "Örgütsel Bağlılık Ölçeği - OCQ" diye de adlandırılan ve duygusal bağlılık analizi hususunda yoğun olarak kullanılan 15 ifadeli bir ölçek geliştirmiş bulunmaktadır.

Porter vd. (1974) tarafından, duygusal bağlılık olgusu ile örgütsel güven arasındaki ilişki, yöneticilerin örgüt üyeleri adına doğru eylemler gerçekleştirmeleri sonucunda örgüt çalışanlarının yöneticilerine güven duymalarını belirlediği ve böylece örgütlerine bağlanmalarını meydana getirdiği kaydedilmektedir. Örgüt çalışanlarınca yönetici davranışlarının olumlu algılanması sayesinde büyük bir aitlik hissi oluşmaktadır. Further, Kallenberg ve Berg; Oliver; ve Steers tarafından iddia edildiği

---

<sup>86</sup> Becker, a.g.e.,s.26.

<sup>87</sup> Koç ve Topaloğlu, a.g.e., s.77.

<sup>88</sup> Porter vd., a.g.e., s.605-607.

<sup>89</sup> Allen ve Meyer, a.g.e., s. 2-6.

üzere, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu, örgüt ile çalışanı arasında olan ilişkinin niteliğini ve doğasını yansıtır<sup>90</sup>.

Devam Bağlılığı; bu olgu, çalışanın örgütte kalmasının zorunluluk durumu olmaktadır. Eğer çalışan açısından işten ayrılmanın getireceği sonuçların maliyeti yüksekse, çalışan kalmaya devam etmelidir. Bu sonuçlardan anlaşılan, ödül-maliyet analizinin yapılması örgütte kalma isteğinin zorunlu kıldığıdır. İşten ayrılması halinde çalışanın iş arkadaşları ile yakınlığının kaybı, emeklilikle alakalı bir kısım haklar, kıdemlilik, kariyer devamlılığı ve uzun süre aynı yerde çalışılması neticesinde kazanılan tecrübe ve yeteneklerin yitirilmesi gibi durumlarla karşılaşması olasıdır<sup>91</sup>.

Örgüte devam bağlılığı duyan personelin bazıları, işlerini sevmese bile, sağlık, aile meseleleri veya emekliliğinin yakın olması sebebiyle işlerine devam ederler. Ancak verimliliklerinin yetersiz oluşunun yanı sıra zaman zaman olumsuz tutum ve davranışlarıyla yöneticiler açısından sorun kaynağına olabilmektedirler<sup>92</sup>.

## 1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak onu belirleyen ve üzerinde etkili olan etkenler söz konusudur. Örgütsel bağlılığı biçimlendiren söz konusu etkenleri, Schwenk (1986) bireylerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik etkenler diye tasnif etmiştir. Oliver (1990) de, bu hususta gerçekleştirdiği çalışmada, demografik etkenlerin örgütsel bağlılık üstündeki etkisini nisbeten daha az; örgütsel ödüller ve iş değerleri etkenlerinin ise aynı konuda nisbeten daha çok ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda yapılan değerlendirmeler sonucunda, güçlü katılımcı değerler gösteren çalışanların, örgüte ilişkin bağlılıklarının daha yüksek seviyede olduğu; güçlü araçsal değerlere sahip olanlarınsa, göreceli biçimde, daha düşük seviyede olduğu kanaatine ulaşılmıştır<sup>93</sup>. Konuya ilişkin olarak yapılan diğer araştırmalarda örgütsel bağlılığı biçimlendiren ögeler bireysel ve örgütle ilgili etkenler diye değerlendirilmiştir.

<sup>90</sup> Porter vd., a.g.e., s.605-607.

<sup>91</sup> Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6(2), s.210-219.

<sup>92</sup> Bayram, a.g.e., s.127-131.

<sup>93</sup> Mehmet Uğur Özevin, *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Bir Havayolu İşletmesinde Nicel Uygulama*, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.24. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

### 1.5.1. Demografik Faktörler

Bireyin örgütsel bağlılığını etkileme sürecinde demografik faktörler belirleyici durumdadır. Çalışmanın bu kısmında da yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kıdemden oluşan demografik faktörler açıklanacaktır.

#### 1.5.1.1. Yaş

Yaş olgusu zamanla ilgili bir etkidir ama çalışanın örgüte olan bağlılığının en kayda değer göstergelerindendir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın o örgütten elde edeceği kazanımlar da artacak ve böylece elde edilenler örgütsel bağlılığı da etkileyecektir. Bu da çalışanın yaşı yükseldikçe, örgütsel bağlılığının da yükselmesi olacaktır. Literatürde yer verilmiş araştırmalar genel olarak yaş ile örgütsel bağlılığın doğrudan ilişkisini tanımlamaya çalışırlar<sup>94</sup>. Demircan ve Ceylan (2002) çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönde bir ilişki belirlemişlerdir<sup>95</sup>. Stevens, Beyer ve Trice (1978) yöneticiler örnekleminde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğuna dair kayıt düşmüşlerdir<sup>96</sup>.

Yaş olgusu başka firmaların çalışanları için cazibenin yitirilmesi demek olmakta ve bu yöndeki hareketliliği sınırlandırmaktadır. Diğer yandan yaş, çalışanların iş yerleri için gerçekleştirdikleri katkılara doğru orantılı olarak çalışanın aynı kurumda çok uzun süreli istihdamına ortam hazırlamakta ve bu aynı zamanda bağlılığı da güçlendirmiş olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kariyerinin başındaki genç bir çalışanın iş değiştirmede kararsızlık yaşamadığı anlaşılırken, kariyer gelişimini sonuçlandırma aşamasındaki yaşça büyük çalışanların örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri anlaşılmaktadır<sup>97</sup>.

#### 1.5.1.2. Cinsiyet

Kadın çalışanların iş değişikliğe gitmelerinin kendileri için daha masraflı olduğu

<sup>94</sup> M. Richard Steers, "Antecedents and consequences of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56.

<sup>95</sup> Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayer Üniversitesi Dergisi*, 2002,10(2), s.3.

<sup>96</sup> M. John Stevens, M. Beyer Janice and M. Trice Harrison, "Assessing personal. Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment," *Academy of Management Journal*, 1978, 21, 380-396.

<sup>97</sup> Özevin, a.g.e., s.26.

düşüncesinde oldukları ve bu nedenle de var olan örgüte daha bağlılık duydukları gözlenmiştir<sup>98</sup>. Bir başka yönden de Bruning ve Snyder (1983) bir firmada oluşturulacak örgütsel bağlılık adına, kadın çalışanlara, erkek çalışanlara göre daha farklı tavırlar gösterilmesi gerektiğini bildirmişlerdir<sup>99</sup>.

### 1.5.1.3. Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında karşıt yönlü bir ilişki vardır. Çalışanın eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütsel bağlılık düzeyi düşer. Bunun nedeni de, daha yüksek eğitim almış personelin örgütün gerçekleştiremeyeceği birtakım beklentilere daha fazla girmeleridir. Diğer yandan da onlar için daha çok ve daha farklı iş seçenekleri ve olasılıkları söz konusudur<sup>100</sup>.

Sosyal ve mali şartların sağladığı izinler çerçevesinde eğitimlerini sürdürmüş ve böylece gerekli gördüğü tüm eğitimleri alma yolunu seçmiş bireylerin, düşük düzeyde eğitim almayı seçen bireylere göre iş yaşamını ve kariyerlerini değerlendirme açılarından daha farklı olduğu; eğitim konusunda ayrılan zamanın ve harcanan maliyetin bir dönüşü olacak biçimde çalışanların maaş ve kıdem istek ve düşüncelerinin yükseldiği saptanmıştır<sup>101</sup>. Bu konularda benzer sonuçlara erişen Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), konaklama işletmeleri alanında sürdürdükleri bir çalışmada, ilköğretim mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara göre, daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini saptamışlardır<sup>102</sup>.

Başka olarak bu konuda yapılmış araştırmalarda da örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir korelasyonun bulunmuştur. Ancak bunun yanında, sözü edilen korelasyonun yeterli derecede net olmadığı ve kuvvetli sayılamayacağına ilişkin verilere ulaşılmıştır. Bu da söz konusu ilişkinin önemsenmemesi gerektiği yolunda sonuçların çıkarılmasına sebep olmuştur. Bu çalışmalar başka çalışmalarla karşılaştırıldığında görülmüştür ki çalışanların farklı düzeylerde eğitim almış olmaları, onların örgütte daha çok kalma isteğini oluşturur. Bunun yanında, daha ileri düzeyde formel bir eğitim almayı planlamayan çalışanların, eğitim almayı planlayan veya

---

<sup>98</sup> G. Lawrence Hrebiniak and A. Joseph Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1992, 72(17), s.562.

<sup>99</sup> Nealia Bruning and A. Robert Snyder, "Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 1983, 26(3), s.485.

<sup>100</sup> Özevin, a.g.e., s.28.

<sup>101</sup> Türkoğlu, a.g.e., s.35.

<sup>102</sup> İrfan Yazıcıoğlu ve I. Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009, 1(1), 3- 16.

eğitimlerine ilişkin düşüncelerinde belirsizlik görülen çalışanlara oranla, daha yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip oldukları gözlemlenmiştir<sup>103</sup>.

Colbert ve Kwon (2000)'un gerçekleştirdikleri analiz açısından, bilim insanları bu olumsuz korelasyonu, yüksek eğitim düzeyindeki çalışanlar için iş seçeneklerinin çok oluşuna bağlamışlardır<sup>104</sup>. Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki olumsuz yönlü korelasyona destek olan bazı çalışmaların yanında, birtakım bilim insanları da sözü edilen korelasyonun yeterli derecede net ve kuvvetli olmayışına ilişkin sonuçlar ortaya koymuş bulunmaktadır. Bu sebeple sözü edilen korelasyonu çok değerli bulmadıklarını belirtmişlerdir<sup>105</sup>.

#### 1.5.1.4. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık olgusuyla ilgili ve kayda değer değişkenlerden biri de çalışanların medeni hali olmaktadır<sup>106</sup>.

Örgütsel bağlılıkla medeni hal arasında var olduğu öngörülen ilişkiyi araştıran çalışmalar az sayıdadır. Bu konudaki saptamalardan biri de, evli çalışanların ekonomik sorumlulukları dolayısıyla işe devamlılık konusunda daha hassas davrandıklarıdır. Bununla birlikte, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon hakkında şu an için hiçbir kuramın bir sonuca ulaşmadığı biçiminde düşünceler de vardır<sup>107</sup>.

Literatürde, medeni hal bakımından evli olan çalışanların, örgütlerine, bekâr çalışanlara göre daha fazla bağlılık duydukları konusunda bilgiler vardır. Medeni halin çalışanları zorunlu biçimde örgüte bağlı kılan değişkenlerden biri durumunda olduğu belirtilebilmektedir. Bekârların işten ayrılma oranı diğerlerine göre yüksek düzeyde seyretmektedir. Bu sonuç ayrıca bekâr çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin evlilere göre daha az olduğunun bir göstergesi sayılmıştır<sup>108</sup>. Bu sonuç ise, evli

<sup>103</sup> Güner Çöl ve Hasan Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2005, 19(1), s.295.

<sup>104</sup> E. Amy Colbert and G. Whan Kwon, "Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors", *Journal of Managerial Issues*, 2000, 12(4).

<sup>105</sup> Özevin, a.g.e., s.29.

<sup>106</sup> Canan Hoş ve Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, 20(4), s.6.

<sup>107</sup> M. Onay Özkaya, D. İpek Kocakoç ve Emre Karaa, "Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, 13(2), s.80.

<sup>108</sup> Hoş ve Oksay, a.g.e., s.6.

çalışanlar için ekonomik yükümlülüklerinin ve ailesel sorumluluklarının biçimlendirdiği bir gerçek olarak yorumlanmıştır.

#### 1.5.1.5. Kıdem

Bu konuda gerçekleştirilen çalışmaların çoğu kıdemle örgütsel bağlılık arasında genel olarak olumlu yöndeki bir ilişkiye işaret etmektedir. Kişilerin çalışma sürelerinin artışı, örgüt sayesinde elde ettikleri kazançlarını yükseltir. Bu bakımdan çalışma süresi ile örgütsel bağlılık birbirini destekleyen ögeler durumundadır. Çünkü örgüt bünyesinde geçirilen hizmet süresi de o örgüte yapılmış bir yatırım olmaktadır. Ve çalışan bu süre içinde belli statü ve terfileri kazanmıştır. Buna bağlı biçimde de, kişiler kazançlarını kaybetmek istemez ve böylece örgütlerine daha çok bağlanırlar<sup>109</sup>.

Konuya bir başka açı getiren Zeffane ise örgüte yeni katılmış olan çalışanların örgütte kendilerini yabancı hissettiklerini, örgütte geçirilen yıl sayılarının on üç ve üstü olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de çok fazla olduğunu belirtmiştir<sup>110</sup>.

İnce ve Gül (2005) ise yaş ve örgütte kazanılan kıdemın genel olarak paralel durumda bulunduğunun görüldüğünü; fakat, yaşın daha fazla bir oranla duygusal bağlılıkla, kıdemınse örgüte sağlanmış katkı ve yararlardan ve örgütte geçirilen zamandan ötürü devam bağlılığıyla daha fazla düzeyde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir<sup>111</sup>.

#### 1.5.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin örgütsel bağlılığı gerçeğinde kişisel özellikleri belirleyici durumdadır ve aynı zamanda örgütsel etmenler de bu noktada belirleyici olmaktadır. Literatürde çok sayıda örgütsel etken sayılmıştır. Çalışmanın bu kısmında da bu etkenlerin önemli kabul edilmiş olanları özet olarak açıklanacaktır.

##### 1.5.2.1. Örgüt Kültürü

Toplumun hayat şekli diye tanımlanabilen kültür, toplumlarda farklılıklar göstermekle birlikte kendine özgü gelenek, adet ve kültürü barındırmaktadır. Ve söz

<sup>109</sup> Özevin, a.g.e., s.29.

<sup>110</sup> Akya Uygur, *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2013.

<sup>111</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.45.

konusu bu kültürel yapı, ait olduğu toplumu diğerlerinden ayırır. Toplamların kendilerine özgü bir kültür yapıları olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürel dokuları söz konusudur. Örgütler için söz konusu olan bu kültür onların kimlikleri durumundadır<sup>112</sup>.

Örgütsel kültür örgütün kendi üyeleri için farklı bir kültür kaynağıdır ve onların örgüte bağlanmasına yardım eden ve örgüt üyelerince paylaşılma durumundaki iç değişkenlerden meydana gelmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütün esas değer ve amaçlarını bir biçimde iş görenlere ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı demektir. Örgüt iş görenleri arasında, paylaşım veya kabul edilmeye konu olabilecek bir kültür meydana koyamamışsa, iş görenlerin kendi arasında ve örgütleriyle iletişim kurulamaz<sup>113</sup>.

Örgütlerin de insanlar gibi kişiliklerinden söz edilir. Bu bağlamda örgütler de katı veya esnek, uzak veya destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık şeklinde tasnif edilebilir. Herhangi bir örgütteki bu sembolik tutum, örgütsel kültür kavramıyla örgüte, bir makine veya canlı bir organizma olarak algılanmanın da ötesinde, farklı bir boyut kazandırma yolu olmaktadır. Kültür kimliği olgusunun etkisiyle, böyle bir anlayış, örgütü canlı bir sistemin de ötesinde değerlendirir ve onu farklı yaşamları bünyesinde bulundurabilen ayrı bir yaşam şekli ve düşünceler sistemi diye değerlendirmemizi mümkün kılar.

#### 1.5.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılık olgusunu gerçekleştirilmesi bağlamında en önemli etkenlerden biri de personelin adaletli bir kurumda çalıştıklarına ilişkin inançları olmaktadır<sup>114</sup>. Adaletin bulunmadığına inanılmış örgütlerde çalışan personelin örgüte bağlılık duymaları ve aynı şekilde örgüt değerleriyle özdeşleşmeleri olası değildir.

Çalışanlar örgütten edindikleri kazançların sağladıkları ve örgüt bünyesindeki uygulamalarda adaletin gözetilip gözetilmediğini de sorgular ve bu konuyla ilgilenirler<sup>115</sup>. Bu açıdan bakıldığında anlaşılmaktadır ki, örgüt içerisinde hakların verilmesi, görevlerin belirlenmesi ve sorumluluğun dağıtılması, ücret dengesi, kurallar

<sup>112</sup> U. Göksel Ataman, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, 1995, s.32.

<sup>113</sup> Öztürk, a.g.e., s.34.

<sup>114</sup> R. Kutanis Özen, *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya, 2010, s.16.

<sup>115</sup> Cevat Celep, *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*, Nobel Yayınları, Ankara, 2014, s.129.

ve kuralların uygulanışı gibi birçok alanda adaletin geçerli olması örgütsel bağlılık gerçeğini pozitif olarak etkiler<sup>116</sup>.

Örgütsel adalet olgusu da bireylerin başarı düzeyi ve tatmin olma düzeyi, çalıştığı ortamlara ilişkin olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumlarıyla ilgilidir. Çalışanlar gayretleri sayesinde hak ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde aynı statü ve durumdaki personelin hak ettiği kazanımları mukayese ederler. Bunun sonucunda da kendi örgütüne ilişkin yaklaşımları biçimlenir. Örgütte geçerli kuralların orada bulunan herkese eşit biçimde uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ilkesinin gözetilmesini, yine örneğin izinlerde eşit hakların söz konusu olmasını, özlük hakları ve sosyal imkânlarla kendisinin de diğer çalışanlar kadar sahip olmasını her çalışan beklemektedir. Bu konu, ülkemizdeki sağlık örgütleri bakımından değerlendirilmeye çalışıldığında döner sermaye denilen, maaş dışı olarak gerçekleşen ve başka kurumda olmayan bir ek ödeme sisteminin varlığı, çalışanlarca sık sık gündeme getirilmektedir<sup>117</sup>.

Örgütsel adalet çalışan personelin kişisel doyumlarını sağlamak yanında, aynı zamanda örgütlerin işlevlerini etkili biçimde yerine getirmeleri bağlamında önemlidir. Olumsuz açıdan bakıldığında ise adaletsizlik olgusu örgütsel bir sorun kaynağı diye işaretlenir. Çalışanların kişisel doyumlarına odaklanıldığında adaletli örgüt beklentisi iyice yükselir. Adaletsiz olduğu değerlendirilen çalışma ortamı, çalışanlarda hep bir eksiklik duygusu ve buna bağlı olarak da doyumsuzluk duygusu oluşturur. Örgüt için de örgütün adaleti sorgulanacaktır ve bu sonuç bir erdem yitimi olarak örgütün aleyhine verilen bir hüküm olacaktır.

### 1.5.2.3. İşin Niteliği

İşin niteliği kişilerin işten tatmininin ne derece gerçekleştiğinin saptanmasını sağlamaktadır. Çalışanlar örgütte kendilerini zorlayabilecek işler seçerler, çünkü onlar hep sıradan ve sıkıcı işlerle sürekli olarak meşgul olmak istemezler. İşle ilgili olarak orada çalışan kimselerin iş tatminini bir biçimde etkileyen çok önemli iki öge söz konusudur. Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma basamaklarının kontrol edilmesi ögeleridir. Çoğunlukla yeterli derecede olan iş farklılığı çalışanların yaşadığı iş motivasyonunu yükseltir. Çeşitliliğin çok az oluşu çalışanların sıkılıp yorulması

<sup>116</sup> Türkmen, a.g.e., s.63.

<sup>117</sup> Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, 1(21), s.78.



demektir. Buna karşılık, işte çok çeşitlilik ise çalışanların strese girmesi demektir. Çalışanlar açısından işlerine ilişkin olarak tanınan kısmi özgürlük alanları da onlarda işe bağlılığı arttırmaktadır. Aksi durumda, yani çalışanlar üzerinde aşırı baskı tesisi de motivasyonu azaltır ve iş tatminsizliği denilen duruma sebep olur.

Örgüt içinde farklı birimlerin kendi içinde, alanlarına ilişkin sorun tespit etmesi ve tespit edilen bu sorunun çözülmesi ve bu işlemleri tümüyle kendi özgür iradeleriyle ve herhangi bir talimat almaksızın gerçekleştirmeleri önemli olmaktadır. Sorunun saptanması ve çözümüne ilişkin süreçler, ilgili çalışanlara görevlerini layıkıyla yapma duygusunu ve kısmi özgürlük duygusunu verir<sup>118</sup>.

#### 1.5.2.4. Takım Çalışması

Takım çalışması sayesinde elde edilen önemli bir üstünlük de organizasyonda yer alan farklı birimlerin bilgi, yetenek ve kontrollerini birleştirmesidir. Sonuçta birimler hiyerarşik bir örgüt yapısının sert ve yararsız kabul ettikleri limiti aşar ve ortak amacı bütünleyerek meydana getirirler<sup>119</sup>.

Çağımızda kendi çalışanlarından daha verimli sonuçlar elde etmek isteyen işletmeler insan kaynakları alanına yoğunlaşırlar. Bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığı sonucuna bu bağlamda ulaşılmıştır. Yoğunlaşan rekabet baskıları ve bunlarla mücadele etme gereği işletmelerde takım çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığı sonucunu, emek maliyetini düşürdüğü gerçeğini, personelin performansını ve işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu arttırdığı sonucunu getirmiştir. Bir İşletmenin rekabet üstünlüğünü kurabilmesi için, kendi çalışanlarının yeteneklerinden azami derecede yararlanabilecekleri ve bu bağlamda çalışanlar arasında sinerjik bir etki oluşturabilecekleri takım çalışmalarına odaklanmaları icap etmektedir. Bu açıdan sağlık sistemleri için çok önemli durumda olan bireysellikten uzak olma hali, yani takım çalışmasına yatkın olma durumu özellikle son 10 yılda ilgili sektörde yaşanan hızlı farklılaşma ve sağlık hizmetlerinde özel sektör durumunun ayrı bir konum kazanması, konunun önemini yükseltmiştir. Son zamanlarda hayata geçirilen Kamu Hastaneleri Birliği de bu konudaki önemli göstergelerden sayılmaktadır<sup>120</sup>.

<sup>118</sup> Türkmen, a.g.e., s.39.

<sup>119</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.278.

<sup>120</sup> Ferit Küçük, "Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri", **Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 2008, 10(1), s.168.

Sağlık hizmetleri alanında yukarıda geçen ana başlıklardan özellikle “konu üzerinde çalışacak yeterli zamana sahip olma durumu” ile “yüksek derecede bilgi sahibi olma” durumu önemli olmaktadır. Bunun nedenle sağlık çalışanının temel anlayışı öncelikle hastaya zarar vermeme olmaktadır. Önceliği insan sağlığı olan sağlık çalışanlarının sağlık hizmetleri sunumunda hata yapmamaları gerekmektedir. Bu açıdan bir karar verme durumunda, acil hayati durumlar hariç, uygulama öncesinde düşünmek gerekmektedir. Meydana gelecek bir hata uygulayanca %1’lik bir hata olarak değerlendirilebilir. Hizmet alırken bir soruna maruz kalan hasta içinse bu %100’ü ifade eder<sup>121</sup>. Tabiidir ki doğru ve isabetli bir karar vermede yüksek seviyede bilgili olmak gerekir. Çünkü aksi durumda belirtilen sıkıntıların yaşanılması kaçınılmaz olacaktır. Sağlık alanında eksik bilgi veya yeterli düşünmeksizin alınacak yaşamsal bir kayba yol açar ve bunun telafisi de olmayabilir.

#### **1.5.2.5. Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı, örgüt üyelerinin örgüt değer ve amaçlarına bağlanma düzeyleri açısından belirleyici olan en önemli etkenlerdendir. Katılımcı, çalışanlarına güvenen, değişime açık, yenilikçi bir yönetim anlayışının egemen olduğu tarz, genelde çalışanların beğenisini kazanır ve örgütsel bağlılığın da kuvvetlenmesini sağlar<sup>122</sup>.

Katı, aşırı denetim yanlısı, çalışanına güvenmeyen otokratik yönetim tarzı bağlılık duygusu açısından zayıflatıcı etkiye sahip olmaktadır. Aşırı merkezîyetçi bir örgüt yapısında çalışanlar için kararlara katılma söz konusu olamadığından onlara örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme mümkün olamamaktadır<sup>123</sup>.

#### **1.5.2.6. Ücret ve Ödüller**

Bağlılık düzeyini belirleyen önemli değişkenlerden biri de ücret ve onun seviyesi olmaktadır. Ekonomik sıkıntılar içindeki bir çalışan için ücret düzeyi işi bırakıp bırakmama kararının oluşumunda çok sayıdaki etken içinde daha önemli olacaktır. Çünkü düşük düzeydeki ücretler çalışanları bu konuda daha iyi olduğunu düşündükleri örgütlerde benzer pozisyonlar aramaya iter<sup>124</sup>.

---

<sup>121</sup> Türkmen, a.g.e., s.41.

<sup>122</sup> Bakan, a.g.e., s.147.

<sup>123</sup> Türkmen, a.g.e., s.62.

<sup>124</sup> Türkmen, a.g.e., s.65.

Ücretin bağlılık konusunda etkili olmasında geçim ve yaşam standardı belirleyici durumdaysa da, hemen yanında ücret dağıtımındaki adalet de önemli olmaktadır. Bireylerin örgütte uygulanan ücret politikasına ilişkin değer hükümleri onun adil ve dengeli olduğu doğrultusunda olduğunda bağlılıkları da bundan olumlu yönde etkilenir<sup>125</sup>.

Ödül denilen olgunun işlevi, çalışana önemini hissettirmek, yaptığı işin beğenildiğini belirtmek ve kendisinin takdir edildiğini göstermektir. Bu anlamda örgütsel bağlılığın oluşmasında bu örgütsel ödüllerin önemi büyüktür. Çünkü örgütsel bağlılık bir iş gören adına geleceğe dair olan umutlarının bugünde elde edeceği kazanımlarla değiştirilmesidir. Bu bir işveren bakımından bugün gösterilen çaba ile bağlılık için ödenen ücret olmaktadır<sup>126</sup>.

Personelin çalışmaları sonucunda kazandığı maddi veya manevi ödüllerin ve yine bu anlamdaki beğeni ve takdirlerin örgüt bağlılığı konusunda olumlu etkileri söz konusudur. Özellikle de personelin beklenti ve gereksinimlerine göre seçilen ödüller motivasyon açısından da etkilidirler. Ödüllendirme aylık ücret, prim, ikramiye gibi mali veya onaylama, destekleme, terfi, gelecekteki hedef, konum, övgü türünde manevi temalı olabilmektedir<sup>127</sup>.

## 1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ

Örgütsel bağlılığın oluşturulması ve sürecinin giderek güçlendirilmesi adına işe alma ve seçim, sosyalleşme gibi konulara öne verilmesi gerekirken, hemen yanı başında da işten ayrılma niyetini azaltıcı çalışmaların yoğunlaştırılması lazımdır.

### 1.6.1. İşe Alma ve Seçme

Örgütlerin kendi faaliyetlerini en etkili biçimde sürdürebilmesi yalnızca güçlendirilmiş ve kendilerindeki örgütsel bağlılık olgusu tam olan çalışanların varlığıyla mümkün olabilir. Gündelik hayatta deneyimlenen sıkı rekabet ve örgüt içi dönüşüm kendilerini işin safhaları, çıkartılan sonuç ve hizmetler, kullanıcı yorum ve isteklerinin dikkate alınması ve firmanın ileriye taşınması hususunda gönüllü olunması ve bağlılık esaslarına uyum sağlayarak, fark edilir biçimde çaba sarf eden çalışanların

<sup>125</sup> Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012, s.112-113.

<sup>126</sup> İnce ve Gül, a.g.e., s.79.

<sup>127</sup> Bakan, a.g.e., s.149.

varlığı gereksinimini oluşturur. Güçlendirme, çalışanların işinin içeriğini ve işteki kendi işlevlerini dilediği şekilde netleştirebilmeye inandığı performans odaklı bir iş yerini tanımlamaktadır. Çalışanın güçlendirilmesi doğrultusundaki bu düşünme şekli, çalışanların da örgüte yönelik bağlılıklarının artması anlamında katkıda bulunur<sup>128</sup>.

Çalışan güçlendirmenin katkısıyla iş görenler, kendi iş yerlerini ve çalışma biçimleriyle ilgili farklılıklar gerçekleştirme konusunda, kendilerini daha güçlü kabul edeceklerdir. Bu şekilde, çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık da yoğunlaşır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütün yarar sağladığı tutumlar göstermesi, örgütün amaç ve kültürünü yoğun bir içtenlikle kabullenmesi, kendini örgüt ile özdeşleştirilmesi ve örgütsel süreçlere katılım sağlaması demektir. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif yönlü bir korelasyon vardır. Bunun sebebi ise bir çalışanın görevleri ile kişisel değer yargılarının uyum içinde bulunmasıdır<sup>129</sup>.

### 1.6.2. Sosyalleşme

Örgütün ve çalışanların her birinin kendilerine özgü niteliklerinin olması örgütlerin karmaşık sosyal mekanizmalar oluşu sonucunu doğurmuştur. Örgüt ve çalışan arasındaki tutum ve değerlerin uyumu demek, örgüt gayelerinin olmasını sağlamak demek olmaktadır. Bu uyum zamanı ise örgütsel sosyalleşme olgusudur. Bir örgüte yeni katılan veya bir bölümden diğerine geçen personelin tutumu, değer ve davranışları öğrenmesi süreci örgütsel sosyalleşme olarak kabul edilir<sup>130</sup>.

Sosyalleşme denilen olgunun amacı, kültürü sürdürmek olsa da, süreci etkilememektedir. Bireyler aynı davranışa karşı değişik yanıtlar verirler. Hatta daha önemlisi, örgüt adına değişik çıktılar üretebilmek için sosyalleşmenin farklı kombinasyonlarının varsayımlaştırılması yoluna gidilmektedir. Örneğin, örgütün bakış açısından üç tür sonuç tanımlanabilir; birincisi bir koruyucu alıştırma veya bütün normlara tam uyum ve tüm ihtimallerin eksiksiz öğrenilmesidir; ikincisi ise yaratıcı bireysellik olarak, eğitim alan bireyin kültürün tüm merkezi ve önemli ihtimalleri öğreneceğini, fakat lüzumsuz olanları reddedeceğini, böylelikle kişinin hem örgütün görevleri hususunda ve hem de örgütün bunları ne biçimde yerine getirdiği hususlarında yaratıcı olmasına fırsat verileceğini tanımlar (rol yenileştirme), üçüncüsü ise isyankâr veya tüm ihtimallerin tamamen reddedilmesi durumudur. Eğer isyankâr

<sup>128</sup> Onne Janssen, "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work&Stress*, January/March, 2004, 18(1), s.56.

<sup>129</sup> Özevin, a.g.e., s.21.

<sup>130</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006, s.302.

bir insanın örgütten ayrılması durumu dışsal etkenlerce engelleniyorsa, birey bu durumu bozmaya çalışacak, sabote edecek ve sonuçta da ihtilali başlatan kişi olacaktır<sup>131</sup>.

### 1.6.3. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar işten, örgüte yaptıkları yatırımın karşılığını alamayacaklarına öngördükleri durumlarda ayrılırlar. Örgütte çalışmayı sürdürmek, bir çalışan için örgüte yatırım yapmayı sürdürmek demektir. Bu yatırım ise zaman içinde birikir ve vazgeçilmesi güçleşir. Bu nedenle çalışma süresi veya yılı ile yaş ögesi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli değişkenler durumundadır. Cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı gibi ögeler de örgüte yapılan bu yatırımı etkileyen değişkenler sayılır. Çünkü bunlar yatırımdan vazgeçilmesini önleyen sorumluluklar durumundadır. Alternatif iş imkânı da bu yatırımdan vazgeçme hususunda etkili olan diğer bir önemli değişken durumundadır<sup>132</sup>.

Örgütsel bağlılığın azlığı ve işten ayrılma niyeti konularında diğer bir açıklama da Farrel ve Rusbult tarafından (1981) yapılmıştır. Bu model açısından bakıldığında işten ayrılma birkaç etkenli bir işlemdir. İşten ayrılmayı engelleyen etkenler; örgütsel ödüller, iş görenin iş tatmini, alternatif işin kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi etkenler olmaktadır. Bu modele açısından değerlendirildiğinde, alternatif iş olgusu örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişkidir. Yani, alternatif sayılan iş daha kötü bir iş ise bağlılık artar. Bu modele göre çalışanın örgütüne yaptığı yatırımlar ise hizmet yılı, başka örgütte kullanılmayacak beceriler, emeklilik programları gibi genel yatırımlar olmaktadır. Bu tür yatırımlar ise işten ayrılma bağlamında maliyeti artırır. Ancak kaliteli elemanlar yerine alternatif iş seçenekleri kötü ve pasif bağlı olan kalitesiz elemanların örgütte kalması sonucunu doğurur<sup>133</sup>.

## 1.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Bireyin örgütsel bağlılığının gerçekleştirilmesi durumunda çeşitli sonuçlar görülmektedir. Bunlar;

---

<sup>131</sup> Özevin, a.g.e., s.22.

<sup>132</sup> Özevin, a.g.e., s.23.

<sup>133</sup> B. M. Burns and R.W. Collins, "Organizational Citizenship Behaviour in the us Context", 2001, s.1-4.

### 1.7.1. Bireysel Sonuçları

Örgüte bağlı çalışanlar, gereksinim durumunda örgütün çıkarlarını düşünen, işe düzenli katılım gösteren, tam zamanlı çalışan, örgütün varlıklarını kollayan ve aynı amaçlar yönünde ilerleyenler olarak görülür<sup>134</sup>.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının bireyler açısından bazı olumsuz etkileri de vardır. Örgüte bağlılık düzeyleri yüksek bireyler farklı kurumlarda bulunup deneyim edinemediklerinden mesleki ilerleme ve kariyer basamaklarında ilerleme açılarından yetersiz bulunmaktadır<sup>135</sup>.

### 1.7.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları

Örgüt üyelerinin yüksek seviyede birbirine bağlı olduğu çalışma gruplarındaki bağlılık göstergesi daha büyük görev etkileşimi ve sosyal katılım olgularıyla sonuçlanabilir. Bunların her ikisi de grubun bağlılık olgusunu güçlendirecektir. Çalışma grupları üzerinde bağlılık etkisi, birkaç kişi için farklı değerlendirilmesinden ziyade, grup üyeleri arasında geniş olarak yayıldığında çok yüksek seviyede etkiye ulaşır. Bu da, örgütsel bağlılığın çalışma gruplarında yol açtığı olumsuz etkilerden olmaktadır<sup>136</sup>.

### 1.7.3. Örgütsel Sonuçları

Örgütsel bağlılığın oluşturduğu olumlu davranışsal sonuçlar araştırılırken Baruch'un ortaya koyduğu bir realiteden söz edilmesi yararlı bir bakış açısı olur. Baruch; küçülme, kıdemde gerileme veya bazı iş alanlarını elimine etme gibi yeni örgütsel politikalar nedeniyle çalışanla işveren arasındaki ilişkinin doğasında farklılaşma olgusunun olabileceğini iddia etmiştir. Personel masraflarında azaltmaya giderek daha rekabetli duruma geleceklerini düşünen firmalar, çalışanların işletmeye odaklı güven duygularını zarara sokacak türden ak uygulamaları benimseyebilmektedirler<sup>137</sup>.

<sup>134</sup> Adnan Ceylan ve Nigar Demircan, "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2002, 31(1), s.1-13.

<sup>135</sup> M. Donna Randall, "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 1987, 12(3), s.466.

<sup>136</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri, 2007, s.55.

<sup>137</sup> Özevin, a.g.e., s.30.

Baruch'ın düşünceleri incelendiğinde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi bazı davranışsal sonuçlar arasında görülen ilişki zamanla silikleşme durumundadır. Çünkü 1970'lerle mukayese edildiğinde çalışanların işletmede devam etmelerini doğuran bağlılığın gücü giderek daha düşmektedir. Örgütün çok hızlı bir dönüşüm ve sıkı bir rekabet ortamında yer alan bir endüstride olması, daha sabit bir endüstride aktif olmasına nazaran, örgütsel bağlılığın örgüt üstünde bazı olumlu davranışsal sonuçlar doğurması açısından çok ciddi bir etki yapmaktadır. Sabit ilerleyen bir endüstride aktif rol oynayan bir örgüt için çalışanların o örgüte bağlı olması belki örgüte fazladan bir katkı sağlamaz. Ancak süratli bir dönüşümün deneyimlendiği bir endüstriye bağlı olan çalışanlardan oluşmuş bir firmanın kazanç elde edebileceği birçok durum bulunmaktadır<sup>138</sup>.

## 1.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel bağlılıkla ilgili yurt içinde yapılmış çalışmalar ve örgütsel bağlılıkla ilgili yurt dışında yapılmış çalışmalar bu kısımda anlatılacaktır.

### 1.8.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Yılmaz (2013), hizmetkâr liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi mercek altına alan çalışmasında, kamuda yönetici olarak çalışan 284 kişi üzerinde durmuş bulunmaktadır. Yapmış olduğu araştırmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok çok önemli olduğu sonucuna varmış bulunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin personellerinin gereksinim ve önceliklerine değer vermeleri gerektiği gerçeğine ulaşmıştır. Bunun yanında, özellikle güçlendirme konusunda çalışanlara daha fazla fırsat tanımaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır<sup>139</sup>.

Türkmen (2016) çalışmasında, ortaokul düzeyi eğitim kurumlarındaki yöneticilerinin hizmetkâr liderlik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi konusuna yoğunlaştırmıştır. Araştırmasına Sinop il merkez ve ilçelerinde ortaokullarda görevli olan 438 öğretmenle çalışan Türkmen, ortaokul idarecilerinin hizmetkâr liderlik tutumlarını gösterişsiz ve mesul idarecilik ile bağışlama boyutları arasında kısmen katılıyorum, güçlendirme ve hesap verebilirlik kısmında ise

<sup>138</sup> Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2014, s.202.

<sup>139</sup> Celal Yılmaz, *Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2013. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

katılıyorum seviyesinde yanıtlar verilmiştir. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin uyum bağlılıklarının düşük seviyede olduğunu, özdeşleşme bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğunu, içselleştirme bağlılıklarının yüksek seviyede olduğunu saptamıştır. Bütün bunlara karşın, ortaokul idarecilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir durumun olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasına koşturarak, öğretmen performansının da artış gösterme durumu ve etkili okulların oluşturulabilmesi adına okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha etkili biçimde göstermelerinin gerekliliği konusuna vurgu da yapılmıştır<sup>140</sup>.

Okul müdürlerinin liderlik anlayışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumlarına etkisini konusunda çalışan Aydın, Sarier ve Uysal (2013) Türkiye’de üretilen on iki araştırmanın ilgili bulgularını meta-analiz yöntemi aracılığıyla çözümlenmişlerdir. Araştırma bulguları bakıldığında dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları üstünde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu ve yöneticilerin liderlik tutumlarının, sürdürümcülükten, dönüşümcülüğe doğru ilerledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum seviyelerinin de yükseldiği belirlenmiştir<sup>141</sup>.

Okul yöneticilerin davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olan ilişkiye odaklanan çalışmalardan olan Şahin, Cengiz ve Abakay (2013) tarafından yapılan çalışmada da okul idarecilerinin etik liderlik rolleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bulunan ilişki mercek altına alınmıştır. Türkiye’de 165 beden eğitimi öğretmenine sözü edilen ölçek uygulanmıştır. Veri analizi sürecinde t testi, varyans analizi ve spearman’s rank corelasyon testi gerçekleştirilmiştir. Bütün bunların sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek çıkmıştır. Cinsiyete göre ise örgütsel bağlılık algıları arasında kadınların lehine olarak istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bunun yanında eğitim düzeyi bakımından örgütsel bağlılık algıları arasında ilişkiler incelenmiştir. Buna göre lisansüstü eğitim lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. İletişimsel etik alt boyutları ile davranışsal etik arasında 0,467 anlamlılık

<sup>140</sup> Fatma Türkmen, *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun, 2016. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>141</sup> Aydın Ayhan, Sarier Yılmaz ve Uysal Şengül, "The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Educational sciences: Theory and practice*, 2013, 13(2), 806-811.



düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca karar alma ve etik liderlik ölçeği alt boyutları arasında 0,469 anlamlılık düzeyinde orta seviyede pozitif bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerden elde edilen verilere açısından bağlılığın 4 boyutu paralel yöndedir. Ayrıca bu boyutlar birbirleriyle pozitif ilişkili bulunmaktadır. Okul müdürlerinin iklimsel etik rolleri ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında zayıf ve pozitif ilişki göstermiş; diğer boyutlar ile çok zayıf düzeyde ve negatif bir ilişki saptanmıştır<sup>142</sup>.

Örgütsel yabancılaşma, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutu arasındaki ilişkiyi somutlayan kuramsal bir model meydana çıkarma amaçlı olarak Şirin ve Şirin (2013) tarafından yapılan çalışmada ise 2010-2011 yılları arasında değişik üniversitelerin spor ve beden eğitimi bölümlerinde görevli eğitimcilerden random yöntemiyle 193 eğitimci saptanmıştır. Bu araştırma sürecinde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel yabancılaşma ölçeği aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Sonuçlar, eğitimcilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin algıları arasında bir ilişki bulunduğu yönünde olmuştur. Örgütsel bağlılığın alt boyutları durumundaki duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın her birinin hem örgütsel yabancılaşma hem de iş tatmini ile önemli düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Duygusal bağlılık, iş tatmini ile pozitif yönde; örgütsel yabancılaşmayla negatif yönde bir ilişki içinde diye saptamada bulunulmuştur. Ayrıca, örgütsel yabancılaşma ve iş tatmini olgularının ikisi birlikte duygusal bağlılığın % 47,1'ini; devamlılık bağlılığın % 12,7'sini ve normatif bağlılığın % 35,3'ünü izah etmektedir<sup>143</sup>.

Çelik ve Duran (2011), çalışmalarında, Adıyaman Emniyet Müdürlüğü personelinin örgütsel bağlılık düzeyi ve iş tatminleri üzerinde durmuşlardır. Sözü edilen çalışmalarında 2001 yılı sonuçlarıyla 2010 yılı sonuçlarını mukayese etmişlerdir. Bu bağlamda 2001 yılında İSO 9001 Toplam Kalite Yönetim belgesi alan sözü edilen kurumda örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyelerinde iyileşmeler gözlemlendiğini saptamışlardır. Aynı şekilde merkezi ve bürokratik biçimde idarenin söz konusu olduğu bir kamu kuruluşunda Toplam Kalite anlayışı ve uygulamasının etkili olduğu gerçeğini saptamışlardır<sup>144</sup>.

---

<sup>142</sup> Şahin Y. Mustafa, Cengiz Recep ve Abakay Uğur, "The investigation of the ethical leadership roles of school administrators and organizational commitment of physical education teachers", *International Journal of Academic Research*, 2013, 5(4), 153-160.

<sup>143</sup> Şirin Hatice ve Şirin E. Faruk, "Research on the organizational commitment of the instructors in terms of job satisfaction and organizational alienation: School of physical education and sports sample", *International Journal of Academic Research*, 2013, 5(3), 176-183.

<sup>144</sup> Mücahit Çelik, Hacı Duran, "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği", *Akademik Bakış Dergisi*, 2011, Sayı 24.

Uçkun, Demir ve Yüksel (2013), örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bazı temel değişkenler açısından araştıran çalışmalarında Kocaeli Üniversitesi'nde görevli personelin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerini mercek altına almışlardır. Bu çalışmayla elde ettikleri verilerde, örgütsel yapının kültüre, insani ilişkiler ve iletişimin, destek iklimi alt boyut algılarının orta düzeye daha yakın olduğu sonucunu saptamışlardır. Bunun yanı sıra elde ettikleri veriler, Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğünün hiyerarşik bir yapı bünyesinde etkinliklerini sürdürdüğünü ve personelin insani ilişkiler ve iletişim bakımından olumlu görüşe sahip olduğunu ve motivasyon araçlarının bulunduğunu göstermiştir. Buna ilaveten personelin örgüte bağlılık algılarının Meyer'in tasnifindeki duygusal bağlılığa daha yakın olduğu sonucuna ulaşmıştır<sup>145</sup>.

### 1.8.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Örgütsel bağlılığın yükseltilmesinde iyi yapılandırılmış insan kaynakları ile eğitimin işlevi ve bu öğelerin iş doyumuyla ilişkisini inceleyen Farzanjoo (2015) çalışmasını, Sistan ve Belucistan'daki Iranshahr Üniversitesi, İslami Azad Üniversite'leri olan Zabol, Zahedan'daki üniversite öğretim üyeleri ile çalışarak gerçekleştirmiştir. Bu çalışma hem nitel hem nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasıyla yapılmıştır. Çalışmanın nicel boyutu için örgütsel bağlılık ölçeği ve iş doyumunu ölçeği nitel boyutu için de yarı yapılandırılmış görüşme formu devreye sokulmuştur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında görülmektedir ki örgütsel bağlılık ve boyutlarının her biri iş doyumunu için arzulanan durumlardır. Bunun yanında eğitim, iyi yapılandırılmış program, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın boyutlarının önemli ölçüde iş doyumunu ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Öğretim üyelerinin algılarına göre eğitim, iyi yapılandırma, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu puanları enstitü değişkeni dışında demografik değişkenlere (cinsiyet, iş türü, hizmet yeri, çalışma alanı ve kıdem) göre farklılık göstermemektedir<sup>146</sup>.

Berck (2014) tarafından yazılan tezin hedefiyse, Michigan'daki büyük bir devlet okulundaki müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamak olmuştur. Söz konusu araştırma ilişkisel ve enine kesitsel

<sup>145</sup> Gazi Uçkun, Barış Demir ve Asiye Yüksel, "Meslek Yüksek Okullarında Görevli Akademik Yöneticilerin Üst Bilişsel Farkındalık Düzeylerinden Kontrol Becerilerinin İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği", *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 2013, 2(5), 19-30.

<sup>146</sup> Mohammad Farzanjoo, "The role of education and well construction in promoting organizational commitment and its relationship with job satisfaction: From the perspective of faculty members of state and Islamic Azad Universities of Sistan and Baluchestan", *International Journal of Academic Research*, 2015, 7(1), 344-350.

bir araştırma durumundadır. Araştırmanın katılımcıları Michigan okulundan eğitimci ve eğitimci olmayan toplam 93 kişi olarak saptanmıştır. Katılımcılardan kişisel bilgiler anketi, liderlik uygulamaları envanteri ile örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilerin elde edilmesi yoluna gidilmiştir. Okul yönetimi ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi test etmek için bivariate korelasyon testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin liderlik uygulamalarının iş bağlılığı konusunda önemli bir belirleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır<sup>147</sup>.

Devos, Tuytens ve Hulpia (2014), okul müdürlerinin liderlikleriyle öğretmenlerin okula olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Söz konusu çalışmalarında 46 ortaokuldan saptanan 1495 öğretmen üzerinde durmuşlardır. Söz konusu çalışmalarında okul müdürlerinin liderlik tutumlarına ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ortaya çıkarmaya yönelik olarak iki ölçeği devreye almışlardır. Yapısal eşitlik modeli ile müdürlerin gösterdiği liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üstünde etkili olduğu gerçeğini saptamışlardır. Söz konusu yapı modelinde kararlara katılım, liderlik takımında işbirliği, lider öğretmen ve müdür yardımcılarının liderlik değişkenleri örgütsel bağlılığın arabulucu değişkenlerini belirlemektedirler<sup>148</sup>.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hakkında çalışan Mee ve Haverback (2014) çalışmalarını öğretmenlerin kariyerlerinin ilk beş yılı üzerinde olması anlamında sınırlandırmışlardır. Bu çalışmalarında, öğretmenlerin görevlerine ve çalıştıkları iş yerlerine bağlılıklarını ve staj programının öğretmenleri örgüte bağlama bağlamında ikna edici olup olmadığı konusuna odaklanmışlardır. Ulaşılan veriler örgütsel bağlılık ölçeği biçiminde tasarlanmıştır. Söz konusu verilere göre, kıdem yılı bir olan öğretmenlerin eğitim gördükleri stajdan memnun olduklarını ve görevlerine bağlı olduklarını saptamışlardır. Ayrıca öğretmenlerin bazılarının, sınıf yönetimi; müfredat uygulama sorunları ve örgütle ilgili konulardan ötürü mesleği bırakıp bırakmama doğrultusunda düşündükleri ifadelerini saptamışlardır<sup>149</sup>.

Farooq ve Zia (2013) yüksek eğitim enstitüsü öğretim üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerini ve bunun yanında örgütsel bağlılıkları ile cinsiyetleri arasında bir ilişki olup

---

<sup>147</sup> Berck J. Cindy, *The Relationship between Perceived Leadership Practices and Employee Commitment in One Michigan Public School District*, ProQuest LLC, ed. D. Dissertation, Northcentral University, 2014.

<sup>148</sup> Geert Devos, Melissa Tuytens and Hester Hulpia, "Teachers' organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership", *American Journal of Education*, 2014, 120(2), 205-231.

<sup>149</sup> Molly Mee and H.R. Haverback, "Commitment, Preparation, and Early Career Frustrations: Examining Future Attrition of Middle School Teachers", *American Secondary Education*, 2014, 42(3), 39-51.

olmadığı konularında yaptıkları çalışmalarında, Peshawar ilindeki 9 üniversiteden öğretim üyeleri arasından rastgele seçilen 115 katılımcı ile çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Bu açılardan elde edilmiş verileri, sosyo demografik değişken özelliklerine göre toplayıp, normatif, devamlılık ve duygusal bağlılıklarına ilişkin çapraz tabloma yöntemiyle analize tabi tutmuşlardır. Bu noktada örgütsel bağlılığın 3 alt boyutunda öğretim üyelerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak kadın öğretim üyelerinin örgütsel bağlılık seviyelerinin erkek öğretim üyelerine göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır<sup>150</sup>.

Stefano ve Lima (2012) çalışmalarında Parana devlet üniversitesinde yönetim kursu öğrencilerinin bağlılık düzeylerini ve türlerini ortaya çıkarmayı hedeflemişlerdir. Araştırma exploratory (keşfedici) olarak betimlenen nitelikte nicel bir çalışma olmuştur. 49 öğrencinin anket sorular yoluyla veriler derlenmiştir. Sonuçlar bakımından öğrencilerin hem yönetim konusuna hem de konuya ilişkin öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitim enstitülerine karşı bağlılıkları ve memnuniyetleri olduğu saptanmıştır<sup>151</sup>.

Dağıtılmış liderlik ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi Hulpia, Devos, Rosseel ve Vlerick (2012) çalışmalarında ele almışlardır. Çalışmada 46 orta öğretimden seçilen 1522 öğretmen belirlenmiştir. Bu çalışmada ilk olarak dağıtılmış liderlik çoklu doğrulayıcı faktör analizi ile çözümlenerek ölçeğin boyutlarını ortaya koymuşlardır. Dağıtılmış liderlik boyutlarının % 9'unun örgütsel bağlılık üzerine etkili olduğunu saptamışlardır. Bunun yanında resmi liderler arasında dağıtılmış liderlik rolünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında önemli bir rol oynamadığını saptamışlardır<sup>152</sup>.

Shepherd'ın (2009) doktora tezinde okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkla duygusal zekâları arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı zamanda okul öncesi öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve müdürlerin liderlik stilleri araştırılmıştır. Kuzey Karolina'da konferanstan seçilen 296 katılımcı araştırmanın örneklemini olarak saptanmıştır. Okul öncesi öğretmenlerin tümünde duygusal zekâyla örgütsel

---

<sup>150</sup> Jan Farooq and Y. A. Zia, "Gender and organizational commitment", *Putaj Humanities & Social Sciences*, 2013, 20, 273-281.

<sup>151</sup> Stefano S. Roberto and De Lima M.L. Barbosa, "Comprometimento organizacional e educacional: uma perspectiva dos alunos do curso de administração-doi", *Human and Social Sciences*, 2012, 34(2), 131-139.

<sup>152</sup> Hulpia Haster, Devos G., Rosseel Y., Vlerick P., "Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: a study in secondary education", *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 42(7), 1745-1784.

bağlılıkları arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Duygusal zekâ ile iş tatmini arasında orta seviyede bir ilişki bulunduğu; müdürlerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ise önemli bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Bunlara karşın, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iş tatminleri arasında az da olsa bir ilişki olduğu saptanmıştır<sup>153</sup>.

Lok ve Crawford (2004) Avustralya'da yedi büyük hastanede çalışmayı sürdüren 251 hemşire ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde, çalıştıkları hastanenin farklı bölümlerine ilişkin kültürel algılamalarının hastane kültüründen daha belirleyici olduğu sonucunu saptamışlardır. Örgütsel bağlılık üstünde bürokratik yönetim biçimini ortaya koyan alt kültür negatif yönde, yaratıcı ve yenilikçi yönetim biçimini ortaya koyan alt kültür pozitif yönde etkili durumdadır<sup>154</sup>.

---

<sup>153</sup> T. Osborne Shepherd, *Assessing the relationship between emotional intelligence and organizational commitment among early childhood educators*, ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Northcentral University, 2009.

<sup>154</sup> Peter Lok, Crawford John, "The Effect of Organisa Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitmen" 2004, <http://teaching.fec.anu.edu.au/MGMT7030/Organisational%20Culture%20and%20Leadership%20Style.pdf>. (Erişim tarihi: 15.03.2017).

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTANTİK LİDERLİK

Liderlik üzerine oldukça fazla çalışma yapılmış olmasına rağmen, kavramın net tanımlamaları ve boyutları halen bilinmemektedir. Liderlik konusunda yapılan araştırmalardan biri de liderliğin doğuştan gelen bir olgu olup olmadığı üzerine yapılmaktadır. Genel olarak liderler niteliklerinin uzun zamandan beri farkında olmaktadır. Bazıları ise niteliklerini kazara keşfetmişlerdir. Bu yönüyle liderin gücünün içinde olduğu yorumuna ulaşılabılır. Buna ek olarak ortaya atılan tezlerin bir bölümünde lider vasfında bulunan bireyin kişisel özellikleri üzerinde durulurken bir bölümü söz konusu kişinin tutum ve davranışlarına, buna bağlı olarak da astlarını etkileme derecesine önem vermiştir. Daha sonraları ise lider, liderlik vasfının gerektirdiği şartlara uygun bir biçimde davranan kişi olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

#### 2.1. LİDERLİK VE YÖNETİM

Fredrick Winslow Taylor ile gelmiş olan bilimsel yönetim anlayışı ve sonrasında gelişme gösteren klasik yönetim yaklaşımları boyunca, liderin işletmeler özelindeki ana işlevi ve kişisel dikkati yalnızca örgütsel amaçlara ulaşılması konusunda oluyordu. Böyle bir süreçte ve bu koşullar içinde elbette önemli olan çalışanlardan en yüksek verimliliğin elde edilip işletme gereksinimlerinin yeterli seviyelerde yerine getirilmesi oluyordu. Bireylerin gereksinim duyduğu şeylerin de olabileceği, dolayısıyla bu tür konulara önem verilmesi gibi olgular söz konusu değildi. İşletmenin üstünde yükseldiği ve devamlılığının böylece sağlanmış olduğu sistem ve onun verimliliğin, her zaman ön planda olduğu bu klasik dönemde insan yalnızca sözü edilen yapının edilgen bir parçası diye değerlendirilmiştir<sup>155</sup>.

1920'li ve 1930'lu yıllar ise Elton Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirmiş buldukları Hawthorne araştırmalarıyla birlikte "İnsan İlişkileri Akımı"nın gelişip serpiştiği yıllar olur. Yaklaşık olarak beş yıl sürdüğü düşünülen söz konusu araştırmaların neticeleri yukarıda işaret edilen klasik yönetim anlayışlarının büyük ölçüde değişimine yol açtı. Öyle ki yöneticiler için örgütsel amaçlardan çok, kişiler odak noktası haline getirilir olmuştur<sup>156</sup>.

<sup>155</sup> Duane P. Schultz, Sydney E. Schultz, *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 9. Baskı, New Jersey, Pearson Edu. Inc., 2006, s.194.

<sup>156</sup> Schultz ve Schultz, a.g.e., s.195.

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda yönetim ve liderlik kavramlarının birbiriyle karıştırılması ve bu nedenle de eş anlamlı gibi kullanımda olması çok eski dönemlerden gelen bir özelliktir. Ancak ifade edilen bu gerçeğe rağmen bugün bu iki kavramın birbirinden tamamen farklı olduğu genel kabul görmüştür. Ancak şunu da özellikle belirtmek gerekir ki bu iki kavram, birbirinden çok farklı birtakım nitelikleri gerektiriyor olsa da, aynı zamanda birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadırlar. Kotter (2007); yönetimin, karışıklar ile başa çıkmak olduğunu söylerken, liderliğin de değişimlerle başa çıkmayı ifade ettiğini belirtmiştir; burada vurgulanan farklı işlevler, aslında, liderlik ve yönetimin kendilerine özgü temel niteliklerini ifade etmektedir<sup>157</sup>.

Yönetici mevcut olanı devam ettirme yoluna gider; lider ise mevcut olanı geliştirmek için çabalar. Bir başka deyişle, yönetici sisteme ve onun meydana getirdiği yapıya odaklanır; buna karşılık lider de insanlara odaklanır. İdare etmeyi seçen yöneticidir, yeniliklere açık olan ise liderdir. Yönetici düzen içinde yoluna devam etmeyi seçer, lider ise var olan düzeni kendi içinde zorlayan birtakım çabalar ortaya koyar. Yönetici yapılmış durumdakini, kıyaslama veya taklit ile kendi sistemine uyarlar; lider, çok uzun vadeli bir vizyonun gerekleri doğrultusunda çalışır. Nasıl ve ne zaman sorularına yanıt arayan yöneticidir, ne ve niçin sorularına yanıt bulma adına gayret eden ise lider olmaktadır<sup>158</sup>.

**Tablo-2** Yönetici ve Liderde Gözlemlenebilecek Farklar<sup>159</sup>

Yönetici	Lider
Korumaya odaklıdır	Geliştirmeye odaklıdır
Sistem ve yapılara odaklanmıştır	İnsanlara odaklanmıştır
İdare etmektedir	Yenilik yapmak düşüncesindedir
Denetim yapar	Güveni telkin ve teşvik eder
Var olan düzeni benimsemiştir	Mevcut düzeni zorlamaktadır
Taklit yoluyla gider	Yenilikler ortaya koyar
Kısa vadeli yaklaşımlar gösterir	Uzun vadeli yaklaşımlara sahiptir
Nasıl ve ne zaman gibi soruları vardır	Ne ve niçin sorularına sahiptir

<sup>157</sup> John P. Kotter, *What Leaders Really Do*, Indiana, University of Notre Dame, 2007. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

<sup>158</sup> E. Cihan Duyan, *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2012. (Yayımlanmış Doktora Tezi), s.9.

<sup>159</sup> Warren Bennis, Joan Goldsmith, *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, Addison Wesley, Massachusetts, 1997.

## 2.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Bu kısımda özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı inceleme konusu yapılacaktır.

### 2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu tür yaklaşımlar açısından lider kendisini bu konuma getiren evrensel birtakım özelliklere sahiptir. Söz konusu özellikler göreceli biçimde sabit, doğuştan gelen ve çok çeşitli durum ve şartlara uyurlanabilen özellikler olmaktadır<sup>160</sup>. Fakat her bir liderin kendine özgü nitelikleri dikkate alındığı zaman bu liste daha da uzamaya başlamaktadır. Bu gerçekten dolayıdır ki lider kabul edilen kişilerin kendisinde bulunan nitelikleri açıklanmaya kalkışıldığında araştırmacılar arasında konuyla ilgili birlik sağlanamamıştır. Bütün bunlara rağmen lider kimseler için birçok araştırmacının sıralamış olduğu ortak özellikler şu şekilde sayılabilir: Üstün zekâ, analiz ve sentez gücü, etkileyici bir hitabet ve amaçlara bağlılık<sup>161</sup>.

Koçel (2011); bir liderin kendisinde bulunması gerekli özellikleri ilgili kuramında aşağıda yer alan Tablo 3'te verildiği gibi sıralamış bulunmaktadır<sup>162</sup>.

**Tablo-3** Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri<sup>163</sup>

Yaş	Zekâ	Doğruluk
Boy	Bilgi	Açık sözlülük
Cinsiyet	Kişiler arası ilişki	Kendine güven duyma
İrk	İnsiyatif sahibi olma	Kararlılık
Yakışıklılık	Hissel olgunluk	İş başarıma yeteneği
Başkalarına güven verme	Dürüstlük	
Güzel konuşma	Samimiyet	

Bu konudaki farklı yaklaşımlara göre lider yukarıda sıralanmış olan nitelikleri kendi grup üyelerinden daha fazla olarak sahip olan kişidir. Grup üyeleri içinde söz

<sup>160</sup> May Lo, T. Min Ramayah, H. Wei, "Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry", *African Journal of Marketing Management*, 2009, 1(6), s.134.

<sup>161</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, s.526.

<sup>162</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s.576.

<sup>163</sup> Koçel, a.g.e., s.576.



konusu nitelikleri kendisinde bulunduran kişi ve kişileri saptamak olası ise o grubu yönetecek kişileri tespit edip bu konuda yetiştirmek daha da kolay olacaktır<sup>164</sup>.

### 2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışa ilişkin kuramların geliştirilmesinde çok çeşitli ve uygulamalı araştırmalar yanında, yine birçok kuramsal çalışma da etkili olmuş, konuya katkı sağlamıştır. Bütün bunların sonucu olarak farklı liderlik tarzları saptanmış ve her birinin kendilerine özgü etkinlikleri araştırma konusu yapılmıştır. Davranış bilimleri bakımından liderlik bir grup içindeki bireyin sergilediği işleve ve bu işlevin diğer üyelerin beklentilerini bir şekilde yapılandırıp biçimlendirmesine dayanmakta ve bu anlamdaki karşılıklı etkileşim içinde meydana çıkmaktadır<sup>165</sup>. Böyle bir analiz açısından bakıldığında liderlik davranışının bireyin kendisinin kişilik özelliklerinin dışı vurulması veya onların dışarıya yansımaları olduğu ifade edilebilir.

Davranışsal yaklaşım denildiğinde liderin kendi özellikleri yerine grupta yer alan bireylere, yani kendisini izleyen kişilere, başka bir ifadeyle üyelerine veya astlarına karşı göstermiş olduğu davranış ve tutumlara odaklanma akla gelmelidir. Liderin kendi astları durumundaki kişilerle olan haberleşme biçimi, onlara yetkileri devredip etmeme tutumu, planlama ve kontrol şekli ve amaçları saptama biçimi gibi birtakım önemli davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli etmenler diye yorumlanmıştır. Bu gerekçelerle söz konusu edilen ikinci yaklaşım açısından liderin grup üyelerine karşı göstermiş olduğu davranış ve tutumlara önem verilmiştir<sup>166</sup>.

Bu açıdan bakıldığında davranışsal yaklaşımın amacının davranışların etkin bir liderlikte nasıl bütünleştirilebileceğini saptamak ve aynı zamanda “Bir lider etkin bir lider profili ortaya koyabilmek için ne yapmalıdır?” sorusuna yanıt aramaktır. Anlaşıldığı üzere söz konusu yaklaşımın ana teması lider kabul edilen kimseleri başarılı ve birçok alanda etkili yapan hususun, onun kendi özelliklerinden çok, lider olduğu kabul edilen iş ve alanlarda çabalarken göstermiş olduğu davranışlar olmaktadır<sup>167, 168</sup>.

<sup>164</sup> Koçel, a.g.e., s.577.

<sup>165</sup> Uğur ZEL, *Kişilik ve Liderlik*, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.101.

<sup>166</sup> Koçel, a.g.e., s.428.

<sup>167</sup> Koçel, a.g.e., s.589.

<sup>168</sup> Tamer Keçecioğlu, *Lider ve Liderlik*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003, s.157.

Liderin etkinliğini belirleyen etmenler; onun kendi astlarına yetki verme şekilleri, haberleşme araçları, planlama ve kontrol gerçekleştirme üslupları ve amaçları belirlemede izlediği yol gibi hususlar olmaktadır<sup>169</sup>. Sözü edilen bu yaklaşımda davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir öğelerdir. Diğer bir söylemle özellikler yaklaşımında kabul edildiği gibi; “ Kişi lider olarak doğar; liderlik, sonradan öğrenilecek öğrenilebilecek bir olgu değildir” şeklindeki düşünce hiçbir şekilde desteklenmez.

Davranışsal yaklaşım bağlamında araştırmacılar esasen iki liderlik tarzı üzerinde yoğunlaşmış bulunmaktadırlar. Bu tarzlar ‘göreve dönük liderlik’ ve ‘insana dönük liderlik’ olarak ifade edilebilir. İlgili literatürde insana dönük liderliğe ilişkin olarak, ‘Liderlik belirli ortamlarda grubun üyelerini birtakım amaçlara doğru yönlendiren, o konuda kendilerini birleştirip motive eden bir rol davranışı olarak meydana çıkan bir süreç’ diye tanımlanmıştır<sup>170</sup>.

### 2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

1970’li yıllardan sonra örgütsel açıdan ortaya çıkmış bulunan uygulama sorunları nedeniyle ve ilgili baskılar sonucu durumsallık bakış açısı girilmiştir; bunun sonucu olarak da örgütler karşılaşmış buldukları sorunlara karşı yalnızca katı kurallar içinde ve birtakım varsayımlarla yahut da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri çerçevesinde çözüm bulmaya çabalamaktan vazgeçmeye başlamışlardır<sup>171</sup>.

50’li, 60’lı ve 70’li yıllar büyük toplumsal değişimleri doğurmuştur; aynı zamanda çok önemli teknolojik gelişmeler, bunlara ek olarak küresel pazarların ortaya çıkması, kadın istihdamının artması gibi çok önemli değişimler meydana gelmiştir. Klasik yapıdaki örgütlerin bu yeniliklere uyum sağlayabilmeleri bağlamında standart yönetim anlayışı ve bununla birlikte büyük oranda mükemmelleştirilmiş bir liderlik yaklaşımı ki, bu da aslında tek tip lider demektir, çok yetersiz kaldığını meydana çıkarmıştır. Bu genel sonuçlar hem davranışsal boyutu hem de söz konusu türlü şartları dikkate almayı gerektirmiş ve durumsallık teorilerinin gelişmesine ortam hazırlamış ve ona hız kazandırmıştır<sup>172</sup>.

<sup>169</sup> Koçel, a.g.e., s.589.

<sup>170</sup> Güney, a.g.e., s.162.

<sup>171</sup> Eren, a.g.e., s.72.

<sup>172</sup> Margaret Diddams, Glenna Chang, "Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership", *The Leadership Quarterly*, 2012, 23, s.598.

Durumsallık yaklaşımı en iyi örgüt yapısını hedefler, evrensel planda ve her koşulda geçerli olabilecek ilkelere dayalı olarak daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak durumlara odaklanır ve belli durumlardaki koşulları tanımlamaya yönelir; aynı zamanda öngörücü bir niteliktedir<sup>173</sup>.

Durumsallığı temel almış bulunan yaklaşımlar, etkili liderlik bağlamında 1. izleyenlerin, 2. liderin özelliklerinin, 3. liderlik biçiminin, 4. liderin o an içinde buldukları durumun bir işlevi olduğu görüşünü kabul ederler. Ayrıca durumsallık yaklaşımı<sup>174</sup>:

1. Değişik durum ve koşullar, yönetimde başarılı olabilme adına birbirinden farklı ve türlü tekniklerin kullanımını ve çeşitli davranışları zorunlu kılar.
2. Bu duruma bağlı biçimde de her yer ve koşul için geçerli olabilecek bir tane iyi bir örgüt söz konusu değildir.
3. En iyi, konumdam konuma ve koşuldan koşula farklılıklar olabilmektedir.
4. Bu anlayış daha önce yapılan araştırmalar ve anlayışları bir çerçeveye alarak onları etkin ve yararlı hale getirme çabasında bulunmaktadır.

### 2.3. OTANTİK LİDERLİK KAVRAMI

1990'lı yıllarda eğitim ve sosyoloji alanında ortaya çıkan otantik liderlik kavramı liderlik anlayışı kapsamında tartışma konusu haline gelen bir konudur<sup>175,176</sup>. Otantiklik kelime anlamı olarak, psikolojik yönüyle kişisel durumlar ve kimliklerle ilişkili olup, felsefi yönüyle de; tarihsel açıdan kişisel erdemler ve etik davranışlarla ilgili olduğu belirtilmektedir<sup>177</sup>.

Harter (2002)'e göre otantiklik anlayışı; bireyin şahsi tecrübeleri doğrultusunda duygu, fikir, öncelik, gereksinim, inanç veya arzularını kabullenmesine, şahsi özelliklerinin farkında olmasına dayanan bir süreç olup, şahsi özellikleriyle uyumlu gerçek duygularını inkâr etmeden fikir üretmeyi ve davranmayı gerektirmektedir. Harter (2002)'in yapmış olduğu tanımlama doğrultusunda otantiklik, kişinin duygu ve fikirleriyle davranışlarının aynı doğrultuda olması manasına gelmektedir<sup>178</sup>.

<sup>173</sup> Koçel, a.g.e., s.272-273.

<sup>174</sup> Koçel, a.g.e., s.273.

<sup>175</sup> A. Chan, Hannah ST, Gardner L. William, "Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts", *Monographs in Leadership and Management*, 3, 2005, s.4.

<sup>176</sup> Akif Tabak, Mustafa Polat, Serkan Coşar, Tolga Türköz, "Otantik Liderlik Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2012, 14, 4, s.93.

<sup>177</sup> Arran Caza, Rp Bagozzi, L. Woolley, L. Levy, BB Caza, "Psychological capital and authentic leadership", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2010, 2(1), s.55.

<sup>178</sup> Susan Harter, *Authenticity*, UK: Oxford University Press, Oxford, 2002, 382-394.

Kernis (2003)'e göre otantik davranış; kişinin tercihleri, gereksinimleri ve değer yargılarına uygun bir biçimde davranış sergilemesi olarak tanımlamıştır<sup>179</sup>. 1960'lı senelerin başından itibaren ortaya çıkan otantik liderlik yaklaşımı ile liderlik ile ilgili yapılan tanımlamaları farklılaştırmıştır. Yine aynı yıllardan itibaren araştırmacılar, ortaya çıkan bu yeni kavramı da kendi anladıkları şekliyle yorumlayarak farklılaştırmışlardır<sup>180</sup>.

Luthans ve Avolio (2003)'ya göre, otantik liderlik kavramı, kendi özelliklerinin farkında olma algısını esas alan, lider ve diğer örgüt üyeleri için olumlu psikolojik bir ortamın ortaya çıktığı bir örgüt yapısı oluşmasını sağlayan olumlu psikolojik kapasite bağlamında incelenmektedir<sup>181</sup>. Otantik liderler, belirledikleri amaca ulaşma hususunda duydukları derin arzu ve şahsi değerleriyle ön plana çıkmışlardır. Buna ek olarak insanlarda oluşan güven duygusu temel olarak alındığında sahip olunan etkin rol unutulmaması gereken husustur. Liderlerin ön plana çıkan bir başka özelliği de, örgüt üyelerinin hepsinin gereksinimlerine yönelik ve onları önemseyen davranış stili ortaya çıkarmalarıdır. Bu hususta, otantik liderler örgütsel ortamda meydana getirdikleri ve devam ettirdikleri şeffaflık, güven, çevresiyle örgütsel bağlılık, yapılan işten tatmin olma, sorumluluk almaya niyetli olma gibi pozitif sonuçlar sağlamaya yönelik önemli fonksiyonuyla yerine getiren liderlerdir<sup>182</sup>.

Begley (2007)'e göre otantik liderlik, profesyonel etki yaratan, etik olarak bilinçli ve kuvvetli bir biçimde yansıtan eğitim yönetimi uygulamaları için iyi bir benzetme olup, söz konusu liderlik anlayışının bilgi gerektiren, değer yargılarına önem veren ve kabiliyet ile uygulanan bir liderlik biçimidir. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde ise, otantik liderler; şahsi inanç ve kimliklerinin bilincinde olan, etik muhakeme, değer yargıları ve tutumları arasında netlik ve uyum gösteren, diğer insanlara davranış biçimiyle saygı görülen bireylerdir<sup>183</sup>.

Luthans ve Avolio (2003)'a göre, otantik liderlik anlayışı "pozitif örgütsel davranış" yaklaşımı ile ilgilidir. Söz konusu araştırmacıların tanımlanması, pozitif örgütsel tutumlar olarak isimlendirilen; umut, güven, direnme, iyimserlik gibi olguların ön planda yer aldığı görülmektedir. Söz konusu kavramlar aynı anda "psikolojik

---

<sup>179</sup> Kernis, a.g.e., s.24.

<sup>180</sup> Keser, a.g.e., s.35.

<sup>181</sup> Luthans ve Avolio, a.g.e., s.102.

<sup>182</sup> Arf Hassan, Ahmed Forbis, "Authentic Leadership, Trust and Work Engagement", *International Journal of Human and Social Sciences*, 2011, 6(3), s.167.

<sup>183</sup> T. Paul Begley, "Editorial Introduction: Cross-Cultural Perspectives on Authentic School Leadership", *Educational Management Administration Leadership*, 35, 2007, 163-164.

sermaye” kavramsallaştırmanın da öğeleridir. Otantik liderlik, pozitif liderlik kapasitesini örgütün kapasitesiyle bir araya getiren bir süreçtir<sup>184</sup>. Goffe ve Jones (2005)’a göre otantik liderlik, doğuştan gelen bir özellik olup, liderliğin diğerleriyle etkileşimin bir neticesi olarak meydana çıkmaktadır<sup>185</sup>.

## 2.4. OTANTİK LİDERLİĞİN GELİŞİMİ

Otantiklik veya otantik oluş eski Yunanlılarda ‘Kendine karşı doğru ol’ nasihati bağlamında kullanılmıştır<sup>186</sup>. George’a göre (2003), otantik lider, tamamen kendine özgü bir takım niteliklere sahiptir. Onun bütün amacı yalnızca liderlik yoluyla başkalarına hizmet etmek değildir; aynı zamanda kendisini lider kabul ederek izleyenleri güçlendirme eğilimine de sahiptir. Otantik kabul edilmiş liderler, diğer kişiler tarafından otantik nitelmesi ile algılanıp bu şekilde yorumlanacak bir tarz gösteriler. Aynı zamanda daha açık ve şeffaf tutumlar gösterdikleri için kişisel özdeşleşmeler ile takipçilerine yüksek seviyede güven duygusu aşılalmaktadırlar. Otantik lider kimseler kendi değer yargıları doğrultusunda davranıp aynı formatta tavırlar geliştirirler. Otantik lider yapısında olan kimselerin kendi takipçileri ile ilişkileri sosyal ağ meydana getirme şeklinde olmaktadır. Otantik lider kendisini izleyen kişilerin yeteneklerinin farkına varırlar. Söz konusu bu yetenekleri birer asli özelliğe dönüştürmek de yine onlar için kendi işlerinin bir parçası olmaktadır<sup>187</sup>.

Luthans ve Avolio (2003) liderin kişisel yaşantıları içinde yer almış birtakım olayların ve tetikleyici anıların onlardaki otantik liderliğin ortaya çıkmasında öncü durumu savlamıştır. Luthans ve Avolio açısından yaşamın kendisi otantik liderliğin gelişmesi adına çok önemli ve hatta en önemli süreç durumundadır ve otantik liderlik, liderlik bağlamında görülen mücadelede liderlik gelişiminin yönü konusunda birtakım iyileştirme katkıları sağlamaktadır. Otantiklik, liderlik sürecinin, var olan liderlik uygulamalarına göre kendi bünyesinde daha az risk taşıyan ve aynı zamanda da daha etkili ve düşük maliyetli hale getirilmesi olgusudur<sup>188</sup>.

<sup>184</sup> Luthans and Avolio, a.g.e., s.243.

<sup>185</sup> Rob Goffee, Gareth Jones, “Managing Authenticity: The Paradox of Great Leaders”, **Harvard Business Review**, 2005, 83(12), 86–94.

<sup>186</sup> Walumbwa vd., a.g.e., s.89-90.

<sup>187</sup> Tabak vd., a.g.e., s.90-92.

<sup>188</sup> Luthans and Avolio, a.g.e., s.246.

## 2.5. OTANTİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Northouse (2014) otantik liderlerin beş temel özelliği olduğunu bildirmiştir: Bu özellikler şunlardır<sup>189</sup>:

- Otantik lider, kendi amaçlarından söz eder.
- Otantik liderler, kendilerince doğru olanı yapma konusunda güçlü değerlere sahip olurlar.
- Otantik liderler ile izleyicileri arasında güven dolu ilişkiler söz konusudur.
- Otantik liderler, öz-disiplinleri çerçevesinde ve kendi değerleri ile hareket ederler.
- Otantik liderler, kendi misyonlarına aşırı tutkun olur ve içten hareket ederler.

Shamir ve Eilama'ya göre ise otantik liderler aşağıdaki sıralanan özellikleri taşırlar<sup>190</sup>:

- Otantik liderin rolü, kendi benlik kavramının merkezi konumdaki bir ögesidir.
- Otantik liderler, kendi kendine çözümlenmeyi veya kendi beklentilerini anlamayı çok nitelikli biçimde ve yüksek seviyeden başarmışlardır.
- Otantik liderlerin amaçları kendi içinde uyumlu olur.
- Otantik liderler, kendilerini ifade etme bağlamında davranışlar gösterir.

Kıyık ve Paşaoğlu (2014) ise ilgili çalışmalarında otantik liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi derlemiş bulunmaktadırlar<sup>191</sup>:

- Otantik liderler, “lider taklidi” içinde olmazlar. Bir başka söylemle, onlar lider olmanın verdiği sorumluluğu yerine getirme sırasında yalnızca kendileri olurlar. Başkalarının kendi liderlikleri ile ilgili ne düşündükleri ve ne yargıda buldukları konularında herhangi bir kaygı taşımazlar.
- Otantik liderler; statü, şeref veya kişisel ödüller adına liderlik vasfına sahip değildirler. Onlar açısından liderlik bir inançtır. Liderliğin gerektirdiği misyonları değerlere bağlı biçimde devam ettirirler.
- Otantik liderler “kopya” olmayıp “orijinal”dirler. Diğer bir ifade ile sahip oldukları değer ve inançlarını kendi deneyimleriyle harmanlayıp üretirler.

<sup>189</sup> Peter G. Northouse, *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*, Çev. C. Şimşek, 6.Baskı, İzmir, 2014, s.258.

<sup>190</sup> İsmail Bakan, İnci F. Doğan, *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Ankara, 2013, s.258.

<sup>191</sup> Güzin Kıyık Kıcı, Didem Paşaoğlu, “Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, 15, s.6.

- Otantik liderler, kendi eylemlerinin tamamını sahip oldukları değerlere ve inanca bağlarlar.
- Söylemleri ve eylemleri kendi inançları ile tutarlı olur.
- Otantik liderler; sosyal, politik bir çıkar için veya popüleritesini arttırmak adına değil, değerleri ve inançları adına hareket ederler.

## 2.6. OTANTİK LİDERLİĞİN BİLEŞENLERİ

Whitehead (2009), otantiklik olgusunun kişisel tatmini içermesinin de ilerisine geçerek çok çeşitli ve çok yönlü birtakım işlevleri de içerek zengin bir tanımlamayı içerdiğini ifade etmiştir. Whitehead'a göre lider; bu bağlamda, kendi çıkarlarını ve yalnızca ve yalnızca kendi inançlarını merkeze koymuş bir eylemselliğin de ötesine geçmeyi ifade etmelidir. Bu açıdan tek başına oluşun, bencil bir tutum sayılacağı hususu, bunun da otantiklikle uyuşmayacağı gerçeği vurgulanmış olmaktadır. Bu sebeplerle de, birbirine geçmiş sarmallar gibi, kişisel özden toplumsal öze doğru şekillenen bir faktörler dizisine dayalı olarak otantik liderlik tanımı meydana çıkmaktadır. Otantik liderlik konusu onun etkin bir liderlik olarak konumlandırılması için gerekli olan dört etken içermektedir<sup>192</sup>. Bunlar da şöyle sıralanmıştır: Bireysel öz, empatik öz, güven oluşturma özü ve toplumsal öz.

### 2.6.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık, kişinin gereksinimleri, etik anlayışı, duyguları, karakteri ve davranışlarındaki yer gibi öğeleri bütünüyle kapsar. Farkındalık psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisi durumundadır<sup>193</sup>. Çünkü sözü edilen öz farkındalık, kişinin kendi güçlerinin ve zayıflıklarının yanında kendi çok yönlü doğasının da bilincinde oluşunu içermektedir. Öz farkındalık diye ifade ettiğimiz olgu kişinin kendi yeteneklerinin, zayıf yönlerinin, karakter özelliklerinin ve duygularının farkında veya bilincinde olması gibi bir anlamı tanımlamaktadır. Otantik liderliğin burada sözü edilen bileşeni, liderin kendi liderlik etkinliklerini sergileme sırasında kendi kendini ifade eden (self-expressive) davranışlar göstermesine vurguda bulunur. Diğer bir söylemle, öz farkındalık içinde bulunan bir lider kendini çevresindekilere net biçimde ifade edebilmekte ve aynı

---

<sup>192</sup> Keser, a.g.e., s.40.

<sup>193</sup> Kernis, a.g.e., s.12-15.

zamanda çevresindekilerin duygularını, düşüncelerini, hissettiklerini, değerlerini ve amaçlarını da anlamlandırıp yorumlayabilmektedir<sup>194</sup>.

Öz farkındalık bir son nokta olmayıp; kişinin kendinin benzersizliğinin ve kişiliğini, hislerini, amaçlarını, bilgisini, kabiliyetlerini, çevresel olayların tetiklemesi yoluyla anlatma sürecidir. Çoğunlukla otantik liderler kendilerini daha samimi, dürüst ve yüksek seviyeli ahlaki anlayış içinde değerlendirirler. Bu nedenle de onlar güvenilir oluşlarını kişisel kimliklerinin çekirdek ögesi diye değerlendirilebilir. Bu noktada söz edilen içselleştirilmiş güven duygusu onların kendi izleyenleri birtakım olumlu ilişkiler kurmalarında da motive edici olumlu roller üstlenirler<sup>195</sup>.

### 2.6.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Kendisine ilişkin bilgileri objektif biçimde değerlendirebilen bireyler, yani liderler, ulaştıkları verileri en hatasız biçimde yorumlamalı ve beceri düzeylerini de daha iyi değerlendirebilmelidirler. Çünkü o iki öge de deneyimleme akışının en önemli şartları olmaktadır. Dürüstlük seviyesi en yüksek seviyede olan liderler daha tarafsız ve nesnel değerlendirmeler yapabilmektedirler. Tarafsız ve nesnel davranabilen liderler ise verileri en az hata oranıyla yorumlayabilmektedirler. Onlar yeteneklerini daha iyi kullanabilmekte ve öğrenme kapasitelerine dair itekleyici koşulları arayabilmektedirler. Otantik liderler karar verme sürecinde çevresinde bulunan kimselerle sürekli biçimde fikir alışverişinde bulunmaktadırlar. Bu bağlamda özellikle farklı pozisyonlarda görevli çalışanların kendi alanları ile ilgili görüşlerini sunmalarını talep etmektedirler. Bu açıdan otantik liderin karar oluşturma süreci içinde gereksinim duyulan bilgileri çok farklı kaynaklardan nesnel bir biçimde elde etmesi ve o şekilde de değerlendirmesi söz konusu bileşenin esasını meydana getirmektedir<sup>196</sup>.

### 2.6.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Otantik liderlik için çok pozitif ahlaki / etik etkenlere gereksinim duyulduğu kaydedilmiştir<sup>197, 198</sup>. Bununla beraber otantik liderlik süreci ve otantik ilişkiler gibi hususlardaki kalite büyük oranda içselleştirilmiş ahlak anlayışına bağlı olmaktadır.

<sup>194</sup> Murat Yeşiltaş, Pelin Kanten, Ümit Sormaz, "Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Journal of the School of Business Administration*, Istanbul University, 2013, 42(2), s.336.

<sup>195</sup> Tabak vd., a.g.e., s.95.

<sup>196</sup> Yeşiltaş vd., a.g.e., s.336.

<sup>197</sup> Kernis, a.g.e., s.13-16.

<sup>198</sup> Luthans ve Avolio, a.g.e., s.248.



Çünkü liderin kendisinde bulunan ahlak anlayışı ve etik değerler aynı zamanda örgütün bütünün ahlak anlayışına ve etik değerler felsefesine yansımaktadır. Başka bir söylemle, otantik liderin olumlu bir ahlak anlayışı içinde bulunması, aynı zamanda, örgüt içinde olumlu bir etik anlayışın yaygınlaşmasında da belirleyici bir işlevi üstlenmektedir<sup>199</sup>.

#### **2.6.4. İlişkide Şeffaflık**

Otantik liderlerin kendi güzel duygularını izleyenlerine yansıtma sürecinde çok şeffaf olmaları yanında bu duyguları uygun olmayan ve bir zarar verebilecek birtakım hususlardan arındırır biçimde disipline ettikleri saptanmıştır. Yine bu bağlamda şeffaflık durumu liderin kendine özgü amaçlarını, kimliğini, değer yargılarını ve duygularını apaçık gösterebilmesi gerçeğine bağlanmıştır. İlişkilerde arzulanan şeffaflık liderlerin çok yüksek seviyede açık olmalarına bağlı olduğundan liderin kendini açması ve yakın ilişkilerde ona güven duyulması anlamını taşır<sup>200</sup>. Lider, kendisini uygun biçimde ifade eder; böylece o, diğer sonuçların yanında büyük hedefi durumunda olan güveni sağlamaya çabalar<sup>201</sup>.

#### **2.7. OTANTİK LİDERLİĞİN ÖNCÜLLERİ**

Gardner vd. (2005), otantik bir liderin öncelik ve öz farkındalık yolunda kendini benimsemiş olmasını, yine otantik eylem ve otantik bir ilişki ile gerçekleştirilebilecek olan bir sürecin ögesi olmaya zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte otantik bir liderin, bir lider olmanın da ötesine geçerek, kendisini izleyenlerin otantik bir etkileşim sürecine de dahil olduklarını belirtir. Gardner vd. (2005) söz konusu durumu saydamlık ve itimat esaslı yapılandırıp biçimlendiren ve amaçlanan hedeflere ulaşmada yol göstermek yoluyla takipçilerinin yeniliklere ayak uydurması diye tanımlarlar<sup>202</sup>.

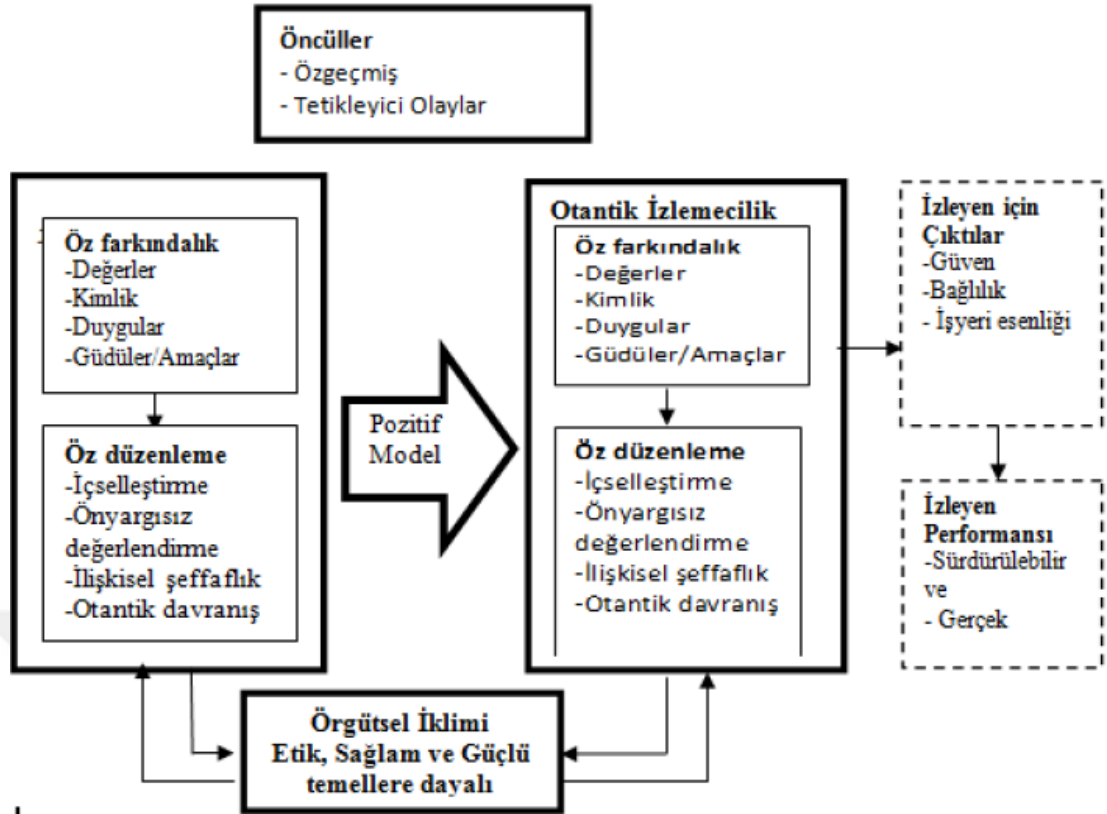
---

<sup>199</sup> Yeşiltaş vd., a.g.e., s.337.

<sup>200</sup> Gardner vd., a.g.e., s.348.

<sup>201</sup> Tabak vd., a.g.e., s.98.

<sup>202</sup> Gardner vd., a.g.e., s.346.



**Şekil-1** Otantik Lider ve İzleyici Gelişimi için Kavramsal Çerçeve<sup>203</sup>

Gardner vd. (2005), otantik liderlik denilen olgunun gelişim evresini üç temel bileşen ekseninde tanımlar. Bu bileşenleri şu şekilde sayabiliriz: Öncüller, Otantik liderlik ve Otantik izlemecilik. Liderin özgeçmişi ve kendisini harekete geçiren tetikleyici olaylar ise olgunun Özünde yer alan önceleri ifade eder<sup>204</sup>.

Şekil 1' de, bilindiği üzere otantik liderlik süreci otantik izlemeciliğin gelişme aşamasını kapsamaktadır. Bununla birlikte otantik liderlik konularının daha derinlemesine çalışılması için itici güç görevi görerek; meydana getirilen izleyen farkındalığını ve öz denetimini esas alır; bu şekilde de izleyen gelişimini gerçekleştirir. Böylece pozitif sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan bir modelin parçası olur<sup>205</sup>.

### 2.7.1. Özgeçmiş

Liderler için ailesel etkenler demek, geçmişteki rol modeller, hayatları süresince karşılarına çıkan zorluklar, eğitim seviyesi ve çalışma deneyimi gibi etmenler demektir. Bireyin öz geçmişi veya kendi kişisel tarihi, "Ben kimim?" şeklindeki sorunun

<sup>203</sup> Gardner vd., a.g.e., s.346.

<sup>204</sup> Gardner vd., a.g.e., s.347.

<sup>205</sup> Gardner vd., a.g.e., s.347.

cevabı olan veriler ve aynı zamanda bu doğrultuda bireysel kimliğini oluşturmuş bulunan, hayat tecrübeleri yoluyla gittikçe gelişen ve bireysel datalar diye nitelenebilecek durumdaki kişisel belleğinde saklanıp korunan veriler bütünü olmaktadır<sup>206</sup>.

Özgeçmiş ögesi, liderler için ve özellikle de rol model olma sorumluluğunu belirgin seviyede taşıyanlar için, gerekli olan “dürüstlük”, “şeffaflık”, “güvenilirlik” gibi yaşamsal değere sahip hususların gelişmesine çok olumlu etkilerde bulunan ve aynı zamanda öz farkındalığın oluşmasında ve onun bireysel gelişiminde büyük etkisi olan yaşam deneyimlerinin toplamı olmaktadır<sup>207</sup>.

### 2.7.2. Tetikleyici Olaylar

Kişisel gelişim açısından pozitif etkileri bulunan, dramatik etkileri olduğu kadar ara sırada doğrudan gözlemlenemeyen değişimlere sebep olan durumlardır. Örgütsel açıdan tetikleyici olan vakalar liderlerin yenilikçi ve beklenmedik çözümler ortaya koymasına vesile olan iç ve dış kaynaklı olaylar demektir. Bu konuda her ne kadar finansal problemlerin çok değişik sağlık problemleri gibi birtakım kritik durumları veya kriz sayılabilecek olguları da kapsayabildiği ifade edilmişse de, birçok olayın liderlik gelişiminde pozitif anlamda katkılarının olduğu genelde kabul edilmiştir<sup>208</sup>.

Kariyer gelişimi için gelen fırsatlar, örgüte yeni dahil olmuş olan bireyin daha önce yapılmamış olan ve farklı bir işlev arz edecek bakış açısı ve hatta bu anlamda olumlu sayılabilecek pozitif katkılarını, hayatın bundan sonrasında rastlanabilecek belirleyici olaylar, sözü edilen olumlu durumlara örnek olarak verilebilir. Bu durumda sözü edilen menfi ve pozitif tetikleyiciler, liderin gelişimi konusunda kişinin liderlik stiline yansiyacaktır ve aynı şekilde onun liderlik tarzını yapacaktır<sup>209</sup>.

## 2.8. OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Otantik liderliğin örgütsel sonuçları bu kısımda örgütsel bağlılık, güven, örgütsel özdeşleşme, performans, esenlik ve iş tatmini başlıkları altında açıklanacaktır.

---

<sup>206</sup> Gardner vd., a.g.e., s.348.

<sup>207</sup> Karatürk, a.g.e., s.21.

<sup>208</sup> Gardner vd., a.g.e., s.349.

<sup>209</sup> Karatürk, a.g.e., s.21.

### 2.8.1. Örgütsel Bağlılık

Giallonardo vd. (2010) tarafından, otantik liderliğin, iş görenlerin işe sadakatları bağlamında iş tatminlerinin tetkik etmek amaçlı olarak 170 hemşireyle bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu çalışma sonunda, hemşirelerin işlerine olan bağlılıkları bağlamında ve iş tatminleri üzerinde otantik liderliğin pozitif etkisinin bulunduğu saptanmıştır<sup>210</sup>.

Walumbwa vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da 387 iş gören üzerinden gidilerek otantik liderliğin örgütsel sonuçlara olan ilişkisi incelenmiştir. Sonuç olarak otantik liderlik davranışının çalışanların işe olan bağlılıklarını artırma yönünde etkili olduğunu belirtmek doğru olacaktır<sup>211</sup>.

Ülkemizde Akgündüz ve Tütüncü (2013) tarafından, Kuşadası ilçesinde bulunan gezi acenteleri bünyesinde 126 kişinin otantik liderlik ve işe sadakatlarının incelendiği bir çalışma gerçekleştirilmiş olup otantik liderlik tutumlarının iş görenlerin işe olan sadakatını yükselttiği saptanmış bulunmaktadır<sup>212</sup>.

Yine Gül ve Alacaklar (2014), Samsun ilinde 96 öğretmen ile oluşturulan örnekleme otantik liderlik ve takipçi performansı ile duygusal bağlılık ilişkisinin incelendiği bir çalışma gerçekleştirmişlerdir; söz konusu bu çalışmada, otantik liderliğin, izleyicilerinin duygusal bağlılık düzeyini pozitif yönde artırdığı kanıtlanmış durumdadır<sup>213</sup>.

### 2.8.2. Güven

Güven, bireylerin herhangi bir denetim ve benzeri etki olmaksızın karşısındaki kişinin davranış olarak kendi umduklarını bir şekilde karşılayacağını olan inancıdır ve bu inancı oluşturma sürecidir<sup>214</sup>.

<sup>210</sup> Lisa M. Giallonardo, Carol A. Wong, Carol Li Iwasiw, "Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction", *Journal of Nursing Management*, 2010, 18, 993-1003.

<sup>211</sup> Fred Walumbwa, Suzanne Peterson, Bruce Avolio, Chad Hartnell, "An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate Job Performance", *Personnel Psychology*, 2010, 634,937-963.

<sup>212</sup> Karatürk, a.g.e., s.24.

<sup>213</sup> Hasan Gül, Arzu Alacaklar, "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, 2(5), 540-550.

<sup>214</sup> Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoonman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 1995, 20, s.712.

Son dönemlerde toplumsal yaşantılarda, siyaset alanında ve başta iş dünyası olmak üzere meydana gelen gelişmeler sonucunda, liderlere olan güven önemli ölçüde kaybedilmiş, sonucunda ise araştırmacılar güven oluşturabilecek yeni liderlik arayışlarına ilişkin araştırmalarını yoğunlaştırmışlardır ve sonuçta da otantik liderlik teorisini ortaya atmışlardır<sup>215, 216</sup>. Otantik liderlik kavramı, kırılan güveni ve bu koşullardaki ortamı tekrar eski inanç telkin eden yapısına kavuşturabilme adına yeni koşullar yaratma ve kendi yaklaşımını tavsiye etmektedir. Bunun olabilmesi için izleyicilerinin kendi güçlerini meydana getirmeleri ve ilgili olumlu düşünceleri için onlara rehber olmayı önermektedir<sup>217</sup>.

Güven duygusu denilen şey, erdemin belirgin göstergelerinden olmaktadır ve o otantik liderlik tanımının da aslını meydana getirir. Otantik liderler, kurum ortamı içinde meydana getirdikleri ve devam ettirdikleri güven ve saydamlık çerçevesinde örgüt bağlılığı iş tatmini sorumluluk taşımaya hevesli olma gibi birtakım istenen sonuçları erişmeye yönelik olan ciddi atılımları gerçekleştirir ve ilgili görevleri yerine getirirler<sup>218</sup>.

Otantik liderler, kayda değer derecede saydam ve net davrandıkları için bireysel özdeşleşmeyle izleyicileri üzerinde çok büyük oranda güven hissi meydana getirmişlerdir<sup>219</sup>. Güven; etkili bir liderlik davranışı ortaya koyma konusunda çok değerli bir öge olarak sayılmış, bir liderin ancak davranışlar yoluyla izleyicilerinin güvenini elde edebileceği belirtilmiştir<sup>220</sup>. Otantik liderler, izleyicilerini etkilemek üzere yine birtakım araçlar kullanırlar ve bunlar etiğe uygun olur. Bu durum takipçilerin lidere güven duymasını sağlar. Örgütlerin liderlerine karşı duydukları güven de, liderin verdiği kararların isabetliliğinde ve bulunduğu vaatlerin yerine getirilmesinde kendini gösterir. Takipçiler, otantik lideri güvenilir olarak değerlendirmekte olup, otantik liderlik yaklaşımı, inandığı değerlere yönelik tutum gösteren lider olarak takipçileri üstünde daha fazla etki uyandırması sonucunu doğurmaktadır<sup>221</sup>.

---

<sup>215</sup> Bruce J. Avolio, William L. Gardner, O. Fred Walumbwa, Fred Luthans, R. Douglas May, "Unlocking The Mask: A Look at The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, 801-823.

<sup>216</sup> Avolio and Gardner, a.g.e., s.315.

<sup>217</sup> Avolio vd., a.g.e., s.806.

<sup>218</sup> Hassan ve Forbis, a.g.e., s.167.

<sup>219</sup> Gardner vd., a.g.e., s.347.

<sup>220</sup> Jure Kovac, Manca Jesenko, "The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations", *Journal for East European Management Studies*, 2010., 1, s.12.

<sup>221</sup> Dail L. Fields, "Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity", *European Management Journal*, 2007, 3, 195-206.

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) ortaya koydukları araştırmayla, lidere olan güven ile liderin karakteri arasında bir ilişki bulunduğunu ve liderin kişiliğini adil davranma, eşitlik, saygınlık, dürüstlük gibi ahlaki değerler oluşturduğu sürece izleyicilerin lidere olan güveninin yükseldiği sonucunu çıkarmışlardır<sup>222</sup>.

Dirks ve Ferrin (2002), liderin güven düzeyi konusunda ve bu hususun organizasyona etkisine dair 40 yıl boyunca yapılan çalışmaları çerçevesinde ulaşılan sonuçları incelemişlerdir; liderlere duyulan güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış durumdadır<sup>223</sup>.

### 2.8.3. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, örgütün kimliği ve değerlerine paralel durumda olan davranışları onayladığından, örgüt içinde yer alan elemanların tutumlarını yönlendirme ve koordine etme konusunda bir araç diye değerlendirilmiştir. Bu gerekçelerle idareciler, iş görenlerinin örgütle özdeşleşmelerini gerçekleştirmek adına gayret göstermektedir<sup>224</sup>.

İlgili literatürde bireylerin toplumsal gruplar ile özdeşleşmesinin onların güvenlik ihtiyacı veya aitlik ihtiyacı gibi birtakım gerek duydukları hususları gerçekleştirdiğine dair görüşler bulunmaktadır. Ayrıca bu konuda örgütlerle özdeşleşmenin kişilerin bütünlük ihtiyacı için de çok önemli olduğu ifade edilmiştir; çünkü örgütler bireylerin varlığına bir anlam kazandırmaktadır ve birey de böylece kendi hayatını anlamlı bulma konusunda destek bulmuş olmaktadır. Bu nedenle özdeşleşme olgusu çalışan bir birey durumundaki günümüz insanını her yönden ilgilendirmektedir ve bu olgu onun kavrama yetisini, duygularını, düşüncelerini ve dolayısıyla davranışlarını etkilemektedir. Özdeşleşme sayesinde kişi büyük bir varlığa ait olmanın ve kendi çabaları yoluyla anlamlı bulduğu bu bütüne katkıda bulunmanın hazzını hissetmektedir. Kişilerin çalıştıkları örgüt bazında bir özdeşleşme gerçekleştirmesi örgütün performansını ve ayrıca değişim süreçleri içinde hem firmanın hem de iş görenlerin esnekliğini ciddi bir şekilde etkileyebilecek bir gücü ifade eden kapsayıcı bir duygu oluşturmaktadır<sup>225</sup>.

<sup>222</sup> Mayer, Davis ve Schoorman, a.g.e.,s.64.

<sup>223</sup> T. Kurt Dirks, Donald L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 611-628.

<sup>224</sup> Karatürk, a.g.e., s.44.

<sup>225</sup> R. Van Dick, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher, Oliver Christ, "The Utility Of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77, s.173.

Ilies vd., (2005), otantik lider olarak kabul edilen kişilerin makul ilişkisel yöneliminin izleyenleri, liderleriyle ve organizasyonlarıyla gerçekleştirilecek bireysel özdeşleşmeyi meydana getirmek konusunda çok etkili olduğunu ifade etmişlerdir<sup>226</sup>.

#### 2.8.4. Performans

Bir örgüt bünyesinde o örgüt için iş yapan kişilerin, grup yahut örgüt sayesinde ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda hangi noktaya varabildiğinin ve kazancının ne olduğu demek olan performans, iş görenin örgüte katkı seviyesi ölçülebilir ve kurumun amaçlarına uygun olan davranış ve hareketleri demektir. Otantik liderler, çalışan kimselerin sahip olduğu psikolojik sermayelerinin örgüt için kullanmasını sağlayabilmekte ve bu şekilde performansın geliştirilmesine katkıda bulunurlar.<sup>227</sup>. Buradan anlaşılmaktadır ki psikolojik sermaye yüksek iş performansını kaynaklık edebilmektedir ve bu konuda izleyenlerinin potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında önemli rol oynayan otantik liderlik algısının varlığıyla da ilişkili olmaktadır.

Zamahani vd. (2011), İran'da telekomünikasyon alanında çalışan kapasitesi yüksek bir firmada 200 kişilik grup çerçevesinde yüksek oranda otantik nitelik bulunan ve olumlu psikolojik oran ortaya koyan liderlerin, izleyenlerinin performansını önemli ölçüde yükselttiğini ortaya koymuşlardır<sup>228</sup>.

Wong ve arkadaşları (2013) ise, otantik liderlik yaklaşımı ile lideri izleyen kimselerin performansları arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmişlerdir<sup>229</sup>.

---

<sup>226</sup> Ilies vd., a.g.e., s.65

<sup>227</sup> Fred Luthans, Avolio Bruce, Fred O. Walumbwa., Li Weixing, "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship With Performance", *Management and Organizational Review*, 2005, 1(2), s.265.

<sup>228</sup> Majid Zamahani, Vahid Ghorbani, Feazeh Rezaei, "Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers Trust and Performance", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2011, 5(12), 658-667.

<sup>229</sup> Carol A. Wong, Heather K. S. Laschinger, "Authentic Leadership, Performance and Job Satisfaction: the Mediating Role of Empowerment", *Journal of Advanced Nursing*, 2013, 69(4), 947-959.

### 2.8.5. Esenlik

Kişilerin kendilerini iyi olarak hissetmesi diye tanımlanan esenlik olgusu çoğunlukla mutluluğun ve ruhsal bakımdan iyi olmanın bir belirtisi olarak hayat tatmini olgusuyla ilişkili bir kavram olmaktadır<sup>230</sup>.

Psikolojik açıdan kendini iyi olarak niteleyen bireylerin iş ve kişisel hayatlarında, fiziksel ve zihinsel durumlarının, özgüvenlerinin, motivasyon ve pozitif düşünme potansiyellerinin daha yüksek seviyede olduğu düşünülür. Çalışan kimselerin zamanlarının büyük kısmını işlerinde ve iş yerlerinde harcadıkları göz önünde bulundurulursa kendilerini nasıl duyumsadıklarının, çalıştıkları kurum için ve o kurumda bulunan başka insanlar için ne denli önemli olduğu çok daha iyi anlaşılacaktır<sup>231</sup>.

Otantik liderler, rol model olmaları bakımından izleyenlerinin içsel açıdan bu durumlarını iyileştirip örgütü karşı bağlılıklarını en yüksek seviyeye çıkararak onların kendilerini esenlik içinde hissetmelerini sağlayabilmektedir. Bundan ötürü izleyenlerin örgüt içinde kendini iyi hissetmesi ancak otantik bir örgüt iklimi varlığıyla mümkün olabilecek görünmektedir. Örgütsel bağlılık olgusu en nihayetinde otantik iklimin meydana getireceği sonuçlardan biri olmaktadır<sup>232</sup>.

Kutanis ve Ulu (2013) tarafından, öz-yeterlilik ve otantik liderliğin hayat tatmini bağlamındaki biçimlendirici etkilerini araştırmak için Mersin'deki bir cam imalat sanayi işletmesi bünyesinde çalışan 77 personel ile bir çalışma gerçekleştirilmiştir. İnceleme sonucunda iş görenlerin öz-yeterliliğinin ve otantik liderliğin, hayat tatmini gibi hususlara olan olumlu ve biçimlendirici etkisi saptanmıştır<sup>233</sup>.

Toor ve Ofari (2009), 32 örgüt lideri ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında otantik özellikleri ruhsal esenlik ile güçlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada elde edilen bulgular otantik liderlik özelliklerinin sağlıklı psikolojik davranışlarının yerine getirilmesinde ve işle alakalı olumlu sonuçların meydana gelmesinde etkili bulunduğunu ortaya koymaktadır<sup>234</sup>.

<sup>230</sup> Karatürk, a.g.e., s.46.

<sup>231</sup> Melek Birsal, *Kurumlarda İyilik de Var*, Nobel Yayınları, Ankara, 2010, s.91.

<sup>232</sup> Gardner vd., a.g.e., s.365.

<sup>233</sup> Rana Ö. Kutanis, S. Ulu, "Özyeterlilik Ve Otantik Liderliğin İşgörenlerin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi", *Sakarya Üniversitesi Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya, 2013.

<sup>234</sup> R. Shamas Toor, George Ofari, "Ethical Leadership: Examining the Relationship With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes Organizational Culture", *Journal of Business Ethics*, 2009, 90(4). 533-547.



## 2.8.6. İş Tatmini

İş tatmini diye ifade edilen olgu, Luthans ve Avolio (2003) tarafından örgütte çalışanların iş ve onlara kazandırdıkları konusundaki algıları, aynı zamanda bu algı doğrultusunda verdikleri bir hissi yanıt diye tanımlanmıştır. Bu gerçekler bağlamında, mutlu çalışan bireylerin meydana getirdiği örgütlerinin daha üretken oldukları ve dolayısıyla daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilebilir. Bu nedenle örgütler için çalışanların memnuniyet oranları en az finansal tablolar kadar değerli bir performans belirtisi olarak kabul görmektedir<sup>235</sup>.

Giallonardo vd. (2010) otantik liderliğin iş memnuniyetine olan etkisini araştırmak için gerçekleştirdikleri çalışma ile otantik liderliğin iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini saptamış bulunmaktadırlar<sup>236</sup>.

Wong ve Laschinger (2013), hemşirelerle ilgili çalışmasında otantik liderliğin yapısal olarak çalışanın güçlendirilmesi ile pozitif ilişkinin olduğunu ve bunun sonucunda da izleyenlerin iş tatmin seviyesinin yükseldiğini saptamıştır<sup>237</sup>.

## 2.9. OTANTİK LİDERLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Otantik liderlikle ilgili yurt içinde yapılmış çalışmalar ve otantik liderlikle ilgili yurt dışında yapılmış çalışmalar bu kısımda anlatılacaktır.

### 2.9.1. Otantik Liderlikle İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Coşar (2011) çalışanların otantik liderlik algıları ile örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin demografik özellikler kapsamında ele aldığı çalışmasında, çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet ve konumun otantik liderlik algısında tesirli olduğu, otantik liderliğin örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu belirtmiştir. Otantik liderlik kavramının, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığı olumlu, örgütsel sinizmi ise olumsuz yönde etkilediği de söz konusu çalışmada Coşar'ın elde ettiği sonuçlardandır<sup>238</sup>.

<sup>235</sup> Luthans ve Avolio, a.g.e., s.242.

<sup>236</sup> Giallonardo vd., a.g.e.,s.67

<sup>237</sup> Wong ve Laschinger, a.g.e.,s.67

<sup>238</sup> Serkan Coşar, **Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma**, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

Çeri-Booms (2012) yaptığı çalışmasında, etkileşim odaklı liderlik, otantik liderlik, lidere güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, etkileşim odaklı liderlik ile lidere güven arasında olumlu bir ilişki tespit etmiş olup, söz konusu ilişkide otantik liderlik düzenleyicilik görevi yapmaktadır. İzleyenlerin örgütsel özdeşleşmelerinin geliştirilmesinde güvenin tam aracılık etkisi olduğunu görmüştür. Ayrıca otantik etkileşim odaklı liderlik davranışları izleyenlerin liderlerine duydukları güveni artırmakta ve örgütsel özdeşleşmeyi geliştirmektedir<sup>239</sup>.

Karatürk (2015) araştırmasında, otantik liderlikle psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul'da elektronik sektöründe yer alan firmalarından birinde çalışan, 287 beyaz yaka çalışanla anket çalışması yapmıştır. Elde edilen verilere göre, otantik liderliği oluşturan etmenler ile psikolojik sermaye arasında, olumlu yönlü ilişki olduğu neticesine ulaşmıştır<sup>240</sup>.

Kılıç (2015) yapmış olduğu çalışmasında, otantik liderlik ile örgütsel güven ilişkisini incelemiş olup, çalışmasında, Erzincan Üniversitesinde bulunan akademisyenlerin otantik liderlik algıları ile örgüte olan güvenleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin otantik liderlik algılarının örgütsel güven algılarını olumlu anlamda etkilediğini görmüştür. Alan yazında dört boyutlu olarak incelenen otantik liderlik algısı Erzincan Üniversitesi örnekleminde iki boyutlu olarak ele alınmıştır<sup>241</sup>.

Ayça (2016) araştırmasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerini incelemiştir. Araştırma örneklemini 276 otel çalışanı oluşturmuştur. Elde edilen verilere göre, otantik liderlik, öz farkındalık ve içsel tatmin arasındaki güçlü bağıntıların varlığı etkin bir işletme yöneticiliği açısından üzerinde durulmasını zorunlu kılan bir bulgu olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>242</sup>.

---

<sup>239</sup> Meltem Çeri-Booms, "How Can Authentic Leaders Create Organizational Identification? An Empirical Study on Turkish Employees", *International Journal of Leadership Studies*, 7, 2, 2012, 172-190.

<sup>240</sup> H. Esra Karatürk, Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2015. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>241</sup> Etem Kılıç, Otantik Liderlik Ve Örgütsel Güven – Bir Uygulama, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan, 2015. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>242</sup> Ayça, a.g.e. s.96.

## 2.9.2. Otantik Liderlikle İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

May ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmada otantik liderlik ile ilgili olarak ahlak bileşenlerini ve karar verme sürecini açıklamışlardır. Otantik liderlik, etik karar verme ile pozitif örgütsel davranış ve psikoloji aracılığı ile liderlerin otantik karar verebilmeleri, otantik ahlak çerçevesinde hareket etmeleri ve söz konusu davranışlarını sürdürebilmeleri için model geliştirmişlerdir. Söz konusu çalışmada tavsiye edilen modele göre, otantik liderler birçok açıdan ahlaki bir ikileme karşılaştıkları zaman karar alabilmek için üst düzey ahlaki kapasiteye sahip olduklarını görmüşlerdir<sup>243</sup>.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) Çin, Kenya, A.B.D.'den elde edilen verilerle otantik liderlik ölçeğini geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, otantik liderliğin çok yönlü modelinin söz konusu yapısında öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, objektif ve dengeli değerlendirme ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı yönlerini ortaya çıkarmışlardır. Söz konusu araştırma neticesinde, otantik liderliğin işle ilişkili davranışlar ve liderin değerlendirdiği performansı incelediğini görmüşlerdir. Bunun yanı sıra otantik liderlik kavramının örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütsel bağlılığı ve izleyenlerin tatminini dönüştürücü ve etik liderlik kavramlarına göre daha fazla kapsadığını tespit etmişlerdir<sup>244</sup>.

Walumbwa ve arkadaşları (2011) yapmış oldukları çalışmalarında grup seviyesini ele almışlardır. Otantik liderliğin grup süreçlerini ortaklaşa veya grup seviyesindeki psikolojik sermaye aracılığı ile nasıl etkilediği ve otantik liderlik ile grubun istenen neticeleri arasındaki ilişkinin araştırıldığını belirtmişlerdir. Elde edilen veriler doğrultusunda, psikolojik sermaye ve güvenin, otantik liderlik ile grup vatandaşlık davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkide dönüştürücü liderliğin etkisi kontrol altına alındıktan sonra aracılık etkisi bulunduğunu görmüşlerdir<sup>245</sup>.

Woolley ve arkadaşları (2011)'nin yürüttükleri çalışmada otantik liderlik ile pozitif psikoloji arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeli ile araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ikisi arasında olumlu bir ilişki bulmuş olmalarına karşın,

<sup>243</sup> R. Douglas May, A. Y. L. Chan, T.D.Hodges, B. J. Avolio, "Developing The Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, 2003, 32(3), 247-260.

<sup>244</sup> Walumbwa vd., a.g.e., s.69.

<sup>245</sup> O.Fred Walumbwa, A.L.Christensen, F. Hailey, "Authentic Leadership and The Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Trust Among Knowledge Workers", *Organizational Dynamics*, 2011, 40, 110-118.

olumlu iş ikliminin kısmi aracılık etkisinin olduğunu ve cinsiyetin de anlamlı bir şekilde düzenleyici etkisini değiştirdiğini tespit etmişlerdir<sup>246</sup>.

Peterson ve arkadaşları (2012), otantik liderlik davranışı ile izleyenlerin pozitifliği ve performansı arasındaki bağı araştırdıkları çalışmalarında, polis ve asker örneklemini kullanmışlardır. Söz konusu çalışmalarında, otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki ilişkide izleyenlerin pozitif duygulan ve psikolojik sermayelerinin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ise otantik liderlik ile izleyenlerin performansı arasındaki ilişkide pozitif duyguların kısmi, asker örnekleminde ise psikolojik sermayenin tam aracılık etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir<sup>247</sup>.



---

<sup>246</sup> Larry Woolley, A.Caza, L.Levy, "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2011, 18, 4, 438-448.

<sup>247</sup> J. Suzanne, Peterson Walumbwa O. Fred, Avolio Bruce, Hannah Sean, "The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts", *The Leadership Quarterly*, 2012, 23, 502-516.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMETKÂR LİDERLİK

Birçok işi tek başlarına yapamayan insanlar, kendilerini düzenleyecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Buna bağlı olarak da liderlik kavramının çıkışı insanlık tarihine dayanmaktadır. Liderlik, kendi yolunda ilerleyen kişilerin davranışlarını etkileyen lider rolündeki kişiye atfedilen davranışlar bütünüdür<sup>248</sup>.

Hizmetkâr liderlik Greenleaf (1970) tarafından her şeyden önce bir hizmetkâr olan bu kavram, her insanın içinden gelen hizmet etme hissiyle başlamaktadır şeklinde yapılmaktadır. Ayrıca söz konusu kavram içerisinde kişiyi yönetme isteğine götüren bilinçli bir tercihler silsilesi gelmektedir. Bu hususta dikkat edilmesi gereken nokta yönetilmek istenilen insanların yüksek öncelikli arzu ve gereksinimlerinin giderilmiş olmasıdır<sup>249</sup>.

Hizmetkâr lider, kendisini başkalarına hizmet etmeye adanmış kişidir. Toplumun, personellerin, müşterilerin ve buna benzer toplulukların ihtiyaçlarını karşılamak, onların gereksinimlerine yanıt vermek öncelikli amacı oluşturmaktadır. Yönetmek ve liderlik yapmak ise bu durumdan daha sonra gelmektedir. Gereksinimleri giderilmiş insanlar daha akılcı hale gelecek ve doğal bir liderlik süreci içerisine girecektir. Küresel dünya düzeninde hizmetkâr liderlik anlayışı daha çok Greenleaf'in çalışmalarına göre şekil almaktadır<sup>250</sup>.

Hizmetkâr lider olarak adlandırılan kişide; karar verme sürecinde güç aktarımı, topluma bilinç kazandırma ve iş anlayışında birleştirici bir mantık oluşturma anlayışı yatmaktadır. Bu anlayış her şeyden önce diğer insanlara yardım etme bilincinden doğmaktadır. Hizmetkâr lider esas olarak hizmet görevini layıkıyla yerine getiren lider olup, yardımın gerekli olduğu durumlarda ilk gönüllü kişidir. Örgüt başarısı için kimsenin yapmak istemediği diğerlerinin angarya olarak gördüğü işleri yapar ve bununla gururlanmaz. Hizmetkâr liderin bulunduğu örgütte işler, olması gerektiği gibi düzenli bir şekilde, aksamadan yürümektedir<sup>251</sup>.

<sup>248</sup> Adnan Ceylan, *Yönetimde İnsan ve Davranışı*, Kaan Matbaacılık, İstanbul, 2011, s.111

<sup>249</sup> K. Robert Greenleaf, *The Servant as Leader*, Paulist Press, New York, 1970, s.27.

<sup>250</sup> C. Lary Spears, "Leader to Leader; Practicing Servant Leadership", *Abi/Inform Complete*, 2004, 34, s. 7-11.

<sup>251</sup> Ceylan, a.g.e., s.113.

Hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan bir diğeri de Patterson (2003)'a ait olup, hizmetkâr liderlik teorisi dönüştürücü liderliğin bir uzantısı ve farklı bir türü biçiminde yürülmüştür. Söz konusu anlayış biçiminde lider, örgüt gücünü arttırmanın yanı sıra, kişilere yönelerek, onların içinde yatan mevcut gücü açığa çıkarır. Bunun yanı sıra söz konusu kapasiteyi olumlu etkiler. Yapabileceklerinin farkında olan izleyiciler, etraflarında var olan imkânları net olarak farkedebilecek biçimde durumsal farkındalıkları yükselir. Patterson (2003)'un modelinde belirtmiş olduğu hizmetkâr lider, personellerini sevmeli ve onlara karşı olan tutum ve davranışlarını doğru zamanda doğru biçimde sergileyebilmelidir. Örgütsel yapı içerisinde alçakgönüllü ve fedakâr olmalıdır<sup>252</sup>.

### 3.1. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Öteki liderlik türleri ile mukayese edildiğinde hizmetkâr liderin, yalnızca organizasyonun iyiliğine değil, kendisini izleyenlerin de hizmetine içtenlikle odaklandığı görülür<sup>253</sup>. Greenleaf (1995)'e göre hizmetkâr lider, işine ve hedeflerine adanmış olduğundan ve aynı zamanda bu konularda güvenilir bir profil oluşturdukları için kendisini izleyenler tarafından desteklenmektedir. Böyle bir genel çerçevede hem örgüt hem de lider için kişilerin ellerinden gelen işin en iyisini gerçekleştirmeleri adına olumlu bir ortam oluşturur<sup>254</sup>. Öyle bir genel çerçevede eğer herhangi bir nedenle hedeflenen amaçları erişilemiyorsa, örneğin izleyenin çalıştığı pozisyon kendi yeteneklerine uymuyorsa, hizmetkâr lider o insanı bir biçimde ve ama nazikçe farklı bir alana yönlendirerek yeteneklerini tam manası ile kullanmasını gerçekleştirmektedir<sup>255</sup>.

Patterson (2003) da bu konudaki doktora tezinde hizmetkâr lideri tanımlama bağlamında "Onlar izleyenlerine odaklanarak örgütlere liderlik ederler, hatta en büyük öncelikleri izleyenleridir ve örgütsel konular dış yüzeyde kalır." saptamasında bulunmuştur. Patterson'a göre izleyenler, liderin astlarıdır ve ast ile çalışan kavramları dönüşümlü biçimde kullanılmaktadır<sup>256</sup>.

<sup>252</sup> Kathleen Patterson, *Servant leadership: A theoretical model*, Dissertation Abstracts International, 2003, 64(2), 570.

<sup>253</sup> K. Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York, 1977.

<sup>254</sup> K. Robert Greenleaf, *Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, John Wiley and Sons, New York, 1995.

<sup>255</sup> Sangeetha Vinod, B.Sudhakar, "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2011, 2(11), s.460.

<sup>256</sup> Patterson, a.g.e., s.570.

Hizmetkâr liderden söz edildiğinde, kendisini izleyenlere bulunan en iyi yönleri meydana çıkarmaya odaklanmış lider anlaşılmalıdır. Bu tür liderler birebir iletişim yoluyla izleyenlerinin yeteneklerini, gereksinimlerini, hedeflerini ve arzularını saptamaya koyulurlar. Bu türden bilgilerine eriştikten sonra da onların potansiyellerini ulaşmaları adına kendilerine destek olur ve kendilerine duydukları güven seviyesini yükseltirler<sup>257</sup>. Hizmetkâr liderlik kendisini izleyenlerin gereksinimlerini karşıladığı gibi, örgütten sorumlu durumdaki yöneticiliğinde gereksinimlerine vurgu yapar. Bütün bunlara ilaveten o sürdürülebilir bir örgütsel yapı ve gelecek oluşturmanın, üst düzey yöneticilerin sorumluluğu dairesinde olduğunu benimsemiştir.

Laub (1999)'a göre hizmetkâr liderlik, liderlik edilen kimselerin çıkarlarını her tür kişisel çıkarın üstünde tutan bir anlayış ve uygulama anlamına gelir. İnsanlara değer vermenin ve onları geliştirmenin ve yine herkesin iyiliği adına gücü paylaşım kullanmanın önemine ilişkin vurgularda bulunur. Hizmetkâr liderlik kendini izleyenlere ve hizmetlere odaklanmasının, kendisinin erdemli ve yüksek seviyede birtakım etik değerlere sahip olması gibi niteliklerinin bir ürünü olduğu ifade edilebilir<sup>258</sup>.

### 3.2. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN TARİHİ

Hizmetkâr liderlik kuramı AT&T firması bünyesinde 40 yıl süreyle yönetim uzmanı pozisyonunda çalışan Robert Greenleaf tarafından geliştirilmiş bulunmaktadır. Çalıştığı süre içinde, Greenleaf (1995) gündelik hayatı ve yönetim deneyimlerinin de kendisine kazandırmış olduğu bilgi ve birikim yoluyla liderliğe ilişkin birtakım öngörü, sezgi ve derin bilgiler kazanmıştır. Greenleaf, çalışan personelin yönetimi ve organizasyonların yürütülmesi konularında sabitli ve güçlü düşünceler oluşturmuştur. Uygulama sahasında da, yönetim ve liderlikle baş başa kalmış kişilerin bu konularda daha etkin çekildi ilgilenmeleri ilgilenmeleri ne yardım etmek amacıyla kendi tecrübelerini devreye sokmak istemiş; söz konusu bu süreçte bazı kuruluşlar, kolejler ve üniversitelerde organizasyonel danışman pozisyonunda ikinci bir kariyer yapmıştır<sup>259</sup>.

<sup>257</sup> Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao, David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *The Leadership Quarterly*, 2008, 19, s.162.

<sup>258</sup> Duyan, a.g.e., s.43.

<sup>259</sup> Greenleaf, a.g.e., 1995, s.73

Greenleaf (1977), hizmetkâr lider anlayış Samsun Dursun'un Meydanı çıkışını Herman Hesses'in 1956'da kaleme aldığı "The Journey to East" romanında yer alan "Leo" isimli ana karaktere bağlamış ve onunla ifade etmiştir<sup>260</sup>.

Greenleaf (1996) "Hizmetkâr Liderlik" adını verdiği kuramını Judeo – Christian mirası üstünde temellendirmiştir; buna rağmen, Herman Hesse (1996)'nin "Doğuya Yolculuk" adlı eserini okuyana Dek kuramını doğrudan doğruya tanımlanmamıştır. Hesse'nin romanı Leo adlı alçak gönüllü bir hizmetkârdan çok yoğun biçimde etkilenmiş olan bir grup erkeğin yolculuğundan söz eder<sup>261</sup>. Leo yolculuğun sürmesi adına, grupta bulunan kişilerin her tür sorunu ile yakından ilgilenmiştir ve onlara çözüm yolları sunma adına birçok görevi gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte devamında gizemli biçimde ortadan kaybolur. Böyle bir sonuç ortaya çıkınca da gruptaki kimseler onsuz yolculuğu sürdüremeyeceklerini anlarlar ve bu yolculuktan vazgeçerler. En nihayetinde bu grubu oluşturan kimseler Leo'nun kendileri için bir "Hizmetkâr Lider" demek olduğunu ve onun birinci görevinin başka kişilere yardım etmek olduğunu anlamışlardır<sup>262</sup>.

Greenleaf (1995)'in burada Leo'nun hizmetkâr lider işlevi gördüğünü fark ettiğini ifade etmiştir. Greenleaf, hikâyenin Temel düşünce olur hep etkili bir liderin öncelik ve diğer kimseler için bir hizmet gör olduğu ve öyle de algılandığı sonucuna gitmiştir. Daha sonra Greenleaf birçok çalışmasında hizmetkâr lider kavramını kullanmış ve bu olguya dikkat çekmiştir<sup>263</sup>.

1970'li yıllarda Greenleaf (1977) hizmetkâr liderlik kuramının yüzünü meydana getiren 3 adet makalesini kaleme almıştır. Bu dönemde birçok organizasyonun özensizliği şikâyet konusu olmuş söz konusu olan bu kurumlar toplumdaki yanlış yönetim kaynaklı krizlere yol açmakla suçlanmışlardır. Böyle bir atmosferin ve toplumsal rahatsızlığının ürünü olarak yazılan söz konusu sevdiği makalelerin ilki olan "Lider Olarak Hizmetkâr" adlı makale yayınlanmıştır. Bu araştırma daha özenli bir toplum Meydana getirmek kişisel sorumluluk üstlenen lider pozisyonundaki kişileri cesaretlendirmiştir. Toplumsal problemlerin gerçek kaynağının sistemin kendisinin değil, içindeki liderlik olgusu ve kavramı olduğu gerçeğine inanmıştır. Bu bağlamda o, "Gayri şahsi sistemi (non-personal system) eleştirmektedir fakat eleştirilmesi ve

---

<sup>260</sup> Greenleaf, a.g.e., 1977, s.74

<sup>261</sup> K. Robert Greenleaf, *On Becoming a Servant Leader*, San Francisco Jossey- Bass, 1996.

<sup>262</sup> Kirk R. Westre, *Servant Leadership in Sport*, Gonzaga University, 2003. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

<sup>263</sup> Greenleaf, a.g.e., 1995, s.74



geliştirilmesi gereken sistem değil de bizim davranışlarımız ve umursama düzeyimizdir” şeklinde düşünceler ifade etmiştir. Bir başka söylemle Greenleaf bu modelini lider tarafından daha fazla öz eleştiri, özen ve fedakârlık sunulacak olan bir yeni liderlik biçimi ve yapısı olarak önermektedir<sup>264</sup>.

“Hizmetkâr Olarak Kurum” adlı çalışmasında ise Greenleaf (1996), çalışanların güç ve topluluk hissini bastırıp zayıflattığını düşündüğü organizasyonel yapıların Yeniden değerlendirilmesi adına yetkilileri açıklama yapmaya çağırmış, hizmetkâr liderlik kuramını geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu makale, bir organizasyon içindeki formel ve informel yapıları hedef almıştır. Formel yapı kurulu otorite düzeniyle ilgilenir. İnfomal yapı ise formel yapıyı yerinde tutan liderlik kavramıyla ilgilenir. Bu makale, sonuç olarak, içeriği bakımından gelenekçi müdür ve yöneticilerden olumlu ve olumsuz yönde eleştiri alan yönlerini ve organizasyonun tarihsel çerçevesini meydana koymuştur<sup>265</sup>.

Greenleaf (1995) “Vekil Olarak Hizmetkârlar” adlı üçüncü makalesinde ise lider Konumunda bulunan kişilerin diğer kişileri yönlendirme konusunda daha aktif bir rol almaları gerektiğini öne sürmektedir. Greenleaf, liderlik türlerinden birini uygulayanların (otoriter ve hiyerarşik) tam olacak biçimde kuruma karşı sorumlu oldukları görevlerini yerine getirmediğini ileri sürmüştür; söz konusu bu üçüncü makalede otokratik liderin hizmetkâr liderlik tarzıyla eğitilebileceğine dair görüş ve önerilerini dile getirmiştir<sup>266</sup>.

### **3.3. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ**

Greenleaf, hizmetkâr lider için hizmet etmenin yanı sıra onun birtakım başka özelliklerinden de söz etmiştir. Greenleaf’in Meydana getirmiş olduğu söz konusu çalışmalardan sonra liderlik uzunsun da en çok çalışan takipçisi Spears olmuştur. Spears’ın dile getirdiği üzere bu anlayışta başarı olgusu liderin şahsına değil, onun açtığı yoldan ilerleyenlerin hür, bilinçli, otonom ve aynı zamanda hizmette bulunmaya meyilli kimseler olup olmadıkları dikkate alınarak anlaşılabilir durumdadır. Bu sebeple hizmetkâr liderlik anlayışı sadece kişilerle Kaim değildir; o,

---

<sup>264</sup> Greenleaf, a.g.e., 1977, s.75

<sup>265</sup> Greenleaf, a.g.e., 1996, s.75

<sup>266</sup> Greenleaf, a.g.e., 1995, s.75

organizasyonun bütününe egemen olan kültür diye tahayyül edilmelidir. Spear hizmetkâr liderlerin 10 önemli özelliğini şu şekilde sıralamıştır<sup>267</sup>:

- Dinleme: Kişinin ağırlıklı olarak ifadesiz olması, artan algılama yeteneği ile kişiselleştirmeden etkin bir şekilde dinleyebilmesindedir.

- Duygudaşlık: Herhangi bir hali, farklı bir kimsenin bakış açısından anlayabilme böylece insanların farklı bir dünyası olduğunun bilincine ulaşmaktır.

- İyileştirme: Kişilerin en iyi duruma tamamıyla erişemeyecekleri gerçeğinin farkında olan liderin, heyecanları ve istekleri kaçan insanlara yardımcı olma yoluyla iyi duruma gelmeleri, sabit kalan kişilere yardım ederek onları tekrar iyi bir duruma gelecek biçimde güdüleme ve mükemmeliyete ulaşma çabalarını ifade eder.

- Farkındalık: Lider bulunduğu ortamda kendinden kaynaklı veya sistemden kaynaklı birtakım konuları hissedebilmesi ve oluşan tüm kaygıların üstesinden gelme durumudur.

- İkna Etme: Liderin kişileri zorlamadan kurallara ve normlara uyulması gerektiğine inandırmasıdır.

- Kavramsallaştırma: Liderin günlük problemler ve çözümlerinin peşinde olmaktan çok, ileriye dönük olarak ve uzun vadede problemleri ve çözümlerini görebilmesi durumudur.

- İleri Görüşlülük: Liderin Önceden edindiği deneyimleri ile şu andaki verileri birleştirerek geleceğe ilişkin akılcı kararlar oluşturabilmesi halidir.

- Kâhyalık: Liderin, örgütte yer almış insanların menfaatlerini kişisel menfaatlerinden ayrıca örgütün menfaatlerinden daha önce görebilmesi ve kendini izleyenlere bu biçimde iş göstermesi durumudur.

- İnsanların Gelişimine Bağlılık: Liderin, kendisini örnek almış kişilerin kişisel, işsel ve duygusal gelişimlerini desteklemesi ve bu bağlamda kendi üzerine düşen görevler konusunda sorumluluk duyması durumudur

- Topluluk Oluşturma: Liderin hem örgütte ve hem de örgüt dışında doğru birtakım ilkeler çerçevesinde topluluklar meydana getirilmesi maksadıyla doğru tutum ve davranışlar gösterebilmesi durumudur. Çünkü etkin liderlik, sonuçta, kaynağı birlik ve beraberlik olan bir ilişki biçimidir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımına dair Patterson tarafından geliştirilip ortaya konmuş bulunan yaklaşıma göre Liderlik Teorisi "Dönüşümcü Liderlik Teorisi"nin uzun

---

<sup>267</sup> E. Errol Joseph, Bruce E. Winston, "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust", *Leadership & Organizational Development Journal*, 2005, 26, s.9.

vadeli parçası biçiminde belirtilmiştir <sup>268</sup>. Patterson'un modelinde söz konusu edilen hizmetkâr liderliğinin içeriği aşağıda sıralanan ögelerden meydana gelir<sup>269</sup>:

- Sevgi Besleme: Winston'un tanımlaması açısından ele alındığında Yunanca bir olan "agapao" sözcüğü, doğru şeyleri doğru gerekçelerle doğru zamanda yapmak anlamına gelen törel bir sevgi anlamı taşır. Bu sevgi açısından bakıldığında her bir personelin, gereksinim, istek ve arzuları bulunan birer insan olarak nitelendirilmiş olduğu görülür. Lider de bu sevgiyi kendisinde taşımalıdır ve bu ahlaki sevgisini ortaya koyarken her şeyden evvel personeline ve onların esas gereksinimleri konularına odaklanır: sonrasında ise onların yeteneklerini göz önünde bulunduracak ve en son olarak da örgütün yerine kendi odak noktası yapacaktır.

- Mütevazı Olma: Bireyin kendinden evvel başka birilerine odaklanması ve onlara değer vermesi durumudur. Bir önder kendini diğer bireylerden asla üstün görmez ve daima alçak gönüllüdür.

- Özverili Olma: Hizmetkâr kendi iş ve çıkarlarını düşünmeksizin diğer kişilerin arzuları yönünde harekete geçen, başka kimse odada yardım etmekten hiç kaçırılmayan, bu hususta çok duyarlı ve istekli durumdaki kişidir.

- Vizyon Sahibi Olma: Bu noktada ifade edilen, önderin uzun öngörülü olan ve örgüt adına bir vizyon meydana getirebilen, ayrıca bu hususta personeli motive edip yönlendiren kimse demektir.

- Güvenilirlik: Hizmetkâr liderlik yapısında olan kişiler güvene dayalı olarak etkinlikte bulunurlar. Önderin adil ve etik hareketleri sayesinde kişilerde kendisine karşı sarsılmaz bir güven duygusu meydana gelmesi sağlanır.

- Güçlendirme: Personele üstünde çalışmakta oldukları işlerin bütün sorumluluğu yüklenir ve gereken ilgili yetkilendirme de yapılarak üzerlerinde hissettikleri denetim yok edilmiş olur.

- Hizmet Etme: Bu maddenin özünde liderin kendisini önemsemeksizin diğer kimselerin çıkarlarını gözeten bir tutum sergilemesi vardır.

### 3.4. HİZMETKÂR LİDERLİK MODELLERİ

Bu kısımda öne çıkan hizmetkâr liderlik modelleri inceleme konusu yapılacaktır.

---

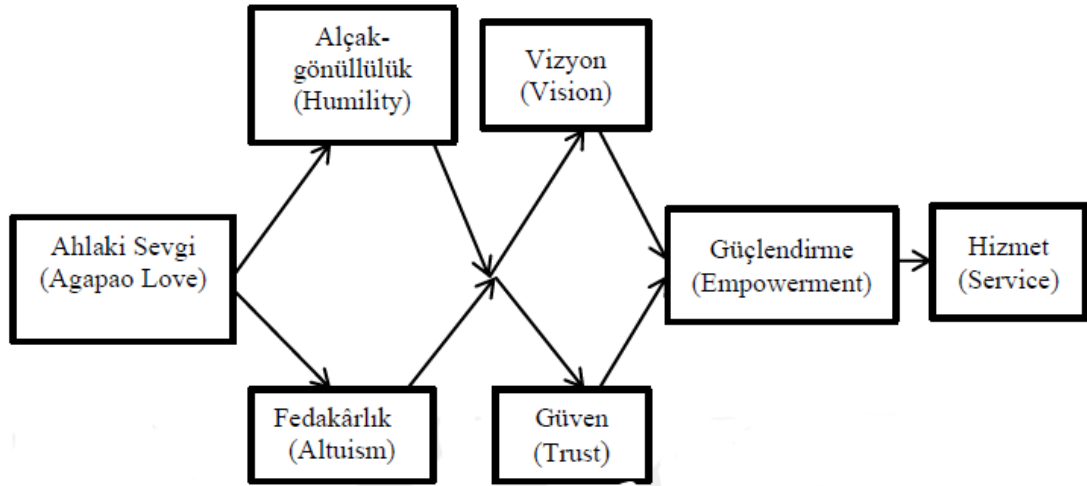
<sup>268</sup> Patterson, a.g.e., s.6.

<sup>269</sup> Jane T.Waddell, *Servant Leadership*. 2006, [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2006/waddell.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf), s.3. (Erişim: 10.03.2018),

### 3.4.1. Patterson

Patterson, hizmetkâr liderliği dönüşümcü liderlik yaklaşımının mantıksal bir uzantısı olarak değerlendirmektedir<sup>270</sup>. Hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderliğe yakın bir ekseninde bulunduğunu ifade etmek olasıdır. Her iki liderlik anlayışının özünde de vizyon sahibi olma, güven, etki, iletişim, takipçileriyle alakadar olma ve onlara değer verme gibi birçok ortak nokta bulunmaktadır<sup>271</sup>.

Patterson, hizmetkâr liderlerin davranışlarını yapılandırıp biçimlendiren hizmetkâr liderliğin değer-tabanlı bir modelini geliştirmiş bulunmaktadır. Patterson'a göre hizmetkâr liderlik yedi tane erdem içermektedir. Bu erdemler; ahlaki sevgi, alçak gönüllülük, fedakârlık, vizyon sahibi olma, güven, güçlendirme ve hizmet etme olarak sıralanmıştır<sup>272</sup>.



Şekil-2 Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli<sup>273</sup>

Patterson'ın hizmetkâr liderlik anlayışının temel ögesi "Agapao Love"dir<sup>274</sup>. Bu sebeple o hizmetkâr liderliği ahlaki sevgi ile başla başlayıp hizmetle sonuçlanan bir süreç diye tanımlamıştır<sup>275</sup>.

Bu süreçte lideri yönlendiren erdemler şu şekilde açıklanmaktadır<sup>276, 277</sup>:

<sup>270</sup> Patterson, a.g.e., s.2.

<sup>271</sup> A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus", *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25(4), s.354.

<sup>272</sup> Patterson, a.g.e., s.2-3.

<sup>273</sup> Patterson, a.g.e., s.2.

<sup>274</sup> Waddell, a.g.e., s.2.

<sup>275</sup> Buket Akdöl, *Hizmetkâr Liderlik*, Derin Yayınları, İstanbul, 2015, s.71.

<sup>276</sup> Patterson, a.g.e., s.3-4.

<sup>277</sup> Waddell, a.g.e., s.3-4.

- Ahlaki Sevgi Sahibi Olma: Ahlaki sevgiyi insanlara sunma konusunda ancak iş göreninin talep, ihtiyaç ve arzulara sahip bir birey olarak gören liderler başarılı olabilirler.

- Alçak gönüllülük: Liderin kendisinin de evvelinde ve ötesinde olmak üzere, çalışanlarının başarı ve yeteneklerine odaklanması durumudur. Alçak gönüllülük, liderin kendini yüceltmesi olgusunu tümüyle reddeder ki, bu hizmetkâr liderin sahip olması zorunlu erdemlerden olmaktadır.

- Fedakârlık: Liderin kişisel menfaatlerini düşünmeksizin ve karşılık beklemeden başkalarına yardım etmesidir.

- Vizyon Sahibi Olma: Hizmetkâr lider örgütün vizyonunu tespit etmek ve insanları bu yöne yönlendirmekle sorumlu olur.

- Güven: Hizmetkâr liderlik kapsamında en değerli unsurdur. Çalışanlar için, eşit ve dürüst olduğunu düşündükleri kişiler ve onlara duydukları güven çok önemlidir.

- Güçlendirme: Güçlendirme, iş görenlerin bağımsız olarak, kararları kendilerinin vermelerini ve kendilerine yetecek seviyede olmaları için bağımsız davranmalarını içeren izinlerin kendilerine verilmiş olması durumudur. Bu aynı zamanda liderin, kendini izleyen bireylerin kontrol sahibi olmalarına izin vererek onlarla gücü paylaşma yol ve yöntemi olmaktadır. Hizmetkâr lider, kendini izleyen kimselerin güçlenmesini sağlama yoluyla hedeflerine doğru ilerlemelerini, hayallerini gerçeğe dönüştürmelerini için özgür davranmalarını mümkün kılmaktadır. Çalışanlar üzerinde bir denetim söz konusu değildir.

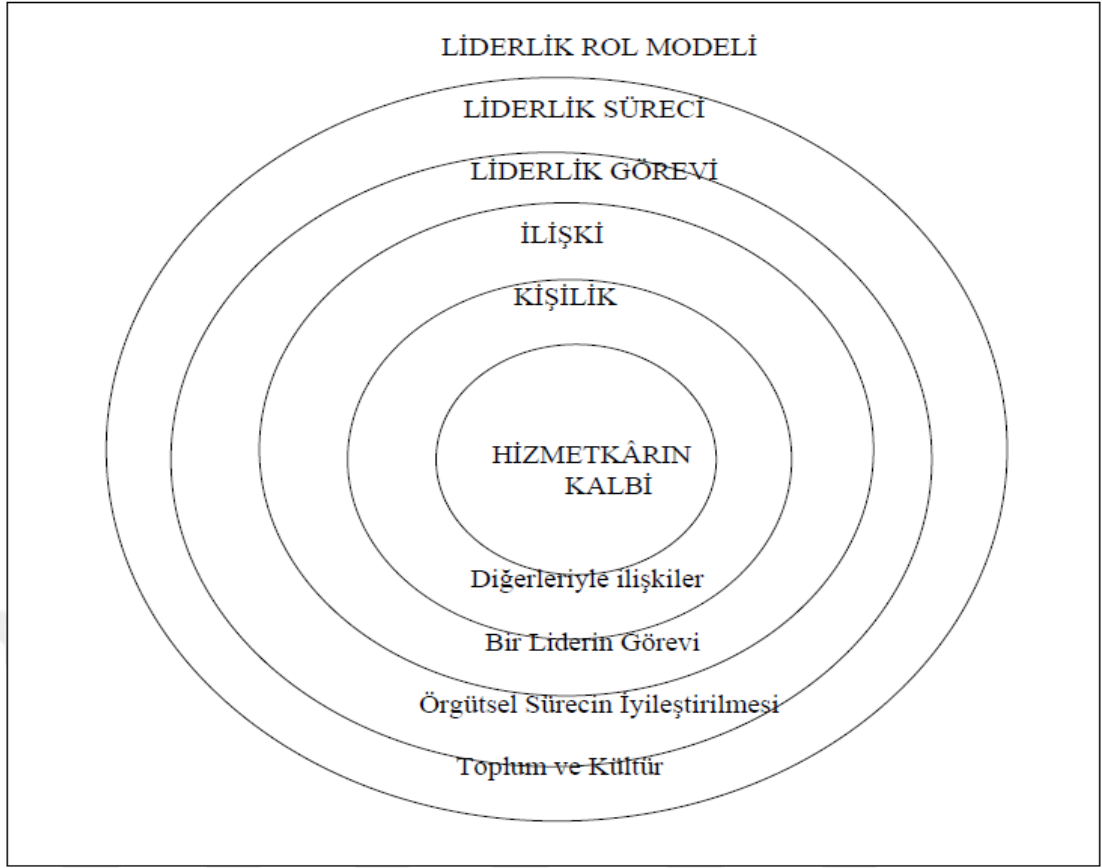
- Hizmet Etme: Hizmetkâr liderliğin kalbi durumundadır. Liderin kendi bireysel menfaatından çok, ağırlıklı biçimde iş görenlerinin menfaatlerini gözetmesidir.

### **3.4.2. Page ve Wong**

Page ve Wong, genişleyen daireler modelini hizmetkâr liderlik alanında geliştirmişlerdir. Hizmetkâr liderliği “kişilik, ilişki, görev, süreç” kategorileri ile tanımlamaya çalışırlar<sup>278</sup>:

---

<sup>278</sup> Page ve Wong, a.g.e., s.4.



**Şekil-3** Page ve Wong Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli<sup>279</sup>

Page ve Wong'a göre kavramsal boyut anlamında hizmetkâr liderlik yaklaşımının odak noktasında kişilik yer alır. Bir bireyin fiiziksel, bilişsel ve duygusal kapasitelerinin bileşimi kişiliğini meydana koyar. Hizmetkâr liderler de bilişsel, fiziki ve duygusal yönlerden kendilerinde bulunan yetileri, yine kendilerine özgü bir karışımla liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık formatları çerçevesi bağlamında davranışa dönüştürürler<sup>280</sup>.

Page ve Wong söz konusu modelinin kavramsal çerçevesini geliştirme yoluyla çok yönlü bir hizmetkâr liderlik modeli meydana getirmiş olup, 12 özellikten oluşmaktadır. Yönetim literatüründe ise bu özellikler dört eğilim şeklinde ayrılabilir. <sup>281</sup>:

- Karakter -Yönelimli "Olmak: Lider nasıl bir insan olmalıdır?" Hizmetkârın davranışını geliştirme denilen olgu; liderin değerleri, güvenilirliği, motivasyonu üzerine yoğunlaşması ile ilgili olmaktadır.

<sup>279</sup> Page ve Wong, a.g.e., s.4.

<sup>280</sup> İlhami Fındıkçı, *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, Alfa, İstanbul, 2013, s.309.

<sup>281</sup> Page ve Wong, a.g.e., s.3.

- İnsan- Yönelimli “İlişki: Liderin diğerleriyle ilişkisi nasıldır?” yetişmiş insan gücünün geliştirilmesi, lider ile diğer bireyler arasındaki ilişki ve onların gelişimine odaklanmayla ilgili olmaktadır.
- Görev-Yönelimli “İş: Lider ne yapar?” Üretimi ve başarıyı gerçekleştirmek ve başarı adına gerekli olan liderin yükümlülüklerine ve yeteneklerine yoğunlaşmakla ilgili olmaktadır.
- Süreç-Yönelimli Düzenleme: Örgütsel süreçleri lider nasıl etkiler? Liderin, örgütün etkisini artırma adına esnek, verimli ve açık bir sistem geliştirme ve modelleme kabiliyetine odaklanma ile ilgili olmaktadır.

### 3.4.3. Dierendonck

Dierendonck, yine de sürülen ileri sürülen liderlik model ve yaklaşımlarının her birinin güçlü ve zayıf yönleri bulunduğunu belirtir. O, bu anlamda tüm modelleri incelemiş ve hizmetkâr liderlik için 6 önemli alan ile izah etmiştir. Bu 6 ana yapı bir bütün oluşturarak diğer literatürde yer alan diğer hizmetkâr liderlik yaklaşımlarından farklı özellikler gösterir. Bu modele göre hizmetkâr liderler insanları güçlendirerek geliştirirler; alçak gönüllüdürler, otantikler, insanları oldukları gibi kabul ederler, onlara yol ve yön gösterir ve bütünün iyiliğini isteyip bu yönde çalışan sorumluluk sahibi yönetici durumundadırlar<sup>282</sup>.

Dierendonck, tasnif ettiği hizmetkâr liderlik özelliklerini şu şekilde açıklar<sup>283</sup>:

- İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme: Bu olgu, kişilerin kendini gerçekleştirmesi konusu üzerine yoğunlaşan motivasyonel bir kavram durumundadır. Güçlendirme, izleyiciler arasında görülen güven davranışını geleceğe dönük destekleme olgusunu ve onlara güçlü oldukları düşüncesini vermeyi ve bir duygu olarak hissettirmeyi açıklamaktadır.
- Alçak Gönüllülük: Kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektife yerleştirmesini belirtir. Alçak gönüllülük bu bağlamda, diğerlerinin taleplerini kendinden önce tutabilmek, onların işlerini kolaylaştırmayı gerektirir ve onları her yönden ciddi anlamda desteklemeyi hedefler. Greenleaf'e (1996) göre; alçak gönüllülük sorumluluk hissini de kapsar. Hizmetkâr lider, işin başarıyla sonuçlanmasında kendini geri planda tutmayı bilmelidir. Alçak gönüllülük aynı zamanda tevazu anlamına gelmelidir.

<sup>282</sup> Dierendonck, a.g.e., s.1232.

<sup>283</sup> Dierendonck, a.g.e., s.1232-1234.

- Otantiklik: Otantiklik, bireyin “gerçek benliğini” içinden gelen duygu ve düşünceler çerçevesinde tutarlı biçimde kendini ifade etmesi durumuyla doğrudan ilgili ve ilişkili olmaktadır. Otantiklik, bütünlük anlamında ve çoğunlukla algılanan ahlaki kurallara verilen değerle ilişkili olur.

- Kişiler Arası Kabul: Kişiler arası kabul, diğer bireylerin duygularını ve nereden geldiklerini anlama ve kabul etme yetisidir. Kişiler arası kabul; aynı zamanda hata ve çirkin laflar karşısında bile içten, hoşgörülü ve affedici olabilmeyi de kapsamaktadır.

- Yönelme: Hizmetkâr liderin yöneltme yükümlülüğünü üstlenmesi, iş görenlerin kabiliyet ve ihtiyaçlarına dayalı daha işlevsel bir iş ortamını gerçekleştirir.

- Sorumlu Yöneticilik: Sorumlu yöneticilik, bireysel çıkarlar ile denetimden çok hizmet için çaba, örgüt için yükümlülük alma istek ve iradesidir. Lider sadece bir denetmen olmamalıdır; o aynı zamanda diğer kimseler için rol model olabilmelidir. Lider ortak çıkarlar için işgörenleri motive etme yeteneğine sahip olmalıdır.

#### 3.4.4. Greenleaf

Literatür incelendiği zaman görülecektir ki Greenleaf, hizmetkâr liderliğin boyutlarının neler olması gerektiğine dair herhangi bir model ortaya koymamıştır; ancak, makalelerinde hizmetkâr yaklaşımını bir liderin taşıması gerekli özellikleri ve edinmesi gereken davranış modellerini açıklamıştır. Öyle ki Northouse (2014)<sup>284</sup>, Spears (1998)'in ortaya koyduğu 10 temel özelliğin hizmetkâr liderlik olgusunu kavramsallaştıran ilk model olduğu tezini savunmaktadır. Bu gerekçelere dayanılarak bu bölümde, Greenleaf'in hizmetkâr liderlik hakkındaki görüşlerinden ilham alınarak, günümüze kadar öne sürülen boyutların hangilerine atıfta bulunduğu inceleme konusu yapılmıştır<sup>285</sup>.

Greenleaf (1977), “The Servant As Leader” adlı makalesinde hizmetkâr bir liderin kendisinde bulunması gerekli özellikleri kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibi sıralamış bulunmaktadır<sup>286</sup>:

- Lider, öncelikle bir hizmetkâr konumundadır. Hizmetkârlık davranış ve tavrı, kişinin hizmet etme bağlamında sahip bulunduğu doğal hissiyatıyla, yani kendi içinden gelen doğal bir irade ve istekle başlamaktadır.

---

<sup>284</sup> Northouse, a.g.e., s.221.

<sup>285</sup> Spears, a.g.e., s.7-8.

<sup>286</sup> Greenleaf, a.g.e.,1977, s.6.



- Hizmetkâr kişi, öncelikle kendisini izleyenlerin yüksek öncelikli gereksinimlerini karşılamayı gerçekleştirir.
- Hizmetkâr liderin kendisine hizmet ettiği kişilerinde bu süreçte sağlıklı, özgür, daha bağımsız ve bilge kimseler haline dönüşmeleri gerçekleşir ve sonuçta kendileri bir hizmetkâr olurlar ki bu başarının bir göstergesi olmaktadır.
- Bir lider hizmetkâr kaldığı sürece ve bu koşulda ancak lider olabilir.

### 3.4.5. Spears

Greenleaf Merkezi CEO'su Larry Spears (1998), hizmetkâr bir liderde, aşağıda sıralandığı üzere, 10 temel özelliğin var olması gerektiğini savunmuştur. Bu özellikler şu şekilde sıralanmıştır<sup>287</sup>:

- Dinleme: İçsel yorum veya yersiz düşünceler olmaksızın, kişinin, diğer kişilerin konuşmalarını bütün dikkatiyle ve kendini tam olarak vererek dinlemesidir.
- Empati: Diğerlerinin duygusal hallerini kendinde duyabilme; bu yolla onları anlama, onların olgu ve olaylara baktığı açıyı yakalayabilme yeteneğidir.
- İyileştirme: Kişilere, psikolojik durumlarını düzeltmeleri ve bu anlamda ruhsal bunalımdan kurtulmaları için merhametli davranmak ve onlara şefkatle yaklaşmak; bu bağlamda onlara gereken bütün desteği sağlamaktır.
- Farkındalık: Hizmetkâr liderin, daha bütüncül ve birbirine entegre olmuş bakış açıları geliştirme adına kendisinin ve diğer kişilerin farkındalık hissiyatını teşvik etmesi durumudur.
- İkna Etme: Kişilerin kendi benliklerini yakalayıp bulmaları, güçlerinin ve kabiliyetlerinin farkına varmalarına ilişkin olarak liderin ikna yeteneğini devreye etkin biçimde sokması durumudur.
- Kavramsallaştırma: Liderin, takipçileri için önderlik görevini netleştirmesi için bir vizyon geliştirip ortaya koyması, amaç ve hedefleri konusunda takipçilerini aydınlatması ve bu yolda da kararlılıkla yürümesi durumudur.
- İleri Görüşlülük: Liderin, geçmiş deneyimleri ile birlikte sezgilerini de devreye alarak gelecekteki olasılıklar hakkında sağlam bir öngörüye sahip olması durumudur.
- Kâhyalık: Liderin tüm sorumluluğu üstlenmesi, bir örgütü veya bir işletmeyi çizdiği yolda ilerletmesi, koruması, geliştirmesi ve gerektiğinde de bu konularda hesap verebilmesi durumudur.

<sup>287</sup> Lokman Dal, *Hizmetkâr Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2014, s.38-39. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

- İnsanların Gelişimine Bağlılık: Liderin, kendisini izleyen bireylerin kişisel gelişimlerini dilemesi, onlara gelişimleri için her tür imkânı sunması ve bu bağlamda da işlerini kolaylaştırması, onlara hizmet etmesi durumudur.
- Birlik Kuruculuk: Bir örgüt bünyesinde çalışan bireyler arasında bağlar tesis edilmesi yoluyla toplum meydana getirme ve bunu bireyler için anlamlı bir hale getirmenin yollarını arama durumudur.

Spears (2004), hizmetkâr liderlik olgusunun aslında sözü edilen on özellikle sınırlı olamayacağını, ancak sayılan bu özelliklerin hizmetkâr liderliğin gücünü ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Spears (2004), hizmetkâr liderlik yaklaşım ve felsefesinin kişilerin ruhsal, duygusal, entelektüel ve profesyonel gelişimleri hususunda onlara aracılık ettiğinden birçok kimse tarafından rehber edinildiğini; bununla birlikte de birçok örgütün misyon tanımının ana ifadesi ve kurumsal felsefesinin bir değerli ve belirleyici parçası durumuna geçtiğini belirtmiştir<sup>288</sup>.

#### 3.4.6. Hunter

Hunter (2004), “sevginin sekiz niteliği” diye nitelendirdiği sabır, cesaretlendirme, alçak gönüllülük, saygı, kendini düşünmeme, affetme, dürüstlük ve vaat kavramlarının yalnızca sevginin mükemmel nitelikleri olmayıp aynı zamanda hizmetkâr liderliğin de özünü meydana getirdiğini savunur. Ona göre bu nitelikler yalnız liderliğin gereklerini açıklamaz, aynı zamanda hizmetkâr olma durumunun gerçek anlamını somut biçimde ortaya çıkarır. Hunter, “sevginin sekiz niteliği”ni şu biçimde açıklamaktadır<sup>289</sup>:

- Sabır: Sabır, kendini denetleme demektir ve bu nitelik sağlıklı ilişkiler kurma bağlamında zorunlu olmaktadır. Sabır ve kendini denetleme, kişinin eylemlerinde ve bulunduğu ruh hali çerçevesinde tutarlı ve öngörülebilir olması demektir.
- Cesaretlendirme: Etkili liderler, çevrelerinde yer alan kişileri olabileceklerinin en iyisi olmaları yönünde motive edip cesaretlendirirler.
- Alçak Gönüllülük: Liderlik alçak gönüllü olmayı hem gerektirir ve hem de onu zorunlu kılar. Mütevazı liderler; böbürlenmiş, gururlu veya kibirli kişiler değildirler. Mütevazı liderler, gerçekten kim olduklarına ilişkin basitçe tutumlarıyla kendilerini kandırmaktan uzaklaşmış kimselerdir.
- Saygı: Liderlik saygı gerektirmektedir. Etkili liderler, herkesi çok önemli kabul eder ve bunun böyle olması gerektiğinin bilincindedirler ve bu tavırlarıyla örgüte

<sup>288</sup> Spears, a.g.e., s.10.

<sup>289</sup> James C. Hunter, *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*, WaterBrook Press, 2004, s.90-110.

değer katarlar. Lider saygı gösterir ve asla kendine yakışmayan davranışlar sergilemez. Lider, örgütte yer alan tüm insanlara -hak etmeseler veya bu konuda olumsuz davranış içinde olsalar bile- önemli kişi muamelesi ile davranmayı seçer.

- Kendini Düşünmeme: Liderlik kendini düşünmemeyi gerektirmektedir. Kendini düşünmeyen liderler; kişilere hizmet ederler, diğerlerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenirler, kendilerini diğer kimseler için feda ederler. Diğerlerinin faydasını kollayıp gözetme adına kendi istek ve ihtiyaçlarını arkalarında bırakırlar.

- Affetme: Liderlik affetmeyi de zorunlu kılar. İnsanlar liderlerine karşı türlü biçimlerde kusurlu davranabilirler. Bu gibi durumlarda liderin makul limitler içinde takipçilerinin kusurlarına tahammül göstermesi onun kendisini geliştirmesi bağlamında çok önemli olmaktadır.

- Dürüstlük: Dürüstlük, liderin düşünceleri, eylemleri bağlamında ve sözleri açısından tam anlamıyla bir tutarlılığı zorunlu kılmaktadır.

- Vaat: Liderlik vaat gerektirmektedir. Vaat, bir liderlerin elinde bulundurabileceği belki en önemli karakter özelliği durumundadır. En iyi hizmetkâr liderler, ne yapacakları üzerine vaatleri bulunan kimselerdir. Hizmetkâr liderlik, sürekli örgütsel ve kişisel gelişim adına vaatler ve hırs gerektirmektedir.

### 3.4.7. Russell ve Stone

Russell ve Stone (2002)'a göre hizmetkâr liderliğe ilişkin olan literatürde sistemli olmayan ve belirsiz bir durum vardır. Spears'ın belirlediği hizmetkâr liderlik özelliği yanında, ek olarak, araştırmacıların belirlediği hizmetkâr liderlik özellikleri de söz konusudur. Bu nedenle Russell ve Stone (2002) çalışmaları bağlamında hizmetkâr liderlik literatürünü incelemiş ve onun özelliklerini daha kapsamlı hale getirmişlerdir. Literatürde araştırmacılarca ortaya konan farklı hizmetkâr liderlik özelliklerini bir araya getirerek, 20 hizmetkâr liderlik özelliği adı altında hepsini birleştirme yoluna gitmişlerdir. Örneğin; hizmetkâr liderliğin literatürdeki kavramsallaştırmak ve sağduyulu olma özellikleri vizyon adı altında ele alınmıştır. Belirledikleri bütün özellikleri işlevsel ve ilişkili özellikler diye iki kategoride incelemişlerdir<sup>290</sup>.

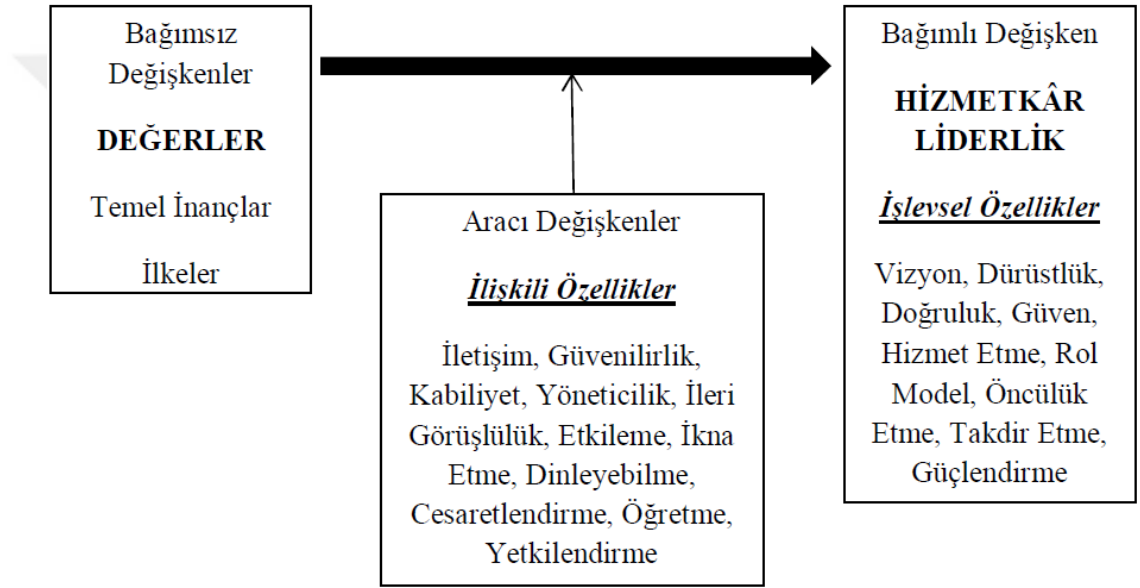
Russell ve Stone'un (2002) yaptıkları çalışma bağlamında araştırmacıların saptadığı hizmetkâr liderlik özellikleri incelenerek, öne çıkan ve tekrarlanan dokuz özellik işlevsel özellikler adıyla tasnif edilmiştir. İşlevsel özelliklere ek olarak hizmetkâr

---

<sup>290</sup> F. Robert Russell, Gregory A. Stone, "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", *Leadership & Organization Development Journal*, 2002, 23(3), s.145-146.

liderliğin ilişkili olduğu diğer özellikleri saptanmıştır. İlişkili özellikler adıyla hizmetkâr liderliğin tamamlayıcı özellikleri sıralanmış durumdadır<sup>291</sup>.

Russell ve Stone hizmetkâr liderliğe ilişkin olarak ilgili literatürü inceleme yoluyla belirledikleri hizmetkâr liderliğin işlevsel ve ilişkili özelliklerini temel alarak hizmetkâr liderlik modeli meydana getirmiş bulunmaktadır. Aşağıda verilen şekilde Russell ve Stone (2002)'un hizmetkâr liderlik modeli görülmektedir. Russell ve Stone (2002)'un hizmetkâr liderlik model 1'i, hizmetkâr liderliği ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi meydana koymaktadır. Ayrıca model 1, hizmetkâr liderliğin örgütleri etkileyen denetlenebilir bir değişken olduğunu da gösterir.<sup>292</sup>



**Şekil-4** Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 1<sup>293</sup>

Yukarıdaki şekilde gösterilen modelde Russell ve Stone geliştirmiş oldukları hizmetkâr liderlik modeli 1'de, analiz ve tartışma hususunda katkısı olması için varsayımsal bir yapı meydana getirmeyi hedeflemişlerdir. Bireylerin kendi ilkelerini belirleyip biçimlendiren inançların temeli onların değerleridir. Bu nedenle de hizmetkâr liderlik modelinde bağımsız değişkenler olarak yer almışlardır. Burada Bağımlı değişken ise, hizmetkâr liderlik olmaktadır. Yine araştırmacıların belirledikleri literatürdeki diğer hizmetkâr liderlik özellikleri de Russell ve Stone'un çalışmasında

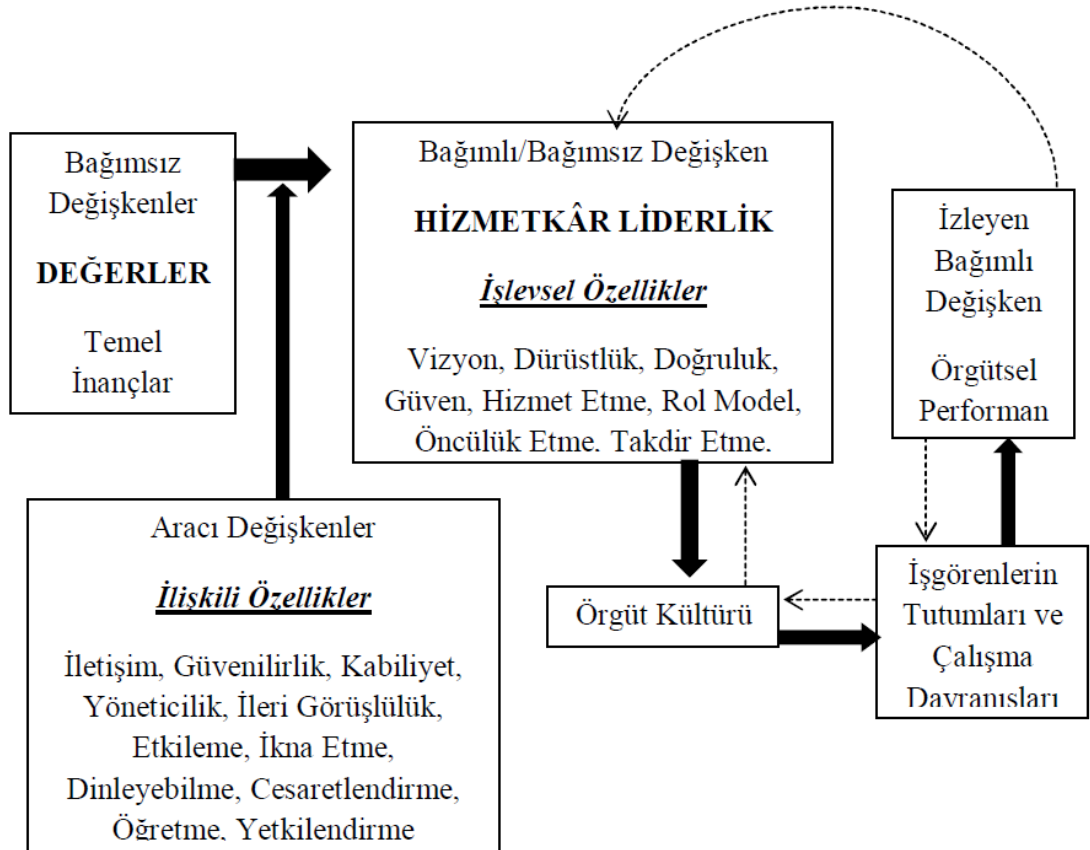
<sup>291</sup> Russell ve Stone, a.g.e., s.146-147.

<sup>292</sup> Russell ve Stone, a.g.e., s.153.

<sup>293</sup> Russell ve Stone, a.g.e., s.154.

ilişkili özellikler adı altında kategorize edilmişler ve modelde aracı değişkenler kabul edilerek incelenmişlerdir<sup>294</sup>.

Hizmetkâr liderliğin bağımlı değişkeni durumunda bulunan örgüt performansını etkileyeceği düşünüldüğünde, hizmetkâr liderlik, bağımsız değişken olur. Bu şekilde tahayyül edildiğinde ise aşağıdaki şekilde gösterilmiş olan Russell ve Stone'un geliştirdikleri Model 2 ortaya çıkmaktadır. Model 2, örgüt kültürü ve çalışan davranışları gibi aracı değişkenlerin, hizmetkâr liderliğin etkinliği ve örgüt performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütün kurmuş olduğu iletişim sisteminin hizmetkârlık sürecini kolaylaştırması veya engellemesi olgusu, örgüt kültürünün hizmetkâr liderliğin etkinliğine ve dolayısıyla örgüt performansına olan etkisine yönelik örnek diye gösterilebilir. Aynı şekilde, örgütün daha evvelde mevcut haldeki örgütsel değerleri hizmetkâr liderliği teşvik edici olabilir veya onu sınırlandırabilir. Sonuç olarak belirtilebilir ki, Model 2, hizmetkâr liderlik bağlamında daha kapsamlı bir model olmaktadır<sup>295</sup>.



Şekil-5 Russell ve Stone'nun Hizmetkâr Liderlik Modeli 2<sup>296</sup>

<sup>294</sup> Russell ve Stone, a.g.e., s.147-153.

<sup>295</sup> Russell ve Stone, a.g.e., s.153.

<sup>296</sup> Russell ve Stone, a.g.e., s.154.

Uygulayıcılar için, hizmetkâr liderliğin işlevsel ve ilişkili özellikleri belirlenmiş durumdadır. Bunun yanı sıra model, hizmetkâr liderlik sürecini kolaylaştırma adına adapte edilebilir liderlik davranışlarını vurgular. Araştırmacılar açısından bakıldığında, hizmetkâr liderler bağlamında çok sık karşılaşılan ortak kişisel değerlerin neler olduğunun açıklanıp tanımlanması yararlı olacaktır.

#### 3.4.8. Winston

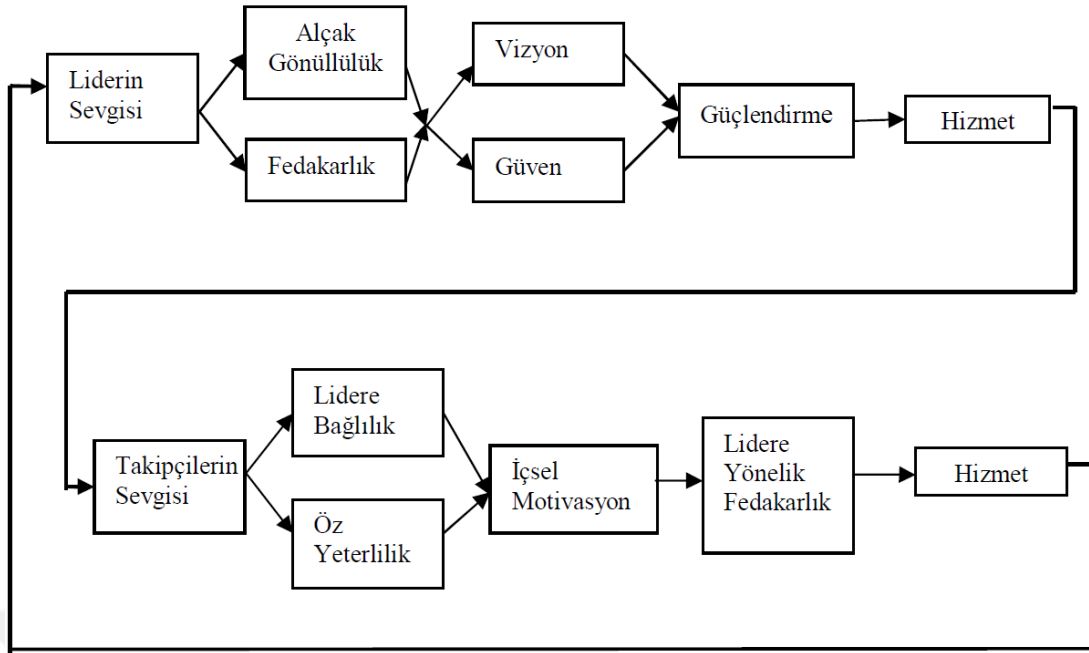
Winston (2003)'ün hizmetkâr liderlik modeli, Patterson (2003)'ün hizmetkâr liderlik modeli esas alınarak geliştirilmiş olan bir model durumundadır. Patterson'ın modelinde hizmetkârlık davranışı liderden kendisin izleyenlere yönelik biçimde tek taraflı olarak ele alınmış ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi bağlamında nasıl ve neden takipçilerin lidere bağlılık gösterdiği yeterince açıklanmamıştır. Bu nedenle Winston'ın çalışmasının hedefi, hizmetkâr liderliğin dairesel modelini meydana getirmek ve bu şekilde Patterson'ın modelini genişletmek olmuştur<sup>297</sup>.

Winston (2003) liderlerin kendisini izleyenlere hizmet etmesinin, izleyen bireylerin agapao sevgisini etkileyip biçimlendirdiğini ifade etmiştir. İzleyenlerin agapao sevgisinin artması yoluyla da hem takipçilerin lidere olan bağlılığının hem de izleyenlerin öz yeterliliğinin arttığı gözlenmiştir. Bağlılık ve öz yeterlilik artışı da, izleyenlerin içsel motivasyon seviyelerinin yükselmesiyle sonuçlanmaktadır. Böylece Winston, Patterson (2003)'ün hizmetkâr liderlik modeline şu boyutları da eklemiştir: İzleyenlerin sevgisi, lidere bağlılık, öz yeterlilik, içsel motivasyon, lidere yönelik fedakarlık ve hizmet. Aşağıdaki şekilde de Winston'ın biçimlenmiş olan bu modeli sunulmuştur<sup>298</sup>:

---

<sup>297</sup> Bruce Winston, *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model*, Regent University School of Leadership Studies, 2003. s.1. (Yayımlanmış Doktora Tezi)

<sup>298</sup> Winston, a.g.e., s.5.



**Şekil-6** Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli<sup>299</sup>

Modelin gelişimine ilişkin olarak gerçekleştirilmiş çalışmalar, değişkenlerin etkilerinin tam anlamıyla anlaşılması ve etkileşimlerini görmek için yardımcı olacaktır. Winston'ın yapmış gerçekleştirmiş bulunduğu çalışma hizmetkâr liderliğin doğru bir liderlik yaklaşımı olduğu vurgusunu yapmak yahut kabul etmek adına yapılmış durumda olmasa bile, hizmetkâr lider olma istek ve iradesinde olan gelecekteki liderlerin yetiştirilmesinde, hizmetkârlık öncülüğünde olan örgütlerin davranışlarını tanımlamak ve teşhis etme bağlamında yöntemdeki değişken etkilerinin etkileşimini analiz etme ve anlama boyutunda gerekli durumdadır<sup>300</sup>.

### 3.5. HİZMETKÂR LİDERLİĞİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

21. yüzyıl içinde birtakım çağdaş yönetim tarz ve yaklaşımlarının meydana gelmesinde etkin olan olgulardan biri de geleneksel yönetim modellerinin gereksinimleri karşılayamamış olması veya bazı konularda yetersiz oluşu idi. meydana çıkan yeni gereksinimlere ve yeniliklere uygun yeni çözümler geliştirilmiş oldu. Geliştirilen yeni yöntem ve yaklaşımlar ilgili alanlarda uygulamış olup, bazı avantaj ve dezavantajlar meydana çıkmıştır. Bu durum ilk kez 1970 yılında literatüre Greenleaf ile alan hizmetkâr liderlik anlayışı ile girmiştir. Zamanla çalışmaların sayısı artmıştır. Araştırmalar sayesinde Waterman hizmetkâr liderlikle alakalı birtakım

<sup>299</sup> Winston, a.g.e., s.6.

<sup>300</sup> Winston, a.g.e., s.7.

avantaj ve dezavantajlar bulunduğunu ifade ederek bunları aşağıdaki biçimde sıralamıştır<sup>301</sup>:

Avantajları:

- İnsanlara önem verir, onlara, birer araç olarak değil de asli bir amaç olarak davranır.
- Vaat edici ve taahhüt edici davranışlar gösterir.
- Kişiler arası iletişimin söz konusu olup aynı zamanda yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergiler.
- Koruma ve kollama kavramını da çok isabetli biçimde koruma ve kollama altına alır.
- Çalışanlarına yol gösterir ve böylece de onları iş yapma kapasitesini yükseltir.
- Dezavantajları:
  - Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile arasında benzeyen yönler vardır.
  - Hiyerarşik düzene zarar vermektedir.
  - “Dini” anlamda değerlendirilebilecek ve böylece de çağdaş hassasiyetlere yabancı kalabilecektir.
  - Hizmetkârlığın anlamı hemşire gibi bazı meslek ve branşlara zarar verebilir.
  - Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermekte başarısız olabilir.

### 3.6. HİZMETKÂR LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Otantik liderlik olgusu farklı kuramcılarca farklı biçimde tanımlanmıştır; buna rağmen araştırmacılar, otantik liderlerin ifadelerinde, eylemlerinde ve değerlerinde tutarlılık bulunmasının önemini vurgulamışlardır. Otantik liderlik; pozitif lider değerlerini, lider öz farkındalığını ve takipçileri ile güvene dayalı ilişkiyi kapsar<sup>302</sup>.

Otantik liderler; ne düşündüklerini ve nasıl davrandıklarının çok iyi biçimde bilincinde olan ve aynı zamanda da başkaları tarafından bilgili, güçlü olarak değerlendirilen, başkalarının değerlerinin ve ahlaki bakış açılarının da farkında olan; umutlu, iyimser, azimli, ahlaki karakteri yüksek kişiler diye ifade edilmişlerdir<sup>303</sup>.

<sup>301</sup> Patterson, a.g.e., s.13-14.

<sup>302</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 2010, s.423.

<sup>303</sup> Avolio vd., a.g.e., 2004, s.803-804.



Otantik liderlik; hizmetkâr liderlik gibi, liderin öz farkındalık rolünün açık ya da kapalı tanımlamalarını kapsamaktadır. Örneğin, hizmetkâr liderlik yaklaşımında liderin farkındalığı; empati, kavramsallaştırma ve vizyon öğelerini içerir<sup>304</sup>.

Aynı zamanda fedakârlık özelliği de, birçok liderlik yaklaşımı bağlamında olduğu üzere, hizmetkâr liderlik ve otantik liderliğin de ayrılmaz bir parçası durumundadır<sup>305</sup>.

Bazı araştırmacılar açısından otantik liderlik, dönüştürücü liderliğin bir başka boyutta devamı diye değerlendirilirken<sup>306</sup>, dönüştürücü liderliğin fedakârlık davranışını açıklamada yetersiz kalması yüzünden, hizmetkâr liderlik de dönüştürücü liderliğin bir uzantısı gibi algılanmaktadır<sup>307</sup>.

Liderin kendisini izleyenler üzerinde önemli etkisinin bulunduğu ilham verici vizyon ve rol modeli olma gibi özellikleri, hizmetkâr liderlik yaklaşımında bulunmasına karşın, otantik liderlik kişiler arası etkileşim sürecini, kişisel kimliği, toplumsal kimliği, duygusal yayılımı ve sosyal değişimi daha geniş aralıklar halinde tanımlamıştır. Yine otantik liderlik, kendi kendini düzenleyen psikolojik kuramlara ve pozitif psikolojiye dayanmaktadır. Hizmetkâr liderliğin temeli hristiyanlık inanç ve düşüncelerine dayanır.<sup>308</sup>

### 3.7. HİZMETKÂR LİDERLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Hizmetkâr liderlikle ilgili yurt içinde yapılmış çalışmalar ve hizmetkâr liderlikle ilgili yurt dışında yapılmış çalışmalar bu kısımda anlatılacaktır.

#### 3.7.1. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Balay vd. (2014), eğitim idarecilerinin hizmetkâr liderlik liyakatları ile çeşitlilikleri yönetme yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre; idarecilerin hizmetkâr liderlik kabiliyetleri ile çeşitlilikleri yönetme yetenekleri arasındaki ilişki yükseğe yakın orta düzeyde ve olumlu yönde bir ilişki varlığını göstermişlerdir. Eğitim idarecilerinin çeşitlilikleri yönetme yeteneklerinin; medeni

<sup>304</sup> Avolio ve Gardner, a.g.e., s.331.

<sup>305</sup> John, J. Sosik, Jung Dngil, Dinger L. Sand. "Values in Authentic Action Examining the Roots and Rewards of Altruistic Leadership", *Group & Organization Management*, 2009, 34(4), s.401.

<sup>306</sup> Yukl, a.g.e., s.425.

<sup>307</sup> Patterson, a.g.e, s.27.

<sup>308</sup> Yukl, a.g.e., s.427.

duruma, idarecilikte geçen süresine, eğitim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini belirlemişlerdir. Cinsiyet, görev türü, yaş, meslekte hizmet süresine ve kurumdaki toplam iş gören sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir<sup>309</sup>.

Türkmen (2016) araştırmasında, ortaokul idarecilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma örneklemini, 438 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre; ortaokul idarecilerinin hizmetkâr liderlik tutumlarını gösterişsiz ve mesul yöneticilik ile bağışlama bölümünde kısmen katılıyorum, güçlendirme ve hesap verebilirlik kısmında ise katılıyorum düzeyinde bir durum belirlenmiştir<sup>310</sup>.

### 3.7.2. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Chinomona ve arkadaşları (2013) iş görenlerin lider ile arasındaki güven ve örgütsel bağlılığa olan etkiyi incelemiştir. Hizmetkâr liderliğin, hem iş görenlerin liderlerine duydukları güveni hem de örgüte olan bağlılıklarının üzerinde pozitif ve ciddi bir etki oluşturduğunu ortaya koymuşlardır<sup>311</sup>.

Olesia ve arkadaşları (2013), Kenya resmi kurumlarında hizmetkâr liderliğin rolünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişler. Kenya'nında dahil olduğu bir çok ülke için Hizmetkâr liderliğin gerekliliğini örgütsel bağlılık ve kapasite anlamında ortaya koymuşlardır<sup>312</sup>.

Sokoll (2014), hizmetkâr liderliğin iş görenlerin lidere olan güveni ve örgüte olan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmış olup, hizmetkâr liderliğin iş görenin bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur<sup>313</sup>.

<sup>309</sup> Refik Balay, Ahmet Kaya ve Yılmaz Reyhan Geçdoğan, Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Dergisi-Uluslararası E-Dergi*, 2014, 4(1).

<sup>310</sup> Türkmen, a.g.e., s.1.

<sup>311</sup> Richard Chinomona, Molpone Mashiloane, David Poee, "The Influence Of Servant Leadership On Employee Trust In A Leader and Commitment to The Organization", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2013, 4(14), 405-414.

<sup>312</sup> S. Wekase Olesia, G.S. Namusonge, M.A. Iravo, "Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya", *International Journal of Humanities and Social Science*, 2013, 3(13), 85-95.

<sup>313</sup> Shane Sokoll, Servant Leadership and Employee Commitment to A Supervisor. *International Journal Of Leadership Studies*, 2014, 8, 88-104.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MATERYAL VE METOD**

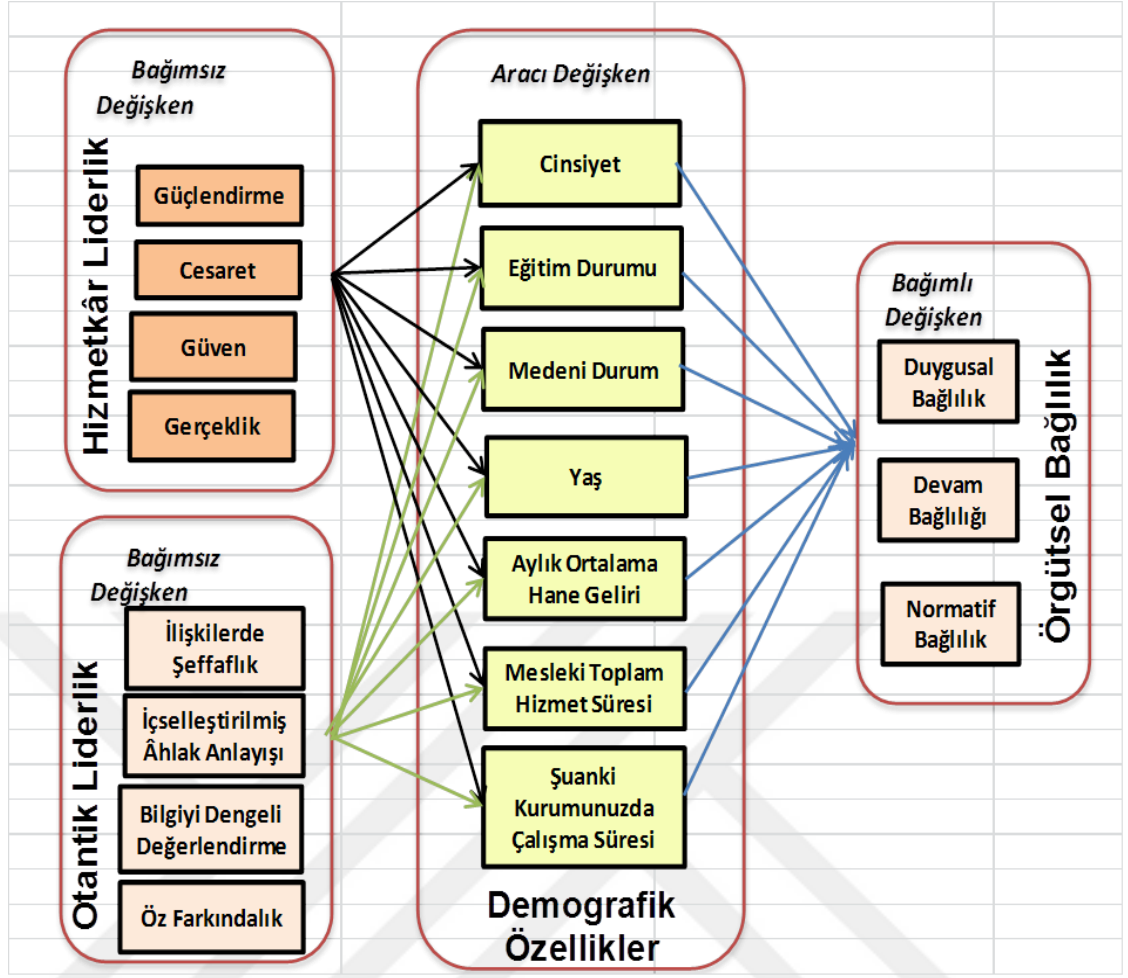
Bu bölüm, araştırmanın modeli, hipotezleri, araştırmanın evreni, örnekleme, varsayımlar, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın veri toplama tekniği ve araştırmada kullanılacak testler olarak ele alınacaktır.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir.

##### **4.1.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada model olarak bir tarama modeli olan genel tarama modeli uygulanmıştır. Sayısı çok fazla öğeden oluşan evren ile ilgili bilgi edinmek için evrenin tamamının veya evren içinden bir öbek, örneklem veya örnek ile yapılan taramalardır. Hipotezlerle ilgili araştırmanın modeli aşağıda gösterilmiştir.



Şekil-7 Araştırmanın Modeli<sup>314</sup>

Bu çalışmada öncelikle hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeni ile otantik liderlik bağımsız değişkeninin örgütsel bağlılık bağımlı değişkenine olan etkileri demografik özellikler aracı değişkeni ile incelenmiştir.

#### 4.1.2. Araştırma Hipotezleri

**H1.** Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde demografik özellikler etkilidir.

- H1.a. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet etkilidir.
- H1.b. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde eğitim durumu etkilidir.

<sup>314</sup> Bu araştırmanın modeli, araştırmacının yapmış olduğu literatür çalışması sonucunda elde ettiği veriler doğrultusunda kendisi tarafından oluşturulmuştur.

- H1.c. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde medeni durum etkilidir.
- H1.ç. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde yaş etkilidir.
- H1.d. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde ev halkı aylık ortalama geliri etkilidir.
- H1.e. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde meslekte geçirilen hizmet toplamı etkilidir.
- H1.f. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde kurumdaki çalışma süresi etkilidir.

**H2.** Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde demografik özellikler etkilidir.

- H2.a. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet etkilidir.
- H2.b. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde eğitim durumu etkilidir.
- H2.c. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde medeni durum etkilidir.
- H2.ç. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde yaş etkilidir.
- H2.d. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde ev halkı aylık ortalama geliri etkilidir.
- H2.e. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde meslekte geçirilen hizmet toplamı etkilidir.
- H2.f. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde kurumdaki çalışma süresi etkilidir.

**H3.** Örgütsel bağlılık sürecinde demografik özellikler etkilidir.

- H3.a. Örgütsel bağlılık sürecinde cinsiyet etkili rol oynar.
- H3.b. Örgütsel bağlılık sürecinde eğitim durumu etkili rol oynar.
- H3.c. Örgütsel bağlılık sürecinde medeni durum etkili rol oynar.
- H3.ç. Örgütsel bağlılık sürecinde yaş etkili rol oynar.
- H3.d. Örgütsel bağlılık sürecinde ev halkı aylık ortalama geliri etkili rol oynar.

- H3.e. Örgütsel bağlılık sürecinde meslekte geçirilen hizmet toplamı etkili rol oynar.
- H3.f. Örgütsel bağlılık sürecinde kurumdaki çalışma süresi etkili rol oynar.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında iş gören 5415 kişi meydana getirmektedir. İzin işlemleri gerçekleştirildikten sonra, 2017 yılının Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında bakanlık merkez teşkilatı iş görenlerine anket uygulaması yapılmıştır.

**Tablo-4 T.C.S.B. Personel Durumu<sup>315</sup>**

T.C.S.B Merkez Birimleri ve ilgili Kurumlar	14.04.2017				25.05.2017			
	Kadrosu birimde olanlar	Geçici görevli	Pasif kişi sayısı	TOPLAM	Kadrosu birimde olanlar	Geçici görevli	Pasif kişi sayısı	TOPLAM
Bakanlık Merkez Birimleri	1260	709	92	2061	1231	700	114	2045
T.C.K.H.K.	449	368	87	904	447	365	90	902
T.C.H.S.K.	823	417	58	1298	820	428	58	1306
T.C.İ.T.C.K	932	27	54	1013	938	27	53	1018
T.C.H.S.S.G.M.	107	33	9	149	103	33	8	144
<b>TOPLAM</b>	<b>3571</b>	<b>1554</b>	<b>300</b>	<b>5425</b>	<b>3539</b>	<b>1553</b>	<b>323</b>	<b>5415</b>

#### 4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanları bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. İzin işlemleri bitirildikten sonra, 2017 yılında çalışanlara anket uygulanmıştır. Çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem her ögenin evrene eşit oranda girme şansı vermektedir. Bu nedenle yapılacak analizlerde ögelerin her birine verilen ağırlık eşittir<sup>316</sup>.

Aşağıdaki formüller ışığında örneklem büyüklüğü 358 olarak belirlenmiştir.

<sup>315</sup> T.C.S.B. Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 14.04.2017-25.05.2017 tarihlerinde çalışan sayıları.

<sup>316</sup> Rauf Arıkan, **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Asil Yayın, Ankara, 2004, s.141.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014)'ün " $n = N \frac{t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q}$ " formülü kullanılmaktadır<sup>317</sup>.

**Tablo-5 Örneklem Büyüklüğü ( $\alpha= 0.05$  İçin) <sup>318</sup>**

"Evren Büyük- lük Durmu"	+ 0.03 "örnekleme hata durumu (d)"			+0.05 "örnekleme hata durumu (d)"			+0.10 "örnekleme hata durumu (d)"		
	p=0.5 q=0.5	p=0. q=0.2	p=0. q=0.	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0. q=0.	p=0. q=0.2	p=0. q=0.	
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Formüllerde;

n: Örneklem alınacak birey sayısı

N: Evren sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5 olarak değerlendirilmeye alınmıştır;

q: Araştırılan durumun rastlanılmama oranı, bu araştırma için 0,5 olarak değerlendirilmeye alınmıştır;

t: Araştırmada elde edilen %95 anlamlılık oranı, t tablosundaki teorik değeri 1,96'dır.

d: Durumun ortaya çıkma periyoduna göre örnekleme hatası bu araştırmada %95 anlamlılık değeri için 0,05 olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

$$n = 5415 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 / 0.05^2 \times (5415-1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 = 358$$

<sup>317</sup> Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s.86.

<sup>318</sup> Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., 2014, s.89.

#### **4.4. VARSAYIMLAR**

Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı iş görenlerinin veri toplama tekniklerinden olan anket uygulamasına katılımlarının gerçeği yansıtacağı varsayılmıştır. Ankete katılan çalışanların herhangi bir etki altında olmadan ankete cevap verecekleri varsayılmaktadır. Bununla birlikte anket uygulamasına katılan iş görenlerin, çalışmanın uygulandığı kurumun temel yapısını temsil ettiği varsayılmıştır.

#### **4.5. SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma 2017 yılında Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışan personelinin görüşleriyle sınırlıdır.

#### **4.6. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ**

Çalışmada veri toplama tekniklerinden, “bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlem” olarak açıklanan “anket” uygulaması kullanılmıştır. Çalışma, kurumdaki çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7, Örgütsel Bağlılığı ölçen 18, Otantik Liderliği ölçen 16 ve Hizmetkâr Liderliği ölçen 30 soru olmak üzere toplamda 71 sorudan oluşmaktadır.

#### **4.7. ÖLÇEKLER VE VERİLERİN ANALİZİ**

Çalışmada kullanılan ölçekler ve verilerin analizi bu kısımda açıklanacaktır.

##### **4.7.1. Ölçekler**

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, "Otantik Liderlik Ölçeği" ve "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" kullanılacaktır. Ayrıca demografik özellikler içeren 7 soruluk kişisel bilgi formu ankete eklenecektir.



#### 4.7.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer, Allen, & Smith (1993)<sup>319</sup> tarafından geliştirilmiş, 18 sorudan meydana gelmiş, 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçek İfadelerinde “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde sınıflandırılmış pozitif ve negatif bildirimler vardır. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 3., 4., ve 5. değişkenleri ters ilişkilidir. Meyer, Allen, & Smith (1993) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 alfa değerlerini bulmuşlardır. Çetin (2006)<sup>320</sup>, ölçeğin Türkçe versiyonunu uygulamış ve örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla 0.85; 0.69; 0.80 olarak tespit etmiştir.

#### 4.7.1.2. Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik Liderlik Ölçeği Walumbwa ve arkadaşları (2008)<sup>321</sup> tarafından geliştirilmiştir. 16 sorudan oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçek İfadelerinde “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde sınıflandırılmış pozitif ve negatif bildirimler vardır. Ölçeğin alt boyutları; lider öz farkındalığı, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve karar alma şeklindedir. Ölçeğin bileşenlerinin güvenilirlik değerleri; öz farkındalık 0.73, ilişkilerde şeffaflık 0.77, içselleştirilmiş ahlak anlayışı 0.73 ve bilginin dengeli değerlendirilmesi 0.70 olarak bulunmuştur. Çeri-Booms (2009)<sup>322</sup> ölçeği Türkçeye uyarlamıştır. Bu çalışmada, ölçek dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli süreç ve etik/ahlaktır. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü için güvenilirlik değeri 0.90 olarak ifade edilmiştir.

<sup>319</sup> P. John Meyer, J. Natalie Allen ve A. Catherine Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78, 538-551.

<sup>320</sup> O. Münevver Çetin, The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2006, 8(1), 78-88.

<sup>321</sup> Walumbwa vd., a.g.e., s.99

<sup>322</sup> Meltem Çeri Booms, An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. (*Yayımlanmış Doktora Tezi*)

#### 4.7.1.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Dierendonck ve Nuijten (2011)<sup>323</sup> tarafından geliştirilmiştir. 30 sorudan oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçek İfadelerinde “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” şeklinde sınıflandırılmış pozitif ve negatif bildirimler vardır. Ölçek 4 bölümden oluşmaktadır. Bunlar; güçlendirme, güven, gerçekçilik ve cesarettir. Ölçek Yılmaz (2013)<sup>324</sup> tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin alt bölümlerinin güvenilirlik katsayıları ise; Güçlendirme 0.93, cesaret, 0.87, güven 0.74 ve gerçekçilik 0.84 olarak bulunmuştur.

#### 4.7.2. Verilerin Analizi

Elde edilen bulguların istatistiksel değerlemeleri SPSS 23 programında yapılmış olup, % 95 güven oranında gerçekleştirilmiştir.

İki değişken arasında bir doğrusal ilişkinin varlığının ölçülmesi için korelasyon analizinin yapılmasının gerekliliği araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur. Bu araştırmada da, bağımsız değişken olan otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik davranışları ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Bağımlı değişkenin tüm boyutlarının, bağımsız değişkenlerin tüm boyutları üzerindeki tesirini tespit etmek için, regresyon testlerinden faydalanılarak, basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır.

#### 4.8. YAPI GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin tespiti için ise Cronbach's alfa güvenilirlik katsayıları ortaya çıkarılmıştır.

<sup>323</sup> V. Dick Dierendonck, I. Nuijten, "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", *J. Bus Psychol*, 2011, 26, 249-267.

<sup>324</sup> Yılmaz, a.g.e., s.100.

#### 4.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analiz yöntemi istatistiki anlamda; kullanılan ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için uygulanmaktadır. KMO ve Bartlett analizi ise kullanılan ölçeğin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için uygulanmaktadır. Örneklem büyüklüğü ise KMO katsayısı ile belirlenmektedir. Ortaya çıkan değer ise Kaiser'e göre, 1'e doğru yükseldikçe çok olumlu, .50'nin altına doğru indikçe dikkate alınmaz .90 ve üzeri çok olumlu, .80-89 olumlu, .70 ve .60'lar ortalama düzey, .50 ve altı ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.8.2. Güvenirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre "0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

#### 4.8.3. Açıklayıcı Faktör ile Güvenirlik Analizleri

**Tablo-6** KMO ve Bartlett Analizleri

Ölçek	KMO	X <sup>2</sup>	p
Örgütsel Bağlılık	,861	3204,999	<b>0,000</b>
Otantik Liderlik	,934	4371,355	<b>0,000</b>
Hizmetkar Liderlik	,952	9659,755	<b>0,000</b>

Kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun tespiti için KMO ve Bartlett analizi tablo 6'da verilmiştir. Bu duruma göre KMO oranları 0,500'den yüksek ve Bartlett X<sup>2</sup> analizleri anlamlı çıkmıştır. Kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğu görülmektedir.

**Tablo-7** Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Güvenirlik ve Faktör Dağılımı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	orbag17	0,795	19,124	0,832
	orbag15	0,789		
	orbag18	0,672		
	orbag14	0,664		
	orbag16	0,655		
Faktör 2	orbag2	0,757	16,220	0,780

	orbag1	0,753		
	orbag7	0,702		
	orbag6	0,681		
Faktör 3	orbag4	0,890	14,781	0,847
	orbag5	0,858		
	orbag3	0,857		
Faktör 4	orbag12	0,764	12,465	0,680
	orbag9	0,738		
	orbag10	0,670		
	orbag11	0,429		

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin 1. faktörü, faktör yükleri 0,795 ile 0,655 aralığında farklılaşan 5 unsurdan meydana gelmektedir. Faktör toplam varyans açıklama düzeyi %19,124 ile güvenilirlik katsayı sonucu 0,832 olarak hesaplanmıştır. Sonuç itibariyle faktör yüksek oranda güvenilirlik sağlamaktadır. 2. faktör yük bakımından 0,757 ile 0,681 aralığında farklılaşan 4 unsurdan meydana gelmektedir. Faktör toplam varyans açıklama düzeyi %16,220 ve güvenilirlik katsayısı 0,780 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak faktör yüksek oranda güvenilirlik sağlamaktadır. 3. faktör yük bakımından 0,890 ile 0,857 aralığında farklılaşan 3 unsurdan meydana gelmektedir. Faktör toplam varyans açıklama düzeyi %14,781 olup, güvenilirlik katsayısı 0,847 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak faktör yüksek oranda güvenilirlik sağlamaktadır. 4. faktör yük bakımından 0,764 ile 0,429 aralığında farklılaşan 4 unsurdan meydana gelmektedir. Faktör toplam varyans açıklama düzeyi %12,465 olup, güvenilirlik katsayısı 0,680 olarak hesaplanmıştır. Sonuç itibariyle faktör yüksek oranda güvenilirlik sağlamaktadır.

**Tablo-8** Otantik Liderlik Boyutlarının Güvenirlik ve Faktör Dağılımı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
	otlid6	0,764		
	otlid15	0,753		
	otlid13	0,746		
	otlid3	0,744		
	otlid12	0,741		
	otlid14	0,741		
	otlid5	0,733		
Faktör 1	otlid8	0,725	49,799	0,932
	otlid2	0,717		
	otlid1	0,694		
	otlid11	0,692		
	otlid7	0,685		
	otlid16	0,673		
	otlid9	0,644		
	otlid10	0,620		
	otlid4	0,594		

Otantik Liderlik ölçeğinin tek faktörü, faktör yükleri 0,764 ila 0,594 bölümünde farklılık gösteren 16 unsurdan meydana gelmektedir. Faktör toplam varyans açıklama düzeyi %49,799 olup, güvenirlik katsayısı 0,932 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak faktör yüksek oranda güvenirlik sağlamaktadır.

**Tablo-9** Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının Güvenirlik ve Faktör Dağılımı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	hizlid26	0,765	26,837	0,939
	hizlid25	0,756		
	hizlid27	0,750		
	hizlid24	0,728		
	hizlid28	0,722		
	hizlid30	0,719		
	hizlid23	0,716		
	hizlid29	0,713		
	hizlid21	0,709		
	hizlid22	0,684		
	hizlid20	0,625		
	hizlid19	0,584		
Faktör 2	hizlid7	0,778	24,542	0,936
	hizlid2	0,776		
	hizlid3	0,763		
	hizlid4	0,755		
	hizlid5	0,739		
	hizlid1	0,720		
	hizlid8	0,696		
	hizlid10	0,663		
	hizlid6	0,620		
	hizlid9	0,577		
	hizlid12	0,559		
	hizlid13	0,550		
Faktör 3	hizlid15	0,834	9,092	0,753
	hizlid14	0,783		
	hizlid16	0,775		
	hizlid11	0,519		

Hizmetkâr Liderlik ölçeği 1. faktörü yük bakımından 0,765 ila 0,584 aralığında farklılaşan 12 unsurdan meydana gelmektedir. Faktör toplam varyans açıklama düzeyi %26,837 olup, güvenirlik katsayısı 0,939 olarak elde edilmiştir. Sonuç olarak faktör yüksek oranda güvenirlik sağlamaktadır. 2. faktör yük bakımından 0,778 ila 0,550 aralığında farklılaşan 12 unsurdan meydana gelmektedir. Faktör toplam varyans açıklama düzeyi %24,542 olup, güvenirlik katsayısı 0,936 olarak elde edilmiştir. Sonuç olarak faktör yüksek oranda güvenirlik sağlamaktadır. 3. faktörü yük bakımından 0,834 ila 0,519 aralığında farklılaşan 4 unsurdan meydana gelmektedir.

Faktör toplam varyans açıklama düzeyi %9,092 olup, güvenilirlik katsayısı 0,753 olarak elde edilmiştir. Sonuç olarak faktör yüksek oranda güvenilirlik sağlamaktadır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE ANALİZLER

Çalışmada elde edilen bulgular ve bulguların analizleri bu bölümde yapılacaktır.

#### 5.1. BULGULAR

Bu çalışmada elde edilen bulgular tablolar ile gösterilerek açıklamaları yapılacaktır

##### 5.1.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımları

**Tablo-10** Katılımcıların Demografik Dağılımları

<b>n=476</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Erkek	244	51,3
	Kadın	232	48,7
Eğitim durumu	İlköğretim	81	17,0
	Lise	160	33,6
	Ön lisans	62	13,0
	Lisans	115	24,2
	Yüksek lisans	43	9,0
	Doktora	15	3,2
Medeni durum	Evli	308	64,7
	Bekar	135	28,4
	Boşanmış/eşini kaybetmiş	33	6,9
Yaş	20 yaş altı	4	0,8
	20-29 yaş	89	18,7
	30-39 yaş	164	34,5
	40-49 yaş	138	29,0
	50-59 yaş	74	15,5
	59 üstü yaş	7	1,5
Ev halkı aylık ortalama geliri	1.500 TL'den az	71	14,9
	1.500-2.499 TL	125	26,3
	2.500-3.499 TL	133	27,9
	3.500-4.499 TL	57	12,0
	4.500-5.499 TL	40	8,4
	5.500 TL'den çok	50	10,5
Meslekte geçirilen hizmet toplamı	0-5 sene	100	21,0
	6-10 sene	126	26,5
	11-15 sene	74	15,5
	16-20 sene	69	14,5
	20 seneden çok	107	22,5
Kurumdaki çalışma süresi	0-3 sene	116	24,4
	4-6 sene	139	29,2

7-9 sene	66	13,9
10-12 sene	49	10,3
12 seneden çok	106	22,3

Tablo 10'da katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımı görülmektedir.

Çalışanların %51,3'ü erkek, %33,6'sı lise mezunu, %64,7'si evli, %34,5'i 30-39 yaşındadır.

Çalışanların %27,9'unun ortalama hane geliri aylık 2500-3499 TL'dir. Çalışanların %26,5'i 6-10 toplamda yıldır, %29,2'si kurumunda 4-6 yıldır çalışmaktadır.

### 5.1.2. Katılımcıların Ölçeklerdeki İfadelere Katılım Düzeyleri

**Tablo-11** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Katılım Düzeyi

%	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	7,1	9,2	24,6	33,6	25,4
2.Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemimmiş gibi hissediyorum.	6,3	13,0	20,8	42,6	17,2
3.Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	18,7	20,6	23,9	26,3	10,5
4.Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	19,7	25,2	19,5	25,4	10,1
5.Bu kurumda kendimi ailenin parçası gibi hissetmiyorum.	18,3	25,6	18,9	25,4	11,8
6.Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	5,5	12,2	23,9	37,6	20,8
7.Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için	3,8	8,0	15,3	41,6	31,3



bir istek olduğu kadar gereklilik de.					
8.Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu.	4,4	5,9	13,9	35,3	40,5
9.Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem hayatımdaki pek çok şey aksardı.	7,6	11,8	21,0	30,9	28,8
10.Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	8,0	13,4	19,3	37,8	21,4
11.Bu kurumda kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	12,4	17,2	30,9	29,0	10,5
12.Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birçok olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	7,8	12,8	20,0	35,1	24,4
13.Şu anki işyerimde çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	14,1	22,9	23,7	26,7	12,6
14.Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	8,2	10,9	24,4	36,8	19,7
15.Şu an kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	8,6	16,4	24,2	31,5	19,3
16.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	6,9	7,8	29,6	37,4	18,3
17.Bu kurumu şu an için bırakamazdım,	10,5	21,4	24,6	30,7	12,8

çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.

18.Bu kuruma çok şey borçluyum.	7,1	10,3	26,5	36,1	20,0
---------------------------------	-----	------	------	------	------

Tablo 11’de katılımcıların örgütsel bağlılık ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler;

- Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar gereklilik de.
- Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu.
- Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.
- Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemimmiş gibi hissediyorum.
- Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.
- Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem hayatımdaki pek çok şey aksardı.
- Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.
- Kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birçok olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.

**Tablo-12** Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeğine Katılım Düzeyi

%	Kesinlikle katılmıyoru m	Katılmıyoru m	Kararsız m	Katılıyoru m	Kesinlikle katılıyoru m
1.Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	5,9	8,2	18,5	42,2	25,2
2.Hata yaptığında kabul eder.	8,4	12,2	20,6	38,0	20,8
3.Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	5,3	9,7	24,4	39,7	21,0
4.İnsanlara acı gerçekleri söyler.	4,2	7,8	22,9	44,7	20,4
5.Açığa vurduğu	5,7	9,7	25,2	38,9	20,6

duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6.Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	6,3	9,9	26,1	37,2	20,6
7.Kararlarını değer yargılarına göre verir.	4,4	8,2	25,2	46,4	15,8
8.İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	4,2	8,6	23,5	42,0	21,6
9.Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	4,6	9,5	29,2	38,9	17,9
10.Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	6,9	13,9	31,5	33,4	14,3
11.Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	4,8	6,9	20,0	44,1	24,2
12.Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	6,1	8,8	21,8	41,4	21,8
13.Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	5,3	7,6	29,8	40,8	16,6
14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	2,7	7,8	27,3	41,6	20,6
15.Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	3,6	6,3	22,1	47,7	20,4

16.Özel/şahsi durumların insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	4,4	8,4	23,3	44,1	19,7
--	-----	-----	------	------	------

Tablo 12’de katılımcıların otantik liderlik ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler;

- Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.
- İnsanlara acı gerçekleri söyler.
- Kararlarını değer yargılarına göre verir.
- Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.
- Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.
- Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.
- Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.

**Tablo-13** Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Katılım Düzeyi

	Kesinlikle katılmıyoru m	Katılmıyoru m	Kararsız m	Katılıyoru m	Kesinlikle katılıyoru m
1.Amirim/yönetici m işimi iyi yapabilmem için ihtiyacım olan bilgiyi bana verir.	4,4	9,7	16,8	46,4	22,7
2.Amirim/yönetici m yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.	3,8	10,5	22,5	44,1	19,1
3.Amirim/yönetici m kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur.	4,8	11,6	19,1	42,0	22,5
4.Amirim/yönetici m yeni fikirlerle ortaya çıkmaları için personelini cesaretlendirir.	5,9	10,7	25,2	38,2	20,0
5.Amirim/yönetici m işlerin kendi adima	6,9	14,9	23,3	37,8	17,0

kolaylaşması için bazı kararları alabilme serbestîsini bana tanır.					
6.Amirim/yöneticim bana ne iş yapacağımı tek tek söylemek yerine sorunlarla bizzat boğuşarak çözmeye çalışmama olanak sağlar.	7,8	16,8	26,9	31,1	17,4
7.Amirim/yöneticim yeni beceriler edinebilmem için bana birçok fırsat sunar.	7,4	13,9	21,0	39,7	18,1
8.Amirim/yöneticim kendisini geriplanda tutarak diğer çalışanlara kendini gösterme fırsatı tanır.	9,7	14,9	24,2	35,1	16,2
9.Amirim/yöneticim insanların iyiliği için yaptıklarından ötürü ödül ya da takdir beklemez.	6,3	11,3	22,3	42,6	17,4
10.Amirim/yöneticim kendi başarılarından çok çalışanlarının başarılarından zevk ve mutluluk duyar.	6,5	14,1	23,9	38,4	17,0
11.Amirim/yöneticim yürüttüğüm çalışmalar için beni sorumlu tutar.	3,6	8,2	18,3	46,6	23,3
12.Performansım açısından amirim/yöneticim beni güvenilir bulur.	3,6	7,8	22,7	42,9	23,1
13.Amirim/yöneticim benim ve iş arkadaşlarımdan bir işi icra etme tarzımızı destekler ve arkamızda durur.	4,4	10,9	23,9	39,7	21,0

14. Amirim/yöneticim yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları eleştirir.	6,3	12,6	20,2	39,3	21,6
15. Amirim/yöneticim iş konusunda kendisine yüklenen çalışanlara karşı sert bir duruş sergiler.	8,8	18,9	26,1	31,3	14,9
16. Amirim/yöneticim geçmişte yaşanan kötü anıları kolay kolay unutmaz.	7,4	14,5	26,1	37,0	15,1
17. Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı daima duyarlıdır.	3,8	8,4	21,4	47,9	18,5
18. Amirim/yöneticim risk alır ve kendi inandığı doğruya göre işini yapar.	4,4	12,6	22,5	41,4	19,1
19. Amirim/yöneticim kendi sınırları ve zayıf noktaları konusunda açıktır.	5,5	13,0	30,5	37,2	13,9
20. Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı sürekli duyarlıdır.	3,2	9,9	24,4	46,6	16,0
21. Amirim/yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da duygularını ifade eder.	4,8	10,7	24,2	43,3	17,0
22. Amirim/yöneticim gerçek ve doğru hislerini çalışanlarına gösterir.	4,2	10,9	24,4	41,6	18,9
23. Amirim/yöneticim eleştiriden ders çıkarır.	7,1	11,1	27,9	37,0	16,8
24. Amirim/yöneticim üstlerinden gelen eleştirilerden ders çıkarmaya gayret eder.	4,8	8,8	27,9	41,2	17,2

25. Amirim/yöneticim üstlerine karşı hatalarını kabul eder.	4,8	10,9	29,6	38,9	15,8
26. Amirim/yöneticim başkalarının farklı görüş ve düşüncelerinden ders çıkarır.	6,1	11,1	29,0	39,7	14,1
27. Eğer insanlar onu eleştirirse amirim/yöneticim bundan bir ders çıkarmaya çabalar.	5,5	13,4	26,3	39,7	15,1
28. Amirim/yöneticim bardağın dolu tarafına bakmanın önemi üzerinde durur.	3,6	11,3	27,9	43,7	13,4
29. Amirim/yöneticim uzun vadeli vizyon sahibidir.	4,0	9,7	26,5	39,9	20,0
30. Amirim/yöneticim yaptığımız işin sosyal sorumluluk boyutuna önem verir.	4,6	9,7	21,8	41,6	22,3

Tablo 13'de katılımcıların hizmetkâr liderlik ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler;

- Amirim/yöneticim işimi iyi yapabilmem için ihtiyacım olan bilgiyi bana verir.
- Amirim/yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.
- Amirim/yöneticim kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur.
- Amirim/yöneticim yürüttüğüm çalışmalar için beni sorumlu tutar.
- Performansım açısından amirim/yöneticim beni güvenilir bulur.
- Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı daima duyarlıdır.
- Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı sürekli duyarlıdır.
- Amirim/yöneticim yaptığımız işin sosyal sorumluluk boyutuna önem verir.

## 5.2. ANALİZLER

Bu kısımda betimleyici istatistikler, normallik testleri, çarpıklık ve basıklık testleri, örgütsel bağlılık ve otantik liderlik puanlarının ilişkisi, örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik puanlarının ilişkisi, örgütsel bağlılık boyutlarının otantik liderlik boyutlarından etkilenmesi, örgütsel bağlılık boyutlarının hizmetkâr liderlik boyutlarından etkilenmesi incelenecektir.

### 5.2.1. Betimleyici İstatistikler

**Tablo-14** Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

n=476	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	%
Duygusal Bağlılık	6	30	20,12	4,19	67,1
Devam Bağlılığı	6	30	21,67	4,68	72,2
Normatif Bağlılık	6	30	20,04	4,96	66,8
Örgütsel Bağlılık	30	86	61,82	10,15	71,9
İlişkilerde Şeffaflık	5	25	18,13	4,38	72,5
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	4	20	14,41	3,39	72,0
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	3	15	10,74	2,68	71,6
Öz Farkındalık	4	20	14,67	3,39	73,3
Otantik Liderlik	16	80	57,95	11,90	72,4
Güçlendirme	15	65	46,27	10,77	71,2
Cesaret	6	30	21,47	4,76	71,6
Güven	3	15	10,20	2,86	68,0
Gerçekçilik	3	15	10,52	2,73	70,1
Hizmetkâr Liderlik	27	125	88,47	17,56	70,8

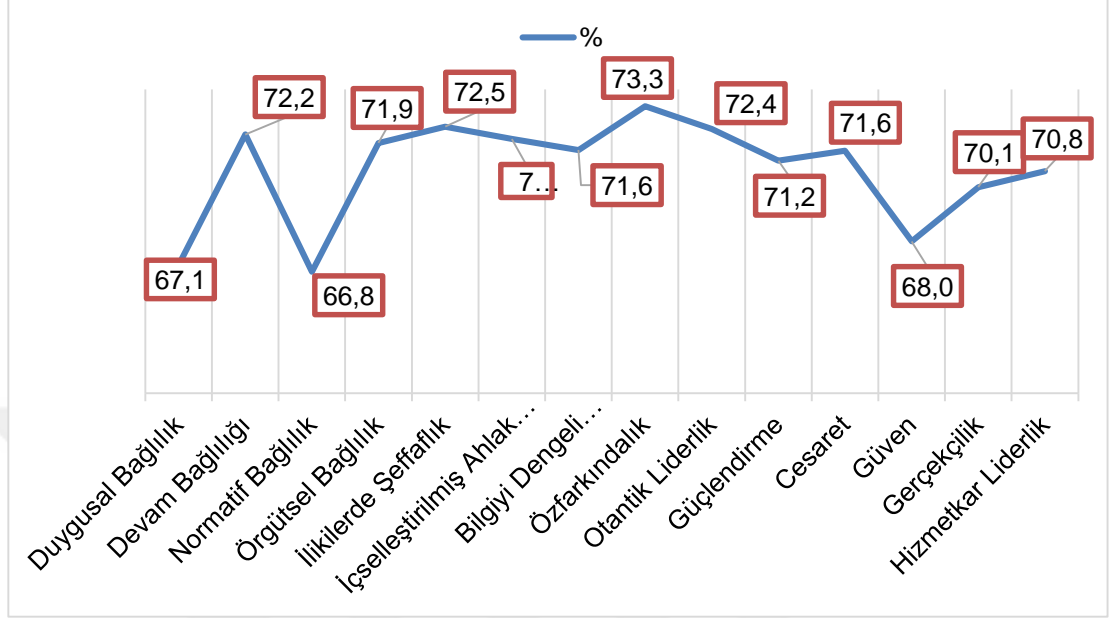
Tablo 14'de çalışanların örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının tanımlayıcı istatistikleri gösterilmektedir.

Duygusal bağlılık puan ortalaması 20,12., devam bağlılığı puan ortalaması 21,6 , normatif bağlılık puan ortalaması 20,04, örgütsel bağlılık puan ortalaması 61,82'dir.

İlişkilerde şeffaflık puan ortalaması 18,13, içselleştirilmiş ahlak anlayışı puan ortalaması 14,41, bilgiyi dengeli değerlendirme puan ortalaması 10,74, öz farkındalık puan ortalaması 14,67, otantik liderlik puan ortalaması 57,95'tir.



Güçlendirme puan ortalaması 46,27, cesaret puan ortalaması 21,47, güven puan ortalaması 10,20, gerçekçilik puan ortalaması 10,52, hizmetkâr liderlik puan ortalaması 88,47'dir.



**Şekil-8** Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Rakamsal Verilerinin Grafiği

### 5.2.2. Normallik Testleri

**Tablo-15** Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Normallik Testleri

	İstatistik	p
Duygusal Bağlılık	0,957	0,000
Devam Bağlılığı	0,964	0,000
Normatif Bağlılık	0,984	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,982	0,000
İlişkilerde Şeffaflık	0,957	0,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0,954	0,000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,946	0,000
Öz Farkındalık	0,947	0,000
Otantik Liderlik	0,964	0,000
Güçlendirme	0,967	0,000
Cesaret	0,963	0,000
Güven	0,963	0,000
Gerçekçilik	0,958	0,000
Hizmetkâr Liderlik	0,971	0,000

Tablo 15'de örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının normallik testi sonuçları gösterilmektedir.

Örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının normal dağılıma uygunluğunun tespiti için yapılan Shaphiro Wilk testine göre;

Örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr puanları normal dağılım göstermemektedir ( $p < 0,05$ ).

### 5.2.3. Çarpıklık ve Basıklık Testleri

**Tablo-16** Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Çarpıklık ve Basıklık Testleri

	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Duygusal Bağlılık	0,436	0,176
Devam Bağlılığı	-0,680	0,350
Normatif Bağlılık	-0,358	0,081
Örgütsel Bağlılık	-0,475	0,530
İlişkilerde Şeffaflık	-0,677	0,307
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-0,694	0,590
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	-0,705	0,439
Öz Farkındalık	-0,685	0,692
Otantik Liderlik	-0,734	0,777
Güçlendirme	-0,592	0,033
Cesaret	-0,641	0,706
Güven	-0,465	-0,151
Gerçekçilik	-0,561	0,133
Hizmetkâr Liderlik	-0,681	0,566

Tablo 16'da örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının çarpıklık ve basıklık sonuçları gösterilmektedir.

Normal dağılımın uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması gerekmektedir. Değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Sonuç olarak ölçüklerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

#### 5.2.4. Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik Puanlarının İlişkisi

**Tablo-17** Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik Puanlarının İlişkisi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
İlişkilerde Şeffaflık	r	,325**	,435**	,394**	,527**
	p	,000	,000	,000	,000
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r	,237**	,384**	,418**	,479**
	p	,000	,000	,000	,000
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	r	,257**	,346**	,357**	,440**
	p	,000	,000	,000	,000
Öz Farkındalık	r	,269**	,375**	,424**	,491**
	p	,000	,000	,000	,000
Otantik Liderlik	r	,322**	,454**	,465**	,570**
	p	,000	,000	,000	,000

\*\*  $p < 0,01$  \* $p < 0,05$  anlamlı ilişki bulunmakta,  $p > 0,05$  anlamlı ilişki bulunmamakta.

Tablo 17 çalışanların örgütsel bağlılık, otantik liderlik puanlarının ilişki testi sonuçlarını göstermektedir.

Pearson Korelasyon analizine göre;

Duygusal bağlılık ile ilişkilerde şeffaflık, otantik liderlik puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık arasında olumlu yönde zayıf ilişki tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı ile ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, otantik liderlik puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Normatif bağlılık ile ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, otantik liderlik puanları arasında olumlu yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, otantik liderlik puanları arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

### 5.2.5. Örgütsel Bağlılık, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının İlişkisi

**Tablo-18** Örgütsel Bağlılık, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının İlişkisi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Güçlendirme	r	,265**	,385**	,442**	,503**
	p	,000	,000	,000	,000
Cesaret	r	,166**	,318**	,371**	,396**
	p	,000	,000	,000	,000
Güven	r	-,151**	,158**	,072	,046
	p	,001	,001	,116	,317
Gerçekçilik	r	,199**	,333**	,419**	,440**
	p	,000	,000	,000	,000
Hizmetkâr Liderlik	r	,214**	,400**	,449**	,492**
	p	,000	,000	,000	,000

\*\*  $p < 0,01$  \* $p < 0,05$  anlamlı ilişki bulunmakta,  $p > 0,05$  anlamlı ilişki bulunmamakta

Tablo 18'de çalışanların örgütsel bağlılık, hizmetkâr liderlik puanlarının ilişki testi sonuçları gösterilmektedir.

Pearson Korelasyon analizine göre;

Duygusal bağlılık ile güçlendirme, cesaret, gerçekçilik, hizmetkâr liderlik puanları arasında pozitif yönlü, güven ile negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

Devam bağlılığı ve güven puanı ilişkisinde olumlu yönlü zayıf, güçlendirme, cesaret, gerçekçilik, hizmetkâr liderlik puanları ile arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Normatif bağlılık ve güçlendirme, cesaret, gerçekçilik, hizmetkâr liderlik puanları ilişkisinde olumlu yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve güçlendirme, cesaret, gerçekçilik, hizmetkâr liderlik puanları ilişkisinde olumlu yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

## 5.2.6. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Otantik Liderlik Boyutlarından Etkilenmesi

**Tablo-19** Örgütsel Bağlılık Boyutları İle Otantik Liderlik Boyutlarının İlişkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı			Model		R <sup>2</sup> .
		B.	t.	p.	F.	p.	
Duygusal Bağlılık	Sabit	13,652	15,081	<b>0,000</b>	15,374	<b>0,000</b>	0,115
	İlişkilerde Şeffaflık	<b>0,250</b>	4,018	<b>0,000</b>			
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-0,061	-0,723	<b>0,470</b>			
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,111	1,085	<b>0,278</b>			
	Öz Farkındalık	0,110	1,372	<b>0,171</b>			
Devam Bağlılığı	Sabit	11,389	11,926	<b>0,000</b>	31,713	<b>0,000</b>	0,212
	İlişkilerde Şeffaflık	<b>0,290</b>	4,419	<b>0,000</b>			
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0,124	1,407	<b>0,160</b>			
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,065	0,604	<b>0,546</b>			
	Öz Farkındalık	<b>0,172</b>	2,040	<b>0,042</b>			
Normatif Bağlılık	Sabit	8,635	8,592	<b>0,000</b>	34,008	<b>0,000</b>	0,224
	İlişkilerde Şeffaflık	0,130	1,888	<b>0,060</b>			
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	<b>0,278</b>	2,990	<b>0,003</b>			
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,006	0,055	<b>0,956</b>			
	Öz Farkındalık	<b>0,339</b>	3,814	<b>0,000</b>			

Tablo 19'da örgütsel bağlılık boyutlarının otantik liderlik boyutlarından etkilenme analizi sonuçları gösterilmektedir.

Regresyon testi sonuçları;

Duygusal bağlılık boyutunun otantik liderlik boyutları ile ilişkisinin analizi için uygulanan model anlamlıdır ( $p < 0,05$ ) . ilişkilerde şeffaflık boyutu ( $b=0,250$  ,  $p < 0,05$ ) duygusal bağlılık boyutunu pozitif etkilemekte iken içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık boyutları etkilememektedir ( $p > 0,05$ ). duygusal bağlılık boyutundaki değişimin %12'sini ilişkilerde şeffaflık boyutu açıklamaktadır.

Devam bağlılığı boyutunun otantik liderlik boyutlarından etkilenmesinin analizi için uygulanan model anlamlıdır ( $p < 0,05$ ) . ilişkilerde şeffaflık ( $b=0,290$  ,  $p < 0,05$ ) ve öz farkındalık ( $b=0,172$  ,  $p < 0,05$ ) boyutları devam bağlılığı boyutu olumlu etkilenmekteyken içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme

boyutları etkilememektedir ( $p>0,05$ ). Devam bağıllığı boyutundaki değişimin %21'ini ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık boyutları açıklamaktadır.

Normatif bağıllık boyutunun otantik liderlik boyutlarından etkilenmesinin analizi için uygulanan model anlamlıdır ( $p<0,05$ ). içselleştirilmiş ahlak anlayışı ( $b=0,278$ ,  $p<0,05$ ) ve öz farkındalık ( $b=0,339$ ,  $p<0,05$ ) boyutları normatif bağıllık boyutu olumlu etkilenmekteyken ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutları etkilememektedir ( $p>0,05$ ). Normatif bağıllık boyutundaki değişimin %22'sini içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık boyutları açıklamaktadır.

### 5.2.7. Örgütsel Bağıllık Boyutlarının Hizmetkâr Liderlik Boyutlarından Etkilenmesi

**Tablo-20** Örgütsel Bağıllık Boyutları İle Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının İlişkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı			Model		
		B.	t.	p.	F.	p.	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağıllık	Sabit	17,566	17,743	<b>0,000</b>	14,901	<b>0,000</b>	0,112
	Güçlendirme	<b>0,101</b>	3,894	<b>0,000</b>			
	Cesaret	0,017	0,270	<b>0,787</b>			
	Güven	<b>-0,310</b>	-4,608	<b>0,000</b>			
	Gerçekçilik	0,063	0,625	<b>0,532</b>			
Devam Bağıllığı	Sabit	12,275	11,429	<b>0,000</b>	23,081	<b>0,000</b>	0,164
	Güçlendirme	<b>0,123</b>	4,362	<b>0,000</b>			
	Cesaret	0,012	0,173	<b>0,863</b>			
	Güven	0,138	1,891	<b>0,059</b>			
	Gerçekçilik	0,194	1,763	<b>0,079</b>			
Normatif Bağıllık	Sabit	9,789	8,905	<b>0,000</b>	33,395	<b>0,000</b>	0,221
	Güçlendirme	<b>0,127</b>	4,399	<b>0,000</b>			
	Cesaret	0,045	0,658	<b>0,511</b>			
	Güven	-0,045	-0,607	<b>0,544</b>			
	Gerçekçilik	<b>0,368</b>	3,270	<b>0,001</b>			

Tablo 20'de örgütsel bağıllık boyutlarının hizmetkâr liderlik boyutlarından etkilenme analiz sonuçları gösterilmektedir.

Regresyon testi sonuçları;

Duygusal bağıllık boyutunun hizmetkâr liderlik boyutlarından etkilenmesinin analizi için uygulanan model anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Güçlendirme boyutu ( $b=0,101$ ,  $p<0,05$ ) duygusal bağıllık pozitif, güven ( $b=-0,310$ ,  $p<0,05$ ) negatif etkilemekte iken cesaret, gerçekçilik boyutları etkilememektedir ( $p>0,05$ ). Duygusal bağıllık boyutundaki değişimin %11'ini güçlendirme, güven boyutları açıklamaktadır.

Devam bağılılığı boyutunun hizmetkâr liderlik boyutlarından etkilenmesinin analizi için uygulanan model anlamlıdır ( $p<0,05$ ) . Güçlendirme boyutu ( $b=0,123$  ,  $p<0,05$ ) duygusal bağılılığı pozitif yönde etkilemekte iken cesaret, güven, gerçekçilik boyutlarını etkilememektedir ( $p>0,05$ ) . Devam bağılılığı boyutundaki değişimin %16'sını güçlendirme boyutu açıklamaktadır.

Normatif bağılılık boyutunun hizmetkâr liderlik boyutlarından etkilenmesinin analizi için uygulanan model anlamlıdır ( $p<0,05$ ) . Güçlendirme ( $b=0,127$  ,  $p<0,05$ ) ve gerçekçilik ( $b=0,368$  ,  $p<0,05$ ) boyutları normatif bağılılığı olumlu yönde etkilemekte iken cesaret, güven boyutları etkilememektedir ( $p>0,05$ ) . normatif bağılılığın farklılaşımının %22'lik kısmını güçlendirme, gerçekçilik boyutları açıklamaktadır.

### **5.3. KARŞILAŞTIRMA ANALİZLERİ**

Bu kısımda çalışanların cinsiyet bakımından örgütsel bağılılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırılması, çalışanların eğitim durumu bakımından örgütsel bağılılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırılması, çalışanların medeni durum bakımından örgütsel bağılılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırılması, çalışanların yaş bakımından örgütsel bağılılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırılması, çalışanların ev halkı aylık ortalama geliri bakımından örgütsel bağılılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırılması, çalışanların meslekte geçirilen hizmet toplamı bakımından örgütsel bağılılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırılması, çalışanların kurumdaki çalışma süresi bakımından örgütsel bağılılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırılması analiz sonuçlarına göre hipotezlerin kabul/ret durumları tablolar halinde gösterilerek incelenecektir.

### 5.3.1. Çalışanların Cinsiyet Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

**Tablo-21** Çalışanların Cinsiyet Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Kıyaslanması

Cinsiyet		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	244	20,30	4,32	0,981	<b>0,326</b>
	Kadın	232	19,92	4,04		
Devam Bağlılığı	Erkek	244	21,87	4,66	0,990	<b>0,323</b>
	Kadın	232	21,45	4,70		
Normatif Bağlılık	Erkek	244	20,70	4,95	2,986	<b>0,003*</b>
	Kadın	232	19,35	4,89		
Örgütsel Bağlılık	Erkek	244	62,87	10,09	2,320	<b>0,021*</b>
	Kadın	232	60,72	10,12		
İlişkilerde Şeffaflık	Erkek	244	18,24	4,56	0,559	<b>0,576</b>
	Kadın	232	18,02	4,19		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Erkek	244	14,48	3,45	0,487	<b>0,626</b>
	Kadın	232	14,33	3,34		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Erkek	244	10,77	2,81	0,275	<b>0,784</b>
	Kadın	232	10,71	2,55		
Öz Farkındalık	Erkek	244	14,79	3,50	0,784	<b>0,433</b>
	Kadın	232	14,54	3,27		
Otantik Liderlik	Erkek	244	58,29	12,42	0,630	<b>0,529</b>
	Kadın	232	57,60	11,34		
Güçlendirme	Erkek	244	46,81	10,90	1,123	<b>0,262</b>
	Kadın	232	45,70	10,64		
Cesaret	Erkek	244	21,53	5,12	0,272	<b>0,785</b>
	Kadın	232	21,41	4,36		
Güven	Erkek	244	10,08	2,94	-0,922	<b>0,357</b>
	Kadın	232	10,32	2,76		
Gerçekçilik	Erkek	244	10,59	2,79	0,567	<b>0,571</b>
	Kadın	232	10,45	2,67		
Hizmetkâr Liderlik	Erkek	244	89,02	18,12	0,701	<b>0,484</b>
	Kadın	232	87,89	16,96		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark bulunmakta,  $p > 0,05$  anlamlı fark bulunmamakta

Tablo 21’de cinsiyeti farklı çalışanlar için örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları açısından karşılaştırma testi gösterilmektedir.

Cinsiyet açısından yapılan t testi sonucuna göre;

Bay ve Bayanlar arasında normatif bağlılık açısından istatistikî olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Bayların normatif bağlılık oranı bayanlara göre daha yüksektir (20,70).



Bay ve Bayanlar arasında örgütsel bağlılık açısından istatistikî olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Bayların örgütsel bağlılık oranı bayanlara göre daha yüksektir (62,87).

Bay ve Bayanlar arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir.

### 5.3.2. Çalışanların Eğitim Durumu Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

**Tablo-22** Çalışanların Eğitim Durumu Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Kıyaslanması

Eğitim durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	81	19,91	3,53	1,275	<b>0,273</b>
	Lise	160	20,36	3,62		
	Ön lisans	62	20,18	4,61		
	Lisans	115	20,47	4,79		
	Yüksek lisans	43	19,12	5,02		
	Doktora	15	18,47	3,36		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	81	22,91	4,86	7,417	<b>0,000*</b>
	Lise	160	22,55	4,09		
	Ön lisans	62	22,15	4,43		
	Lisans	115	20,49	4,42		
	Yüksek lisans	43	19,02	5,11		
	Doktora	15	20,13	6,35		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	81	21,37	4,73	6,367	<b>0,000*</b>
	Lise	160	20,83	4,22		
	Ön lisans	62	20,56	4,91		
	Lisans	115	18,69	5,08		
	Yüksek lisans	43	17,53	5,53		
	Doktora	15	19,80	6,78		
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	81	64,20	9,76	7,166	<b>0,000*</b>
	Lise	160	63,74	7,93		
	Ön lisans	62	62,89	10,89		
	Lisans	115	59,64	10,59		
	Yüksek lisans	43	55,67	11,55		
	Doktora	15	58,40	12,57		
İlişkilerde Şeffaflık	İlköğretim	81	18,84	4,26	2,219	<b>0,051</b>
	Lise	160	18,24	4,14		
	Ön lisans	62	18,95	4,33		
	Lisans	115	17,50	4,60		

	Yüksek lisans	43	16,79	4,46		
	Doktora	15	18,47	4,76		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	İlköğretim	81	15,23	3,09		
	Lise	160	14,50	3,08		
	Ön lisans	62	14,61	3,69		
	Lisans	115	13,62	3,72	2,363	<b>0,039*</b>
	Yüksek lisans	43	14,23	3,18		
	Doktora	15	14,73	4,04		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	İlköğretim	81	10,78	2,57		
	Lise	160	10,83	2,41		
	Ön lisans	62	11,10	2,64		
	Lisans	115	10,48	2,94	0,526	<b>0,757</b>
	Yüksek lisans	43	10,53	2,96		
	Doktora	15	10,73	3,49		
Öz Farkındalık	İlköğretim	81	15,19	2,78		
	Lise	160	14,69	3,04		
	Ön lisans	62	15,19	3,63		
	Lisans	115	14,01	3,76	1,557	<b>0,171</b>
	Yüksek lisans	43	14,63	3,54		
	Doktora	15	14,67	4,94		
Otantik Liderlik	İlköğretim	81	60,04	10,58		
	Lise	160	58,26	10,15		
	Ön lisans	62	59,85	12,87		
	Lisans	115	55,60	13,54	1,952	<b>0,085</b>
	Yüksek lisans	43	56,19	12,32		
	Doktora	15	58,60	15,15		
Güçlendirme	İlköğretim	81	47,20	10,74		
	Lise	160	47,01	9,51		
	Ön lisans	62	48,13	11,19		
	Lisans	115	44,62	11,03	1,873	<b>0,098</b>
	Yüksek lisans	43	43,28	12,47		
	Doktora	15	46,93	13,14		
Cesaret	İlköğretim	81	22,36	4,06		
	Lise	160	21,42	4,50		
	Ön lisans	62	21,56	5,64		
	Lisans	115	21,00	5,03	0,822	<b>0,535</b>
	Yüksek lisans	43	21,26	4,48		
	Doktora	15	21,20	5,73		
Güven	İlköğretim	81	10,86	2,92		
	Lise	160	10,29	2,88		
	Ön lisans	62	9,76	2,77		
	Lisans	115	9,85	2,85	1,670	<b>0,140</b>
	Yüksek lisans	43	10,02	2,72		
	Doktora	15	10,67	2,66		
Gerçekçilik	İlköğretim	81	10,93	2,66	1,460	<b>0,201</b>

	Lise	160	10,57	2,60		
	Ön lisans	62	10,92	2,80		
	Lisans	115	10,20	2,74		
	Yüksek lisans	43	9,86	2,89		
	Doktora	15	10,53	3,42		
	İlköğretim	81	91,35	17,16		
	Lise	160	89,29	15,87		
	Ön lisans	62	90,37	18,96		
Hizmetkâr Liderlik	Lisans	115	85,67	17,67	1,712	<b>0,130</b>
	Yüksek lisans	43	84,42	18,77		
	Doktora	15	89,33	23,73		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark bulunmakta,  $p > 0,05$  anlamlı fark bulunmamakta

Tablo 22 eğitim seviyesi farklı işgörenler için örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları açısından karşılaştırma testini göstermektedir.

Eğitim seviyesi için farklı gruplara uygulanan ANOVA testine göre;

Eğitim seviyesi gruplar arasında devam bağlılığı açısından istatistikî olarak fark olduğunu göstermektedir. Yüksek lisans mezunlarının devam bağlılığı düzeyi en az iken (19,02) ilköğretim mezunlarının en fazladır (22,91) .

Eğitim seviyesi gruplar arasında normatif bağlılık bakımından istatistikî olarak fark olduğunu göstermektedir. Yüksek lisans mezunlarının normatif bağlılık düzeyi en az iken (17,53) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (21,37).

Eğitim seviyesi gruplar arasında örgütsel bağlılık bakımından istatistikî olarak fark olduğunu göstermektedir. Yüksek lisans mezunlarının örgütsel bağlılık düzeyi en az iken (55,67) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (64,20).

Eğitim seviyesi gruplar arasında içselleştirilmiş ahlak anlayış bakımından istatistikî olarak fark olduğunu göstermektedir. Lisans mezunlarının içselleştirilmiş ahlak anlayış algı düzeyi en düşük iken (13,62) ilköğretim mezunlarının en yüksektir (15,23).

Eğitim durumu grupları arasında hizmetkâr liderlik açısından istatistikî olarak fark olmadığı görülmektedir.

### 5.3.3. Çalışanların Medeni Durum Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

**Tablo-23** Çalışanların Medeni Durum Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Kıyaslanması

Medeni durumu		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	Evli	308	20,44	4,30	3,357	<b>0,036*</b>
	Bekar	135	19,33	4,05		
	Boş/eş yitirilmiş	33	20,24	3,28		
Devam Bağlılığı	Evli	308	21,66	4,69	0,394	<b>0,675</b>
	Bekar	135	21,84	4,16		
	Boş/eş yitirilmiş	33	21,03	6,41		
Normatif Bağlılık	Evli	308	19,90	4,86	0,404	<b>0,668</b>
	Bekar	135	20,36	4,95		
	Boş/eş yitirilmiş	33	20,00	5,96		
Örgütsel Bağlılık	Evli	308	62,01	10,07	0,153	<b>0,858</b>
	Bekar	135	61,53	9,67		
	Boş/eş yitirilmiş	33	61,27	12,75		
İlişkilerde Şeffaflık	Evli	308	18,12	4,47	0,528	<b>0,590</b>
	Bekar	135	18,33	3,93		
	Boş/eş yitirilmiş	33	17,45	5,18		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	308	14,45	3,49	0,100	<b>0,905</b>
	Bekar	135	14,38	3,20		
	Boş/eş yitirilmiş	33	14,18	3,35		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Evli	308	10,66	2,73	0,452	<b>0,636</b>
	Bekar	135	10,93	2,39		
	Boş/eş yitirilmiş	33	10,73	3,36		
Öz Farkındalık	Evli	308	14,52	3,44	0,840	<b>0,433</b>
	Bekar	135	14,95	3,11		
	Boş/eş yitirilmiş	33	14,91	4,01		
Otantik Liderlik	Evli	308	57,75	12,28	0,284	<b>0,753</b>
	Bekar	135	58,58	10,45		
	Boş/eş yitirilmiş	33	57,27	13,96		
Güçlendirme	Evli	308	46,19	10,82	0,242	<b>0,785</b>
	Bekar	135	46,69	10,20		
	Boş/eş yitirilmiş	33	45,30	12,79		
Cesaret	Evli	308	21,31	4,84	0,536	<b>0,586</b>
	Bekar	135	21,82	4,29		

	Boş/eş yitirilmiş	33	21,55	5,83		
Güven	Evli	308	10,17	2,84	0,627	<b>0,535</b>
	Bekar	135	10,38	2,81		
	Boş/eş yitirilmiş	33	9,79	3,22		
Gerçekçilik	Evli	308	10,48	2,70	1,476	<b>0,230</b>
	Bekar	135	10,76	2,58		
	Boş/eş yitirilmiş	33	9,88	3,46		
Hizmetkâr Liderlik	Evli	308	88,16	17,44	0,559	<b>0,572</b>
	Bekar	135	89,65	16,18		
	Boş/eş yitirilmiş	33	86,52	23,48		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark bulunmakta,  $p > 0,05$  anlamlı fark bulunmamakta.

Tablo 23 medeni hali farklı iş görenler için örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları açısından karşılaştırmasını göstermektedir.

Medeni durumu farklılık gösteren ögeler için yapılan ANOVA testine göre;

Medeni durum ögeleri birbirleri ile duygusal bağlılık açısından istatistikî olarak fark bulunmaktadır. Evlilerin duygusal bağlılık oranı en yüksektir (20,44).

Medeni durum grupları arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

#### 5.3.4. Çalışanların Yaş Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

**Tablo-24** Çalışanların Yaş Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Kıyaslanması

Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
Duygusal Bağlılık	30 yaş altı	93	19,14	4,06	2,747	<b>0,042*</b>
	30-39 yaş	164	20,02	4,03		
	40-49 yaş	138	20,56	4,55		
	49 yaş üstü	81	20,68	3,82		
Devam Bağlılığı	30 yaş altı	93	21,80	4,25	0,556	<b>0,644</b>

	30-39 yaş	164	21,29	4,64		
	40-49 yaş	138	21,90	5,03		
	49 yaş üstü	81	21,89	4,64		
Normatif Bağlılık	30 yaş altı	93	20,37	4,43		
	30-39 yaş	164	19,76	5,11	0,532	<b>0,661</b>
	40-49 yaş	138	19,91	5,17		
	49 yaş üstü	81	20,46	4,93		
Örgütsel Bağlılık	30 yaş altı	93	61,30	9,36		
	30-39 yaş	164	61,06	9,94	0,902	<b>0,440</b>
	40-49 yaş	138	62,37	11,19		
	49 yaş üstü	81	63,02	9,56		
İlişkilerde Şeffaflık	30 yaş altı	93	17,90	4,46		
	30-39 yaş	164	18,21	4,12	0,350	<b>0,789</b>
	40-49 yaş	138	18,36	4,46		
	49 yaş üstü	81	17,84	4,67		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	30 yaş altı	93	13,98	3,43		
	30-39 yaş	164	14,35	3,15	1,265	<b>0,286</b>
	40-49 yaş	138	14,83	3,56		
	49 yaş üstü	81	14,30	3,53		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	30 yaş altı	93	10,34	2,55		
	30-39 yaş	164	10,91	2,48	1,887	<b>0,131</b>
	40-49 yaş	138	11,02	2,78		
	49 yaş üstü	81	10,38	2,99		
Öz Farkındalık	30 yaş altı	93	14,43	3,53		
	30-39 yaş	164	14,92	3,16	1,879	<b>0,132</b>
	40-49 yaş	138	14,93	3,57		
	49 yaş üstü	81	13,98	3,30		

Otantik Liderlik	30 yaş altı	93	56,66	12,23	1,320	<b>0,267</b>
	30-39 yaş	164	58,40	10,74		
	40-49 yaş	138	59,15	12,53		
	49 yaş üstü	81	56,49	12,57		
Güçlendirme	30 yaş altı	93	45,39	10,63	1,577	<b>0,194</b>
	30-39 yaş	164	47,57	10,65		
	40-49 yaş	138	46,25	11,30		
	49 yaş üstü	81	44,70	10,16		
Cesaret	30 yaş altı	93	21,48	4,87	0,520	<b>0,669</b>
	30-39 yaş	164	21,72	4,29		
	40-49 yaş	138	21,51	5,09		
	49 yaş üstü	81	20,91	5,01		
Güven	30 yaş altı	93	10,09	2,91	0,425	<b>0,735</b>
	30-39 yaş	164	10,40	2,70		
	40-49 yaş	138	10,14	2,99		
	49 yaş üstü	81	10,02	2,90		
Gerçekçilik	30 yaş altı	93	10,41	2,98	2,682	<b>0,046*</b>
	30-39 yaş	164	10,83	2,33		
	40-49 yaş	138	10,64	2,86		
	49 yaş üstü	81	9,81	2,86		
Hizmetkâr Liderlik	30 yaş altı	93	87,37	17,74	1,665	<b>0,174</b>
	30-39 yaş	164	90,51	16,45		
	40-49 yaş	138	88,54	18,41		
	49 yaş üstü	81	85,46	17,82		

\*p<0,05 anlamlı fark bulunmakta, p>0,05 anlamlı fark bulunmamakta.

Tablo 24 yaşlı farklı çalışanlar için örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları açısından kıyaslanmasını göstermektedir.

Yaş unsuru için uygulanan ANOVA testine göre;

Yaş düzeylerinin birbirleri ile duygusal bağlılık açısından istatistikî olarak fark bulunmaktadır. 30 yaş altında olanların duygusal bağlılık düzeyi en düşük iken (19,14) 49 yaş üstündekilerin en yüksektir (20,68).

Yaş grupları arasında gerçekçilik puanında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 49 yaş üstünde bulunanların gerçekçilik algı oranı en az iken (9,81) 30-39 yaşındakilerin en yüksektir (10,83).

Yaş grupları arasında otantik liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

### 5.3.5. Çalışanların Ev halkı aylık ortalama geliri Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

**Tablo-25** Çalışanların Ev halkı aylık ortalama geliri Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Kıyaslanması

Ev halkı aylık ortalama geliri	n.	Ortalama.	Std. Sap.	F.	p.	
Duygusal Bağlılık	1.500 TL'nin altında	71	20,08	3,46	0,827	<b>0,531</b>
	1.500-2.499 TL	125	19,84	3,86		
	2.500-3.499 TL	133	20,68	4,10		
	3.500-4.499 TL	57	19,70	4,92		
	4.500-5.499 TL	40	19,60	4,13		
	5.500 TL'den fazla	50	20,24	5,20		
Devam Bağlılığı	1.500 TL'nin altında	71	23,30	4,35	7,752	<b>0,000*</b>
	1.500-2.499 TL	125	22,29	4,61		
	2.500-3.499 TL	133	22,14	3,84		
	3.500-4.499 TL	57	20,51	5,11		
	4.500-5.499 TL	40	20,33	5,33		
	5.500 TL'den fazla	50	18,92	4,81		
Normatif Bağlılık	1.500 TL'nin altında	71	21,79	4,50	5,328	<b>0,000*</b>
	1.500-2.499 TL	125	20,41	4,59		
	2.500-3.499 TL	133	20,26	4,35		
	3.500-4.499 TL	57	19,54	5,49		
	4.500-5.499 TL	40	18,98	6,20		
	5.500 TL'den fazla	50	17,48	5,25		



Örgütsel Bağlılık	1.500 TL'nin altında	71	65,17	8,54	6,133	<b>0,000*</b>
	1.500-2.499 TL	125	62,54	9,31		
	2.500-3.499 TL	133	63,08	9,02		
	3.500-4.499 TL	57	59,75	11,48		
	4.500-5.499 TL	40	58,90	11,73		
	5.500 TL'den fazla	50	56,64	11,57		
İlişkilerde Şeffaflık	1.500 TL'nin altında	71	18,83	3,68	1,115	<b>0,351</b>
	1.500-2.499 TL	125	17,99	4,33		
	2.500-3.499 TL	133	18,50	4,50		
	3.500-4.499 TL	57	17,33	4,27		
	4.500-5.499 TL	40	17,65	4,17		
	5.500 TL'den fazla	50	17,80	5,23		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1.500 TL'nin altında	71	15,11	3,37	0,794	<b>0,554</b>
	1.500-2.499 TL	125	14,23	3,29		
	2.500-3.499 TL	133	14,34	3,43		
	3.500-4.499 TL	57	14,18	3,46		
	4.500-5.499 TL	40	14,55	3,34		
	5.500 TL'den fazla	50	14,20	3,60		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	1.500 TL'nin altında	71	11,35	1,85	1,207	<b>0,305</b>
	1.500-2.499 TL	125	10,78	2,65		
	2.500-3.499 TL	133	10,61	2,82		
	3.500-4.499 TL	57	10,40	2,99		
	4.500-5.499 TL	40	10,93	2,85		
	5.500 TL'den fazla	50	10,38	2,85		
Öz Farkındalık	1.500 TL'nin altında	71	15,20	2,80	0,646	<b>0,665</b>
	1.500-2.499 TL	125	14,81	3,43		
	2.500-3.499 TL	133	14,59	3,24		
	3.500-4.499 TL	57	14,30	3,81		
	4.500-5.499 TL	40	14,48	3,15		
	5.500 TL'den fazla	50	14,36	4,12		
Otantik Liderlik	1.500 TL'nin altında	71	60,49	9,79	1,007	<b>0,413</b>
	1.500-2.499 TL	125	57,81	11,29		
	2.500-3.499 TL	133	58,04	12,06		
	3.500-4.499 TL	57	56,21	12,84		
	4.500-5.499 TL	40	57,60	11,93		
	5.500 TL'den fazla	50	56,74	14,34		
Güçlendirme	1.500 TL'nin altında	71	48,55	9,89	1,118	<b>0,350</b>
	1.500-2.499 TL	125	46,44	10,32		
	2.500-3.499 TL	133	45,88	10,51		
	3.500-4.499 TL	57	45,19	11,27		

	4.500-5.499 TL	40	46,88	10,90		
	5.500 TL'den fazla	50	44,40	12,89		
Cesaret	1.500 TL'nin altında	71	22,11	4,79	1,087	<b>0,367</b>
	1.500-2.499 TL	125	21,83	4,22		
	2.500-3.499 TL	133	21,12	5,23		
	3.500-4.499 TL	57	21,56	4,26		
	4.500-5.499 TL	40	21,65	4,04		
	5.500 TL'den fazla	50	20,38	5,64		
Güven	1.500 TL'nin altında	71	10,55	2,80	2,556	<b>0,027*</b>
	1.500-2.499 TL	125	10,22	2,83		
	2.500-3.499 TL	133	10,28	2,94		
	3.500-4.499 TL	57	10,68	2,77		
	4.500-5.499 TL	40	10,13	2,92		
	5.500 TL'den fazla	50	8,94	2,56		
Gerçekçilik	1.500 TL'nin altında	71	11,13	2,59	1,164	<b>0,326</b>
	1.500-2.499 TL	125	10,46	2,61		
	2.500-3.499 TL	133	10,41	2,83		
	3.500-4.499 TL	57	10,44	2,37		
	4.500-5.499 TL	40	10,75	2,63		
	5.500 TL'den fazla	50	10,02	3,32		
Hizmetkâr Liderlik	1.500 TL'nin altında	71	92,34	16,96	1,532	<b>0,178</b>
	1.500-2.499 TL	125	88,96	16,19		
	2.500-3.499 TL	133	87,68	18,00		
	3.500-4.499 TL	57	87,88	16,72		
	4.500-5.499 TL	40	89,40	16,47		
	5.500 TL'den fazla	50	83,74	21,40		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark bulunmakta,  $p > 0,05$  anlamlı fark bulunmamakta.

Tablo 25 ev halkı aylık ortalama geliri çeşitli iş görenler ile örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları açısından kıyaslanması gösterilmiştir.

Ev halkı aylık ortalama geliri için uygulanan ANOVA testine göre;

Ev halkı aylık ortalama geliri ögelerinde devam bağlılığı olarak istatistikî fark tespit edilmiştir. Ev halkı aylık ortalama geliri 5500 tl'nin üzerindeki elemanların devam bağlılığı oranı en az iken (18,92) 1500 tl'nin altındakilerin en yüksektir (23,30).

Ev halkı aylık ortalama gelir ögelerinde normatif bağlılık kapsamında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Ev halkı aylık ortalama geliri 5500 tl'nin üzerindeki

elemanların normatif bağıllık oranı en az iken (17,48) 1500 tl'nin altındakilerin en yüksektir (21,79).

Ev halkı aylık ortalama gelir grupları arasında örgütsel bağıllık kapsamında istatistikî fark tespit edilmiştir. Ev halkı aylık ortalama geliri 5500 tl'nin üzerindeki örgütsel bağıllık düzeyi en düşük iken (56,64) 1500 tl'nin altındakilerin en yüksektir (65,17).

Ev halkı aylık ortalama gelir ögelerinde güven anlamında istatistiki olarak fark bulunmuştur. Ev halkı aylık ortalama geliri 5500 tl'den yüksek olanların güven algı oranı en az iken (8,94) 1500 tl'den az olanların en yüksektir (10,55).

Ev halkı aylık ortalama gelir grupları arasında otantik liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

### 5.3.6. Çalışanların Meslekte geçirilen hizmet toplamı Bakımından Örgütsel Bağıllık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

**Tablo-26** Çalışanların Meslekte geçirilen hizmet toplamı Bakımından Örgütsel Bağıllık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Kıyaslanması

Meslekte geçirilen hizmet toplamı	geçirilen hizmet	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağıllık	1--5 sene	100	20,01	4,12	6,304	<b>0,000*</b>
	6--10 sene	126	19,10	3,76		
	11--15 sene	74	19,81	3,82		
	16--20 sene	69	19,94	4,13		
	20- seneden çok	107	21,74	4,58		
Devam Bağıllığı	1--5 sene	100	22,10	3,80	2,528	<b>0,040*</b>
	6--10 sene	126	22,29	4,01		
	11--15 sene	74	20,53	6,02		
	16--20 sene	69	22,10	5,25		
	20- seneden çok	107	21,04	4,58		
Normatif Bağıllık	1--5 sene	100	19,84	4,34	2,341	<b>0,054</b>
	6--10 sene	126	21,00	4,71		
	11--15 sene	74	18,84	5,44		
	16--20 sene	69	19,96	5,37		
	20- seneden çok	107	19,98	5,05		
Örgütsel Bağıllık	1--5 sene	100	61,95	8,63	1,598	<b>0,174</b>
	6--10 sene	126	62,38	8,78		
	11--15 sene	74	59,18	11,64		

	16--20 sene	69	62,00	11,81		
	20- seneden çok	107	62,76	10,59		
İlişkilerde Şeffaflık	1--5 sene	100	18,03	4,27	1,418	<b>0,227</b>
	6--10 sene	126	18,29	4,13		
	11--15 sene	74	17,23	4,33		
	16--20 sene	69	18,93	4,17		
	20- seneden çok	107	18,15	4,85		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1--5 sene	100	14,45	3,02	0,625	<b>0,645</b>
	6--10 sene	126	14,27	3,38		
	11--15 sene	74	13,97	3,57		
	16--20 sene	69	14,71	3,43		
	20- seneden çok	107	14,64	3,61		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	1--5 sene	100	10,90	2,03	1,539	<b>0,190</b>
	6--10 sene	126	10,56	2,73		
	11--15 sene	74	10,30	3,05		
	16--20 sene	69	11,32	2,52		
	20- seneden çok	107	10,74	2,96		
Öz Farkındalık	1--5 sene	100	14,52	3,32	0,857	<b>0,490</b>
	6--10 sene	126	14,60	3,06		
	11--15 sene	74	14,51	3,81		
	16--20 sene	69	15,36	3,08		
	20- seneden çok	107	14,54	3,70		
Otantik Liderlik	1--5 sene	100	57,90	10,38	1,189	<b>0,315</b>
	6--10 sene	126	57,73	11,01		
	11--15 sene	74	56,01	12,96		
	16--20 sene	69	60,32	11,32		
	20- seneden çok	107	58,07	13,67		
Güçlendirme	1--5 sene	100	47,06	9,56	0,401	<b>0,808</b>
	6--10 sene	126	46,56	9,97		
	11--15 sene	74	46,55	11,52		
	16--20 sene	69	45,62	12,82		
	20- seneden çok	107	45,41	10,91		
Cesaret	1--5 sene	100	21,59	4,09	0,519	<b>0,722</b>
	6--10 sene	126	21,92	4,45		
	11--15 sene	74	21,34	4,55		
	16--20 sene	69	21,07	5,30		
	20- seneden çok	107	21,20	5,47		
Güven	1--5 sene	100	10,29	2,68	1,831	<b>0,122</b>
	6--10 sene	126	10,69	2,74		
	11--15 sene	74	10,14	3,02		
	16--20 sene	69	9,99	3,07		
	20- seneden çok	107	9,72	2,84		
Gerçekçilik	1--5 sene	100	10,62	2,69	0,619	<b>0,649</b>
	6--10 sene	126	10,70	2,51		

	11--15 sene	74	10,57	2,68		
	16--20 sene	69	10,55	2,79		
	20- seneden çok	107	10,17	3,01		
	1--5 sene	100	89,56	15,46		
	6--10 sene	126	89,87	15,44		
Hizmetkâr Liderlik	11--15 sene	74	88,59	18,64	0,721	<b>0,578</b>
	16--20 sene	69	87,23	20,62		
	20- seneden çok	107	86,50	18,88		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark bulunmakta,  $p > 0,05$  anlamlı fark bulunmamakta.

Tablo 26 meslekte geçirilen hizmet toplamı farklı çalışanlar için örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırma testini göstermektedir.

Gurplar arası meslekte geçirilen hizmet toplamının ölçmek için yapılan ANOVA testine göre;

Meslekte geçirilen hizmet toplamı bakımından duygusal bağlılık puanının istatistiksel olarak anlamlı fark taşıdığı tespit edilmiştir. Toplamda 6-10 yıl hizmet edenlerin duygusal bağlılık seviyesi en az iken (19,10) 20 yıldan fazla süredir çalışanların en yüksektir (21,74).

Mesleki toplam hizmet süre grupları arasında devam bağlılığı puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Toplamda 11-15 yıldır çalışanların devam bağlılığı düzeyi en düşük iken (20,53) 6-10 yıldır çalışanların en yüksektir (21,74).

Mesleki toplam hizmet süre grupları arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

### 5.3.7. Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresi Bakımından Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

**Tablo-27** Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süresinin Örgütsel Bağlılık, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Puanları Bakımından Kıyaslanması

Kurumdaki çalışma süresi	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
	1--3 sene	116	20,80	4,60	
Duygusal Bağlılık	4--6 sene	139	19,44	3,75	3,481
	7--9 sene	66	19,11	3,84	<b>0,008*</b>
	10--12 sene	49	20,24	4,15	

	12- seneden çok	106	20,82	4,28		
Devam Bağlılığı	1--3 sene	116	21,57	4,16	0,532	<b>0,712</b>
	4--6 sene	139	21,96	4,23		
	7--9 sene	66	21,36	5,19		
	10--12 sene	49	22,22	4,52		
	12- seneden çok	106	21,32	5,49		
Normatif Bağlılık	1--3 sene	116	19,29	4,98	1,652	<b>0,160</b>
	4--6 sene	139	20,44	4,52		
	7--9 sene	66	20,67	5,60		
	10--12 sene	49	20,80	4,12		
	12- seneden çok	106	19,59	5,35		
Örgütsel Bağlılık	1--3 sene	116	61,66	10,18	0,330	<b>0,858</b>
	4--6 sene	139	61,83	8,91		
	7--9 sene	66	61,14	11,13		
	10--12 sene	49	63,27	8,87		
	12- seneden çok	106	61,74	11,58		
İlişkilerde Şeffaflık	1--3 sene	116	18,58	4,55	0,730	<b>0,572</b>
	4--6 sene	139	18,27	4,23		
	7--9 sene	66	18,03	4,42		
	10--12 sene	49	17,49	3,92		
	12- seneden çok	106	17,83	4,56		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1--3 sene	116	14,39	3,56	0,208	<b>0,934</b>
	4--6 sene	139	14,62	3,23		
	7--9 sene	66	14,35	3,64		
	10--12 sene	49	14,27	3,11		
	12- seneden çok	106	14,26	3,43		
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	1--3 sene	116	10,84	2,51	1,502	<b>0,200</b>
	4--6 sene	139	11,08	2,56		
	7--9 sene	66	10,52	2,89		
	10--12 sene	49	10,08	2,72		
	12- seneden çok	106	10,63	2,84		
Öz Farkındalık	1--3 sene	116	15,07	3,72	0,983	<b>0,416</b>
	4--6 sene	139	14,63	2,99		
	7--9 sene	66	14,86	3,62		
	10--12 sene	49	14,57	3,41		
	12- seneden çok	106	14,20	3,36		
Otantik Liderlik	1--3 sene	116	58,88	12,73	0,684	<b>0,603</b>
	4--6 sene	139	58,60	10,89		
	7--9 sene	66	57,76	12,30		
	10--12 sene	49	56,41	11,24		
	12- seneden çok	106	56,92	12,34		
Güçlendirme	1--3 sene	116	47,12	11,09	1,248	<b>0,290</b>
	4--6 sene	139	47,16	10,44		
	7--9 sene	66	44,98	11,94		

	10--12 sene	49	46,86	9,15		
	12- seneden çok	106	44,71	10,73		
Cesaret	1--3 sene	116	22,14	4,48	1,039	<b>0,387</b>
	4--6 sene	139	21,60	4,47		
	7--9 sene	66	21,06	5,57		
	10--12 sene	49	20,92	4,13		
	12- seneden çok	106	21,10	5,14		
Güven	1--3 sene	116	9,96	2,69	1,531	<b>0,192</b>
	4--6 sene	139	10,47	2,84		
	7--9 sene	66	10,64	2,91		
	10--12 sene	49	10,35	3,05		
	12- seneden çok	106	9,77	2,91		
Gerçekçilik	1--3 sene	116	10,77	2,84	1,101	<b>0,356</b>
	4--6 sene	139	10,73	2,58		
	7--9 sene	66	10,26	2,98		
	10--12 sene	49	10,53	2,17		
	12- seneden çok	106	10,14	2,85		
Hizmetkâr Liderlik	1--3 sene	116	89,98	17,55	1,238	<b>0,294</b>
	4--6 sene	139	89,95	16,37		
	7--9 sene	66	86,94	20,15		
	10--12 sene	49	88,65	15,44		
	12- seneden çok	106	85,73	18,17		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark bulunmakta,  $p > 0,05$  anlamlı fark bulunmamakta.

Tablo 27 kurumunda hizmet süresi farklı çalışanlar için örgütsel bağlılık, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanlarının karşılaştırma testi görülmektedir.

Gruplar arasında kurumunda hizmet süresi açısından yapılan ANOVA testine göre;

Kurumunda hizmet süresi farklı olanların duygusal bağlılığında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Kurumunda 7-9 yıl hizmet verenlerin duygusal bağlılık düzeyi en düşük iken (19,11) 12 yıldan fazla süredir çalışanların en yüksektir (20,82).

Kurumunda hizmet süre grupları arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

### 5.3.8. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Çalışmanın sonucunda hipotezlerin kabul/ret durumları aşağıda tablo halinde verilmiştir.

**Tablo-28** Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Hipotez	Kabul Durumu	
	Kabul	Ret
H1.a. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet etkilidir.	X	
H1.b. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde eğitim durumu etkilidir.		X
H1.c. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde medeni durum etkilidir.		X
H1.ç. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde yaş etkilidir.	X	
H1.d. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde ev halkı aylık ortalama geliri etkilidir.	X	
H1.e. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde meslekte geçirilen hizmet toplamı etkilidir.		X
H1.f. Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde kurumdaki çalışma süresi etkilidir.		X
H2.a. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet etkilidir.	X	
H2.b. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde eğitim durumu etkilidir.	X	
H2.c. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde medeni durum etkilidir.		X
H2.ç. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde yaş etkilidir.		X
H2.d. Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde ev halkı aylık ortalama geliri etkilidir.		X



H2.e.	Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde meslekte geçirilen hizmet toplamı etkilidir.		X
H2.f.	Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde kurumdaki çalışma süresi etkilidir.		X
H3.a.	Örgütsel bağlılık sürecinde cinsiyet etkili rol oynar.	X	
H3.b.	Örgütsel bağlılık sürecinde eğitim durumu etkili rol oynar.	X	
H3.c.	Örgütsel bağlılık sürecinde medeni durum etkili rol oynar.	X	
H3.ç.	Örgütsel bağlılık sürecinde yaş etkili rol oynar.	X	
H3.d.	Örgütsel bağlılık sürecinde ev halkı aylık ortalama geliri etkili rol oynar.	X	
H3.e.	Örgütsel bağlılık sürecinde meslekte geçirilen hizmet toplamı etkili rol oynar.	X	
H3.f.	Örgütsel bağlılık sürecinde kurumdaki çalışma süresi etkili rol oynar.	X	

Araştırmanın sonuçlarına göre Sağlık Bakanlığı çalışanlarının hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet, yaş ve ev halkı aylık ortalama gelirinin etkili rol oynadığı, eğitim durumu, medeni durum, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumdaki çalışma süresi hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde etkili rol oynamadığı görülmüştür.

Otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet ve eğitim durumu etkili rol oynadığı, medeni durum, yaş, ev halkı aylık ortalama geliri, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumdaki çalışma süresi otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde etkili rol oynamadığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılığı etkileme sürecinde cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, ev halkı aylık ortalama geliri, meslekte geçirilen hizmet toplamı ve kurumdaki çalışma süresinin etkili rol oynadığı görülmüştür.

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ

Bu araştırmada Sağlık Bakanlığı çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileme sürecinde otantik ve hizmetkâr liderlik davranışları incelenmiştir. Elde edilen veriler aşağıda tartışılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada erkeklerin normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Erkekler ile kadınlar arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

Araştırmada yüksek lisans mezunlarının devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık seviyesi en az iken, ilköğretim mezunlarının en yüksektir. Lisans mezunlarının içselleştirilmiş ahlak anlayış algı düzeyi en az iken, ilköğretim mezunlarının en yüksektir. Eğitim seviyesi düzeyinde hizmetkâr ve otantik liderlik puanları açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Araştırma neticesinde evli olanların duygusal bağlılık düzeylerinin en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum grupları arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

30 yaş altında olanların duygusal bağlılık düzeyi en düşük iken, 49 yaş üstündekilerin en yüksektir. 49 yaş üstünde olanların gerçekçilik algı düzeyi en düşük iken, 30-39 yaşındakilerin en yüksektir. Yaş grupları arasında otantik ve hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Ev halkı aylık ortalama geliri 5500 TL'nin üzerindeki ev halkının devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık, güven algı oranı minimum düzeyde olurken, 1500 TL altında kalanlar maksimum seviyededir. Ev halkı aylık ortalama gelir düzeyleri

açısından otantik liderlik puanları bağlamında istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Mesleki toplam hizmet süre grupları arasında 6-10 yıldır çalışanların duygusal bağlılık düzeyi en düşük iken, 20 yıldan fazla hizmet verenler en yüksektir. Toplamda 11-15 yıl görev yapanların devam bağlılığı düzeyi en az iken, 6-10 yıldır görev yapanların en yüksektir. Mesleki toplam hizmet süre grupları arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Kurumunda 7-9 yıldır çalışanların duygusal bağlılık düzeyi en düşük iken, 12 yıldan fazla süredir çalışanların en yüksektir. Kurumunda hizmet süre grupları arasında otantik liderlik, hizmetkâr liderlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

## ÖNERİLER

Araştırma neticesinde erkeklerin örgütsel bağlılıkları kadınlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Bu durum araştırılmalı kadınlarında örgütsel bağlılıklarını artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda liderler kadın çalışanlara daha çok destek olmalılardır. Bu sayede kurum performansı artırılabilir. Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir. İlköğretim mezunlarının bağlılıkları en yüksek bulunmuştur. Bu konuda kurum içinde sorunu çözmek adına liderler çalışanlar ile daha çok bir araya gelmelidir. Kurum içerisinde daha eski çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu konuda kurum için bağlılığı artırıcı çalışmalar yapılmalı bu sayede kısmen daha yeni çalışanlarında örgüte olan bağlılıkları artırılmalı bu sayede kurum performansına olumlu yönde yansması sağlanmalıdır.

Otantik liderler örgütsel bağlılık sağlamak adına, örgütün performans ve veriminin artması adına örgüt içinde gerekli alt yapıyı oluşturmalıdır. Çalışanlarına bir lider yetiştiren yaşam koçu olarak yaklaşmalı ve onlara söyleyeceği olumlu ve olumsuz eleştiriler ile onların kendilerini geliştirmesine olanak sağlamalıdır.

Kurum liderleri bulunmuş olduğu çevresine örnek olmakta ve çevresindekiler tarafından örnek alınmaktadır. Bu bağlamda kurum liderleri tutumlarıyla, kabiliyetleriyle, iletişimiyle, gerçekleştirdiği olaylarıyla bütün yönleriyle takipçilerine örnek olmak zorundadır. Bu sayede örgüt içi bağlılık geliştirilebilir.

Kurum liderleri iş görenlerinin çalışabileceği güvenli ve rahat bir ortam sağlamalıdır. Güveni ve rahatlığı hisseden iş gören hem işine konsantre olacak hem de örgüte olan bağlılığı artacaktır.

Sağlık Bakanlığı'nın ilgili kuruma yönelik hizmetkâr liderlik davranışlarını geliştirici faaliyetler içine girmesi; bakanlık kadrolarında yöneticilik yapan kurum müdür ve başkanlarının davranışlarını hizmetkâr ve otantik liderlik davranışları doğrultusunda geliştirmeleri çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve dolaylı olarak performanslarını arttırmaları açısından önerilmektedir.

Liderlerin otantik ve hizmetkâr liderlik davranışları göstermeleri takipçilerini belirli ölçülerde etkilediği söylenebilir. Ancak, örgütsel bağlılık çok çeşitli faktörlerden etkilenmekte, algılanması zamana ve bireye göre değişmekte ve uzun zaman

almaktadır. Liderler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlayacak programlar geliştirirken bu noktayı dikkate almalıdırlar.

Bu çalışmanın örneklemini, Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanları ile sınırlandırılmış olup, verilerin sonuçlanması sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleşmiştir. Diğer araştırmacılara, farklı örgütlerde ve kurumlarda konuya uygun başka alanlarda çalışmalar yapmalarını ve diğer liderlik tarzları ile de örgütsel bağlılık alanının çalışılması önerilebilir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKDÖL Buket, **Hizmetkâr Liderlik**, Derin Yayınları, İstanbul, 2015.
- AKYÜZ Bülent, **Yönetimde Hizmetkâr Liderlik**, Gece Kitaplığı, Ankara, 2014.
- ATAMAN U. Göksel, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, 1995.
- AVOLIO Bruce, LUTHANS Fred, WALUMBWA, O.Fred, **Authentic leadership: TheoryBuilding for Veritable Sustained Performance. Working paper**. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, 2004
- BAKAN İsmail, DOĞAN, İnci F., **Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar**, Ankara, 2013.
- BAKAN İsmail, **Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Gazi Kitabevi Yayınları, İstanbul, 2011.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2014.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- BENNIS Warren, GOLDSMITH Joan, **Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader**, Addison Wesley, Massachusetts, 1997.
- BERCK J. Cindy, **The Relationship between Perceived Leadership Practices and Employee Commitment in One Michigan Public School District**, ProQuest LLC, (ed., D. Dissertation), Northcentral University, 2014.
- BİRSEL Melek, **Kurumlarda İyilik de Var**, Nobel Yayınları, Ankara, 2010.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006.
- CELEP Cevat, **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma**, Nobel Yayınları, Ankara, 2014.
- CEYLAN Adnan. **Yönetimde İnsan ve Davranış**, Kaan Matbaacılık, İstanbul, 2011.
- COOK Sarah, **The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction**, Kogan Page Limited, London, 2008.
- DAVIS Keith, NEWSTROM W. John, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1989.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1992.

- DOĞAN E. Şengül, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Hiberlink Yayınları, İstanbul, 2013.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 9. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009.
- ETZIONI Amitia, **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, Free Press, Glencoe IL, 1961.
- FINDIKÇI İlhami, **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik**, Alfa, İstanbul, 2013.
- GREENLEAF K. Robert, **Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**, John Wiley and Sons, New York, 1995.
- GREENLEAF K. Robert, **On Becoming a Servant Leader**, San Francisco Jossey- Bass, 1996.
- GREENLEAF K. Robert, **Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, New York, 1977.
- GREENLEAF K. Robert, **The Servant as Leader**, Paulist Press, New York, 1970.
- GÜÇLÜ Hatice, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.
- GÜMÜŞ Sefer ve SEZGİN Beşir, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, 2011.
- HARTER Susan, **Authenticity**, Oxford University Press, Oxford, 2002.
- HUNTER James C., **The World's Most Powerfull Leadership Principle: How to Become a Servant Leader**, WaterBrook Press, 2004.
- İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- KEÇECİOĞLU Tamer, **Lider ve Liderlik**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOÇ Hakan ve TOPALOĞLU Melih, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- KOPARAL Savaş, **Yönetim Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1457, 2008.
- LUTHANS Fred, AVOLIO Bruce, **Authentic Leadership: A Positive Development Approach**, San BerrettKoehler, Francisco, 2003.

MEYER P. John ve ALLEN J. Natalie, **Organizational Commitment: Toward a Three-Component Model**, Research Bulletin, The University of Western Ontario, Department of Psychology, London, 1987.

NORTHCRAFT B. Gregory, NEALE A., **Margaret, Organizational Behavior Management Challenge**, USA: The Dryden Press, 1990.

NORTHOUSE Peter G., **Liderlik Kuram ve Uygulamalar**, Çev. C. Şimşek, 6.Baskı, İzmir, 2014.

SCHULTZ Duane P., SCHULTZ Sydney E., **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 9.Baskı, New Jersey, Pearson Edu. Inc., 2006.

ŞİMŞEK Şerif, AKGEMİCİ Tahir ve ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2014.

UYGUR Akya, **Örgütsel bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2013.

YAZICIOĞLU Yahşi ve ERDOĞAN Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.

YUKL Gary, **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, New Jersey, 2010.

ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

## MAKALELER

AĞCA Veysel, ERTAN Hayrettin, "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008.

AKBABA Atilla, "Örgütsel Kültür", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002, 4(3), 1–32.

AKSU Ali, BALCI Yurdagül, "Genel liselerde örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik", **e-Journal of New World Sciences Academy**, 2009, 4(4), 1468-1480.

ALLEN J. Natalie and MEYER P. John, "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation", **Academy Of Management Journal**, 1990, 33(4): 847-858.

ALLEN Natalie J., and MEYER P. John, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Journal of Occupational Psychology** 1990, (63), 1-18.

AVOLIO Bruce J., GARDNER William L., WALUMBWA O. Fred, LUTHANS Fred, MAY R. Douglas, "Unlocking The Mask: A Look at The Process By Which



Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 2004,15, 801-823.

AVOLIO Bruce J., GARDNER, William L., “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 2005, 315-338.

AYDIN Ayhan, SARIER Yılmaz ve UYSAL Şengül, "The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 2013, 13(2), 806-811.

BALAY Refik, "Effect of learning organization perception to the organizational commitment: a comparison between private and public university", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 2012, 12(4), 2474-2486.

BALAY Refik, KAYA Ahmet ve GEÇDOĞAN-YILMAZ Reyhan, "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Arasındaki İlişki", *Eğitim Bilimleri Dergisi-Uluslararası E-Dergi*, 2014, 4(1).

BARBUTO E. John, GIFFORD T. Gregory, "Examining Genderdifferences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire", *Journal of Leadership Education*, 2010, 9(2), 4-22.

BASS M. Bernard, STEIDLMEIER Paul, "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour", *The Leadership Quarterly*, 1999, Vol.10, 181–217.

BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme", *Sayıştay Dergisi*, 2005, 62, 125-139.

BECK D. Curtis, "Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study", *Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership*, 2010.

BECKER S. Howard, “Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, 1960.

BEGLEY T. Paul, “Editorial Introduction: Cross-Cultural Perspectives on Authentic School Leadership”, *Educational Management Administration Leadership*, 35, 2007, 163-164.

BLANCHARD, Ken, HODGES Phil, "The Servant Leader", J. Countryman, *Nashville*, 2003.

BOEZEMAN J. Edwin, ELLEMERS, Naomi, "Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers", *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(3), 771-785.

BOYLU Yasin, PELİT Elbeyi ve GÜÇER Evren, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Yorumlar Dergisi*, 2007, 44(5), 1-11.

BRUNING Nealia and SNYDER A. Robert, "Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 1983, 26(3), 485-491.

BUCHANAN Bruce, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19: 533-546

BURNS B. M. and COLLINS R.W., "Organizational Citizenship Behaviour in the Us Context", 2001, 1-4.

CAZA Arran, BAGOZZI RP, WOOLLEY L, LEVY L, CAZA BB, "Psychological Capital and Authentic Leadership", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2010, 2(1), 53-70.

CERİT Yusuf, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri", *Ege Eğitim Dergisi*, 2005, 6(2), 1-19.

CERİT Yusuf, "The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey", *International Journal of Leadership in Education*, 2010, 13(3), 301-317.

CEYLAN Adnan ve DEMİRCAN Nigar, "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2002, 31(1), 1-13.

CHAN A, HANNAH ST., GARDNER L. William, "Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts", *Monographs in Leadership and Management*, 3, 2005, 3-41.

CHINOMONA Richard, MASHILOANE Molpone, POOE David, "The Influence Of Servant Leadership On Employee Trust In A Leader And Commitment To The Organization", *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 2013, 4(14), 405-414.

CHUGHTAI A. Ali, ZAFAR Sohail, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers", *Applied HRM Research*, 2006, 11, 1, 39-64

CLAPP-SMITH Rachel, VOGELGESANG Gretchen, AVEY James, "Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis", *Organizational Studies*, 2009, 15(3), 227-240.

CLERCQ D. Dirk, BOUCKENOOGHE Dave, RAJA Usman, MATSYBORSKA Ganna, "Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-

follower social capital", *Human Resource Development Quarterly*, 2014, 25(2), 183-212.

COLBERT E. Amy and KWON G. Whan, "Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors", *Journal of Managerial Issues*, 2000, 12(4).

ÇELİK Cemile, SÜN BÜL Önder, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13(3):49-66.

ÇELİK Mücahit, DURAN Hacı, "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği", *Akademik Bakış Dergisi*, 2011, Sayı 24.

ÇERİ-BOOMS, Meltem, "How Can Authentic Leaders Create Organizational Identification? An Empirical Study on Turkish Employees", *International Journal of Leadership Studies*, 7, 2, 2012, 172-190.

ÇETİN O. Münevver, The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2006, 8(1), 78-88.

ÇÖL Güner ve GÜL Hasan, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2005, 19(1), 291- 306.

ÇÖL Güner, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, 4-11.

DEMİR Cengiz, YILMAZ M. Kemal, ÇEVİRGEN Aydın, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, 2(1):129-152.

DEMİRCAN Nigar ve CEYLAN Adnan, "Örgütsel Güven Kavramı Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayer Üniversitesi Dergisi*, 2002,10(2).

DEVOS Geert, TUYTENS Melissa, HULPIA Hester. "Teachers' organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership", *American Journal of Education*, 2014, 120(2), 205-231.

DICK R. Van, WAGNER Ulrich, STELLMACHER Jost, CHRIST Oliver, "The Utility Of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77, 171-191.

DIDDAMS Margaret, CHANG Glenna, "Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership", *The Leadership Quarterly*, 2012, 23, 593–603.

DIERENDONCK V. Dick, "Servant Leadership: A Review And Synthesis", *Journal Of Management*, 2011, 37(4), 1228-1261.

DIERENDONCK V. Dick, NUIJTEN I, "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", *J. Bus Psychol*, 2011, 26: 249-267.

DIRKS T. Kurt, FERRIN Donald L., "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 611-628.

DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri, 2007.

DURNA Ufuk ve EREN Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6(2), 210-219.

ERKUŞ Ahmet, TURUÇ Ömer, YÜCEL Recep, "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi İİBF Üniversitesi Dergisi*, 2011, Cilt.6,Sayı:1.

FAROOQ Jan, ZIA Y.A., "Gender and Organizational Commitment", *Putaj Humanities & Social Sciences*, 2013, 20, 273-281.

FARZANJOO Mohammad, "The Role of Education and Well Construction in Promoting Organizational Commitment and its Relationship With Job Satisfaction: From the Perspective of Faculty Members of State and Islamic Azad Universities of Sistan and Baluchestan", *International Journal of Academic Research*, 2015, 7(1), 344-350.

FIELDS Dail L., "Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity", *European Management Journal*, 2007, 3, 195-206

GARDNER L. William, AVOLIO J. Bruce, LUTHANS Fred. MAY R. Douglas, WALUMBWA Fred, "Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16:343-372.

GIALONARDO Lisa M., WONG Carol A., IWASIW Carol LI, "Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction", *Journal of Nursing Management*, 2010, 18, 993-1003.

GOFFEE Rob, JONES Gareth, "Managing Authenticity: The Paradox of Great Leaders", *Harvard Business Review*, 2005, 83(12), 86-94.

GRIFFIN Marie L., HEPBURN John R, "Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", *Journal of Criminal Justice*, 2005, 33, 6, 611-625.

GÜL Hasan, (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.

GÜL Hasan, ALACAKLAR Arzu, "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2014, 2(5), 540-550.

HALL DT, SCHNEIDER B, NYGREN HT, "Personal Factors In Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, 1970, 15: 176-190.

HARDIN, Fred, "Impacting Texas Public Schools Through a Student Servant Leader Model: A Case Study", **Dissertation Abstracts International**, 2003, 64(3): 303-365.

HASSAN Arf, FORBIS Ahmed, "Authentic Leadership, Trust and Work Engagement", **International Journal of Human and Social Sciences**, 2011, 6(3), 164-170.

HELLMAN M. Chan, "Job Satisfaction and Intent to Leave", **The Journal of Social Psychology**, 1997, 137, 6, 677-689.

HERSCOVITCH Lynne and MEYER P. John, "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model", **Journal of Applied Psychology**, 2002, (87), 474-487.

HORNUNG Severin, "Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment In Explaining Prosocial Organizational Behavior", **Social Behavior And Personality**, 2010, 38(8), 1081-1096.

HOŞ Canan ve OKSAY Aygen, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, 20(4), 1-24.

HREBINIAK G. Lawrance and ALUTTO A. Joseph, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 1992, 72(17), 555-572.

HULPIA Haster, DEVOS G, ROSSEEL Y, VLERICK P, "Dimensions of Distributed Leadership and the Impact on Teachers' Organizational Commitment: A Study In Secondary Education", **Journal of Applied Social Psychology**, 2012, 42(7), 1745-1784.

ILIES Remus, MORGESON Federick, Jennifer D. NAHRGANG, "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader Follower Outcomes", **The Leadership Quarterly**, 2005, 16(3), 373-394.

IŞKIN Yusuf, KAYGIN Erdoğan, "Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2016, 7(14): 619-647.

JANSSEN Onne, "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", **Work&Stress**, January/March, 2004, 18(1), 56-65.

JOSEPH E. Errol, WINSTON Bruce E., "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", **Leadership & Organizational Development Journal**, 26, 2005.

KANTER R. Moss, "Commitment and Social Organizations: Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 1968, 33(4), 499-517.

KANTER R.Moss, "Commitment and Social Organizations: Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 1968, 33(4), 499-517.

KAYA Nihat ve SELÇUK Seçil, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, 8(2), 175-190.

KELMAN C. Herbert, "Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change", **The Journal of Conflict Resolution**, 1958, 2(1), 51-60.

KERNIS Michael H, "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", **Psychological Inquiry**, XIV, 1, 2003, 1-26.

KIYIK KICIR, Güzin, PAŞAOĞLU Didem, "Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2014, 15, 1-24.

KOVAC Jure, JESENKO Manca, "The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations", **Journal for East European Management Studies**, 2010., 1, 9-33.

KÜÇÜK Ferit, "Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri", **Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 2008, 10(1).

LIDEN Robert C., WAYNE Sandy J., ZHAO Hao, HENDERSON David, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, 2008, 19, 161-177.

LO May, RAMAYAH T. MIN, Wei H., "Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry", **African Journal of Marketing Management**, 2009, 1(6), 133-139

LUTHANS Fred, AVOLIO Bruce, WALUMBWA, Fred O., LIWeixing, "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship With Performance", **Management and Organizational Review**, 2005, 1(2), 249-271.

MALHOTRA Neeru, BULDHWAR Pawan and PROWSE Peter, "Linking rewards to commitment and empirical investigation of four UK", *International Journal of Human Resource Management*, 2007, 18(12), 2095-2128.

MATTESON, Jeffrey, IRVING Justin, "Servant Versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories", *International Journal of Leadership Studies*, 2006, 36-51.

MAY R. Douglas, CHAN A.Y.L., HODGES T.D., AVOLIO. B.J. "Developing The Moral Component of Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, 2003, 32(3), 247-260.

MAYER Roger C., DAVIS James H., SCHOONMAN F. David, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 1995, 20, 709-734.

MEE Molly, HAVERBACK H.R., "Commitment, Preparation, and Early Career Frustrations: Examining Future Attrition of Middle School Teachers", *American Secondary Education*, 2014, 42(3), 39-51.

MEYER P. John and HERSCOVITCH Lynne, "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 2001, (11), 299-326.

MEYER P. John ve ALLEN J. Natalie, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78, 538-551.

MEYER P. John ve ALLEN J. Natalie, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1991.

MEYER P. John, STANLEY J. David, HERSCOVITCH Lynne and TOPOLNYTSKY Laryssa, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 2002.

MORRIS H. James and SHERMAN J. Daniel, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 512-526.

O'NEILL W. John, HARRISON M. Michelle, CLEVELAND Jeanette, ALMEIDA David, STAWSKI Robert, CROUTER C. Anne, "Work-Family Climate, Organizational Commitment, and Turnover: Multilevel Contagion Effects of Leaders", *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 74, 1, 18-29.

O'REILLY Charles, CHATMAN Jennifer, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization On Prosocial Behavior", *Journal Of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 492-499.

O'REILLY Charles and CHATMAN Jennifer, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 1986, 492-499.

OLEZIA S. Wekase, NAMUSONGE G.S., IRAVO M.A., "Role Of Servant Leadership On Organizational Commitment: An Exploratory Survey Of State Corporations in Kenya", **International Journal Of Humanities And Social Science**, 2013, 3(13), 85-95.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2003, 1(21).

ÖZKAYA M. Onay, KOCAKOÇ D. İpek ve KARAA Emre, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, 13(2), 77-96.

ÖZLER E. Derya ve KOPARAN Emrah, "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Akademik Bakış Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 2006, 8(1).

PATTERSON Kathleen, "Servant leadership: A Theoretical Model", **Dissertation Abstracts International**, 2003, 64(2), 570.

PENLEY E. Larry and GOULD Sam, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behaviour**, 1988, 9, 43-59.

PETERSON J.Suzanne, WALUMBWA O. Fred, AVOLIO Bruce, HANNAH Sean, "The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts", **The Leadership Quarterly**, 2012, 23, 502-516.

PORTER W. Lyman, STEERS M. Richard, MOWDAY T. Richard and BOULIAN V. Paul, "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, 1974, 59, 603-609.

PORTER W. Lyman, STEERS R.M., MOWDAY R.T., BOULIAN P.V., "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, 1974, 59, 603-609.

RANDALL M. Donna, "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, 1987, 12(3), 460-471.

RUSBULT E. Carly and FARRELL Dan, "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations



in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, 429-438.

RUSSELL F. Robert, STONE Gregory A., "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model", *Leadership & Organization Development Journal*, 2002, 23(3), 145-157.

SALAMEH M. Kayed, "Servant Leadership Practices Among School Principals in Educational Directorates In Jordan", *International Journal of Business and Social Science*, 2011, 2(22), 138-145.

SHAMIR Boas, EILAM Galit. "What's Your Story? A Life Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16: 395-417.

SOKOLL Shane, "Servant Leadership and Employee Commitment to a Supervisor", *International Journal Of Leadership Studies*, 2014, 8, 88-104.

SOMETCH A., DRACH Zavahy A., "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77.

SOSIK John, J., JUNG Dngil, DINGER L. Sand. "Values in Authentic Action Examining the Roots and Rewards of Altruistic Leadership", *Group & Organization Management*, 2009, 34(4), 395-431.

SPEARS C. Lary, "Leader to Leader; Practicing Servant Leadership", *Abi/Inform Complete*, 2004, 34, s. 7-11.

STEERS M. Richard, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56.

STEFANO S. Roberto and DE LIMA M.L. Barbosa, "Comprometimento Organizacional Educacional: Uma Perspectiva dos Alunos do Curso de Administração-Doi", *Human and Social Sciences*, 2012, 34(2), 131-139.

STEVENS M. John, JANICE M. Beyer and HARRISON M. Trice, "Assessing personal. Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment." *Academy of Management Journal*, 1978, 21, 380-396.

STONE A. Gregory, RUSSELL Robert F., PATTERSON Kathleen, "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus", *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25(4), 349-361.

ŞAHİN Y. Mustafa, CENGİZ Recep ve ABAKAY Uğur, "The Investigation of the Ethical Leadership Roles of School Administrators and Organizational Commitment of Physical Education Teachers", *International Journal of Academic Research*, 2013, 5(4), 153-160.

ŞİRİN Hatice ve ŞİRİN E. Faruk, "Research on the Organizational commitment of The Instructors in Terms of Job Satisfaction and Organizational Alienation: School of Physical Education and Sports Sample", **International Journal of Academic Research**, 2013, 5(3), 176-183.

TABAK Akif, POLAT Mustafa, COŞAR Serkan, TÜRKÖZ Tolga, "Otantik Liderlik Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2012, 14, 4, 89-106.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, 1-16.

TOOR R. Shamas, OFORI George, "Ethical Leadership: Examining the Relationship With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes Organizational Culture", **Journal of Business Ethics**, 2009, 90(4). 533-547.

TUTAR Hasan, "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Süleyman Demirel Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2007, 12(3), 97-120.

UÇKUN Gazi, DEMİR Barış, YÜKSEL Asiye, "Meslek Yüksek Okullarında Görevli Akademik Yöneticilerin Üst Bilişsel Farkındalık Düzeylerinden Kontrol Becerilerinin İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği", **Eğitim ve Toplum Dergisi**, 2013, 2(5), 19-30.

VINOD Sangeetha, SUDHAKAR B., "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 2011, 2(11), 456-467.

WALUMBWA Fred, LUTHANS Fred, AVEY James B., OKE Adegoke, "Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust", **Journal of Organizational Behavior**, 2011, 32, 4-24.

WALUMBWA Fred, PETERSON Suzanne, AVOLIO Bruce, HARTNELL Chad, "An Investigation of the Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate Job Performance", **Personnel Psychology**, 2010, 634,937-963.

WALUMBWA O. Fred, AVOLIO B.J., GARDNER W.L., WERNING T.S., PETERSON, S.J., "Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure", **Journal of Management**, 2008, 34, 1, 89-126.

WALUMBWA O.Fred, CHRISTENSEN A.L., HAILEY. F. "Authentic Leadership and The Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Trust Among Knowledge Workers", **Organizational Dynamics**, 2011, 40, 110-118.

WANG Hui, SUI Yang, LUTHANS Fred, WANG Danni, WU Yanhong, "Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital, and Relational Processes", *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35, 5-21.

WONG Carol A., LASCHINGER Heather K.S., "Authentic Leadership, Performance and Job Satisfaction: the Mediating Role of Empowerment", *Journal of Advanced Nursing*, 2013, 69(4), 947-959.

WOOLLEY Larry, CAZA A., LEVY, L. "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2011, 18, 4, 438-448.

YAĞCI Kamil, "Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmelerde İşgören Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", *DEÜ SBE Dergisi*, 2007, 9(3).

YALÇIN M. Karadağ, "Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013, 14(2), 101-120.

YAVUZ Mustafa, "An Analysis of School Principals' Listening Skills According To Teacher Feedback", *H. U. Journal of Education*, 2010, 38, 292-306.

YAZICIOĞLU İrfan ve TOPALOĞLU I. Gökçe, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009, 1(1), 3- 16.

YEŞİLTAŞ Murat, KANTEN Pelin, SORMAZ Ümit, "Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Journal of the School of Business Administration*, Istanbul University, 2013, 42(2), 333-350.

ZAMAHANI Majid, GHORBANI Vahid, REZAEI Feazeh, "Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers Trust and Performance", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2011, 5(12), 658-667.

## TEZLER

AKGÜNDÜZ Yılmaz, *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analiz*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

ALTAY Melih, *Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*, T.C Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2018. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

AYÇA Betül, **Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

BEYER D. Patrick, **Authentic Leadership In-Extremis: A Study of Combat Leadership**, Capella University, 2010. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

COŞAR Serkan, **Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma**, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Ankara, 2011. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

COŞAR Serkan, **Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma**, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

ÇELİK Keleş Hatice, **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

ÇERİ-BOOMS, Meltem, **An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

ÇOK Celal, **Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi**, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

DAL Lokman, **Hizmetkâr Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma**, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2014. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

DALGIÇ Doğan, **Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2017. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

DEMİRCİOĞLU M. Ali, **Çalışanların Otantik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma; Katılım Bankası Örneği**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

DUYAN E. Cihan, **Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2012. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

ERTAN Züheyla, **İlköğretim Okullarını Öğrenen Örgüte Dönüştürmede Yönetici ve Öğretmen Algıları**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

HAN Ruya, *Hotel Employees' Perceptions of Supervisors' Servant Leadership Behaviors, and Relationships With Employees' Affective Commitment*. Iowa State University, 2014. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

IŞKIN Yusuf, *Otantik Liderlik Anlayışının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yabancılaşmayla İlişkisi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, T.C. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars, 2015. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KARADUMAN Şükran, *Çalışanların Psikolojik Sermayeleri İle Amirlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. T. C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2017. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KARATÜRK H. Esra, *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması*, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2015. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KESER Sıtar, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 2013. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KILIÇ Etem, *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven – Bir Uygulama*, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan, 2015. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KOTTER John P., *What Leaders Really Do*, Indiana, University of Notre Dame, 2007. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

MEYDAN C. Harun, *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Ankara, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

ÖZEVİN Mehmet Uğur, *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Bir Havayolu İşletmesinde Nicel Uygulama*, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZKAN Yasemin, *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenleri Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZTÜRK F. Hasan, *Okul Yöneticilerinde Örgütsel Ahlaki İklim (Örgütsel Etik), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Şişli İlçesi Örneği)*,

Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

PULS R. Timothy, ***Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial Effectiveness***, Indiana Wesleyan University, 2011. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

SAVUR Nuriye, ***Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Araştırma***, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2013. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ŞEŞEN Harun, ***Öncüleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü***, Ankara, 2010. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

ŞİMŞEK Aslı, ***Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi***. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

TÜRKMEN Fatma, ***Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)***, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÜNAL Mehmet, ***Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Sesi ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki***, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Gaziantep, 2015. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

WESTRE Kirk R., ***Servant Leadership in Sport***, Gonzaga University, 2003. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

WINSTON Bruce, ***Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model***, Regent University School of Leadership Studies, 2003. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

YAŞBAY Hava, ***Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi***. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

YILMAZ Celal, ***Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki***, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2013. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ZEYNEL Esra, ***Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma***, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2014. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

## DİĞER KAYNAKLAR

GÜNDOĞDU Z., İSLAMOĞLU G., "Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Rolü", **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İzmir, 2012.

İPÇİOĞLU İsa ve ERDOĞAN Zafer, "İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2005.

KUTANİS Rana Ö., ULU S., "Özyeterlik ve Otantik Liderliğin İşgörenlerin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi", **Sakarya Üniversitesi Örgütsel Davranış Kongresi**, Sakarya, 2013.

ÖZEN R. Kutanis, **Örgüt Kültürü Ders Notları**, Sakarya, 2010.

PAGE Don, WONG Paul T.P., "Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", Trinity Western University, **Servant Leadership Roundtable**, October, 2003, 1-13.

SHEPHERD T. Osborne, **Assessing the Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Early Childhood Educators**, Proquest LLC, Ph.D. Dissertation, Northcentral University, 2009.

## İNTERNET KAYNAKLARI

LOK Peter, CRAWFORD John, "The Effect of Organisa Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitmen" 2004, <http://teaching.fec.anu.edu.au/MGMT7030/Organisational%20Culture%20and%20Leadership%20Style.pdf>. (Erişim tarihi: 15.03.2017).

WADDELL Jane T., **Servant Leadership**, 2006, [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2006/waddell.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf). (Erişim tarihi: 10.03.2018).

## EKLER

## ANKET FORMU

**KURUM ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINI ETKİLEME SÜRECİNDE  
OTANTİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: SAĞLIK  
BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ ANKETİ**

Bu araştırma, Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanları üzerinde Otantik ve Hizmetkâr Liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. İsimlerinizin anket formuna yazılmaması nedeniyle, vereceğiniz yanıtlar kişisel olarak değerlendirilmeyecek, demografik bilgileriniz ile yanıtlarınız kimseyle paylaşılmayacaktır.

Anketi doldurmak için en fazla 10 dakika zamana ihtiyaç olduğu değerlendirilmekte olup sorulara doğru cevap vermeniz araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir.

Anketimize katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ali TOPAL

**A. Kişisel Bilgiler**

<b>1. Cinsiyetiniz?</b>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın			
<b>2. Eğitim durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans		
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans	<input type="checkbox"/> Doktora		
<b>3. Medeni durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/> Boşanmış/Eşini Kaybetmiş		
<b>4. Yaşınız?</b>	.....				
<b>5. Ev halkı aylık ortalama geliriniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1500 TL'den az	<input type="checkbox"/> 1500-2499 TL	<input type="checkbox"/> 2500-3499 TL		
	<input type="checkbox"/> 3500-4499 TL	<input type="checkbox"/> 4500-5500 TL	<input type="checkbox"/> 5500 TL'den fazla		
<b>6. Mesleki toplam hizmet süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
<b>7. Şu kurumunuzda çalışma süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl	<input type="checkbox"/> 4-6 yıl	<input type="checkbox"/> 7-9 yıl	<input type="checkbox"/> 10-12 yıl	<input type="checkbox"/> 13 yıl ve üstü



## B. Örgütsel Bağlılık

1:Kesinlikle Katılmıyorum

2:Katılmıyorum

3:Kararsızım

4:Katılıyorum

5:Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1.	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	1	2	3	4	5
2.	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4.	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5.	Bu kurumda kendimi ailenin parçası gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7.	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar gereklilik de.	1	2	3	4	5
8.	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
9.	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
10.	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	1	2	3	4	5
11.	Bu kurumda kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12.	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birçok olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	1	2	3	4	5
13.	Şu anki işyerimde çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14.	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15.	Şu an kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5
16.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17.	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	1	2	3	4	5
18.	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

### C. Otantik Liderlik

1:Kesinlikle Katılmıyorum

2:Katılmıyorum

3:Kararsızım

4:Katılıyorum

5:Kesinlikle Katılıyorum

Liderim;	1	2	3	4	5
1. Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2. Hata yaptığıında kabul eder.	1	2	3	4	5
3. Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4. İnsanlara acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
5. Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır.	1	2	3	4	5
6. Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7. Kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8. İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
9. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
10. Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
11. Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12. Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13. Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14. Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15. Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16. Özel/şahsi durumların insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

#### D. Hizmetkâr Liderlik

1:Kesinlikle Katılmıyorum

2:Katılmıyorum

3:Kararsızım

4:Katılıyorum

5:Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1.	Amirim/yöneticim işimi iyi yapabilmem için ihtiyacım olan bilgiyi bana verir.	1	2	3	4	5
2.	Amirim/yöneticim yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3.	Amirim/yöneticim kendimi daha çok geliştirmem için bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
4.	Amirim/yöneticim yeni fikirlerle ortaya çıkmaları için personeline cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5.	Amirim/yöneticim işlerin kendi adıma kolaylaşması için bazı kararları alabilme serbestisini bana tanır.	1	2	3	4	5
6.	Amirim/yöneticim bana ne iş yapacağımı tek tek söylemek yerine sorunlarla bizzat boğuşarak çözmeye çalışmama olanak sağlar.	1	2	3	4	5
7.	Amirim/yöneticim yeni beceriler edinebilmem için bana birçok fırsat sunar.	1	2	3	4	5
8.	Amirim/yöneticim kendisini geri planda tutarak diğer çalışanlara kendini gösterme fırsatı tanır.	1	2	3	4	5
9.	Amirim/yöneticim insanların iyiliği için yaptıklarından ötürü ödül ya da takdir beklemez.	1	2	3	4	5
10.	Amirim/yöneticim kendi başarılarından çok çalışanlarının başarılarından zevk ve mutluluk duyar.	1	2	3	4	5
11.	Amirim/yöneticim yürüttüğüm çalışmalar için beni sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
12.	Performansım açısından amirim/yöneticim beni güvenilir bulur.	1	2	3	4	5
13.	Amirim/yöneticim benim ve iş arkadaşlarımla bir işi icra etme tarzımızı destekler ve arkamızda durur.	1	2	3	4	5
14.	Amirim/yöneticim yaptıkları hatalardan dolayı çalışanları eleştirir.	1	2	3	4	5
15.	Amirim/yöneticim iş konusunda kendisine yüklenen çalışanlara karşı sert bir duruş sergiler.	1	2	3	4	5

16.	Amirim/yöneticim geçmişte yaşanan kötü anıları kolay kolay unutmaz.	1	2	3	4	5
17.	Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı daima duyarlıdır.	1	2	3	4	5
18.	Amirim/yöneticim risk alır ve kendi inandığı doğruya göre işini yapar.	1	2	3	4	5
19.	Amirim/yöneticim kendi sınırları ve zayıf noktaları konusunda açıktır.	1	2	3	4	5
20.	Amirim/yöneticim etrafında olup bitenlere karşı sürekli duyarlıdır.	1	2	3	4	5
21.	Amirim/yöneticim istenmeyen sonuçlar doğursa da duygularını ifade eder.	1	2	3	4	5
22.	Amirim/yöneticim gerçek ve doğru hislerini çalışanlarına gösterir.	1	2	3	4	5
23.	Amirim/yöneticim eleştiriden ders çıkarır.	1	2	3	4	5
24.	Amirim/yöneticim üstlerinden gelen eleştirilerden ders çıkarmaya gayret eder.	1	2	3	4	5
25.	Amirim/yöneticim üstlerine karşı hatalarını kabul eder.	1	2	3	4	5
26.	Amirim/yöneticim başkalarının farklı görüş ve düşüncelerinden ders çıkarır.	1	2	3	4	5
27.	Eğer insanlar onu eleştirirse amirim/yöneticim bundan bir ders çıkarmaya çabalar.	1	2	3	4	5
28.	Amirim/yöneticim bardağın dolu tarafına bakmanın önemi üzerinde durur.	1	2	3	4	5
29.	Amirim/yöneticim uzun vadeli vizyon sahibidir.	1	2	3	4	5
30.	Amirim/yöneticim yaptığımız işin sosyal sorumluluk boyutuna önem verir.	1	2	3	4	5

**ETİK KURUL KARARI**

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
Etik Kurul Başkanlığı

**ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ**

TOPLANTI TARİHİ : 20.06.2017  
TOPLANTI SAYISI : 2017-14

**KARAR NO:2017-14-8** : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora öğrencisi Ali TOPAL'ın "Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği" konulu anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 26.05.2017 tarih ve 2017-13 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

**ASLI GİBİDİR**

Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU  
Rektör Yardımcısı

## KURUM İZİNİ



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Sayı : 57955685  
Konu : Anket Uygulama İzni.



Sayın Ali TOPAL  
T.C.Sağlık Bakanlığı  
Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü  
İç Hizmetler Birimi  
D/Blok 3.Kat

SIHHIYE-ANKARA

23.05.2016 tarihli dilekçeniz ve eki anket formu incelenmiş olup, **“Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik Ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği.”** konulu tez araştırmanız için anket uygulaması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

Muammer SATILMIŞ  
Bakan a  
Daire/Başkanı

## ÖLÇEK İZİNLERİ

## OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

17.04.2017 Posta - yamtar00@hotmail.com

Outlook Posta

Posta ve Kişilerde ara

Yeni Yanıtla Sil Arşivle Gereksiz Süpür Taşı Kategoriler

Klasörler

- Gelen Kutusu
- Gereksiz E-posta
- Taslaklar
- Gönderilmiş Öğeler
- Silinmiş Öğeler
- Arşiv
- DERGİ İÇİN MAKALE
- DEUTSCH
- DİPLOMALAR
- FATURALAR
- GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
- KİTAP VE MAKALE Gİ
- LÜZÜMLÜLAR
- LÜZÜMSUZLAR
- MAKALE ÇALIŞMALA
- PSİKONÖROTİK PAZ
- TEZ
- TEZ ÇALIŞMA
- YETERLİLİK
- YÜKSEK LİSANS ÖDE

İlt: Doktora tezi için ölçek kullanım izni

MC Meltem Çerçi <mcbooms@ada.edu.az>  
Bugün, 10:22  
Siz'e

**Gönderen:** mcbooms@ada.edu.az  
**Gönderildi:** 17 Nisan 2017 Pazartesi 10:12  
**Kime:** ali yamtar  
**Konu:** İlt: Doktora tezi için ölçek kullanım izni

Merhaba Ali bey ölçeği kullanmanızda bir sakınca yok. Başarılar diliyorum.

**Gönderen:** ali yamtar <yamtar00@hotmail.com>  
**Gönderildi:** 13 Nisan 2017 Perşembe 12:15  
**Kime:** mcbooms@ada.edu.az  
**Konu:** Doktora tezi için ölçek kullanım izni

Hocam merhaba!  
Ben Ali TOPAL, İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığında doktora öğrencisiyim.

"Kurum Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik Ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği" konulu doktora tezimde 2009 yılında uyguladığımız Otantik liderlik ölçeğini kullanabilmem için izinimize ihtiyaç duymaktayım. Efendim! uygun görürseniz ölçeği kullanmak istiyorum.

https://outlook.live.com/owa/?mkt=tr-tr&path=/mail/inbox/irp 1/1

# HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

17.04.2017

Posta - yamtar00@hotmail.com

Outlook Posta

Posta ve Kişilerde ara



Yeni |

Yanıtla |

Sil

Arşivle

Taşı

Kategoriler



Klasörler

Gelen Kutusu

Gereksiz E-posta

Tasklar

Gönderilmiş Öğeler

Silinmiş Öğeler

Arşiv

DERGİ İÇİN MAKALE

DEUTSCH

DİPLOMALAR

FATURALAR

GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

KİTAP VE MAKALE Gİ

LÜZÜMLÜLAR

LÜZÜMSÜZLAR

MAKALE ÇALIŞMALAR

PSIKONOROTİK PAZ

TEZ

TEZ ÇALIŞMA

YETERLİLİK

YÜKSEK LİSANS ÖDE

İlt: Doktora tezi için ölçek kullanım izni

CY Celal Yılmaz <celal.yilmaz@gyte.edu.tr>  
Bugün, 10:19  
Siz 1

**Gönderen:** celal.yilmaz@gyte.edu.tr  
**Gönderildi:** 17 Nisan 2017 Pazartesi 10:17  
**Kime:** ali yamtar  
**Konu:** İlt: Doktora tezi için ölçek kullanım izni

Ali bey evet kullanabilirsiniz ölçeği, çalışmalarınızda başarılar.

**Gönderen:** ali yamtar <yamtar00@hotmail.com>  
**Gönderildi:** 17 Nisan 2017 Pazartesi 06:38  
**Kime:** celal.yilmaz@gyte.edu.tr  
**Konu:** Doktora tezi için ölçek kullanım izni

Hocam merhaba!

Ben Ali TOPAL, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığında doktora öğrencisiyim.

"Kurum Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik Ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği" konulu doktora tezimde 2013 yılında uygulamış olduğunuz hizmetkar liderlik ölçeğini kullanabilmem için izinimize ihtiyaç duymaktayım. Efendim! uygun görürseniz ölçeği kullanmak istiyorum.



<https://outlook.live.com/owa/?mkt=tr-tr&path=/mail/sentitems/rp>

1/1



# ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEK İZİNİ

17.04.2017

Posta - yamtar00@hotmail.com

Outlook Posta

Posta ve Kişilerde ara



Yeni |

Yanıtla |

Sil

Arşivle

Gereksiz |

Süpür

Taşı

Kategoriler |

...

^ Klasörler

Gelen Kutusu

Gereksiz E-posta

Tastaklar

Gönderilmiş Öğeler

~ Silinmiş Öğeler

Arşiv

DERGİ İÇİN MAKALE

DEUTSCH

DİPLOMALAR

FATURALAR

~ GELİŞİM UNİVERSİTESİ

KİTAP VE MAKALE Gİ

LÜZÜMLÜLAR

LÜZÜMSUZLAR

MAKALE ÇALIŞMALA

PSİKONOROTİK PAZ

TEZ

TEZ ÇALIŞMA

YETERLİLİK

YÜKSEK LİSANS ODE

İlt: Doktora tezi için Ölçek Kullanma İzni

MC Münevver Çetin <mccetin@marmara.edu.tr >  
Bugün, 10:26  
Siz

**Gönderen:** mccetin@marmara.edu.tr  
**Gönderildi:** 17 Nisan 2017 Pazartesi 10:24  
**Kime:** ali yamtar  
**Konu:** İlt: Doktora tezi için Ölçek Kullanma İzni

Elbette iyi çalışmalar.

**Gönderen:** ali yamtar <yamtar00@hotmail.com>  
**Gönderildi:** 13 Nisan 2017 Perşembe 12:13  
**Kime:** mccetin@marmara.edu.tr  
**Konu:** Doktora tezi için Ölçek Kullanma İzni

Hocam merhaba!  
Ben Ali TOPAL, İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığında doktora öğrencisiyim.

"Kurum Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik Ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği" konulu doktora tezimde 2006 yılında uygulamış olduğunuz Örgütsel Bağlılık Ölçeğini kullanabilmem için izinimize ihtiyaç duymaktayım.  
Efendim! uygun görürseniz ölçeği kullanmak istiyorum.



https://outlook.live.com/owa/?mkt=tr-tr&path=/mail/Inbox/trp

1/1

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ali TOPAL  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri : ÇORUM  
Medeni Hal : Evli  
Adres : ANKARA  
E-Posta Adresi : [ali.topal@saglik.gov.tr](mailto:ali.topal@saglik.gov.tr)  
İletişim (Telefon) : 0 312 585 20 39

### EĞİTİM

Lise : Çorum Bayat Lisesi 1990  
Çorum Sağlık Meslek Lisesi 1992  
Lisans : Ankara Gevher Nesibe Sağlık Eğitim  
Enstitüsü 2003 - İnönü Üniversitesi  
Sağlık Eğitimi 2010  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme  
Bölümü 2013  
Doktora : İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme  
2019

### YAYINLAR

#### Kitap

TOPAL A., ARTANTAŞ E., SİPAHİ E., GÜRÇAY G., "KURUMSAL YÖNETİM İLKE ANALİZLERİ", Çatı Yayınları., ISBN:978-605-9977-75-3., İstanbul 2016.

#### Makaleler

TOPAL Ali "Türkiye Şişe Ve Cam Fabrikaları A.Ş. Kimyasallar Grubundan Soda Sanayii A.Ş. 2013-2017 Yılları Arası Mali Tablolarının Finansal Analiz Tekniklerinden Oran Analiz Yöntemi İle İncelenmesi " **Research Studies Anatolia Journal**. (e-ISSN:

2630-6441; Volume : 1 (Temmuz 2018), Issue: 2, sayfa:154-164).  
(<http://dergipark.gov.tr/rs/issue/38651/434388>)

TOPAL Ali., ŞAHİN Bilal ve Doktor Öğr.Üyesi KALKAN Necati "112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarında Algılanan Stres İle Saldırganlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" **The Journal of Academic Social Science**. (e-ISSN: 2148-2489; Yıl: 6 (Haziran 2018), Sayı: 71, sayfa:561-586). (Doi Number :<http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.13794>)

TOPAL Ali " Sri Lanka Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim Uygulamaları Ve Şirket Özelliklerinin Kamuoyu Aydınlatma Uygulamalarına Etkisi Üzerine Deneysel Çalışma" çeviri makale **The Journal of Academic Social Science**. (e-ISSN: 2148-2489; Yıl: 5 (Kasım 2017), Sayı: 59, sayfa:602-616). (Doi Number :<http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.12923> )

### **MESLEKİ DENEYİM**

Sağlık Bakanlığının çeşitli kademelerinde ve unvanlarında yurt içi, yurt dışı görev olarak 26 yıldır hizmet vermiştir. Halen Sağlık Bakanlığı Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü kapsamında görevine devam etmektedir.