

**BAYBURT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMETKAR LİDERLİĞİN DUYGUSAL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ali KÖROĞLU**

**OCAK-2018**

**BAYBURT**

**BAYBURT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMETKAR LİDERLİĞİN DUYGUSAL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ali KÖROĞLU**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Muhammed İhsan ÇUBUKCU**

**İkinci Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇINAR**

**OCAK-2018**

**BAYBURT**



T.C.  
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Muhammed İhsan ÇUBUKCU danışmanlığında, Ali KÖROĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 26/01/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından, İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Başkan</b> : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN         | İmza: ..... |
| <b>Jüri Üyesi</b> : Doç. Dr. Abdülkadir KAYA       | İmza: ..... |
| <b>Jüri Üyesi</b> : Yrd. Doç. Dr. M. İhsan ÇUBUKCU | İmza: ..... |
| <b>Jüri Üyesi</b> : Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇINAR       | İmza: ..... |
| <b>Jüri Üyesi</b> : Yrd. Doç. Dr. Seda KIZIL       | İmza: ..... |

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. .... / ..... / .....

.....

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Ali KÖROĞLU

...../01/2018

## ÖNSÖZ

- Örgütsel Destek ve Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma başlıklı bu çalışmada Erzurum ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin hizmetkar liderlikle ilişkisi ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma ayrıca 2016/02-01 numaralı proje kapsamında Bayburt Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje Koordinatörlüğü tarafından da desteklenmiştir.

Bu çalışmada her türlü desteğini esirgemeyen danışmanım değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Muhammed İhsan ÇUBUKCU'ya, analiz aşamasında ve diğer aşamalarda hiçbir katkı ve fedakarlıktan kaçınmayan ikinci danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇINAR'a, tez savunmamda görev alan Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN, Doç. Dr. Abdülkadir KAYA ve Yrd. Doç. Dr. Seda KIZIL'a, ayrıca yardımlarından dolayı Doç. Dr. Cem KAHYA'ya ve Yrd. Doç. Dr. Hakan PABUÇCU'ya ve sabırla her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak - 2018

Ali KÖROĞLU

## İÇİNDEKİLER

|                        |      |
|------------------------|------|
| ÖNSÖZ.....             | IV   |
| İÇİNDEKİLER.....       | V    |
| ÖZET .....             | XI   |
| ABSTRACT .....         | XII  |
| TABLolar LİSTESİ.....  | XIII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | XV   |
| GİRİŞ.....             | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|   |             |
|---|-------------|
| <b>1. ÖRGÜTSEL DESTEK, HİZMETKAR LİDERLİK VE DUYGUSAL BAĞLILIK.....</b> | <b>3-66</b> |
| <b>1.1. ÖRGÜTSEL DESTEK .....</b>                                       | <b>3</b>    |
| 1.1.1. Örgütsel Destek Kavramı .....                                    | 3           |
| 1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri .....             | 4           |
| 1.1.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri .....                           | 5           |
| 1.1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler .....             | 6           |
| 1.1.4.1. Kişisel Faktörler .....  | 7           |
| 1.1.4.2. Yönetici Desteği .....   | 7           |
| 1.1.4.3. Örgütsel Adalet.....   | 9           |
| 1.1.4.4. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları.....                          | 10          |
| 1.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....                       | 11          |
| 1.1.5.1. Devamsızlık .....  | 12          |
| 1.1.5.2. İşten Ayrılma Niyeti .....                                     | 13          |
| 1.1.5.3. Örgütsel Bağlılık.....   | 13          |
| 1.1.5.4. Girişimcilik.....  | 15          |
| 1.1.5.5. Performans.....  | 15          |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.1.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....            | 16        |
| 1.1.5.7. İşe Yabancılaşma .....                          | 16        |
| 1.1.5.8. İş Tatmini.....                                 | 16        |
| 1.1.5.9. Stres .....                                     | 17        |
| <b>1.2. HİZMETKAR LİDERLİK.....</b>                      | <b>18</b> |
| 1.2.1. Liderlik Kavramı .....                            | 18        |
| 1.2.2. Liderliğin Tanımı .....                           | 19        |
| 1.2.3. Hizmetkar Liderlik .....                          | 21        |
| 1.2.4. Hizmetkar Liderliğin Tanımı .....                 | 23        |
| 1.2.5. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri .....            | 25        |
| 1.2.5.1. Dinleme .....                                   | 26        |
| 1.2.5.2. Empati.....                                     | 26        |
| 1.2.5.3. Farkındalık.....                                | 27        |
| 1.2.5.4. İkna .....                                      | 27        |
| 1.2.5.5. İyileştirme (Tedavi) .....                      | 27        |
| 1.2.5.6. Kavramsallaştırma .....                         | 27        |
| 1.2.5.7. Öngörü .....                                    | 27        |
| 1.2.5.8. Hizmet Etme .....                               | 27        |
| 1.2.5.9. İnsanların Gelişimine Katılım (Görev Alma)..... | 29        |
| 1.2.5.10. Topluluk Oluşturma.....                        | 30        |
| 1.2.6. Hizmetkar Liderliğin Boyutları .....              | 30        |
| 1.2.6.1. Güçlendirme .....                               | 30        |
| 1.2.6.2. Geride Durma .....                              | 31        |
| 1.2.6.3. Cesaret .....                                   | 31        |
| 1.2.6.4. Affetme .....                                   | 32        |
| 1.2.6.5. Tevazu (Alçakgönüllülük).....                   | 33        |
| 1.2.6.6. Hesap Verebilirlik.....                         | 34        |
| 1.2.6.7. Otantiklik .....                                | 34        |
| 1.2.6.8. Sorumlu Yöneticilik .....                       | 35        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.2.7. Hizmetkar Liderlik ve Diğer Liderlik Yaklaşımları Arasındaki Farklar..... | 35        |
| 1.2.8. Hizmetkar Liderliğin Avantajları .....                                    | 38        |
| <b>1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>  | <b>39</b> |
| 1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....   | 39        |
| 1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....   | 41        |
| 1.3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....   | 43        |
| 1.3.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar.....                               | 46        |
| 1.3.4.1. Tutumsal Yaklaşım.....  | 48        |
| 1.3.4.2. Davranışsal Yaklaşım .....  | 49        |
| 1.3.5. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları .....                                   | 49        |
| 1.3.5.1. Duygusal Bağlılık .....   | 50        |
| 1.3.5.2. Devam Bağlılığı.....  | 51        |
| 1.3.5.3. Normatif Bağlılık.....  | 52        |
| 1.3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                              | 54        |
| 1.3.6.1. Kişisel Faktörler .....   | 55        |
| 1.3.6.2. Örgüte İlişkin Faktörler .....  | 58        |
| 1.3.6.3. Örgüt Dışı Faktörler.....   | 61        |
| 1.3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....  | 62        |
| 1.3.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....   | 63        |
| 1.3.7.2. Orta Düzey Örgütsel Bağlılık .....                                      | 64        |
| 1.3.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....  | 65        |

## İKİNCİ BÖLÜM

|  |               |
|--|---------------|
| <b>ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMETKAR LİDERLİK'İN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA .....</b> | <b>67-141</b> |
|--|---------------|

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 2.1. Araştırmanın Hipotezleri..... | 67 |
|------------------------------------|----|



|  |     |
|--|-----|
| 2.1. Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki .....  | 67  |
| 2.2. Örgütsel Destek ve Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişki .....   | 72  |
| 2.3. Hizmetkar Liderlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki .....   | 74  |
| 2.4. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Aracılık Etkisi.....                     | 79  |
| 2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....   | 81  |
| 2.2.1. Araştırmanın Amacı .....  | 81  |
| 2.2.2. Araştırmanın Önemi .....  | 81  |
| 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....  | 82  |
| 2.4. Araştırmada Yararlanılan Veri Toplama Araçları.....   | 83  |
| 2.5. Araştırmanın Modeli .....   | 84  |
| 2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....   | 85  |
| 2.7. Bulgular .....  | 86  |
| 2.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....   | 86  |
| 2.7.2. Araştırmanın Geçerliliğine ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular .....  | 88  |
| 2.7.2.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği .....   | 89  |
| 2.7.2.2. Örgütsel Destek Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği .....  | 93  |
| 2.7.2.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....   | 94  |
| 2.7.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....   | 96  |
| 2.7.4. Demografik Değişkenler İle Araştırmanın Diğer Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....           | 97  |
| 2.7.4.1. Hastanenin Hizmet Verdiği İlin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ..... | 98  |
| 2.7.4.2. Cinsiyetin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....                     | 99  |
| 2.7.4.3. Medeni Durumun Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....                 | 100 |
| 2.7.4.4. İdari Görevin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....                  | 100 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.7.4.5. Yaşın Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....  | 102 |
| 2.7.4.6. Eğitim Düzeyinin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....   | 104 |
| 2.7.4.7. Hastanedeki Görevin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular. ....  | 106 |
| 2.7.4.8. Sağlık Sektöründe Çalışılan Sürenin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....                        | 109 |
| 2.7.4.9. Mevcut Hastanede Çalıştığı Sürenin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....                         | 111 |
| 2.7.4.10. Mevcut Pozisyonda Çalıştığı Sürenin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....                       | 112 |
| 2.7.4.11. Aylık Gelirin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....   | 113 |
| 2.7.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....   | 115 |
| 2.7.5.1. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasına İlişkin Bulgular .....  | 116 |
| 2.7.5.2. Örgütsel Destek Algısının Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutlarını Yordamasına İlişkin Bulgular .....                                    | 117 |
| 2.7.5.3. Hizmetkâr Liderlik Davranışının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasına İlişkin Bulgular .....                                  | 122 |
| 2.7.5.4. Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasına İlişkin Bulgular .....                                  | 124 |
| 2.7.5.5. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Aracılık Etkisi .....                   | 127 |
| 2.7.5.6. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunun Aracılık Etkisi..... | 130 |
| 2.7.5.7. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Güçlendirme Boyutunun Aracılık Etkisi .....                  | 132 |
| 2.7.5.8. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Geride Durma Boyutunun Aracılık Etkisi .....                 | 133 |
| 2.7.5.9. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Cesaret ve Otantiklik Boyutunun Aracılık Etkisi .....        | 135 |

|   |            |
|---|------------|
| 2.7.5.10. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hesap Verebilirlik Boyutunun Aracılık Etkisi ..... | 137        |
| 2.7.5.11. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Affetme Boyutunun Aracılık Etkisi.....             | 139        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>  | <b>142</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>148</b> |
| <b>EKLER .....</b>  | <b>166</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>   | <b>170</b> |



## ÖZET

Bu çalışmanın esas amacı algılanan örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla ilk olarak konuya ilişkin yerli ve yabancı literatür taranarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra algılanan örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Erzurum ve Trabzon'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan personel üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilerek araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği, algılanan örgütsel destek ve hizmetkar liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve hizmetkar liderliğin algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, Hizmetkar Liderlik, Duygusal Bağlılık

## ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine the effect of perceived organizational support and servant leadership on affective commitment. For this purpose the native and foreign literature on the subject formed the conceptual framework. Then, a field study was carried out in Erzurum and Trabzon with the staff working of private hospital to investigate the impact of perceived organizational support and servant leadership on affective commitment. The research hypotheses were tested by the obtained data which were analyzed with SPSS. The result showed that perceived organizational support and servant leadership were positively related to affective commitment, there is a significant relationship between perceived organizational support and servant leadership and servant leadership has a partial mediating effect between perceived organizational support and affective commitment.

**Key Words:** Perceived Organizational Support, Servant Leadership, Affective Commitment

## TABLolar LİSTESİ

| <b>Tablo No:</b> | <b>Tablo Adı:</b>  | <b>Sayfa No:</b> |
|------------------|--|------------------|
| 1                | Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları.....   | 86               |
| 2                | Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....  | 90               |
| 3                | Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....   | 94               |
| 4                | Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....   | 95               |
| 5                | Korelasyon Katsayıları .....   | 96               |
| 6                | Hastanenin Hizmet Verdiği İl Değişkeni Açısından Algılar .....   | 99               |
| 7                | Cinsiyet Değişkeni Açısından Algılar .....   | 100              |
| 8                | İdari Görev Değişkeni Açısından Algılar .....  | 101              |
| 9                | Yaş Değişkeni Açısından Algılar .....  | 103              |
| 10               | Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Algılar .....  | 105              |
| 11               | Hastanedeki Görev Değişkeni Açısından Algılar .....  | 108              |
| 12               | Sağlık Sektöründe Çalıştığı Süre Değişkeni Açısından Algılar .....   | 110              |
| 13               | Mevcut Hastanede Çalıştığı Süre Değişkeni Açısından Algılar .....  | 111              |
| 14               | Mevcut Pozisyonda Çalıştığı Süre Değişkeni Açısından Algılar .....   | 112              |
| 15               | Aylık Gelir Değişkeni Açısından Algılar .....  | 114              |
| 16               | Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılıklarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....  | 117              |
| 17               | Örgütsel Destek Algısının Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....   | 118              |
| 18               | Hizmetkâr Liderlik Davranışının Çalışanların Duygusal Bağlılığına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....   | 123              |
| 19               | Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....   | 124              |
| 20               | Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....   | 127              |
| 21               | Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ..... | 130              |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 22 | Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Güçlendirme Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....           | 132 |
| 23 | Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Geride Durma Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....          | 133 |
| 24 | Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Cesaret ve Otantiklik Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ..... | 135 |
| 25 | Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Hesap Verebilirlik Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....    | 137 |
| 26 | Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Affetme Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....               | 139 |
| 27 | Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu .....  | 140 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil No:**

**Şekil Adı:**

**Sayfa No:**

1 Araştırmanın Modeli.....85





## GİRİŞ

Günümüzde örgütler açısından mal ve hizmet kalitesi, rekabet gücü, karlılık vb. kavramların yanında insan kaynakları da önemli bir hale gelmiştir. Örgütler bilgi ve beceri seviyesi yüksek nitelikli insan gücüne her zamankinden daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Nitelikli insan gücünü örgüte çekmek kadar, örgütte tutmak da örgütler açısından önemli bir sorundur. Nitelikli personel örgütte devam etmek için maddi ve manevi bir takım beklentiler içinde olabilmektedir. Rekabet düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda örgütleri tarafından yeterince tatmin edilmeyen nitelikli personele, örgütten ayrılabilen ve başka bir örgütte çalışma hayatına devam edebilmektedir. Bu durum söz konusu örgütün rekabet avantajını kaybetmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütün nitelikli çalışanını örgütte tutabilmek amacıyla çalışanın moral ve motivasyonunu üst seviyede tutacak bir örgüt iklimi oluşturması, çalışana maddi ve manevi olarak tatmin edecek uygulamalar yapması gerekmektedir. Bu uygulamalar, çalışanların ödüllendirilmesi, çalışana özerklik, iş güvenliği ve iş güvencesi sağlanması, eğitici faaliyetlerin düzenlenmesi, stres unsurlarının ortadan kaldırılması, çalışanlara adil davranılması ve yöneticilerin çalışanları destekleyici faaliyetlerde bulunması gibi faaliyetlerdir. Çalışanlar bu uygulamaları örgütün kendilerine değer vermesinin ve yaptıkları işin önemsenmesinin bir göstergesi olarak kabul edeceklerdir. Kısaca örgüt tarafından desteklendiklerini hissedeceklerdir. Çalışanlar ayrıca yöneticilerin kendileri ile ilgili tutum ve davranışlarını örgütün onlara yönelik tavrı olarak algılamaktadırlar. Yönetici desteği çalışanlar tarafından örgütün onları desteklemesi olarak algılandığından yöneticilerin örgüt içerisinde destekleyici faaliyetlere önem vermeleri gerekmektedir. Örgütsel desteğin çalışanların örgüte bağlılığını artırması ve yönetici desteğinin çalışanlar tarafından örgütün onları desteklemesi olarak algılanması, örgütsel bağlılığın sağlanması konusunda yönetici tarzının önemini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanları örgüte bağlamak konusunda örgütsel desteğin önemli bir faktör haline gelmesi dolayısıyla işletmeler artık sadece karlılığa odaklanan, çalışanların ihtiyaçlarını geri planda tutan bir anlayışı terk ederek çalışanlarının kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerini önemseyen verimliliği sadece karlılık olarak düşünmeyen bir anlayışa yönelmek durumunda kalmışlardır. Bu anlayışın bir gereği olarak da bir denetçi ve iş takipçisi konumunda olan yöneticiler yerini işletmeyi çalışanlarla bir bütün olarak gören, çalışanların gelişimine, desteklenmesine ve güçlendirilmesine önem veren, onları dinleyen anlayan, onlarla empati kurabilen gerektiğinde geri planda kalabilen liderlere bırakmaya başlamışlardır. Liderliğin

işletmeler için önemli bir kavram haline gelmesi birçok liderlik modelinin ortaya çıkmasına ve geliştirilmesine neden olmuştur. Bu liderlik tarzlarından biri de insani değerlerin merkeze konması, ahlaki anlayışa verdiği büyük önem, liderin ihtiyaç halinde kendisini geri plana çekerek çalışanlarının başarmasına müsaade etmesi vb. anlayış biçimleri ile diğer liderlik yöntemlerinde ayrılan hizmetkâr liderliktir (Ker Dinçer ve Öksüz, 2011:7). Kendi çıkarları peşinde koşan ve kendisine hizmet edilen liderlik yaklaşımının yerine, takipçilerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve hizmet etmeyi bir yaşam tarzı haline getiren hizmetkar liderliğin (Ürü Sanı ve diğerleri, 2013:63) çalışanların örgütsel destek algılamaları ve çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık hissetmelerinde de önemli bir etken olacağı düşünülmektedir. Çalışanların işletmeye bağlılığı bir zorunluluk veya görev olarak görmekten ziyade, işletmeye duygusal olarak bağlanmaları, kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmeleri örgütsel bağlılığın en çok önemsenen şeklidir. Bu nedenle bu çalışmada hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel destek algısının duygusal bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu önce ayrı ayrı araştırılmış, daha sonra da ikisinin birlikte duygusal bağlılığa etkisi incelenmiştir.

Çalışmada öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı açıklandıktan sonra hizmetkar liderlik kavramına ilişkin bilgiler verilmiş, örgütsel destek kavramı ve örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümde yapılan literatür taraması ile ilgili bilgiler verilmiştir. Son bölümde araştırmanın hipotezleri oluşturulduktan sonra alan araştırması kısmına geçilmiştir. Trabzon ve Erzurum'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda örgütsel destek algısının hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılıkla arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca hizmetkar liderlik, örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisine sahiptir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ÖRGÜTSEL DESTEK, HİZMETKAR LİDERLİK VE DUYGUSAL BAĞLILIK

#### 1.1. ÖRGÜTSEL DESTEK

##### 1.1.1. Örgütsel Destek Kavramı

Örgütler farklı amaçlarla kurulmakta olsa da hepsinde temel amaç ihtiyaçların karşılanmasıdır. Kişisel faaliyetlerin olduğu gibi örgütsel faaliyetlerin de temelini hayatın kolaylaştırılması, iyileştirilmesi ve dolayısıyla yaşam kalitesinin sağlanması oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişisel olarak sağlanması zor ya da olanaksız olan ihtiyaçlar, kurulan örgütler aracılığı ile giderilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin, örgüt hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmek istedikleri bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu sebeple örgütsel süreçte temel ihtiyaçlardan biri de amaçlara ulaşılmasıdır. Örgüt amaç ve hedeflerine ulaşamayan bir örgüt devamlılık sağlayamaz. Ancak, yönetim ve örgüt yazınındaki teorik ve görgül çalışmalara göz atıldığında, örgütsel amaçlara ulaşmanın çokta kolay olmadığı görülmektedir. Çünkü, örgütsel amaçların gerçekleşmesi birden fazla değişken ve parametreye bağlıdır. Örgütsel amaçlara ulaşmada sonuçları açısından önemli olan değişkenlerden birisi de örgütsel destek algısıdır (Yüksel, 2006:10).

Eisenberger ve diğerleri (1986:501) çalışanların örgütün onların katkısını takdir edip etmediği ve farklı koşullarda onlara olumlu ya da olumsuz muamele edilip edilmediğine ilişkin ifadelerle tutarlı bir tutum sergilediklerini söylemişlerdir. Çalışanlar örgütün kendilerine karşı onların refah ve katkılarını da kapsayan pozitif ya da negatif genel bir yönlendirmeye sahip olduğuna açıkça inanmaktadırlar. Örgüt tarafından kendisine değer verildiği ve önemsendiğine dair algı bireyin örgüt üyeliğini içselleştirmesini sağlayacak dolayısıyla da örgüt açısından olumlu davranışları daha fazla sergilemesine yol açacaktır (İplik ve diğerleri, 2014:111).

### 1.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin gelişimi, çalışanların örgütsel özellikleri insana benzetme eğilimi ile teşvik edilmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986:501). Levinson (1965:378-379), örgütün temsilcileri tarafından alınan önlemleri sadece temsilcilerin kişisel motivasyonlarına bağlamak yerine onları örgütün amacının bir göstergesi olarak görmüştür. Levinson'un öne sürdüğü bu örgütün kişileştirilmesi, temsilcilerinin eylemleri için örgütün yasal, ahlaki ve finansal sorumluluğu, örgütsel politikalar, normlar, sürekliliği sağlayan kültür ve önerilen rol davranışlar ve örgütün temsilcilerinin bireysel çalışanlar üzerine uyguladığı güç ile yoldan çıkarılmıştır. Örgütün kişiliğinin temelinde, çalışanların olumlu ya da olumsuz muameleyi örgütün onları destekleyip desteklemediğinin bir göstergesi olarak görmesi vardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Örgütsel destek teorisi algılanan örgütsel desteğin altında yatan psikolojik süreçleri de ele almaktadır. Birincisi algılanan örgütsel destek, örgütün refahı için özen göstermesi ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması için bir zorunluluk hissi sağlamalıdır. İkinci olarak algılanan örgütsel destek tarafından belirtilmiş olan yardımseverlik, onaylama ve saygı sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamalı, önde gelen çalışanların örgütsel üyeliğe katılımını sağlamalı ve onların rol statülerini toplumsal kimliklerine dahil etmelidir. Üçüncü olarak da algılanan örgütsel destek çalışanların örgüt tarafından fark edildikleri ve artan performansın ödüllendirildiği inancını güçlendirmelidir. Bu süreçlerin hem çalışanlar (iş doyumunu artırma ve pozitif ruh halini yükseltme gibi) hem de örgüt (duygusal bağlılık ve performansı artırma) için olumlu sonuçları vardır. Örgütsel destek teorisinin ilgi çekici özelliği, kabul edilen süreçlerin spesifikliği ve bu süreçlerin ampirik olarak test edilmesinin kolaylığı yanında algılanan örgütsel desteğin öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin açık, kolaylıkla test edilebilir tahminler sunmasıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699).

Algılanan örgütsel destek örgütün amaçlarına ulaşmasında ona yardımcı olma ve örgütün refahını önemseme konusunda çalışanlar açısından bir mecburiyet hissi yaratmaktadır (Duygulu ve diğerleri, 2008:110). Eisenberger vd. (2001) de karşılıklılık normuna dayanarak Algılanan Örgütsel Desteğin, örgütün refahına özen konusunda bir zorunluluk yaratması gerektiğini vurgulamışlardır (Eisenberger ve diğerleri, 2001:42).

Sosyal değişim teorisyenleri vericinin kontrolü dışındaki koşullardan ziyade isteğe bağlı bir seğime dayanıyorsa başkalarından alınan kaynakların daha değerli olduğunu savunmaktadır. Bu gönüllü iyilik vericinin alıcıya geręekten değer verdiğinin ve saygı duyduğunun bir göstergesi olarak karşılanmaktadır (Gouldner, 1960:174). Bu nedenle çalışanlar ücret, promosyonlar, iş zenginleştirmesi, örgütsel politikalar üzerindeki etki gibi olumlu iş koşulları ve örgütsel ödüllerin, sendikal görüşmeler ya da hükümetin sağlık ve güvenlik düzenlemeleri gibi dış baskılardan ziyade örgütün gönüllü eylemlerinden kaynaklandığına inanırlarsa, algılanan örgütsel desteğe daha fazla katkıda bulunurlar (Eisenberger ve diğerleri, 1986:504). Yöneticiler örgütsel temsilciler gibi davrandığından, çalışanlar bir amirden olumlu muamele gördüğünde algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunacaklardır. Bu ilişkinin gücü yöneticinin eylemlerini kendine has görmesinin aksine, çalışanların yöneticiyi örgüt ile tanımlamasına bağlıdır (Eisenberger ve diğerleri, 1986:500).

### **1.1.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri**

Çalışanların mutluluğunu ve huzurunu dikkate alan, çalışanları destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gereken özellikler beş alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003:117-118):

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini önemsemek ve bu önerileri uygulamaya aktarmak: Çalışanların fikirlerini dikkate almak, eleştirilerini önemsemek ve bu eleştiriler çerçevesinde örgütte değişiklikler yapmak, çalışanlar tarafından destek olarak algılanacaktır.

2. Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde örgütte sürekli çalışacaklarına dair güvence vermek: Çalışanlar iş güvenliği konusunda beklenti içerisindedirler. Çalışanlarda hatalarının hoşgörü ile karşılanacağı, başarılı oldukları takdirde örgütte çalışmaya devam edecekleri, her an örgüt dışı kalmayacakları hissi oluşturmak onlar tarafından destek olarak algılanacaktır.

3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin olumlu olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek düzeyde tutmak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi

ast-üst, ast-ast ve üst-üst ilişkilerinin yüksek seviyede ve olumlu olması çalışanları motive ettiği gibi destek olarak da algılanacaktır.

4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adil davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak ettiğinde bunun karşılığını almak önemlidir. Örgüt içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.

5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Çalışanlar örgüt içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin dikkate alınmasını, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmelerini beklerler. Bu şekilde davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

#### **1.1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler**

Örgütsel yapı ve uygulamalar ile çalışanın duyumsadığı ihtiyaçlar sebebiyle örgütsel destek algısını etkileyen ve belirleyen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Örgütsel uygulamalar örgütün işleyişi neticesinde oluşmaktayken işleyiş ise örgütsel yapıya bağlı bulunmaktadır. Bir örgütün uygulamaları yapısı ile ilişkilidir, birinin diğerinden bağımsız olduğu düşünülemez. Bir başka ifadeyle, örgütsel yapı ve işleyiş bütüncül bir süreç yapısındadır. Bu sebeple, örgütün işleyiş sürecindeki uygulamalar, çoğu zaman birbirleriyle ilişkili ve bazı durumlarda ise iç içe geçmiş bir işleyiş halindedirler. Örneğin, kariyer planlaması yapılmayan bir örgütte kariyer geliştirmek pek mümkün değildir. Aynı şekilde iş analizi ve değerlendirmesi yapılmayan bir örgütsel ortamda da ücret değerlendirmelerinin performansa ya da nesnel ölçütlere dayalı olarak belirlenmesini beklememek gerekir. Sonuç olarak örgütsel destek algısını belirleyici değişkenlerin çok sayıda olmasının bir nedeni örgütsel işleyiş sürecindeki uygulamalardır. Bir başka neden de çalışanların duyumsadığı ihtiyaçlardır. Çalışan çalıştığı örgüt için düşünsel veya fiziksel bir gayret göstermektedir. Bunun karşılığında da o örgütten başta ücret olmak üzere bir dizi karşılık beklemekte ve almak istemektedir. Bu beklentiler kişiden kişiye değişmektedir. Temel fizyolojik ihtiyaçları için yeterli bir ücret alan çalışan ilerleyen süreçte daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılamak için bir ücret ya da olanağa ihtiyaç duyabilecektir. Başlangıçta ücret kaygısıyla örgüte başvuran ve örgütteki iş koşullarını kabul ederek işe giren bir çalışan zamanla çalışma

saatlerinden şikayet edebilmekte veya kariyer yapma gibi talepler ileri sürebilmektedir. Zamanla çalışanın ihtiyaçlarında meydana gelen farklılıklar onun örgütten beklentisini arttırmakta, başka bir ifadeyle örgütsel destek algısını etkileyen unsurları değiştirebilmekte ya da arttırabilmektedir. Örgütsel destek algısını ortaya çıkaran unsurlar ihtiyaçlar doğrultusunda değişmektedir. Çalışanların birincil seviyedeki ihtiyaçlarının karşılanması sonucu oluşan örgütsel destek algısı daha üst seviyedeki ihtiyaçlarının ortaya çıkmasıyla azalabilmektedir (Yüksel, 2006:12-13).

Açık ilişkiler çalışanların örgütsel destek algılamaları ve dolayısıyla girişimci davranışlar göstermeleri için gereklidir. Karşılıklı güvene, saygıya dayalı açık ilişkilerin bulunduğu ve bireylerin kendilerini özgür hissettikleri bir iş ortamında, çalışanların örgütsel destek algılarının daha yüksek olması ve bu çalışanların daha fazla iş görme, daha girişimci davranma arzusunda olmaları ihtimali daha yüksektir. Çalışanları girişimci davranmaları konusunda isteklendirebilecek bir diğer unsur da iletişim kanallarının mevcudiyeti ve açıklığıdır. Örgütsel destek algısı için gereken ortamı hazırlayan faktörler arasında dostluk, saygı, işbirliği, birbirine cesaret verme, kişisel özgürlük, yoğun sosyalizasyon ve güven gibi faktörleri de gösterebiliriz (Polat ve Aktop, 2010:9).

Yapılan literatür çalışması sonucunda örgütsel destek algısını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

#### **1.1.4.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel destek algısını etkileyebilecek kişisel faktörler yaş, cinsiyet, kıdem, unvan, eğitim düzeyi, hizmet süresi vb. olabilir. Algılanan örgütsel destek üzerine yapılan çalışmalarda kişisel faktörlerle ilgili farklı sonuçlar bulunabilmektedir. Bunun sebebi kişisel faktörlerin kültür, örgüt yapısı, yönetici davranışı vb. faktörlerden etkilenmesidir.

#### **1.1.4.2. Yönetici Desteği**

Çalışanların üst yönetimden aldıkları destek kendilerine değer verildiği hissini oluşmasını sağlayacaktır (Özbek ve Kosa, 2009:193). Çalışanlar yöneticilerin astlarla ilgili değerlendirmelerinin çoğunlukla üst yöneticilere iletildiğini hisseder, bu da çalışanların

algılanan örgütsel destek ile yönetici desteğini aynı algılamasına katkıda bulunur (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700). Yöneticiler, astların performansını yönlendirmek ve değerlendirmekle yükümlü oldukları örgütün aracılığıyla hareket ettiği için, çalışanlar yöneticilerinin olumlu ya da olumsuz yönelimlerini örgütün desteğinin onlara yönelik bir göstergesi olarak görürler (Eisenberger ve diğerleri, 1986:507). Yüksel (2006:27), araştırmasında sosyal destek bileşenlerinden üst desteği ve iş arkadaşı desteğinin örgütsel destek algısını arttırdığı sonucuna varmıştır. Üst desteği ile iş arkadaşı desteğinin örgütsel desteği arttıran birer faktör olmasına rağmen, üst desteği iş arkadaşı desteğine göre örgütsel destek algısını daha fazla düzeyde etkilemektedir. Ayrıca üst desteğinin örgütsel destek algısını açıklama gücü iş arkadaşı desteğinden daha fazladır. Üstlerin örgütsel politika ve uygulamalar ile örgüt kaynaklarından yararlandırmada erk sahibi olmaları bunun nedeni olarak gösterilebilir.

Örgütsel destek algılamayan yani bulunduğu örgütte desteklenmediğini, yaptıklarının onaylanmadığını ya da onaylanmayacağını, yaptığı hiç bir eylemin takdir edilmeyeceğini ve kıymetinin bilinmeyeceğini hisseden çalışanlarda örgütsel destek algısı zayıflayabilecektir. Bunun sonucu olarak çalışanların örgüt yararına eylemde bulunma arzuları da azalabilir. Bu tarz çalışanlar iş yapıyormuş gibi görünürler fakat fırsat bulduklarında işi yavaşlatma, işe devam etmeme, savsaklama, görevleri tam ve zamanında yapmama gibi davranışlar gösterebilirler. Sorumluluk ve risk almaktan, girişimci davranışlar göstermekten uzak olmak isteyebilirler. Çalışanların birçoğu, ahlaki bir görev duygusu ve bilinciyle çalışıyor olabilir. Ancak bu çalışanlarda örgütsel destek algısı yaratılamamışsa, çok fazla girişimci davranışlar göstermeyeceklerdir (Polat ve Aktop, 2010:9).

Örgütsel destek, iş stresi ve örgütsel özdeşleşmenin nitelikli personelin iş performansının artırılmasında önemli etkileri vardır. Bu nedenle çalışanlara destek artırılır ve iş stresi de azaltılırsa iş performansı üzerinde ciddi bir etkisi olan örgütsel özdeşleşme düzeyi de artırılabilir. Yönetici ve liderler yönetim süreçlerinde bu konuya önem vererek örgütsel başarıda fayda sağlayabilecektir (Turunç ve Çelik, 2010:201). Polatçı ve diğerleri (2014:270), geçici köy korucuları üzerinde yaptıkları bir araştırmada korucuların terörle mücadelede arkalarında devlet desteğini hissettikleri takdirde algıladıkları örgütsel destek düzeyinin yüksek olacağını belirtmişlerdir.



Örgüt yöneticileri, idareleri altında çalışanlarını önemsemelidirler. Onlar için rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalı, onların çalışma koşullarını iyileştirmeli, fikirlerine değer vermeli, şikayetlerini ciddiye almalı, önemsemeli, sorunlarıyla ciddi bir şekilde ilgilenmeli, başarıları ile övünmeli ve onları ödüllendirmelidir. Çalışanlar veya örgüt üyeleri önemsendiklerini algıladıklarında, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları da artacaktır. Genel olarak bakıldığında da örgüte olan bağlılıkları artacaktır (Özdevecioğlu, 2003:126).

#### **1.1.4.3. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir. Daha net olarak örgütsel adalet örgüt çalışanlarının örgüt içinde ne kadar adil davranıldığına yönelik algılarını ve bu algının diğer örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (İşvan ve Sayın, 2010:195).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde teşvik edilmesini ve örgüt genelinde egemen kılınmasını içerir. Çalışanlar karar verme sürecinin adil olduğuna inandıklarında, örgütsel stratejilere ve uygulamalara ilişkin olumsuz tepkilerini daha az dile getirmektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

İşverenler, örgütte çalışanların, görevleri, çalışma süreleri, ücret beklentileri, motivasyonu; yani yapmakla yükümlü oldukları herşeyden birinci derecede sorumludur. Bu sorumlulukları nedeniyle işverenler adaletli davranma konusunda daha duyarlı hareket etmek zorundadırlar. İşverenlerin bu sorumlulukları örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmaktadır (Abbasoğlu, 2015:01).

Çalışanlar örgüte verdikleri emek ve örgütte harcadıkları zaman karşılığında örgütten para, makam, mevki vb. elde etmektedir. Örgütten elde ettiklerini ve örgüt için yaptıklarını diğer çalışanlar ile kıyaslamakta ve örgütün adalet algısını kafasında belirlemektedir. Çalışan örgütünün adil olmadığına kanaat getirirse örgütüne veya örgütünün amaçlarına zarar verecektir (Yavuz, 2010:04).

Çalışanlar, örgütten sağladıkları yararların ve örgütteki uygulamaların adalet çerçevesinde sağlanması konusunda beklenti içerisindeyler. Çalışanlar çalıştıkları örgüt tarafından yeterince desteklenmediklerini algıladıklarında o örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmektedirler. Bunun sonucu olarak da yöneticilerine duydukları güven, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini ve performans düzeyleri düşmektedir (İplik ve diğerleri, 2014:119).

Örgüt yöneticilerinin; çalışma ortamını çalışanlar için daha rahat bir hale getirmeleri, onların alınan kararlara katılımını sağlamaları ve fikirlerine değer verildiğini onlara hissettirmeleri, karar alma aşamasında adil davranmaları ve tarafsız olmaları ve onlara dürüst bir şekilde yeterli geribildirim sağlamaları gerekmektedir (İplik ve diğerleri, 2014:120).

#### **1.1.4.4. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları**

Shore ve Shore (1995:153-154), çalışanların katkılarının tanınmasını gösteren insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destekle olumlu şekilde ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Algılanan örgütsel destek ile ilgili olarak, örneğin, tanınma, ücret, terfi, iş güvenliği, özerklik, rolü etkileyen faktörler ve eğitim gibi çeşitli ödüller ve iş koşulları incelenmiştir. Örgütsel destek teorisine göre, ödül için uygun fırsatlar yaratmak, çalışanların katkılarının olumlu bir şekilde değerlendirildiğini onlara hissettirerek algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700). Örgütsel destek algısı, çalışanların inançlarını, örgütün çalışanlarını düşündüğü ve onların artan performanslarını ödüllendirdiği (performans-ödül beklentileri) yönünde arttırmaktadır (Duygulu ve diğerleri, 2008:111). Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel desteği etkileyen ödüller ve iş koşullarından bazıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

**Özerklik:** Yüksek özerklik, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına akıllıca karar verme konusunda örgüte güvene işaret ederek algılanan örgütsel desteği arttırmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 1999:1034).

**Eğitim:** Wayne ve diğerleri (1997:105), iş eğitiminin, çalışana yatırımı ifade eden ihtiyari bir uygulama olduğunu ve böylece algılanan örgütsel desteği arttırdığını öne sürmüşlerdir.

**İş Güvenliği:** İş güvenliği, çalışan iş esnasında karşılaşılabileceği tehlikelerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülüklerle alakalı teknik kurallar bütünüdür (Başbuğ, 2013). İşverenin çalışanların iş güvenliğine yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi, çalışanlarda örgütün kendilerine değer verdiği hissini oluşturmaktadır.

**Örgüt Boyutu:** Dekker ve Barling (1995:52), çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgili esnekliği azaltabilecek yüksek derecede resmileştirilmiş politika ve prosedürlere sahip, büyük örgütlerde bireylere daha az değer verildiğini savunmaktadır. Büyük örgütler de küçük örgütler gibi çalışan gruplarına iyi niyet gösteriyor olsa bile, resmi kuralları uygulamak çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için daha düşük esneklik sağlayacağından algılanan örgütsel desteği azaltabilir.

**Rolü Etkileyen Faktörler:** Çalışanın örgüt içindeki pozisyonunu etkileyen faktörlerdir. Çalışanlar yaptıkları işle ilgili strese sebep olan faktörleri örgütle özdeşleştirdikleri takdirde, bu faktörler örgütsel desteği azaltacaktır. Çalışanın örgütteki pozisyonuyla ilgili olan ve algılanan örgütsel desteği azaltan faktörler şunlardır: Bir çalışana belirli bir sürede makul bir şekilde başarabileceğinden fazla talepleri içeren aşırı iş yüklenmesi, kişinin iş sorumlulukları hakkında net bilgisinin bulunmamasını ifade eden rol belirsizliği ve karşılıklı uyumsuz iş sorumluluklarını ifade eden rol çatışmasıdır.

### 1.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe bağlı olarak bireysel tutum ve davranışlarıyla örgütsel sonuçlarda olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bunun paralelinde yönetim ve örgütsel davranış yazınında algılanan örgütsel destek pek çok örgütsel tutum ve davranışın öncülü olabilecektir (Taştan ve diğerleri, 2014:123).

Çalışanlar yapmış oldukları hizmet ve işler karşılığında sadece maddi beklentilerinin değil aynı zamanda duygusal beklentilerinin de karşılanmasını beklemektedir. Yapılan çalışmaların birçoğu da göstermektedir ki örgütsel destek algısı; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini gibi örgütsel tutum ve davranışlarla pozitif bir ilişki

içerisindedir. Ancak çalışanlar örgüt içerisinde istedikleri düzeyde destek görmemeleri halinde bağlı oldukları örgütte kendilerini özgür hissetmeyecekleri gibi aynı zamanda kendilerini güçsüz de hissedebileceklerdir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016:7).

Çalışanlar örgütsel destek hissettikleri takdirde; işe yabancılaşma azalabilecek, devamsızlıklar ve işten ayrılmaların sayısı düşebilecek, örgüte bağlılık artabilecek, sorumluluk duygusu güçlenebilecek, iş tatmini yükselebilecek, yaratıcılık ve buluşlar artabilecek ve bunlar gibi olumlu pek çok sonuç ortaya çıkabilecektir. Dolayısıyla insan kaynağını daha etkin ve verimli kullanılabilmek adına çalışanlara verilen desteğin hissettirilmesi gerekmektedir (Taştan ve diğerleri, 2014:132).

Örgütsel destek düzeyinin artması örgütsel özdeşleşme seviyesinin de artmasını beraberinde getirmektedir (Nartgün ve Kalay, 2014:1371). Desteğin bir sonucu olarak ortaya çıkan takdir, saygı ve önemsenme çalışanların, toplumdaki rol-statü algılarına bağlı olarak, psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamaktadır (Duygulu ve diğerleri 2008:110).

Çalışanlar tarafından örgütsel destek algılanması, çalışanlar açısından iş doyumunun artması ve artan pozitif duygular, örgüt açısından ise artan duygusal bağlılık ve performans ile azalan işgücü devri gibi olumlu sonuçları ortaya çıkaracaktır. Çünkü örgüt çalışanlara yönelik istekli ve bilinçli davranışlar gösterdiğinde bu durum örgütün çalışanlara gerçekten değer verdiği ve saygı duyduğunun bir göstergesi olarak algılanacak ve bu doğrultuda çalışanlar da olumlu davranışlar ortaya koyma yükümlülüğü hissedeceklerdir (Duygulu ve diğerleri, 2008:111). Algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından bazıları şunlardır;

#### **1.1.5.1. Devamsızlık**

Devamsızlık konusunda her düşünür kendine özgü tanımlamalar yoluna gitmiştir. Devamsızlık kısaca çalışanın çalışma programına veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 2008:267).

Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek duygusal bağlılığı arttırmakta (Wayne ve diğerleri, 1997:91), çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olması da devamsızlığı azaltmaktadır (Bennett, 2002:434). Örgütsel üyeliğin, yüksek katılımın ve dakikliğin

korunması, çalışanlar için karşılıklı olarak algılanan örgütsel desteğe açıkça tahmin edilebilir yollar sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda duygusal örgütsel bağlılığı artırabilir, bu nedenle devamsızlık davranışını da azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701).

### **1.1.5.2. İşten Ayrılma Niyeti**

Bir örgüt, çalışanı onun katkısına duyduğu gereksinim dolayısıyla işe almaktadır. İşe alma aşamasında, çalışan seçiminde belirleyici olan temel kıstas çalışanın örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yapacağı katkının düzeyidir. Örgüt çalışana gereksinim duymadığında çalışanı istihdam etmek istemez ve işten çıkarır. Örgüte katkıda bulunmayan bir çalışanın istihdam edilebileceğini düşünmek akılcı değildir. Ayrıca çalışan da kendi isteğiyle, farklı sebep veya gerekçeler göstererek işten, diğer bir deyişle çalıştığı örgütten ayrılabilir. İşten ayrılma, örgütün gereksinim duyduğu çalışanın yapmış olduğu katkıdan yoksun kalması anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde işten ayrılmaların zarara yol açmaması için çaba göstermektedirler (Yüksel, 2006:19-20). Örgütsel destek algılayan çalışanlar işten ayrılma eğilimi göstermeyeceklerdir. Dolayısıyla örgüt de katkısına ihtiyaç duyduğu çalışanı bünyesinde barındırma imkanına sahip olacaktır.

### **1.1.5.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığı artıracak olan faktörler konusunda sadece genel değerlendirmeler yapılabilir. Bireylerin örgüte bağlanma konusu özellikle entelektüel sermaye yönetimi kapsamında değerlendirilmesi gereken bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işleme kapasitesi yüksek olan veya bilgili olan bireyleri örgütte tutabilmek için onları örgütlerine bağlamak gerekmektedir. Entelektüel sermaye gün geçtikçe önem kazanmakta ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütte tutulması bir zorunluluk olmuştur. Rekabet ortamında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmak tabii ki sadece para ile mümkün değildir. Pek çok durumda nitelikli iş gücüne sahip bireyler örgütten ayrılabilir, daha az ücret kazandıkları halde başka örgütlerde çalışabilmektedirler. Bunun en önemli nedenlerinden

biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama konusunda başarısız olmalarıdır (Özdevecioğlu, 2003:114-115).

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri için kendi yapacakları işleri veya örgütün bütününü ilgilendiren kararları etkileyebilme, diğer kişilerle işbirliği ve bilgi paylaşımı içinde olma gibi faktörlerden önce kendi hedef ve değerlerinin, şikayetlerinin dikkate alınması, katkılarının değerinin bilinmesi, örgütün kendilerine bağlılık göstermesi gibi faktörler etkili olmaktadır (Ceylan ve Şenyüz, 2003:60).

Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki nedensellik ilişkisi çok güçlüdür (Duygulu ve diğerleri, 2008:124). Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilecek çok fazla faktör vardır. Bu faktörlerden bazıları motivasyon, örgüt içi iletişim, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık düzeyi, moral, disiplin anlayışı, bireylerin demografik özellikleri ve benzeridir. Örgütsel destek de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir (Özdevecioğlu, 2003:118). Algılanan örgütsel destek psiko-sosyal ihtiyaçları karşılayarak duygusal bağlılığı arttırmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003:491). Böyle bir ihtiyacın yerine getirilmesi, çalışanların üyeliklerini ve rol statüsünü sosyal kimliğine dahil etmeyi içeren güçlü bir aidiyet hissi üretir. Algılanan örgütsel destek, bu nedenle çalışanların amaç ve anlam duygularına katkıda bulunmalıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701). Çalışılan örgüt tarafından destek görme, değer verildiğini hissetme, yalnızlık hissetmeme gibi algılar çalışanlar ile örgütleri arasında gönül bağı kurulmasında etkili olacak ve böyle bir algı çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif, işe yabancılaşma tutumları ile de negatif bir ilişki içinde olacaktır. Çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğin karşılığı olarak, sosyal değişim teorisinde belirtildiği gibi duygusal ve davranışsal olarak daha fazla bağlılıkla çalışacaklar ve işe yabancılaşma eğilimini daha az göstereceklerdir (Taştan ve diğerleri, 2014:122). Örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlı kalmak, örgütü için çalışmada istekli ve gönüllü olmak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli davranmak örgütsel bağlılığı artan bireylerin sergileyeceği davranışlardır. Bu bireylerin ayrıca bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlıkları azalacak, moral ve motivasyonları da yükselecektir. Bu tür olumlu gelişmeler de örgütsel hayatta etkinlik ve verimlilik olarak karşılık bulacaktır (Özdevecioğlu, 2003:127).

Örgütte duygusal bağlılığı arttırmak ve yönetmek ve örgüt için arzu edilen sonuçları elde etmek için örgütün bir dizi teşvik edici önlem alması ve uygulaması zorunludur (Duygulu ve diğerleri, 2008:124). Örgüt yöneticilerinin örgütsel yaşamla ilgili çözümler üretmeye çalışması, bireylerle ilgili düzenlemelere gitmesi, insan kaynakları politikaları geliştirmesi vb. durumlarda, alınan kararların bireyleri destekleyip desteklemediğine dikkat etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde desteklenmeyen ya da desteklenmediğini hisseden birey örgütte sorun yaratabilecektir (Özdevecioğlu, 2003:127).

#### **1.1.5.4. Girişimcilik**

Girişim ruhu diğerleriyle olan ilişkilerde teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir (Eren, 2008:95). Ekonomik, psikolojik, teknolojik, sosyal, kültürel, demografik unsurlar ve kişilik özelliklerinin birleşmesiyle kendini gösteren ve önemi gittikçe artan girişimcilik, bireylerin yüksek bir girişimcilik motivasyonuna ve girişimcilik ruhuna sahip olmaları ve girişimcilik faaliyetlerine isteklilik göstermeleriyle ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Kaygın, 2011: 276).

Polat ve Aktop (2010), öğretmenler üzerinde yaptıkları bir araştırmada örgütsel destek algısı ile girişimcilik arasında anlamlı pozitif ve orta düzey bir ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek, onların girişimcilik davranışlarını anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Öğretmenler çalıştıkları okulda yöneticiler, öğretmen arkadaşları ve diğer eğitim paydaşlarınca desteklenmeleri durumunda daha girişimci davranabileceklerdir (Polat ve Aktop, 2010:13).

#### **1.1.5.5. Performans**

Algılanan Örgütsel Destek, standart iş etkinliklerinin performansını ve verilen sorumlulukların ötesinde örgüt için olumlu olan eylemleri artırmalıdır. George ve Brief'e (1992:313) göre, bu gibi etkinlikler, diğer çalışanlara yardım etmek, örgütü riskten koruyan eylemler başlatmak, yapıcı öneriler sunmak ve örgüte faydalı bilgi ve beceriler kazanmayı içermektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002:702), ekstra rol davranışlarının ayırımı, iş arkadaşlarına ve örgüte yardım edenlere odaklanma üzerine yapmışlardır. Elbette ki bu

farklılıklar, örgüte yardımcı olduğu gibi çoğunlukla başkalarına da yardımcı olduğundan yüksek derecede önemlidir.

#### **1.1.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Çalışanların, psikolojik olarak kendini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri şeklinde tanımlanan örgütsel özdeşleme düzeyi ile görev ve iş tanımlarında yer almayan ve gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri örgütsel destek algısı tarafından etkilenmektedir. Çalışanların örgütsel destek algıları arkalarında örgütün varlığını hissetmelerine bağlı olarak gelişmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemektedirler. Bunun doğal bir sonucu olarak da örgütsel etkinlik ve verimlilik artmakta çalışanlar da örgüte ve yöneticilere karşı olumlu bir tutuma sahip olmaktadır (İplik ve diğerleri 2014:119).

#### **1.1.5.7. İşe Yabancılaşma**

Örgütsel destek açısından önemli durumlardan biri de örgüt geneli hakkında bilgi sahibi olmaktır. Çalışan bağlı bulunduğu örgüt içerisinde yeterli düzeyde bilgi sahibi değilse ve iş arkadaşları ile arasında koordinasyon eksikliği varsa, çalışanın verimliliğinde düşüşler olabilecek, bunun bir sonucu olarak da çalışan yaptığı işe ve kendine yabancılaşabilecektir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016:7).

#### **1.1.5.8. İş Tatmini**

Örgütlerin yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara olan ihtiyacı hızla artan rekabet ortamında daha da çok artmıştır. Buna rağmen günümüzde birçok örgütte çalışanların iş tatmini ve moral düzeyleri hala çok düşük düzeydedir. Oysa bir örgütün başarılı olması için, o örgütte çalışanların iş tatminleri sürekli yüksek tutulmalıdır. İş tatmini bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu olarak tanımlanmaktadır. İş tatmininin pek çok değişkenden (ücret, terfi imkanları, sosyal haklar, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, güvenlik, verimlilik ve çalışma koşulları gibi) etkilenmesi yöneticilerin bu konuya çok daha dikkatle yaklaşmalarını zorunlu hale getirmektedir (Bayrak Kök, 2006:291).



İş tatmini işten elde edilen maddi çıkar ve çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı bir mutluluktur. Çalışan çalışması sonucunda meydana getirdiği eseri somut olarak görebildiği takdirde, bundan duyacağı işçilik gururu onun için çok büyük tatmin kaynağı olacaktır (Eren, 2008:202). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplinde iş tatmini kavramı önemli yer tutmaktadır. İş davranışına ilişkin tutumların iş tatmininde önemli bir payı vardır (Özkalp ve Kirel, 2010:114).

Algılanan örgütsel destek; sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılama, performans ödül beklentilerini arttırma ve gerektiğinde yardıma hazır olunduğu sinyalini vererek genel iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Pozitif ruh hali, genel bir duygusal durumu içerdiği için kavramsal olarak iş tatmininden farklıdır (George, 1989:322). Ruh hali çevre tarafından etkilenmiş duyarlılığın bir bileşeni olarak öne sürülmüştür. Algılanan örgütsel destek, çalışanların yetki ve değer duygularına katkıda bulunabilir, böylece olumlu havayı arttırır (Eisenberger ve diğerleri, 2001:42).

Polatçı ve diğerleri (2014:277), geçici köy korucuları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, korucuların algıladıkları devlet desteğinin ve devlete olan bağlılıklarının arttırılmasının onların iş tatmini üzerinde önemli ölçüde etki yapacağı sonucuna varmışlardır.

#### **1.1.5.9. Stres**

Stres kavramı bireyler üzerinde etki yapmakta ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkilemektedir. Stres durup dururken veya kendiliğinden oluşan bir durum değildir. İnsanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerden etkilenmesi stresi meydana getirir (Eren, 2008:291). Stresin sebebi iş yerindeki herhangi bir şey olabilir. Özellikle stresi ortaya çıkaran durumları ve onların etkilerini belirlemeye yönelik bu alanda birçok çalışma yapılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010:380).

Algılanan örgütsel desteğin stres kaynaklarına yüksek ve düşük maruz kalma durumuna göre çalışanların genel stres düzeyini azaltabileceği düşünülmektedir (Viswesvaran ve diğerleri, 1999:328).

## **1.2. HİZMETKAR LİDERLİK**

### **1.2.1 Liderlik Kavramı**

İnsanoğlu çağlar boyunca birçok farklı yönetim şekli uygulamıştır. Bugünkü örgüt yönetim biçimlerine baktığımızda da insanoğlunun hala liderlikten vazgeçememiş olduğuna şahit olmaktayız. Liderlik günümüzde askeri yapıların, resmi kurum ve kuruluşların, işletmelerin, dini örgütlerin ve siyasi partilerin büyük gereksinim duyduğu bir olgudur (Akçakaya, 2010:8).

Örgütsel olaylarda grupların yönetiminin ne kadar güç olduğu artık bilinmektedir. Grup etkileşiminin son derece önemli olduğu ve yapılan işi belirlerken karar almayı hızlandırarak işi kolaylaştırmasının yanında duygusal ilişkilerin fazla gelişmesine yol açarak zaman zaman işi engellediği de görülmektedir. Bu nedenle grubun faaliyetini devam ettirmesini sağlayan ve yeteneklerinin meydana çıkmasını kolaylaştıran bir lidere ihtiyacı vardır (Özkalp ve Kirel, 2010:307). Bu lider resmi bir lider olabildiği gibi gayri resmi bir lider de olabilir. Kontrolün resmi bir unvan (yönetici, ebeveyn, müdür) sayesinde elde tutulabildiği günler hızla geçmektedir. İnsanlara liderlik yapabilmek için artık liderliğin çok daha soyut ve esnek biçimlerine gereksinim duyulmaktadır (Cope, 2003:9). Bu nedenle örgüt içinde atanarak yöneticilik pozisyonuna gelmek o örgütte liderlik misyonunu yerine getirmek için yeterli değildir. Atanan kişinin görevini yerine getiremediği durumlarda başka kişiler ortaya çıkar ve örgütteki lider boşluğunu doldururlar. Bu tarz liderler gayri resmi liderlerdir ve örgüt üyelerini resmi görevlerini aşan bir şekilde etkilemektedirler (İşcan, 2002:67). Bu durum liderlik sürecinin temelini bir insanın başka insanları etkileyebilmesi olduğunu göstermektedir. Bir insan başka insanları nasıl etkileyebilir? Neden insanlar lider olarak belirledikleri kişi tarafından etkilenir? Bu etkilenme olayında hangi mekanizmalar söz konusu olmaktadır? Liderlikle ilgili teori ve yaklaşımlar bu sorulara cevap bulma arayışı içindedir (Koçel, 2010:569). Bu konuda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen liderliğin bugün bile herkes için sırlarla dolu olduğu görülmektedir. Çünkü bir liderin ne

zaman ortaya çıktığı, bir kimsenin hangi yetenek, özellik ve koşullara bağlı olarak lider olduğu soruları hala tam olarak cevabını bulamamıştır. Kısacası tüm zaman ve yerlerde söz konusu olan tek bir liderlik yöntemi yoktur (Güney, 2007:33). Örneğin De Vries (2007:211), kabul edilebilir liderlik tarzlarının kişinin ulusal kültürüne bağlı olarak değişiklikler gösterdiğini belirtmiştir. Buradan bir ülke için çok etkin olan bir liderlik tarzının bir diğeri için son derece yetersiz olabildiği anlamı çıkmaktadır. Buna karşılık yapılan araştırmaların çoğunda liderlerin ortak özellikleri olarak üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini en iyi şekilde aktarabilme yeteneği ile hedeflere ulaşma konusunda sebatkarlık ön plana çıkmaktadır (Eren, 2009:502).

İnsan her zaman tek başına gerçekleştiremeyeceği gereksinimlerini ve çıkarlarını benzer gereksinim ve çıkarların baskısı altında olan başka insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle doğası gereği hiyerarşiye ihtiyaç duyan insan, tarihin her döneminde var olan liderlikten gelecekte de vazgeçemeyecektir (Eren, 2008:431).

### **1.2.2 Liderliğin Tanımı**

Liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiştir ancak son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill, 1974:3). Geçtiğimiz elli yılda, liderlik konusuyla ilgilenen bilim insanları büyük liderlerin tanımlayıcı tarzlarını, niteliklerini veya kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla binden fazla çalışma yapmıştır. Ancak bu çalışmaların hiç biri ideal bir liderin net bir profilini ortaya koyamamıştır (George ve diğerleri. 2010:172). Araştırmacılar liderliğin tanımını daha çok kendi şahsi bakış açılarına ve önemsedikleri olgulara göre yapmışlardır (Yılmaz, 2008:115). Liderlik kavramı meydana çıkmasından itibaren yönetici davranışı, izleyicileri veya astları yönlendirme, iletişim ve etkileşim, örgüt yapısını ve kültürünü etkileme ve benzeri konular açısından tanımlanmıştır (Öztürk, 2002:190). Buna rağmen yapılan farklı tanımların çoğunun temelinde liderliğin belli bir konuda etkileme eylemi olması yer almaktadır (Akçakaya, 2010:8). Bu doğrultuda Collingwood, liderlik dediğimiz şeyin eylemin ta kendisi olduğunu, liderliğin anlatılan değil, gösterilen bir şey olduğunu ve doğru örneği ortaya koyma meselesi olduğunu ifade etmiştir (Collingwood, 2003:13).

Torlak liderliğin, örgütsel başarı yönüne vutgu yaparak liderliğin, bir hedefin başarılması için başka kişilerin davranışlarının yönetilmesi olduğunu vurgulamaktadır. Yönetmek bireylerin belirli bir yönde davranmalarını veya belirli bir yolu takip etmelerini sağlamaktır. Bu yol örgütün politikaları, prosedürleri ve iş tanımlarıyla birebir uyum içindedir. Örgütsel başarı için liderlik her zaman bir ilk koşul olmuştur (Torlak, 2008:263). Örgütsel başarıyı sağlamak örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderlik belirli koşullarda belirli şahsi ve grup amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla bir kimsenin diğerlerinin faaliyetlerini yönlendirmesi işidir. Lider diğerlerini belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, bir grup insanın kendi şahsi ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir (Genç ve Demirdöğen, 2000:148). Bir başka ifadeyle liderlik, insanları peşinden sürükleyebilme ve onlardan yapmalarını talep ettiği şeyleri onlara kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanatıdır, kişileri sınıflandırma, esin verme, özendirme ve amaç-hedef belirleme kabiliyeti ve becerisidir (Akşit, 2008:109). Görüldüğü gibi liderliğin temelinde yönetme kabiliyeti yatmakta ve liderlik statik değil dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu doğrultuda liderlik karşıt güçler arasındaki gerilimi yaratıcı bir yetenekle yönetebilme becerisi göstermek olarak da tanımlanabilir. Fitzgerald'ın dediği gibi birinci sınıf bir zekanın ölçüsü, iki karşıt fikri aynı anda zihinde tutabilmesi ve hala iş görme yeteneğini muhafaza etmesidir. Lider, örgütte insan ilişkilerini geliştiren ve güçlendiren kişidir. Lider, örgütsel iklimi oluşturmakta ve örgütsel iklimin yapısını belirlemektedir (Genç, 2007:93).

Liderler örgütsel destanın kahramanlarıdır. Bizi başka şekilde asla gitmeyeceğimiz yerlere gitmeye motive ederler. Hem örgütleri değiştirmek için hem de sonuçları üretmek için de onlara ihtiyaç vardır. Herhangi bir iş ikliminde iyi liderlik belki de bir örgütün sahip olabileceği en önemli rekabet avantajıdır. Bu nedenle, yönetim araştırmacıları ısrarla başarılı liderin niteliklerine odaklanmışlardır (Maccoby, 2008:126). Tanımlama yaparken de bu nitelikler doğrultusunda tanımlar yapmışlardır. Örneğin Pagonis (2003) liderin, örgütün sahip olduğu en iyi nitelikleri onun içine doldurduğu basit ve pasif bir kap olmadığını, kişinin başarılı bir liderlik yapabilmesi için aktif, zorunlu ve birbiriyle ilintili olan ustalık ve empati özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu özelliklerin ikisi de bilinçli ve sistemli olarak geliştirilebilmekte ve bu gelişim liderliğin ilk önemli tuğlası olmaktadır (Pagonis, 2003:116). Bunun yanında lider inisiyatif sahibi olma, ileriye görebilme, karizma, zeka,

olgunluk, dürüstlük, bilgi, samimiyet, duygusal olgunluk, iş başarıya yeteneği, güzel konuşma, kişiler arası ilişki ve kendine güven duyma gibi özelliklere de sahiptir. Lider bu özelliklere örgütün diğer üyelerinden daha çok sahiptir. Örgüt üyeleri içinde bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olduğu takdirde, o örgütü idare edecek kişileri bulmak da yetiştirmek de çok kolay olacaktır (Uygur, 2010:127). Lideri özelliklere sahip olmanın yanında şahsi ve kişiler arası davranışlarında tutarlı, gelişme ve değişim gösterebilen, geleceğe odaklanmış, etkililik ve kalite ile ilgilenen bir kişi olmalıdır. Lider ayrıca örgütün tüm üyeleri için kendini adama ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların oluşturulmasıyla ilgilenir. Lider örgütün etkin çalışmasına yardım eder. Başka bir ifadeyle lider doğru olanı yapmayı hedefler (Genç, 2007:44).

Liderlik, İslam dünyasında da önemli bir kavramdır. İslam dünyasının önde gelen düşünürlerinden Farabi lideri başkasından emir almayan yani başkasından etkilenmeyen fakat başkalarını etkileyen kişi olarak ele almaktadır. Siyaset bilimine göre en az iki veya daha fazla kişiden meydana gelen bir grubun başında bu grubu yönetecek, ona yön verecek bir kişi olmadıkça ortak amaca ulaşabilmek mümkün değildir. Bu da liderin takipçilerine gidilecek yönü gösteren kişi olduğu anlamına gelmektedir (Dural, 2008:32). Belirli bir amaca göre çalışmayı hedeflemiş bireyleri etrafında toplayan, onları ortak amaçlar etrafında güdüleyen ve amaca yönelik davranışlar ortaya koymalarını sağlayan kişiler olarak tanımlanan liderlerin, çalışanların amaca yönelik davranışlar sergilemesi için planlar yapması, girişimci olması ve bireyleri örgütlemesi beklenir (Genç, 2009:161).

### **1.2.3. Hizmetkar Liderlik**

Çalışanların liderleri ile ilişkilerinin geliştirilmesi, çalışanların kendi kendine motive olmalarını sağlar ve onların potansiyellerini tamamlamalarına katkıda bulunur (Manz ve Sims, 1987:119). Liderler çalışanların öz yeterlilikleri, öz motivasyonları ve toplumla ilişkilerini dikkate alıp güçlendirdiklerinde çalışanlar örgüt değerlerine kendilerini daha fazla adayacaklar (Shamir ve diğerleri, 1993:590), yüksek performans seviyesini korumak için daha istekli olacaklar (Wayne ve diğerleri 1997:105) ve örgüt çalışmasında liderlerin kaygıları çalışanlar tarafından daha çok önemsenecektir (Liden ve diğerleri, 2008:162).

Sosyal yaşamın gittikçe karmaşıklaşması ile birlikte örgütler de günden güne çeşitlenmiş ve farklılaşmıştır. Bu durum lider etkililiğinde bazı lider davranışlarını ön plana çıkarmış, buna paralel olarak da bu kapsamda birçok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Muhtemelen gelecekte liderlik çeşitleri daha da çok artacak ve farklılaşacaktır. Lider davranışları özelinde kavramsallaştırılan liderlik modellerinden bir tanesi de hizmetkâr liderliktir (Yalçın ve Karadağ, 2013:116).

Hizmetkar liderlik ilk olarak Greenleaf (1970) tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf, Hesse'nin (1956) "Doğuya Yolculuk" kitabının etkisiyle hizmetkar liderliği kavramsallaştırmış ve hizmetkar lideri tanımlamak için Leo karakterini kullanmıştır. Greenleaf'e göre liderlik doğasında hizmetkarlık olan insana bağışlanmıştır, hizmetkarlık ve liderlik onun doğasında vardır ve içinden gelen bir duygudur, o liderliği kazanarak elde etmemiş, başkasından almamış ve zorla ele geçirmemiştir (Greenleaf, 1977:21).

1964'de emekliliği üzerine Greenleaf, The University of Virginia, Dartmouth College, Harvard Business School, Sloan School of Management ve Massachusetts Institute of Technology'deki(MIT) dersler de dahil olmak üzere birçok yayın ve sunumda hizmetkar liderliği desteklemiştir; ve Ford Foundation, Lilly Endowment, M.I.T., R.K. Mellon Foundation, ve The American Foundation for Management gibi kurumlarda liderlik danışmanı olarak hizmet etmiştir. 1964'de Center for Applied Ethics'i kurmuş ve 1985'de kuruluşun ismini insanların hizmetkar liderliğinin ilke ve uygulamalarını anlamalarına yardım eden Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership olarak değiştirmiştir. Starbucks, Vanguard Investment Group, Southwest Airlines, and ID Industries gibi Fortune Magazine'de büyüme hızı %20'nin üstünde olan 100 şirket Greenleaf Center for Servant Leadership'den rehberlik istemiştir (Greenleaf Center, 2011).

Hizmetkar liderlik özel sektör ve kar amacı gütmeyen örgütler tarafından uygulanmış büyüyen bir trend olmasına rağmen, bu alandaki çalışmalar hala yetersizdir (Farling ve diğerleri, 1999:50). Bass (2000:33) da hizmetkar liderliğin kapsamlı bir araştırma gerektirdiğini kabul etmiştir. Ayrıca yapılan araştırmaların hizmetkar liderliğin takipçiyi öğrenme, büyüme ve özerkliğe teşvik etmedeki gücünü vurgulaması gerektiğini ve öğrenen örgütlerin gelecekteki liderliğinde rol oynayacak denenmemiş bir teori öne sürmesi gerektiğini belirtmiştir.

Hizmetkar liderlikle ilgili yürütülen farklı çalışmalarda araştırmacılar hizmetkar liderliğin farklı özelliklerinden söz etmişlerdir. Russell ve Stone (2002:146) hizmetkar liderliğin dokuz fonksiyonel niteliğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar; vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, modelleme, hizmet, öncülük etmek, diğerlerinin takdiri ve güçlendirir. Bununla beraber Russell ve Stone yukarıda listelenen dokuz temel niteliği destekleyen ve onlarla ilişkili 11 özellik tespit etmiştir. Bunlar; iletişim, güvenilirlik, yeterlilik, yönetim, görünürlük, etkileme, dinleme, ikna, teşvik, eğitim ve yetkilendirir. Fakat onların yorumu hizmetkar liderliğe kavramsal bir bakış sağladığı halde, metodolojiden yoksundur (Parris ve Peachey, 2013:380). Barbuto ve Wheeler (2006:318) hizmetkar liderlik özelliklerini beş faktör altında toplayan bir literatür taraması yaptıktan sonra hizmetkar liderliğin entegre bir modelini geliştirmişlerdir. Bu beş faktör; altüstistik çağrı, duygusal iyileştirme, ikna edici planlama, bilgelik ve örgütsel yönetimdir. Van Dierendonck (2011:1232) tarafından yapılan üçüncü araştırmada hizmetkar liderliğin sekiz boyutunu tanımlayan başka bir kavramsal model oluşturulmuştur. Bu özellikler güçlendirme, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, affetme, hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticiliktir. Bu değerlendirmelerin tümü, farklı terminolojiler barındıran Greenleaf yazılarının farklı yorumlarına örnektir; ancak tümü hizmetkarlığın temel boyutunu ya da başkalarına gönüllü hizmet etme isteğini içerir. Bu yorumlar hizmetkar liderlik teorisinin tam olarak ne olduğunu, araştırmacı, öğrenci ya da uygulayıcılara bırakarak hizmetkar liderlik teorisinin çoğulluğunu vurgulamaktadır (Parris ve Peachey, 2013:380).

#### **1.2.4. Hizmetkar Liderliğin Tanımı**

Hizmetkar liderlik üzerine artan miktarda araştırma olmasına rağmen tanımı hala net olarak yapılamamıştır (Parris ve Peachey, 2013:380). Greenleaf'in yeni ufuklar açan çalışmasından bu yana birçok bilim adamı hizmetkar liderlik yapısını tanımlayan ve rafine eden çalışmalar yapmıştır. Ne yazık ki hizmetkar liderliğin teorik yapısı ve kesin bir tanımı hakkında bilim adamları arasında görüş birliği yoktur. Bilim adamları davranışların geniş bir yelpazesini temsil eden farklı hizmetkar liderlik yorumları yapmışlardır (Mittal ve Dorfman, 2012:556).

Greenleaf (1977:7) hizmetkar liderliği sadece bir yönetim tekniği olarak değil aynı zamanda ilk önceliği hizmet etmek olan, hizmet etmek isteyen doğal bir duygu ile başlayan bir hayat biçimi olarak tanımlamaktadır. Hizmetkar liderler hizmet etmek için birincil derecedeki motivasyonları ve öz yapılarıyla, bilinçli bir şekilde lider olma ve liderlik yapmaktan ayrılırlar (Sendjaya ve Sarros, 2002:60). Onlar bir liderden çok daha fazlasıdırlar.

Hizmetkar liderler sadece kendini düşünmeyip ilk olarak başkalarına hizmet ederek güven inşa ederler (Greenleaf, 1977:83). Kendinden önce başkalarına hizmet etme davranışı sadece iş yeriyle sınırlı değildir. Hayatın her alanında hizmetkar liderler bu hizmet yönlendirmesini uygularlar. Belki de en önemlisi onlar takipçilerine özgüven aşılar ve kendileri hizmetkar lider olmayı isterler. Takipçilerin hizmetkar liderlere dönüşümü sayesinde bir hizmetkar lider kültürü yaratılabilir.

Hizmetkar liderlik, başkalarına verilen hizmetin artırılması, çalışmaya bütüncül bir yaklaşım, topluluk duygusunun teşvik edilmesi ve karar vermede güç paylaşımının önemini vurgulamaktadır. Hizmetkar ve lider kelimeleri genellikle birbirinin karşıtı olarak düşünülür. İki zıtlık yaratıcı ve anlamlı bir şekilde bir araya getirildiğinde, bir paradoks ortaya çıkar. Bu nedenle, hizmetkar ve lider, hizmetkar liderliğin paradoksal fikrini oluşturmak için bir araya getirilmiştir (Spears, 2004:8).

Barbuto ve Wheeler (2006:319) hizmetkar liderliği, topluma hizmet etme ve faydalı olma yönünde başkalarını yönlendiren örgütsel yönetim ve başkalarının çıkarlarını ve ihtiyaçlarını kendininkinden önceye yerleştiren bir lider motivasyonu olan kapsamlı ve fedakar bir görev aşkı olarak tanımlamaktadırlar.

Ker Dinçer ve Öksüz (2011:10) hizmetkar liderin, yüklendiği sorumluluğun farkında olan, örgütteki tüm paydaşlara önem veren, onların kişisel gelişimi ve birlik içinde olmaları için gereken “buzdağı potansiyellerini” fark eden, adaletli bir şekilde liderlik yapan, ego ve kibrinden arınarak değerlendirme yapabilen, bütün davranışlarında içten ve samimi olabilen, liderlik gücünü kendinde toplamayıp bu gücü diğerleriyle paylaşabilen ve bu konuda gönüllü davranabilen, karşılıklı güven, sevgi ve saygının insani ilişkilerin temelini oluşturduğunu bilen ve bunların gerçek kazançları olduğunun farkında olan, bilen ve öğrenen kişi olduğunu belirtmiştir.



İnsanı varlıklar aleminin en saygıdeğer ve en gelişmiş canlısı olarak gören hizmetkar liderler, insanları farklılıklarından ziyade birer insan olarak benimserler ve onları bu şekilde kabullenirler. İnsana ulaşma ve ona katkıda bulunma çabası içindedirler. Hizmetkâr liderler din, dil, renk, ırk ve cins ayrımı yapmaksızın izleyicilerine hizmet ederler. Onlar ufukların ötesine geçmeyi başarmış ve kendilerini gerçekleştirmiş özel liderlerdir (Balay ve diğerleri, 2014:232).

Bir örgütte etkinliği sağlamak için, çalışanlarının eşsiz yeteneklerinin farkına varmak, onları kullanmak ve geliştirmek zorunludur. Liderler kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri için çalışanlara yardım etmede kritik bir rol oynayabilirler (Liden ve diğerleri, 2000:409).

Hizmetkar liderlik, tüm paydaşların faydasını sağlayacak uzun dönemli vizyonu gerçekleştirmek için liderin; hata ve eleştirilerden ders çıkararak, risk alarak, övgü ve başarıyı izleyicilerin sahiplenmesine izin vererek, izleyicileri yaptıkları işler, kullandıkları yöntemler ve ulaştıkları sonuçlardan sorumlu tutarak, yetki, kaynak, bilgi, yardım ve gelişme fırsatları gibi izleyicilerin gereksinimlerine hizmet ettiği bir süreçtir (Akdöl, 2015:22).

### **1.2.5. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri**

Farling ve diğerleri, (1999:49) tarafından hizmetkar liderliği ilişkisel bileşenler (güvenilirlik ve etki) ve davranışlardan oluşan (vizyon ve hizmet) periyodik bir süreç olarak tanımlayan bir model geliştirilmiştir. Akuchi (1993), hizmetkar liderliğin köklerini İncil’de araştırmış ve yapıya manevi bir ek yapmıştır. Akuchi’nin bu yaklaşımı hizmet literatürünün geniş boyutunda yüzeysel kalırken, Farling, Stone ve Winston’un modeli daha önceki kavramsallaştırmalardan çok da farklı değildir (Mittal ve Dorfman, 2012:556).

Spears (1995), hizmetkar liderin on özelliğini tanımlamış ve Greenleaf’in çalışmasının üzerine inşa etmiştir. Bu özellikler; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet etme (kahyalık), insanların gelişimine katılım ve topluluk oluşturmak olarak sıralanmaktadır.

### **1.2.5.1. Dinleme**

Dinleme, başkalarının fikirlerini dinleme ve değer verme kabiliyetidir (Barbuto ve Wheeler, 2006:306). Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar alma becerilerinden dolayı değerlidirler. Bu beceriler hizmetkar liderler için de önemli becerilerdir. Bu becerilerin yanında hizmetkar liderler başkalarını dikkatle dinleyerek güçlendirme konusuna da sıkıca bağlıdırlar. Hizmetkar liderler bir grubun iradesini ortaya çıkarmaya çalışırlar ve bu iradeyi netleştirmeye yardımcı olurlar. Onlar söylenenleri anlayışlı bir şekilde dinlemeye çalışırlar. Dinlemenin düzenli yansıma periyotlarıyla birleşmesi, hizmetkar liderin büyümesi için zorunludur (Spears, 2004:8). Takipçilerinin en iyi performansa ulaşmaları konusunda, hizmetkar liderler takipçilerinin potansiyelini, arzularını, ihtiyaçlarını, hedeflerini ve yeteneklerini anlamak için bire bir iletişime güvenirlere. Her bir takipçisinin benzersiz özellikleri ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olan liderler daha sonra potansiyellerine ulaşmaları için takipçilerine yardımcı olurlar (Liden ve diğerleri, 2008:162).

Bazen lider kendisine aşırı güvendiği ve fikirlerini beğendiği için istişare yapmaz, kendi fikrinden başka fikirlere kıymet vermez, yapılan ikazlara aldırış etmez. Bu yüzden de zarar ve tehlikeler ortaya çıkar. Muhatap henüz konuşmadan onun ne demek istediğini anladığını sanan önyargılı kişiler muhatabı dinlemezler. Çatışmalar çoğu zaman bu yüzden çıkar. Çatışmaları azaltmak için en etkili davranış, karşiki kişiye saygı göstermektir. Aynı zamanda saygıyla birlikte muhatabı önyargısız bir şekilde dinlemek, onu anlamak ve anlamamanın ışığında çatışmayı uzlaşmaya dönüştürmeye çalışmaktır (Tüzün, 2013:174-182).

### **1.2.5.2. Empati**

Empati, başkalarının karşılaştıkları durumları anlayabilme kabiliyetidir (Barbuto ve Wheeler, 2006:306). Bu özellik üyeleri dinlemeyi ve onların duygu ve ihtiyaçlarını anlamayı vurgular (Pescosolido, 2002:13). Hizmetkar lider başkaları ile empati kurmak ve onları anlamak için uğraşır. İnsanlar, özel ve eşsiz ruhları için kabul görmeli ve tanınmalıdır. Hizmetkar lider iş arkadaşlarını iyi niyetli varsayar ve onların davranışlarını ve performanslarını reddetmesi gerektiğini düşünse bile, bir insan olarak onları reddetmez (Spears, 2004:8).

### **1.2.5.3. Farkındalık**

Farkındalık etraftaki ipuçlarını toplayarak olup bitenlerin bilincine varma kabiliyetidir (Barbuto ve Wheeler, 2006:307). Spears (2004) farkındalığı liderin hem kendi korkularıyla hem de örgütte var olan korkularla baş edebilmesi olarak tanımlamıştır. Genel farkındalık ve özellikle benlik bilinci hizmetkar lideri güçlendirir. Farkındalık, etiği ve değerleri içeren konuları anlamaya da yardımcı olur. Lider hem kendisi hem de örgütün mevcut sorunlarının farkında olmalı ve bu sorunlarla baş edebilmeli, etrafında olup bitenlerin farkında olmalı ve sezgi gücüne sahip olmalıdır (Spears, 2004:9).

### **1.2.5.4. İkna**

İkna, resmi bir otoriteye gerek duymadan ve yasal yollara başvurmadan başkalarını etkileyebilme kabiliyetidir (Barbuto ve Wheeler, 2006:307). Hizmetkar liderler bir örgüt içinde kararlar vermede konumsal otorite yerine, iknayı temel almaya inanırlar. Hizmetkar lider baskı yerine diğerlerini ikna etmeye çalışır. Bu özellik geleneksel otoriter model ile hizmetkar liderlik arasındaki en belirgin ayrımdır. Hizmetkar lider gruplar arasında fikir birliği oluşturmada da etkilidir (Spears, 2004:9).

İkna yeteneği doğrulukla paralellik gösterir. Grup, liderinden en başta samimiyet ve doğruluk bekler. Samimiyet ve doğruluğuna güvendiği lider için her türlü fedakarlığı yapar. Doğru olmayan bir lider, inandırıcılığını ve etkisini, dolayısıyla ikna etme kabiliyetini kaybeder (Tüzün, 2013:82).

### **1.2.5.5. İyileştirme (Tedavi)**

İyileştirme başkalarının kişisel kaygılarına duyarlılığı gösteren eylemlerdir (Liden, ve diğerleri, 2008:162). Barbuto ve Wheeler (2006:306) iyileşme sürecinin nasıl ve ne zaman teşvik edileceğini bilme kabiliyeti olarak tanımlamışlardır. Hizmetkar liderin en güçlü yönlerinden biri kendini ve diğerlerini iyileştirme potansiyelidir. Acı çekmiş birçok insanın duygusal yönden şevki kırılmıştır. Hizmetkar liderler şevki kırılanların tedavilerine

yardımcı olurlar, böylece hem kendilerinin hem de izleyicilerinin bütünlüğe erişmelerine gayret göstermiş olurlar (Spears, 2004:8-9).

#### **1.2.5.6. Kavramsallaştırma**

Zihinsel modeller kullanılan bir çevreyi teşvik etme ve yaratıcı düşünmeyi cesaretlendirme kabiliyetidir (Barbuto ve Wheeler, 2006:307). Hizmetkar liderler büyük rüyaları düşlemek için yeteneklerini beslemeye çalışırlar. Bu, bir probleme kavramsallaştırıcı bir perspektiften bakabilme özelliği, günlük hayatın ötesinde bir düşünmeyi gerektirir anlamına gelmektedir. Birçok yönetici için bu, disiplin ve uygulama gerektiren bir özelliktir. Hizmetkar liderler, kavramsal düşünme ve günlük odaklı bir yaklaşım arasında hassas bir denge aramaya çalışırlar (Spears, 2004;9).

#### **1.2.5.7. Öngörü**

Öngörü, geleceği ve onun sonuçlarını önceden kestirebilmedir (Barbuto ve Wheeler, 2006:308). Spears (2004), öngörü için liderin geçmişten öğrendikleriyle ve şimdiki verilerle geleceğe ilişkin kararlar alması tanımını yapmıştır. Öngörü ayrıca sezgilere sahip bir akılda güçlü bir şekilde kök salmıştır. Öngörü, liderlik çalışmalarında büyük ölçüde keşfedilmemiş bir alan olmayı sürdürmekte, ancak o üzerinde yğunlaşılması gereken alanlardan biri olmayı hak etmektedir (Spears, 2004;9).

#### **1.2.5.8. Hizmet Etme**

Hizmet etme, kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmesidir (Patterson, 2003:8). Hizmetkar liderler kendini feda etmek gerekli olsa bile ilk önce başkalarına hizmet eden biri olarak nitelendirilmiş olmayı isterler (Liden ve diğerleri 2008:162). Hizmetkar liderlik literatürü, hizmetkar liderlerin en büyük önceliğinin başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu savunur (Greenleaf, 1977:14).

Türk ve İslam kültüründe de yöneticilerin hizmet yönelimli olduğu birçok kaynakta belirtilmiştir. Bilge Kağan'ın Orhun Yazıtlarındaki şu sözü Türk kültüründe liderlerin hizmet etme eğilimine bir örnektir (Mert ve Bozkırlı, 2015:7):

“Türk halkı için gece uyumadım, gündüz oturmadım. Kardeşim Köl Tigin ile iki Şad ile birlikte ölesiye yitesiyeye çalıştım, çabaladım. Öylece çalışıp çabalayıp çevremdeki halkı ateş ile su gibi birbirlerine düşman etmedim. Ben kendim kağan olduğumda her yere gitmiş olan halk öle yite, yayan yapıldak dönüp geldi. Halkı besleyip doyurayım diye kuzeyde Oğuz halkına doğru, doğuda Kıtay ve Tatabı halklarına doğru, güneyde de Çine doğru on iki kez büyük ordu sevk ettim. Savaştım. Ondan sonra Tanrı esirgesin, ilahi lütfum olduğu için, kısmetim olduğu için ölecek halkı diriltip doyurdum. Çıplak halkı giyimli, yoksul halkı zengin kıldım. Sayıca az olan halkı çoğalttım; güçlü devleti olandan, güçlü kağanı olandan daha iyi kıldım.”

Ayrıca İslam peygamberi Hz. Muhammed (sav)’in “Bir kavmin efendisi onlara hizmet edendir.” hadisi de İslam kültüründe liderlerin hizmet etme yönünü ifade etmektedir.

### **1.2.5.9. İnsanların Gelişimine Katılım (Görev Alma)**

İnsanların gelişimine katılım; başkalarının kariyerinin büyümesi ve gelişmesi için destek ve danışmanlık sağlayarak hakiki bir kaygı göstermek (Liden ve diğerleri, 2008:162) ve liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimleriyle ilgili sorumluluk hissetmesidir (Spears, 2004:9). Hizmetkar liderler takipçilerinin güvenini kazanmak, onlara vizyon sağlamak ve görev etkinliği, toplum idaresi, kendi kendini motive ve gelecekteki liderlik yetenekleri alanlarında tam potansiyele ulaşmaları için çalışanları geliştirmeye odaklanırlar (Farling ve diğerleri, 1999:50). Hizmetkar liderler tanımı gereği, kendi ihtiyaçlarının önüne astlarının ihtiyaçlarını koyarlar. En uygun örgütselliği ve kariyer başarısını yakalamaları ve maksimum potansiyele ulaşmaları için astlarının gelişimine yardımcı olmak çabalarının merkezindedir (Greenleaf, 1977:22). Bu görevleri yerine getirirken onların motivasyonu kişisel çıkarlar değildir. Aksine hizmetkar liderler astlarını kendi iyilikleri için geliştirmek isterler ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için kendisini bir araç değil, takipçilerinin gelişmesi için bir amaç olarak görürler (Ehrhart, 2004:69).

Denilir ki “En iyi lider, lider yetiştiren liderdir.” Bu yönüyle bir lider çok iyi bir yetenek avcısı olmalıdır. Lider kendi astlarındaki yetenekleri aramalı, tespit etmeli, sahip çıkmalı, onları öne geçirmelidir. Başında bulunduğu örgütün ileri gitmesi ancak bu şekilde mümkündür (Tüzün, 2013:164).

### **1.2.5.10. Topluluk Oluşturma**

Topluluk oluşturma; örgütte topluluk ruhu oluşturma kabiliyetidir (Barbuto ve Wheeler, 2006:308-309). Hizmetkar liderler, topluluk ruhunun, insan hayatının temel şekillendiricisi olan yerel topluluklardan büyük örgütlere geçişin bir sonucu olarak, insanlık tarihinin son günlerinde daha çok kayboduğunu hissedebilmektedirler. Bu farkındalık, hizmetkar liderlerin belirli bir örgütte çalışanlar arasında topluluk oluşturmak için bazı araçlar belirlemeye çalışmasına neden olur. Hizmetkar liderlik, gerçek toplulukların işletmeler ve diğer örgütlerde çalışanların arasında yaratılacağını savunmaktadır (Spears, 2004;9-10).

### **1.2.6. Hizmetkar Liderliğin Boyutları**

Greenleaf yazması dikkate alındığında insanların güçlü sezgileri ve onların örgüt içindeki ilişkileri üzerine bir mantık kurulamamakta, hizmetkar liderliğin kavramsallaştırılması ve yorumlanması beklendiği gibi belirsiz olarak sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte hizmetkar liderliğin bütünlüğünün geniş bir anlayışla donatılmasında akademisyenler dikkatlerini deneysel çalışmalarla hizmetkar liderliğin çeşitli boyutlarını doğrulamaya ve işlevsel yapılaraya yöneltmektedirler (Mittal ve Dorfman, 2012:556). Bu bağlamda Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından belirlenen ve geliştirilen hizmetkar liderlik boyutları, güçlendirme, geride durma, cesaret, affetme, tevazu, otantiklik, hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticiliktir.

#### **1.2.6.1. Güçlendirme**

Güçlendirme, iş görevlerinin nasıl ve ne zaman tamamlanacağını belirlemenin yanı sıra problemlerin tanımı ve çözümünde başkalarına –özellikle yakın takipçilere- kolaylık sağlanması ve onların cesaretlendirilmesidir (Liden ve diğerleri, 2008:162). Liderin takipçilerine karar almaları, işleri yürütmeleri ve yeteneklerini geliştirmeleri için gereksinim duydukları yetki, bilgi, yardım ve fırsatları sunması, işleri daha iyi yapmaları için gelişmelerini sağlama olarak da tanımlanmaktadır (Akdöl, 2015:31). Güçlendirme takipçileri kişisel gelişimlerini kolaylaştıran, proaktif ve kendine güvenen tutumlar geliştirdikleri bir ortama teşvik etmeyi amaçlar (Mittal ve Dorfman, 2012:556). Hizmetkar

liderler kendi ego ve arzularının ötesine uzanırlar ve çalışanı güçlendirme duyguları üreten bir çalışma ortamı oluştururlar (Liden ve diğerleri, 2008:163).

### **1.2.6.2. Geride Durma**

Geride durma, geri planda çalışıp diğerlerinin ön plana çıkmasına izin vermektir. Liderin çalışanlara yeterli desteği ve önceliği vermesi ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşıldığında geriye çekilmesi olarak tanımlanmaktadır. Geride durma boyutunun hizmetkar liderliğin birçok boyutuyla yakından ilişkisi olduğu düşünülmektedir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014:10).

Liderin başarı ve övgüyü takipçilerinin almasına fırsat tanıyarak kendini arka planda tutması olarak da tanımlanmaktadır. Kendi sınırlarının ve zayıflıklarının bilincinde, eleştirilere açık, alçakgönüllü ve otantik davranışlar gösteren, işin bütüne katkı sağlayacak en iyi şekilde yapılması için gerekli bilgi, kaynak ve yetkiyi paylaşan lider, başarıyı da diğerleriyle paylaşmakta ve başkalarının katkısını ön plana çıkararak geride durmada güçlük yaşamamaktadır (Akdöl, 2015:34).

Lao-Tsu, liderlere yönelik öğüt niteliğindeki şu sözleri söylemiştir. “İnsanlara liderlik etmek için onların yanında yürü! Çünkü liderlerin en iyi olanları varlıkları hissedilmeyenlerdir. Daha az iyi olanlar insanların hayran oldukları ve övdükleridir. Daha da az iyi olan liderler insanların kendisinden korktuklarıdır. Hiç iyi olmayanlar ise insanların nefret ettikleri liderlerdir. En iyi liderin öncülüğünde bir iş bitirildiğinde insanların diyecekleri şudur; Biz bunu yaptık.” (Tüzün, 2013:144).

### **1.2.6.3. Cesaret**

Cesaret, hizmetkar liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Liderin risk alarak yapılması gerekeni üst yönetimin desteği olmadığı anlarda bile yapmasıdır (Akdöl, 2015:36). Gerçek liderlik ortaya çıkan sorunları cesaretle karşılayıp onları örgütün yararına kullanmakla olur. Gerçek liderliği sağlayacak imkanlar, yasaların ve emirlerin bıraktığı

boşluklardan yararlanıp liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi zorunlu kılar (Bursalıoğlu, 2002:209). Lider cesursa etrafındakiler de cesur, lider korkaksa etrafındakiler de korkak olur (Tüzün, 2013:71).

#### **1.2.6.4. Affetme**

Affetme, liderin diğerlerinin hatalarına karşı sert tavır sergilememesi, onları sürekli eleştirmemesi ve hataları unutmamasıdır (Akdöl, 2015:33). Dini öğretilerde de liderlerin affetme özelliğine birçok yerde vurgu yapılmıştır. İslam alimleri, suçluya hak ettiği cezayı vermenin adalet, affetmenin ise fazilet ve kemal olduğunu söylemişlerdir (Tüzün, 2013:117). Örneğin Uhud Savaşında İslam peygamberi Hz. Muhammed(sav)’in sözlerini dinlemeyip savaşın kaybedilmesine sebep olanlara yumuşak davranması ve onları affetmesi üzerine “Allah’ın bir rahmeti olarak sen onlara yumuşak davrandın. Eğer katı kalpli ve kırıcı olsaydın etrafından dağılıp giderlerdi.” ayeti nazil olmuştur. Liderler takipçilerine iyi davranıp hata ve kusurlarında onlara karşı affedici olduklarında çalışanların lidere ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Abraham Maslov’un “Elinde alet olarak yalnızca çekiç olan biri zamanla her problemi çivi gibi görmeye başlar.” sözü de liderin sert ve baskıcı özellikler yerine hoşgörü, yumuşaklık ve affedebilme özellikleriyle kuşanmış olması gerektiğini anlatmaktadır.

İmam Gazali (2004:66), “Sultan ve idarecilerin genellikle kibirli olduklarını, kibirlerinden dolayı kendilerinde hemen bir kırgınlık oluştuğunu ve bu durumun onları karşılarındaki kişiden intikam almaya sevk ettiğini söylemiştir. Aslında kırgınlık, akıl için tehlikeli bir durumdur; o, aklın düşmanı ve afetidir. İdarecinin hiddeti arttığında, işlerinde af yolunu tercih etmeli, kendisini iyilik ve affa alıştırmalıdır. Bu ahlak idarecide bir âdet hâline gelirse o, peygamberlere ve velilere benzemiş olur. Kırgınlığının gereğini anında yerine getirmeyi bir huy edindiğinde ise, yırtıcı hayvanlara ve canavarlara benzemiş olur.” sözleriyle affetmenin insani ve üstün bir özellik olduğunu ve idarecilerde mutlaka bulunması gerektiğini belirtmiştir.

Bosna lideri Aliya İzzet Begoviç devlet başkanı olduğunda kendisine zulmedenlere dokunmamış onlara karşı tutumunu da “Bir politikacı olarak onları affettim ama bir insan



olarak değil.” sözleriyle ifade etmiştir (Erkilet ve diğerleri, 2003:56). Liderler astlarının ve takipçilerinin hata ve kusurlarını affederek liderliğini göstermiş olmaktadır.

Öfkeli liderler etrafına korku yayan ve kendisinden korkulan liderlerdir. Onların başlıca özelliği baskı, tahakküm, başa kakma, tehdit ve azarlamadır. Onlar bu halleriyle çevrelerindeki insanları sindirebilirler fakat bu onların aleyhine olur. Çünkü korkulan liderler yalnızlaşmaya mahkumdur (Tüzün, 2013:112).

Bir devlet bir ülkeyi işgal ettiğinde katliam yapması akla ve vicdana uygun bir hareket değildir. Aksine sahip olduğu gücün bir şükürü olarak af yolunu tercih etmelidir. İskender bir ülkeyi fethedip halkını katledince hocası Aristo ona bir mektup yazarak şöyle demiştir: “Mağlup etmeden önce öldürmede mazursun fakat mağlup ettikten sonra himayendeki çaresizleri öldürmedeki mazeretin nedir? Affetmek hükümdarların en iyi hareketidir. Zira af kudretten sonra iyi görülen bir hediyedir. Hükümdarların güç ve otoriteleri onunla belli olur (Kınalızade Ali Efendi, t.y.:245).

#### **1.2.6.5. Tevazu (Alçakgönüllülük)**

Tevazu, kişide sağlıklı bir ego bulunması, kendisini başkalarından üstün görmemesi ve alçakgönüllü olmasıdır. Tevazu kişinin kabiliyet ve becerilerini uygun bir bakış açısıyla ortaya koyma yeteneğini ifade eder (Patterson, 2003:8). Liderin kendi hatalarını kabul ve itiraf etmesi; eleştirilere ve farklı görüşlere açık olması; bunlardan ders çıkarabilmesi olarak da tanımlanır (Akdöl, 2015:33). Hizmetkâr lider sevgi ve fedakârlık göstererek, alçak gönüllü davranarak izleyicilerinin gözünde itibar kazanmakta ve izleyicilerini motive etmektedir (Baytok ve Ergen, 2013:109). Ekinci (2015:344), kibirli, bencil tutum ve davranışların izleyicilerin samimi bir kabul ve bağlanma duygusu geliştirmelerini engellediğini, hizmetkâr liderliğin samimi bir bağlanmaya bağlı olarak güç kazandığı göz önünde bulundurulduğunda, mütevazı tutum ve davranışların çok daha fazla önem kazandığını vurgulamıştır.

Bazı kibirli idareciler hatalarını kabul etmenin halk üzerindeki otoritelerini sarsacağını sanırlar ve kendilerini daima kusursuzmuş gibi takdim etmeye çalışırlar. Hatalarının açığa çıkarılmasına şiddetle karşı çıkarlar. Halbuki bu durum tam tersine

insanların nefretine sebep olur ve bu nedenle otoriteleri sarsılır. Hatalarını kabul edip düzeltme yoluna gidenler ise çevrelerindeki insanların muhabbetini kazanırlar ve otoriteleri daha çok artar (Tüzün, 2013:138-139).

#### **1.2.6.6. Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik, çalışanları yaptıkları işten sorumlu tutmaktır. Lider takipçilerini yaptıkları işlerden, kullandıkları yöntemlerden ve ulaştıkları neticelerden sorumlu tutar (Akdöl, 2015:35). Hz. Ömer “Tanıdığım en iyi kişiyi size vali tayin etsem sonra da ona adaletle hükmetmesini emretsem vazife mi doğru bir şekilde yerine getirmiş sayılır mıyım?” diye halka sorar ve halk da “Evet.” cevabını verir. Bunun üzerine Hz. Ömer ise vazifesinin bununla bitmediğini, tayin ettiği kişinin emrettiği gibi adaletli ve iyi bir şekilde yöneticilik yapıp yapmadığını kontrol etmediği sürece görevini tam olarak yerine getirmiş sayılamayacağını söyler (Kandehlevi, t.y.:177). Lider yaptığı işlerden ve sonuçlarından hem kendisini hem de takipçilerini sorumlu tutmalı ve onları kontrol etmelidir.

#### **1.2.6.7. Otantiklik**

Otantiklik, kişinin gerçek kimliğini, zayıflıklarını ve duygularını gösterebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu gösterim özel alanlarda olduğu gibi ortak alanlarda da olmalıdır. Örgüt açısından bakıldığında ise profesyonelliği ikinci planda tutmak ve öncelikle bir birey olarak tutum sergilemektir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011:251). Kısacası lider kendisi gibi olmalı, olduğu gibi davranabilmelidir. Tüzün (2013:71), liderin içi başka dışı başka, riyakar ve içten pazarlıklı olması durumunda takipçilerinin de içi başka dışı başka, riyakar ve içten pazarlıklı olacağını savunmuştur.

Akdöl (2015:35), otantikliği liderin gerçek duygularını, çevresinde olanlara karşı duyarlılığını, sınırları ve zayıflıklarını istenmeyen sonuçlar doğuracak olsa bile ifade etmeye açık olması olarak tanımlamıştır.

### **1.2.6.8. Sorumlu Yöneticilik**

Liderin işin sosyal sorumluluk yönüne vurgu yaparak uzun vadeli vizyona sahip olması olarak tanımlanmaktadır (Akdöl, 2015:32). Liderin örgüt amaçlarını saptamak, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek havayı sağlamak, örgütün bu amaçlara göre yaşamını sürdürmesini sağlamak ve örgütteki çatışmaları çözmek gibi görevlerinden herhangi birini yerine getirmemesi, örgüte karşı sorumsuz bir duruma düşmesine sebep olacaktır (Bursalıoğlu, 2002:206).

### **1.2.7. Hizmetkar Liderlik ve Diğer Liderlik Yaklaşımları Arasındaki Farklar**

Hizmetkar liderlik çalışanlarla güçlü ve uzun ilişkiler kurmaya odaklanma ve kişisel bütünlüğü vurgulama açısından geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklıdır. O örgütün dışına doğru uzanması bakımından da benzersizdir, Hizmetkar liderler bir bütün olarak toplum ve kendi toplulukları da dahil olmak üzere birden çok paydaşa hizmet ederler. Diğer liderlik teorileri geleneksel olarak sadece liderin ne yaptığını tanımladığı halde, hizmetkar liderler diğerlerine hizmet etmeye tam bağlılık gösteren karakterleri ile tanımlanmışlardır (Parris ve Peachey, 2013:379). Hizmetkâr liderliğe göre, liderler takipçilerine hizmet etmeli, aldıklarından daha fazla vermeli ve kendilerinin gereksinimlerinden daha çok çalışanların gereksinimlerine hizmet eden kişiler olmalıdırlar. Bu nedenle hizmet eğilimli olma tutumu, hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayrı kılan bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013:193).

Liderliğin hizmetkar liderlikle örtüşen farklı birkaç çalışma alanı vardır. Bunlar; dönüştürücü liderlik, otantik liderlik, paternalist liderlik ve etik liderliktir. Dönüştürücü liderliğin hizmetkar liderlikle çok fazla ortak özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Hem dönüştürücü liderlik hem de hizmetkar liderlik liderliği sadece geleceğe yönelik vizyon sağlama, görev hedeflerini belirleme ve açıklamanın ötesine yayarak takipçilerine odaklanırlar ve her ikisi de birçok önemli sonuç ölçümüyle olumlu olarak ilişkilidir (Van Dierendonck ve diğerleri, 2014:546).

Dönüştürücü liderliğin takipçileri ile yakından ilgilenme, onları önemseme ve onlara yol gösterme gibi özellikleri, hizmetkâr liderlerin de üzerinde durduğu konulardandır.

Nitekim hizmetkâr liderler de izleyicilerini önemsemekte ve onlara yol göstermektedirler. Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin hislerinin, düşüncelerinin ve inançlarının başarıya ulaşma açısından taşıdığı kritik önemin ve onları amaçlar doğrultusunda eylemde bulunmaya yönlendirirken amaçların gerçekleştirilmesinde sahip oldukları payın farkındadırlar. Dönüştürücü liderlikte de izleyicilerin kişisel değerlerini önemseme, örgütsel amaçlar kadar önemlidir. Nitekim dönüştürücü liderler, izleyicilerinin kişisel gelişimlerini de esas alarak örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu sebeple, örgütlerde kararlar alınırken örgüt amaçlarıyla birlikte izleyicilerin iyiliği de düşünülmektedir. Hizmetkâr liderler için iletişim kabiliyeti ne kadar önemliyse, dönüştürücü liderler için de o kadar önemlidir. Sonuçta her iki liderlik anlayışı da izleyicileri ile olan ilişkilerin etkinliğini kendi mesuliyetinde görmekte ve bu doğrultuda hareket etmekte, izleyicilerini dinlemekte, kendilerine söylenenleri ciddiye almakta ve onları anladığını hissettirmektedir (Ker Dinçer ve Öksüz, 2011:8).

Ancak her iki teorinin temel unsurlarının yakından incelenmesi bu çalışma alanlarından hizmetkar liderliğin ayırt edilmesine katkı sağlamaktadır. Dönüştürücü liderlik üyelerin gelişimi konusunda hizmetkar liderlikten oldukça farklıdır. Dönüştürücü liderlerin sadakati örgüt için birincil önceliklidir; takipçilerin kişisel gelişimi örgüt için iyi olanın ne olduğu kapsamında görülür. Hizmetkar liderlikte dönüştürücü liderliğin çekim alanına girmeyen topluluk için değer yaratma, empati ve tevazu özellikleri üzerine odaklanan hizmet motivasyonuna önemli ölçüde vurgu yapılır (Mittal ve Dorfman, 2012:557).

Dönüştürücü liderlik dört ayrı bileşenden oluşur: karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi. Yeni bir meta-analiz bu yapının örgüte bağlı birçok sonuçla alakalı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Judge ve Piccolo, 2004:755).

Hizmetkar liderlik karizma ve entelektüel teşvik konusunda dönüştürücü liderlikle benzerlik gösterir. Yani hizmetkar liderler, farklı görüşlerini ifade etmeleri ve statükoya meydan okumaları için takipçilerini cesaretlendirir, takipçilerine ilham ve coşku aşılar, takipçilerinin imreneceği bir örnek teşkil ederler. Aslında hizmetkar liderlik takipçilerinin ahlaki yükselmesiyle meşgul olması konusunda sosyal yönlü dönüştürücü liderlikle benzeşmektedir (Bass, 1997:131). Yine de Graham (1991:110) tarafından da belirtildiği gibi, hizmetkar liderlik iki şekilde dönüştürücü liderlikten ayrılır: Hizmetkar liderler toplumun büyük bir kısmını içeren sayısız paydaşın ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır ve hizmetkar liderlik

takipçileri ahlaki muhakeme yapmaya teşvik eder. Dönüştürücü liderlik ve hizmetkar liderlik boyutları arasında orta dereceli bir korelasyon öngörülebilir. Buna karşılık, ilk olarak takipçilerine hizmet etmeye odaklanmak, topluma katkı sağlamak ve tüm takipçileri arasında hizmetkar liderlik davranışını geliştirmek hizmetkar liderlik özelliklerini ifade etmektedir, bu dönüştürücü liderlik tarafından ele alınmamıştır (Liden ve diğerleri, 2008:163).

Barbuto ve Wheeler (2006:302) de benzer olarak dönüştürücü liderlik ve hizmetkar liderlik arasındaki önemli farkın, dönüştürücü liderliğin takipçilere daha iyi performans göstermeleri için ilham vermek ve yol gösterme isteğini vurgularken hizmetkar liderliğin daha iyi hizmet etmek için başkalarını hazırlamak ve hizmet etme isteğine odaklanmayı vurgulaması olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Hizmetkar liderlik ve otantik liderlik karşılaştırıldığında ise otantik liderliğin de hizmetkar liderlik gibi Avolio ve Gardner (2005:333-334) tarafından ileri sürülmüş nispeten yeni bir teori olduğu görülecektir. Otantik liderliğin temel unsuru “gerçek benlik’in” ifadesidir. Hizmetkar liderlik toplum için değer yaratmak, üyeleri geliştirmek ve güçlendirmek üzerine odaklanarak otantikliğin ötesine geçer.

Paternalist liderlik söz konusu olduğunda ise hizmetkar ve paternalist liderlik modelleri, takipçilerin gelişimini liderin önemsemesi, yol göstermesi, ilgilenmesi, gereksinimlerini gözetmesi, koruması gibi etkenler açısından benzerlik göstermektedir. Hizmetkar liderlere olduğu gibi paternalist liderlere de takipçiler güven duymaktadırlar. Ancak paternalist liderliğin varlığında, takipçinin liderden çekindiği, amaç ve fikirlerini liderin amaç ve bakış açısıyla bir tutmaya çalıştığı, yeni fikirleri ortaya koymada kendisini özgür hissetmediği, karar alma gücünün sınırlı bir şekilde paylaşıldığı, takipçiyi ikna etmekten ziyade emir verilen ve güçlendirmenin mümkün olmadığı bir ortam bulunmaktadır. Paternalist lider takipçilerinin iyiliğini düşünür fakat onları dinlemez, onlar için neyin iyi olduğuna kendisi karar verir (Akdöl, 2015:42).

Son olarak etik liderlik hizmetkar liderlikle bazı özellikleri paylaşan farklı bir çalışma alanıdır. Ancak hizmetkar liderliğin odak noktası takipçilerinin gelişimsel yönüdür. Ayrıca eşitlikçilik ve tevazu üzerine vurgu etik liderlikte hizmetkar liderlikten daha azdır (Mittal ve Dorfman, 2012:557).

### 1.2.8. Hizmetkar Liderliğin Avantajları

Bilim adamları ve uygulayıcılar ilk hizmetkar paradigmanın imkanlarını araştırmak için harekete geçtiklerinden beri hizmetkar liderlik umut vaat etmektedir (Parris ve Peachey, 2013:380). Liden ve diğerleri (2008:175), yaptıkları çalışmada hizmetkar liderliğin performans rolü, ortak vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya çıkarmışlar ve liderlerin yakın takipçilerini, örgüt kültürünü ve örgüt içinde yerleşmiş geniş bir topluluğu nasıl etkilediklerini anlamak için umut vaat ettiğini belirtmişlerdir.

Hizmetkar lider, takipçileri işle ilgili tam yetki ve sorumluluk sahibi kılma, işin yapılışı ve yeni yöntemler geliştirme konusunda destekleme, takipçilerin gelişimlerine önem verme, hataları affetme, yaratıcı fikirler sunmalarının önünü açma, kendi katkısından daha çok takipçilerinin başarılarını ön plana çıkararak geride durma, takipçilere yaptıkları işin sosyal yanını vurgulama ve onları sorumlu tutma gibi özellikleri sebebiyle takipçilerin pek çok olumlu iş tutumuna, performanslarına ve bütüncül bir perspektifle sosyal sorumluluğa etki etmektedir (Akdöl, 2015:85).

Hizmetkar liderlik, lider ve takipçileri arasında güçlü ilişkilerin geliştirilmesi ve korunmasına katkıda bulunmakta ve çalışanların kendi kendine motive olması ve tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Manz ve Sims, 1987:119). Liderler pozisyonlarından kaynaklanan yetkileri ile ya da iş sözleşmesindeki ekonomik teşviklerle değil takipçileri ile sosyal değişim ilişkileri kurarak çalışanların önemli davranışlarını teşvik etmektedirler (Liden ve diğerleri, 2008:163).

Hizmetkar liderlik yeni bir liderlik yaklaşımıdır ve insanları idare edenlerin rollerinde köklü değişiklikleri mecburi kılmaktadır. Özellikle örgütlerdeki idareci ve yöneticiler kendilerini hizmetkar lider olarak tanımlar ve bu rolü de benimserlerse, örgütte insanların birbirine karşı tutum ve davranışları daha insan odaklı olacak ve o örgütten hizmet alanlar da daha memnun kalacaklardır. Kurum ve şirketler bunun farkında olmalı, sistemlerini ve yönetim anlayışlarını çalışanların şahsi, mesleki ve ruhi gelişimlerini geliştirecek biçimde değiştirmelidirler (Akyüz, 2016:13).

### 1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 1.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgüt kavramı, ortak bir amaç olarak bir araya gelmiş kurum ya da kişiler olarak kabul edildiği zaman, ortak bir çalışma alanının ve bu çalışma alanındaki sosyal birçok etkenin varlığını da kabul etmek gerekir. Bu sosyal varlıkların ayrı bir amaç için çalışıyor olmaları ve bu amaçları doğrultusunda hareket etmeleri sonucunda ortaya çıkan sinerji, örgüt kavramını oluşturan en önemli ortak nokta olarak göze çarpmaktadır (Saldamlı, 2009:6).

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalmayı istemeleri, örgüt amaç ve değerlerine bağlı olmaları olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:38). Örgütsel bağlılık konusu bilimsel olarak ilk defa 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı bu kavram üzerinde çalışmış ve kavramı geliştirmiştir (Saldamlı, 2009:3).

İnsan unsurunun, Üçüncü Dalga Toplumu, Enformasyon Toplumu veya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla adlandırılan bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayesi olduğu anlaşılmıştır. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi doğal olarak, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakati üzerine kurulu örgütsel bağlılığa olan gereksinimi artırmaktadır (Gül, 2002:51).

İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesinin yanında rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim vb. pek çok gelişmeyle birlikte örgütlerde insan kaynaklarının önemi uluslararası alanda giderek artmaktadır. Günümüzde örgütler, varlıklarını devam ettirmeyi ve stratejik amaçlarına ulaşabilmeyi hedeflemekte, bunun için de iş tanımlarında belirlenen davranışların ötesinde davranışlar sergileyen ve bu şekilde örgütlerine önemli katkılarda bulunan çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymakta ve çalışanların örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığından çok daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır. Bunun sağlanmasında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinen davranış kalıplarının teşvik edilmesi kadar bu davranışları etkileyen örgütsel bağlılık gibi belirleyicilerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Örgütsel bağlılığı zorunlu kılan sebeplerden biri de nitelikli çalışanların örgütte tutulması ihtiyacıdır. Günümüzde çalışanların sıradan bir üretim faktörü olmadığı günümüz koşullarında daha iyi anlaşılmalı ve insan uzun dönemde rekabette başarılı olmanın asli unsuru olarak kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak da örgütlerin nitelikli işgücü talebi artmıştır. Çalışanların nitelik düzeyinin artmasıyla birlikte ise nitelikli çalışanın örgüte bağlılığını sağlama sorunu ortaya çıkmıştır. Örgütlerde çalışanlar arasında profesyonelleşmenin artması, bağlılığın sağlanmasını daha zor hale getirmektedir. Çünkü profesyonel kişiler, çalıştıkları örgütten ziyade işlerine bağlılık göstermektedirler. Dolayısıyla örgütte kalmak için isteklerinin karşılanması ve tatmin olmaları gerekmektedir. Bu anlamda örgütler bu durumu destekleyecek ortam ve uygulamalar için çalışmalar yapmaktadırlar (Bayrak Kök, 2006:300).

Bu çalışmaların başında da çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayacak ya da arttıracak faaliyetler gelmektedir. Çalışanların çalıştıkları örgüte karşı bağlılık hissetmesi her örgüt tipi için önemli ve zaruridir. Üstelik de bu bağların geçmişten günümüze doğru zayıflamış olması konunun önemini artırmaktadır. 1950'lerin "çalıştığın işletmeye sadık olursan o da sana sadık olacaktır anlayışı" 1980'lere gelindiğinde yerini yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının %50'sinin işe alımdan sonra en geç beş yıl içinde ayrılmasına seyirci kalan örgütlere bırakmıştır. Dolayısıyla örgütler artan bir biçimde çalışanlarının bağlılığı, işgücü devri ve devamsızlık gibi konulara önem verirken, çalışanlar da örgütlerinden refahlarını önemsemelerini ve kendilerine sadakat göstermesini beklemeye başlamışlardır. Çalışanın bireysel bakış açısıyla bir örgüte katılmak ve o örgütte uzun süre çalışmak, gündelik ihtiyaçların ve belirli bir yaşam standardının sağlanabilmesi için sürekli bir ekonomik ödül kaynağı ve gelecek için de belli bir derecede ekonomik güvence olarak algılanmaktadır. Bunun yanı sıra bir çalışan açısından bir örgüte üye olmak içsel tatmin, bir arkadaş ortamı hatta bir aile ortamı sağlama gibi birtakım psikolojik ödüller de sunmaktadır. O halde bir çalışan örgüte kendini adadığı ölçüde örgütten ekonomik ve psikolojik ödüller almayı sürdürecektir. Benzer şekilde bu ödülleri aldığı sürece de örgüte maddi ve manevi anlamda daha çok bağlanacaktır (Güney, 2007:234).

Çalışanların ekonomik ve psikolojik ödüllerle örgüte bağlamak örgüt açısından ek bir masraf gibi görünse de örgütün daha büyük maddi ve manevi kayıplar yaşamasını



engellemektedir. Çünkü günümüzde küresel rekabet, yeniden yapılanma, küçülme gibi örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişki içinde olan faktörler örgütleri önemli derece de etkilemektedir. Örgütlerin, eğitim harcamaları, iş gücü kaybından doğan tazminatlar, yeni personel arayışı ya da personel kaybı gibi katlanmak zorunda oldukları maliyetleri düşürmek için örgütsel bağlılığı geliştirmeleri ve nitelikli işgücü istihdamını sağlamaları gerekmektedir (Yağcı, 2007:127).

Örgütler amaçlarına ulaşmak için, nitelikli insan kaynaklarının istihdamının yanında örgüt çalışan bütünleşmesine de her zamankinden daha çok gereksinim duymaktadır. Bu gereksinimlerin karşılanması da çalışanların örgüte bağlılıkları ve örgütte tutulmalarıyla mümkün olmaktadır (Saldamlı, 2009:2).

Örgütsel hedeflere ulaşma konusunda örgütsel bağlılık, ciddi derecede önemli bir faktördür. Bu nedenle bütün örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırma arzusundadırlar. Bu konuda günümüz örgütleri, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak bağlılığı artırma yönünde politikalar üretmektedirler (Bayram, 2005:136). Ayrıca bilimsel anlamda bu konu ile alakalı birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Çalışanları örgüte nasıl bağlayacaklarını araştıran yönetici ve araştırmacıların bu konuyla ciddi bir şekilde ilgilenmelerinin sebebi; yüksek bağlılık gösteren çalışanların daha yüksek performans göstermeleri, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması, örgüt için daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemeleri gibi örgüte katkı sağlayacak getirilerinin olmasıdır (Bozkurt ve Yurt, 2013:122). Kavramın sonuçları yanında bağlılığı hangi unsurların artırdığı ve azalttığı da tartışmalarda üzerinde durulan konulardır (Sağlam Arı, 2003:3).

### **1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı**

Örgütsel bağlılık çalışanların işle ilgili tutumlarından biridir ve özellikle 1970'lerden sonra üzerinde çok fazla durulan bir konu olmuştur. Buna rağmen, henüz bu kavramın tanımı konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanlarına göre ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık yazınına incelediğimizde birbirinden farklılık gösteren birçok bağlılık tanımı karşımıza çıkmaktadır (Saldamlı, 2009:10).

Günümüzde, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından alaka görmesine karşın, henüz net olarak tanımı yapılamayan ve birçok açıdan kavram kargaşasının yaşandığı bir konu olan örgütsel bağlılık kısaca, çalışanın örgüte karşı sergilediği sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı sonuçlar elde etmesi için gösterdiği alakadır (Doğan ve Kılıç, 2007:38).

Bunun yanında örgütün hedef ve değerleriyle çalışanların hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü bir şekilde fazladan gayret gösterme ve örgüte üyeliğin devamını arzu etme anlamına da gelen bağlılık, pek çok sorunu kendiliğinden halledecek ve rekabet ortamında örgütlerin bir adım öne çıkmalarını sağlayacaktır (Saldamlı, 2009:2). Çalışanın bir örgütle devam etme arzusunun yanında çalışanın bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğasını da ifade eden bağlılık (Grusky, 1966:489), kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla direkt olarak ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesi sonucu oluşur (Gül, 2002:39).

Farklı yazarlar örgütsel bağlılık kavramını birçok farklı şekilde tanımlanmışlardır, ancak her birinin üzerinde durduğu ortak fikir; bağlılığın kişinin örgütte kalmasını sağlama çabaları olduğudur (Bozkurt ve Yurt, 2013:123). Reyes (2001:328), örgütsel bağlılığı, örgütsel amaç ve ilkeler için örgütü tetikleyen, onun şahsi karlılığı için örgütün amaç ve değerlerini tatmin etmede bireyin konumunu güçlendiren, bağlantısız olarak yalnızca dinamik bir değere dönüştüren bir destekçi olarak açıklamıştır. Kanter (1968:500) ise örgütsel bağlılığın bir birey tarafından gösterilen özveri olduğu önermesinde bulunmuştur. Sheldon (1971:143), örgütsel bağlılığın bireyin örgütle özdeşleme yolunda örgüt için zaman ve çaba harcaması olduğunu söylemiştir.

Reichers (1985), ise örgütsel bağlılığı çalışan ve örgütü içeren uyum hedefleri, değişim ve nitelikler olmak üzere üç biçimde ayırmıştır. Nitelik fikri, kişi ve davranışları arasında sıkışıp kalan örgüte bağlıdır. Değişim bağlılığı algısı, çalışan örgütten geri ödeme aldığı anda, bağlılığın yapıcı ya da yüksek olacağını ve çalışanın herhangi bir geri ödeme almaması durumunda ise bağlılığın dibe yakın olacağını veya yapılandırıcı olmayacağını açıklar. Bu bağlamda, çalışan ve örgüt arasında benzerliğe sahip olan son izlenim,

çalışanların örgüt değerlerini ve hedeflerini belirlediği ve bunlara kendini adadığı zaman pragmatik olabilecek olan bağlılık üzerine odaklanır (Reichers, 1985:468).

Porter ve diğerleri (1974:604), örgütsel bağlılığın, belirli bir örgüt hakkında bireyin tüm vizyonu üzerine olduğunu, Sheldon (1971:144) ise bağlılığın çalışanın bir örgütün hedef ve ilkelerine bağlılık seviyesi ve bu konuda üzerindeki baskı olduğunu öne sürmüşlerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte yönelik duygu ve tutumlarıdır. Örgütsel bağlılık tutum olarak, iş doyumuna göre daha geneldir. Çünkü o işe odaklanmasının yanında örgüte de odaklanmaktadır. Daha durağan olup günlük olaylardan etkilenmez. İşgören devrini belirleme açısından da son derece önemlidir (Güney, 2007:235).

Çalışanın çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak da tanımlanan örgütsel bağlılık kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Bunun dışında iş güvenliğinin, işte sorumluluk, örgüt iklimi ve kararlara katılım derecesi de örgütsel bağlılık üzerinde etkili faktörlerdir (Bayrak Kök, 2006:292).

### **1.3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Çalışanların işlerinden ve örgütlerinden memnun olmaması son dönemlerde iş yaşamında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisidir. Çalışanların örgüt içinde yaptıkları işten memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel fonksiyonları ve temel gayelerinden biri olarak görülmektedir. Bu gayenin hayata geçirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi arzu etmesi manasına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların yaptıkları işte ve örgütlerindeki tutum ve davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi de örgütsel bağlılıktır (Gül, 2002:37). Çünkü örgütlere yetenekli çalışanları çekmenin yanında onları örgütte tutmak da oldukça önemlidir (Bozkurt ve Yurt, 2013:127).

Küreselleşme sonucunda örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak insan kaynağı kabul edilmektedir. İnsan kaynağının örgütsel amaçlar

doğrultusunda yönlendirilebilmesi örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını yükseltici faaliyetler içerisine girmesiyle mümkün olmaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007:70).

Modern öğrenen örgütlerde istihdam edilen çalışanların çaba, motivasyon ve girişimciliklerini artırmaları beklenmektedir. Bir örgütün başarısı insan rekabetini nasıl sağladığının yanında bağlılığı nasıl sağladığına da bağlıdır. Son yıllarda örgütlerin gereksinim duyduğu yetenekler yeni teknolojilerin ve otomasyonun sonucunda büyük bir değişime uğramıştır (Gül, 2002:39).

Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmaları örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından tabii ki büyük öneme sahiptir. Ancak, çalışanların işlerini yapmak için çaba göstermeleri ve yeteneğe sahip olmaları, örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi için, çalışanların örgüte güçlü duygular beslemesi de gerekmektedir. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler yanında, işe ve çalışma alanına dair olumlu tutumlara sahip olmak şarttır. Örgüt, çalışanların örgüte ilişkin sahip oldukları olumlu tutumları derecesinde güçlenir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık örgütler için olmazsa olmaz bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Rekabetin günden güne arttığı, ürünlerin ömürlerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların oldukça azaldığı bir ortamda müşteriler tercih yapmak zorundadırlar. Örgütler de başarılı olmak için ürün ya da hizmetlerde fark yaratacak ve kendilerine değer katacak standartlar arayışı içindedirler. Müşteri tercihlerine cevap verebilecek, fark yaratacak ve örgüte değer katacak çalışanların örgütte tutulması örgüt için bir zorunluluktur (Bozkurt ve Yurt, 2013:136). Elinde bulundurduğu değerli insan kaynağını kaybetmesi örgütün etkinliği ve verimliliğine negatif yönde etki ederek, onu rakiplerine karşı güçsüz duruma düşürebilecektir. Bunun için, örgütün amaç ve hedeflerine bağlı olma, örgüt için gayret göstermeyi arzu etme ve örgütte devam etmekten memnun olma etmenlerinin tümünü bünyesinde bulunduran örgütsel bağlılık olgusunun önemini kavramak gerekmektedir (Keleş, 2007:244).

Örgütsel bağlılık, ayrıca şahsi sorumluluk alma ve taahhütleri yerine getirme konusunda çalışanın özgüven kazanmasına katkıda bulunacak temel yetkinliklerden de birisidir. Örgütler güven temelli örgütsel bağlılık yaratabildikleri takdirde, çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerini örgütsel amaçlara göre kanalize etmekte daha başarılı olacaktır (Demirel, 2008:180).

Örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemesinin yanında ürün veya hizmet kalitesine pozitif yönde katkıda bulunmakta, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi arzu edilmeyen sonuçları azaltmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:38). Örgütsel bağlılık ayrıca bu olumsuz iş davranışlarının nedenlerini anlamaya ve tahmin etmeye de yarar. Bu nedenle örgütsel bağlılığı anlamak, oluşmasını sağlayacak koşulları yaratmak ve korumak her örgüt için önemlidir (Saldamlı, 2009:2).

Verimlilik genel olarak bir örgütün ürettiği mal ya da hizmetin büyüklüğüne göre değerlendirilirken, malı ya da hizmeti üreten çalışanların sahip oldukları hakları ve psikolojileri genellikle bu değerlendirmenin dışında tutulabilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık oluşturmak adına yapılan faaliyetlerin verimi artırma amacının yanında yaşamlarının büyük bir bölümünü o örgütte geçiren insanların kişilik, değer, inanç ve yargılarını da dikkate alan bir yaklaşımla gerçekleşmesi en yerinde çözüm olacaktır. İnsana sadece insan olduğu için yatırım yapmak doğal olarak hem çalıştığı örgüte hem de bu örgütün içinde bulunduğu topluma önemli katkılar sağlayabilecektir (Bayram, 2005:137).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması ayrıca iş doyumunu açısından da önemli bir etkidir. Çalışanların yaşam standartlarının en önemli etkenlerinden birisinin, iş alanındaki memnuniyetin sağlanması olmasından dolayı, örgütsel bağlılığın bir bakıma yaşam kalitesini olumlu yönde destekleyen bir etken olduğu söylenebilir (Yağcı, 2007:127). Örgütsel bağlılığı ve iş motivasyonu yüksek çalışanların örgütlerinden ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu ve performanslarının yüksek olduğuna ilişkin görüş ve araştırma bulguları vardır. Bu yüzden, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını ve iş performanslarını etkileyen unsurların bilinmesi ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkinin saptanması önemlidir (Saldamlı, 2009:2-3).

Örgütsel amaçlar için son derece önemli olan örgütsel bağlılığın sağlanmasında ise en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler örgütü arzu ettikleri amaç ve hedeflere ulaştırmak için farklı yöntem ve teknikler kullanabilirler. Kullanılan bu yöntem ve teknikler, örgütlerin faaliyet alanlarına göre, hedeflerine, çalışan personele, örgütün bulunduğu coğrafi konumuna vb. gibi birçok değişkene göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak hangi faaliyet alanında bulunursa bulunsun, herhangi bir örgütte yönetici pozisyonunda olanlar, çalışanların bağlılıklarını arttırmak adına bir dizi faaliyet göstermek zorundadırlar. Özellikle, çalışanlar örgütteki olumsuz olaylardan etkilendiğinden, bunların giderilmesine yönelik politikaların yanında, sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışanların şahsi sorunlarının çözümünü kolaylaştırıcı etkinliklerde de bulunulması gerekmektedir. Çünkü bu uygulamalar çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği tutum ve davranışlarda olumlu sonuçlara yol açacaktır (Boylu ve diğerleri, 2007:72).

Yönetim ilk olarak işten kaynaklanan anlam ve otonomi algılarının örgütsel bağlılık oluşturmadaki rolü ile psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki algılarının yaratıcı davranıştaki olumlu etkisini kavramalı ve çalışanların güçlü hissetmelerini sağlayacak yönetsel düzenlemeler yapmalıdır. Yönetim ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini belirlemek adına faaliyetler gerçekleştirmeli, bağlılık türleri ve bağlılık düzeylerinin sebeplerini araştırmalı bağlılığın yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin farkına varmalıdır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:22-23).

Yöneticiler örgütsel değişim ve dönüşümün sağlanması ve örgütsel bağlılığın artırılması adına ortak vizyon ve paylaşım sağlamalı, zihinsel uyarım konusuna önem vermeli, etkili iletişim teknikleri geliştirmeli, esnek yönetim anlayışı sergilemeli, birlikte çalıştığı kişilerin güvenini kazanmalıdır (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010:134).

#### **1.3.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar**

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojiler geliştirilmiştir ancak genelde tüm bağlılık modelleri birbirine benzemektedir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımlarını incelediğimizde, bu yaklaşımların esasında çok da farklı yönlerinin bulunmadığını benzer yönlerinin çok daha fazla olduğunu görürüz. Zira tutum ve davranış bir bütünün iki parçasıdır. Tüm davranışların arkasında, kişiyi o davranışları yapmaya sevk

eden bir tutum gizlidir. Aynı şekilde tutum da, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Dolayısıyla bu yaklaşımlar teori ve pratik, fikir ve aksiyon gibi iç içe girmiş kavramlardır (Gül, 2002:50).

Bu iki bağlılığın birinin diğerinden daha üstün olduğunu söylemek zordur. Çünkü ikisinin de söz konusu olduğu farklı durum ve ortamlar vardır. Çalışanlar tutumsal bağlılıkta kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla uyuma derecesinin ne kadar olduğunu dikkate almaktadır. Davranışsal bağlılık ise, çalışanların herhangi bir örgütte sürekli kalışları ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla alakalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Ancak davranışın anlatmaya çalıştıklarının tek ve mutlak doğru olmaması ya da belirli koşullarda beklenmeyen gelişmelerden dolayı davranışın değişebileceği göz önünde bulundurulduğunda, bağlılığın çok daha geniş bir perspektifte ele alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle 'tutarlılık varsayımı' kapsamında davranış ile tutum ve tavırlar arasındaki farkların ya da tutarsızlıkların varlığı bu tespiti haklı çıkarmaktadır (Bayrak Kök, 2006:298-299).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar birbiriyle karşılaştırıldığında görülen ilk farklılık, bu yaklaşımları inceleyen araştırmacıların alanlarıdır. Örgütsel davranışçılar genel olarak tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılığı ele almışlardır. Ayrıca tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da içine alan geniş bir kavram olması dikkat çeken bir başka farklılıktır. Bundan başka, tutumsal bağlılığın içerdiği duygusal boyut davranışsal bağlılığa göre çok daha fazladır (Gül, 2002:50).

Bu iki örgütsel bağlılık yaklaşımının da geçerli olduğu farklı ortamlar mevcuttur. Tutumsal ve davranışsal bağlılık türlerinin uygulanmasında örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyoekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, gibi son derece önemli içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Tüm bu faktörler örgütsel bağlılık şeklinin seçiminde önemli derecede belirleyici olmaktadır (Gül, 2002:50). Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmaktadır, davranışsal bağlılık yaklaşımları ise kişilerin örgüte üyeliklerini devam ettirmek için nasıl gayret göstermeleri ve nasıl davranışlar ortaya koymaları gerektiği ile alakalı sürece dayanmaktadır (Saldamlı, 2009:26).

Her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgeme konusunda tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık sınıflandırması sayısı faydalı olmaktadır. Bu tanımların her biri ya tutum ya da davranış faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Örneğin; bir kişinin normatif beklentileri aşan davranışları söz konusu olduğunda gerçekte bağlılığın dışı vurumu yani davranışlar söz konusudur. Bunun yanında, kişinin kimliğinin örgüte iliştilmesi söz konusu olduğunda ise, tutumlar ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002:51).

#### **1.3.4.1. Tutumsal Yaklaşım**

Tutumsal bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki bağın değerlendirilmesi sonucunda oluşan örgütle alakalı bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelme olarak tanımlanmaktadır (Saldamlı, 2009:13). Tutumsal bağlılıkta, araştırma, örgütsel bağlılığı genişleten bağlılığın öncüllerini ve şartlarını tanımayı amaçlamıştır (Steers, 1977:46). Tutumsal bağlılık konusundaki görüş, örgütsel hedef üzerine sadakat, tutarlılık ve güven mantığındaki bir örgüte duygusal ve psikolojik ilişkiyle bağlantılıdır (Mowday ve diğerleri, 1979:225).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerin örgütsel hedef ve değerlerle uyumuna dayanmaktadır. Bu yaklaşımlarda duygusal, devamlılık ve normatif unsurlar içeren bağlılık boyutları ön plana çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımının en önemli teorisyenleri olan Kanter (1968), O'Reilly-Chatman (1986), Penley-Gould (1988) ve Allen-Meyer(1996) çalışmalarında bağlılığın bu üç boyutunu farklı isimlerle ele almışlardır. Örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi, örgütün faydasına gönüllü olarak gayret gösterilmesi ve örgüte psikolojik olarak bağlanma anlamına gelen duygusal bağlılığı; Kanter kenetlenme bağlılığı, Etzioni ahlaki açıdan yakınlaşma, O'Reilly ve Chatman bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutu, Penley ve Gould ise ahlaki bağlılık şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Örgüte yapılan yatırımları, alternatif azlığını ve ayrılmanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini ele alan alış-veriş (ödül-maliyet) temeline dayanan devamlılık bağlılığını ise, Kanter devama yönelik bağlılık, Etzioni çıkara dayalı yakınlaşma ve/veya hesapçı bağlılık, O'Reilly ve Chatman uyum boyutu, Penley ve Gould da çıkarıcı bağlılık kavramlarıyla ele almışlardır. Aynı şekilde kişinin örgütüne bağlılık



göstermesini ahlaki bir davranış olarak algılayan normatif bağlılık da bu araştırmacılarca farklı adlarla değerlendirilmiştir (Gül, 2002:50-51).

#### **1.3.4.2. Davranışsal Yaklaşım**

Pferre ve Lawler (1980:51), ilk ve öncelikli olarak bir zamanlar tecrübe edilmiş, tekrarlanan ya da tekrarlanmayan karlı davranış koşullarının açıklığa kavuşturulması ve bir kişinin tutumunu değiştirebilmesi beklenen kişisel davranışların ne olduğu ile ilgilenen davranışsal bağlılık araştırması konusunu ortaya koymuşlardır.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmasına rağmen davranışsal bağlılık yaklaşımları çalışanların örgüte üyeliklerini devam ettirmek için nasıl gayret göstermeleri ve nasıl davranışlar ortaya koymaları gerektiği ile ilgili süreci temel almaktadır. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı alış-veriş ilişkisine, başka bir deyişle çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Her iki davranışsal bağlılık yaklaşımının da, sadece davranışlara odaklanarak çalışanların tutum, değer, hedef, misyon ve vizyonlarını görmezden gelmesi onların eksik yönlerini meydana getirmektedir. Oysa çalışanların örgütlerine karşı bağlılık hissetmelerinde onların örgütleriyle özdeşleşebilmeleri, örgütsel hedefleri benimsemeleri ve benim örgütüm anlayışına sahip olabilmelerinin de oldukça önemli olduğu bilinmektedir (Gül, 2002:51).

Davranışsal bağlılıkta örgüte bağlı kalmakla anlatılmak istenen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2002:47). Meyer ve Allen'e (1991) göre davranışsal bağlılıkta, davranıştan etkilenen tutumların gelecekte bir kez daha oluşması mümkündür. Ayrıca davranışsal bağlılık çıktılarının bağlılığı istikrara kavuşturma ya da değiştirme konusunda tutumsal bağlılık üzerinde baskıya neden olabilecektir (Meyer ve Allen, 1991:62).

#### **1.3.5. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları**

Sosyal mübadele boyutunda çalışanlar, örgütlerinin kendilerine sağladığı imkanlar nispetinde, örgütlerine karşı duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı hissetmekte ve bu

bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler (Bolat ve Bolat, 2008:79).

Duygusal bağlılıkta çalışan yaptığı işe karşı isteklidir, devam bağlılığında yaptığı işin sağladığı olanakları kaybetme kaygısı taşır, normatif bağlılıkta ise örgüte karşı bir sorumluluk hisseder ve bu sebeple örgütüne bağlanır (Recepoğlu ve diğerleri, 2013:607).

### **1.3.5.1. Duygusal Bağlılık**

Porter ve diğerleri (1974:604), duygusal bağlılığı örgütsel değer ve hedeflere inanç ve kabul, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için gayret göstermeye istekli olma ve örgütsel üyeliği koruma isteği olarak tanımlamıştır. O'Reilly ve Chatman (1986:496), duygusal bağlılığı, çalışanın örgütle ilişkisi, tanımlanması ve hissi bağlılığı olarak ele almıştır. Kanter (1968:507), duygusal bağlılığı bireyin örgütle ilgili duygusu ve bu duyguyu güçlendirmeye bağlı tutarlılık bağlılığı olarak dikkate almıştır. Duygusal bağlılık, örgüte hissi bağlılığı ve örgütle özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Böylece, güçlü duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar örgütte kalmaya devam etmekte, çünkü bunu yapmak istemektedirler (Allen ve Meyer, 1996:271). Mowday ve diğerleri (1979:225), duygusal bağlılığın herhangi bir örgütle çalışmaya devam eden ve hedeflerini gerçekleştirme sorumluluğunu kabul eden bir çalışanın, amaçları kolaylaştırmak için birliktelik sürdürme isteğinden dolayı ortaya çıktığını vurgulamıştır.

Duygusal bağlılık temel olarak iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş deneyimlerinden gelişir. Bunun yanında daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük seviyede işten geri çekilme davranışı (devamsızlık ve gecikme gibi) gibi istenen sonuçlarla da bağlantılıdır (Güney, 2007:253).

Doğan ve Kılıç (2007), işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem verme ve bilgi paylaşımı gibi duygusal bağlılık faktörlerinin çalışanlarda bağlılık hissinin oluşturulmasında kilit rol oynadığını ve bu tarzda bir örgütsel yapının meydana getirilmesinin, kesinlikle bu yapıya destek veren bir örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında etkili olan bir liderlik rolü ile şekilleneceğini belirtmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007:45).

Çalışanların yöneticileri ile karşılıklı fikir ve beklentilerini paylaşabilmesi, işi ile ilgili konularda rahatça konuşabilmesi, özen ve ilgi görmesi anlamına gelen duygusal güven, çalışanın örgüte duyduğu bağlılığı olumlu bir şekilde arttırmaktadır. Aynı şekilde, bir üst yöneticinin işindeki ehliyet ve yeterliliği anlamına gelen bilişsel güvenin yüksek olması da örgüte karşı bağlılığı arttırmaktadır (Sağlam Arı, 2003:19).

Bozkurt ve Yurt (2013:138), örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve sürdürülmesinde çalışanların yanında üst yönetiminde çok etkili bir rolü olduğunu, çalışanların bağlılık düzeyini yükseltmede en önemli görevlerden birinin üst yönetime düştüğünü, duygusal bağlılığın oluşturulmasının, örgüte katkısının daha fazla olacağı gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Duygusal bağlılığın bir sonucu olarak, mesleklerine duygusal olarak bağlı olan çalışanlar meslektaşlarıyla iş birliği içinde çalışacak ve olumlu ilişkiler kuracaklardır (Recepoğlu ve diğerleri, 2013:612).

### **1.3.5.2. Devam Bağlılığı**

Becker (1960:32), devam bağlılığını eylemin düzenli bir ana hattı olarak tanımlamıştır, eğer bu hat kesilirse, etkinlik de kesilecektir. Meyer ve Allen (1984:373) ise devam bağlılığını, çalışanın "devredilemez" yatırıma sahip olması sebebiyle örgütte kalma isteği olarak tanımlamışlardır. Buitendach ve Dewitte (2005:29) devam bağlılığının, çalışanların örgütten ayrılmalarının maliyetine ilişkin algıları üzerine temellenmiş örgütlere deneyimsel bağlanmaya meyilleri olarak kavramsallaştırılabileceği görüşünü ileri sürmüştür. Stebbins (1970:527), devam bağlılığını, farklı toplumsal özelliklerin seçiminin kullanışsızlığının farkında olmak olarak açıklamıştır. Reichers'e (1985:467) göre de devam bağlılığı, çalışanların alabileceği yardımları veya istihdam yılları gibi faktörleri içermektedir.

Devam bağlılığı, çalışanın örgütün yaşamını sürdürmesine adanmışlığını ifade eder. Bunun çalışanların ayrılmanın kendileri için masraflı veya zor olacağı boyuta kadar kişisel fedakarlıklar ve yatırım yapmasını gerekli kılarak sağlandığına inanılmaktadır. Başka bir

deyişle üyeler bir örgüte katılmak veya o örgütte kalmak adına önemli fedakarlıklar yaptıkları zaman, sistemin ömrünü sürdürmesine daha güçlü bir şekilde gereksinim duyarlar (Güney, 2007:247).

Becker'e (1960:33) göre bağlılığımız bazı hareket tarzı nedeniyle kademeli olarak gelişir ve bu belirli hareket tarzının azalması halinde azalır. Bu özel hareket tarzı işle ilgili olabilir veya olmayabilir. Örneğin bir çalışan yetenek kazanma konusunda zaman harcıyorsa ve bunu kaybetme tehlikesi varsa, kârlı çıkarların kaybedilmesi, bir örgütten ayrılmanın olası maliyetleri olarak düşünülebilir. Meyer ve Allen (1991:65), örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlerin kişiden kişiye farklı olacağını söyleyerek, Becker'in devam bağlılığının öncüleriyle ilgili görüşünü eleştirmiştir.

Bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile çalışanın algıladığı farklı iş seçenekleri devam bağlılığı konusunda öne çıkan faktörlerdir (Doğan ve Kılıç, 2007:46). Devam bağlılığında önemli iki temel faktör vardır. Bunlar, örgüte yapılan yatırımların boyutu ve sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığıdır. Örgüte fazla yatırım yapmış çalışanlar örgütten pek ayrılmak istemezler (Güney, 2007:252).

Çalışanın örgüte bağlılığında ön planda olan ihtiyaçlarıdır. Eğer örgütte kalmak kendisi için bir ihtiyaç halini almışsa örgütle bağını devam ettirecektir. Bu yüzden diğer örgütsel değerler onun için geri planda kalmaktadır (Demirel, 2008:192). Bireyler işte kalmaya ne kadar ihtiyaç duyarsa devam bağlılığı da genellikle o derecede değişir. Devam bağlılığında, çalışan ayrılmak istese bile örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü ayrılması zordur ve ayrıldığı takdirde bazı maliyetlerle yüzleşecektir (Keleş, 2007:250). Yani devam bağlılığı, örgütte kalma ihtiyacını temsil eder ve olumlu örgütsel veya bireysel sonuçlarla ilişkisi yoktur (Güney, 2007:253-254).

### **1.3.5.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık "çalışanın örgüte karşı sorumlu" olduğu anlamına gelir (Bagraim, 2003:14). Çalışanın örgüte karşı sadakatin önemli olduğuna inandığı ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissettiği bağlılık türüdür (Doğan ve Kılıç, 2007:47). Çalışanlar örgüte karşı yükümlülükleri ve sorumlulukları olduğuna inanırlar ve örgütte kalma konusunda

kendilerini zorunlu hissederler. Normatif bağıllıkta çalışanlar şahsi çıkarlarından çok ahlaki değerleri önemseyerek hareket ederler. Bu tür bağıllık, bireyin önceki deneyimlerinden etkilenen bir bağıllıktır (Güney, 2007:252).

Meyer ve Allen'a (1991:72) göre normatif bağıllık bir zorunluluk hissidir. Bu, bu tür bağıllıkta çalışan örgütte kalma zorunluluğu ve sorumluluğu olduğunu hissediyor anlamına gelmektedir. Normatif bağıllık, çalışan örgüte "sorumluluk hissi" duyduğunda geçerlidir. Çalışanlar güçlü bir normatif bağıllığa sahip olduklarında örgütte kalırlar, çünkü öyle yapmaları gerektiğini düşünürler (Allen ve Meyer, 1996:272).

Wiener (1982:421), normatif bağıllığı daha kuvvetli temellere dayandırmaktadır. Ona göre normatif bağıllık “örgütsel amaçları başaracak şekilde hareket etmek için içselleşmiş normatif baskının toplamıdır.” Bireyler genellikle örgüte kendilerine bağıllıklarına benzer bir etik bağıllık duyarlar. Bu yüzden çalışanın işyerine olan bağıllığı söz konusu olduğunda, bu durum evlilik, aile, din vb. gibi başka bir bağıllıkla da açıklanabilir.

Normatif bağıllık diğer iki tür bağıllıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çünkü normatif bağıllıkta çalışan örgütüne bağıllık göstermesini bir görev olarak algılar ve örgüte bağıllığın doğru olduğunu düşünür. Bunun sonucunda da normatif bağıllık gelişir. Normatif bağıllıkta, kişi örgüte karşı sorumlu ve yükümlü olduğuna inanır, dolayısıyla da örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür. Normatif bağıllığı yüksek çalışanlar istediklerinden dolayı değil, ahlaki olduğunu düşündükleri için örgütte kalmaya devam ederler (Saldamlı, 2009:21).

İş eğitiminde olduğu gibi "ilerlemede ödül" sağlayan veya istihdam yaratmada kayda değer maliyetler sağlayan herhangi bir örgüt normatif bağıllığın gelişmesine neden olabilir (Meyer ve Allen, 1991:72). Dolayısıyla da, normatif bağıllığın sonuçlarının duygusal bağıllığa göre daha kısa süreli olması, örneğin kişinin örgüte karşı algıladığı borcunu ödeyene kadar sürmesi beklenebilir (Güney, 2007:254).

### 1.3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgüte bağlı çalışanlar, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt açısından pozitif sonuçlar ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla bir örgüt için önemli hususlardan biri de, çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek unsurların farkında olmasıdır (Bayram, 2005:134).

Örgütün başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesinin önde gelen koşullarından birisi örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edebileceğimiz insan gücü kaynağının işini sevmesi, benimsemesi ve işinden tatmin duyarak çalışmasıdır. İnsanların kısa bir süre çalıştıktan sonra örgüte olumsuz hisler duymaya başlamasının sonucunda yani bir iş arayışına girmesi ve daha da kötüsü işten ayrılması, ne çalışan ne de örgüt açısından tercih edilecek bir sonuçtur. Böylesine olumsuz bir duruma mahal vermek istemeyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirleyip bu faktörleri iyileştirme ve geliştirme konusunda çaba göstermesi beklenebilir (Güney, 2007:241).

Örgütsel bağlılık, sadece çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıkları değildir. Bundan daha fazlasını ifade etmektedir. Kısaca, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği alakadır. Örgüte bağlılık kişisel (tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı vs) ve örgütsel (yöneticinin liderlik davranışları vb.) değişkenlerle belirlenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:39).

Örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenir ve algılanması bireye ve zamana göre değişir. Sübjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın kazandırılması zor ve uzun süren bir gayret gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve süratli olmaktadır. Örgütsel bağlılığı meydana getirecek ve himaye edecek uygulama ve programların geliştirilme safhasında örgüt yönetimleri ve liderler, konunun zamana ve kişiye göre değişebileceğini ve uzun sürebileceğini daima göz önünde bulundurmalıdırlar (Gül, 2002:51).

Meyer ve Allen (1991), bağlılıkla ilgili olduğu kabul edilen ödül dağıtımı, örgütsel sadakat, örgütsel tutunma, konum kolaylığı ve yönetici düşüncesinin adilliği gibi bazı değişken faktörleri tanımlamışlardır. Ayrıca, özerklik, performansa dayalı ödülün adilliği, iş

alanı, ilerleme fırsatı ve karar alma katılımı gibi yetkinlikle ilgili tecrübelerdeki bazı değişkenleri de açıklamışlardır (Meyer ve Allen, (1991;70-71).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler çok çeşitlidir. Ancak, söz konusu faktörlerden hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü biçimde etkilediği konusunda kesin bir şey söylemek doğru olmayacaktır (Bayram, 2005:134-135). Örneğin, devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetle ilişkili olduğundan, bu maliyeti olumlu yönde etkileyen herhangi bir şey, devam bağlılığının öncülerinden sayılır. Ancak üzerinde çalışılmış en çok tekrarlanan öncüler, yan bahisler, yatırımlar ve mevcut alternatiflerdir (Meyer ve Allen, 1991:71).

### **1.3.6.1. Kişisel Faktörler**

Hackman ve Oldman (1976:251), kişisel ve doğal tutumları ile uygun işe sahip kişilerin, işlerine yönelik tutumlarını incelemişlerdir. Meyer ve Allen'e (1991:69) göre, kişisel iş etiği, iş hayatında ilgi ve denetimin yeri gibi kişisel özellikler bağlılıkla ilgilidir. Onlar bağlılık eğiliminin, çalışanların çevresel faktörlerle olan etkileşiminden etkilenebileceğini savunmuşlardır.

Bağlılığı etkilediği düşünülen faktörlerden biri tecrübedir. Çalışanların örgütteki sosyalleşme sürecinde, işe ait tecrübeleri ve çalıştıkları ortama uyumları arttıkça, örgüte bağlılık seviyeleri de değişim göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:51). İşle ilgili tecrübede önemli olan çalışanın kendisidir. Ancak, çalışma ortamına bağlı unsurlar geniş ölçüde yönetici kaynaklıdır. Yönetici çalışanlara tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma ortamı, öğrenme ve gelişme fırsatı ve saygı gibi birçok faktörün denetiminden sorumludur (Doğan ve Kılıç, 2007:52).

Bağlılığı etkileyen bir diğer faktör de yaştır. Genel bir bakış açısıyla yaşın ilerlemesi ve bunun sonucunda örgüte karşı bir alışkanlık ve aidiyet duygusu kazanmak örgütsel bağlılığı artırıcı bir özellik olarak görülebilir. Yaşı yüksek olan bireylerin, kaybedebileceği faktörler de fazladır. Belirli yaş grubundaki bireyler artık emekli olmak isteyebileceği gibi iş değiştirmenin maliyetinden dolayı buna sıcak bakmayacaktır. Yaşı ilerlemiş çalışanlar yeni bir iş arama, girilen yeni işte kendini kabul ettirme çabaları gibi maliyetlere genellikle

katlanmak istemezler. Bu açıdan yaşın yüksek olması örgüte bağlılığı mecburiyet dolayısıyla da olsa pozitif yönde etkileyen unsurlar arasında yer alabilir. Yaşın genç olması da tecrübe eksikliğini beraberinde getirmektedir. Buna karşın çalışan açısından seçeneklerin fazla olması da örgütsel bağlılığı çeşitli yönlerden hem olumlu hem de olumsuz şekillerde etkileyebilir (Saldamlı, 2009:33).

Hellman (1997:679) da genç çalışanların daha az yatırım yapması nedeniyle iş değiştirme anlamında daha fazla hareketlilik eğilimi gösterdiğini açıklamıştır. Yaşlı çalışanlar yatırımlarından vazgeçmek istemedikleri için örgütte kalmaya daha fazla yatkındırlar. Bağlılığın bilgi, beceriler ve deneyim ile birlikte gelişip artması durumunda, belirli zaman periyodundan sonra hala çalışıyor olanlar, gençlerden daha tecrübeli olmaları dolayısıyla diğer örgütlerde daha iyi bir fırsat elde edebileceklerdir (Harrison ve Hubbard, 1998:612).

Bozkurt ve Yurt (2013:137), akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, araştırmaya katılanların yaşları arttıkça devam bağlılıklarının düştüğü ve öğretim üyelerinin diğerlerine oranla (öğretim elemanı) bağlılık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum yaş faktörünün bağlılık üzerindeki etkisinin çalışanın pozisyonu ve çalıştığı sektörle de alakalı olduğunu göstermektedir.

Bağlılığı etkilediği düşünülen bir diğer faktör de medeni durumdur. Evlenen kadınların işini bırakması ya da evli kişilerin çok seyahat gerektiren nitelikli iş değişiklikleri, uzun vadede medeni durumun örgütsel bağlılığı zayıflattığı nokta olarak değerlendirilebilir. Medeni durum özellikle ataerkil toplumlarda kadın çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilecek farklılık olarak kabul edilebilir. Evlenen kadınlar kimi durumlarda işi bırakma baskısı ile karşılaşabilir. Bu durum da örgütün niteliği ile ilgisi olmayan bir bağlılık ortaya çıkarabilir (Saldamlı, 2009:34).

Boylu ve diğerleri de (2007:71) akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada evli akademisyenlerin bekar akademisyenlere oranla örgüte olan duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve unvanı profesör olan akademisyenlerin bağlılık seviyelerinin araştırma görevlilerine oranla daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır. Bu



durum medeni durum ve unvanın örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olduğu anlamına gelmektedir.

Bağlılığı etkileyen faktörlerden bir başkası da eğitimidir. Genel olarak yapılan tüm çalışmalar incelendiğinde ortak bir kanı olarak eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf seviyede negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yüksek eğitilmiş çalışanların beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı derecede yüksek olması bunun sebebi olabilir. Ayrıca eğitilmiş çalışanların mesleğe bağlılıklarının örgüte bağlılıklarından daha çok olacağı iddiası ileri sürülebilir. Yüksek seviyede eğitime sahip çalışanların alternatif iş olanakları düşük seviyede eğitime sahip çalışanlara oranla daha fazla olduğundan bu çalışanların bir pozisyona veya örgüte zorunlu olma olasılıkları da doğal olarak daha düşük olacaktır (Saldamlı, 2009:35).

Uçkun ve diğerleri (2013:89-90), yaptıkları çalışmada eğitim düzeyi yükseldikçe personelin örgüte bağlılığı, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğünün azaldığı sonucuna varmışlardır. Onlar da kurumdaki personel içinde eğitim durumu ilköğretim olanların diğer eğitim seviyelerindeki personele oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla olmasının alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Bireyin örgütte çalıştığı süre ve çalışma ortamı da bağlılığı etkilemektedir. Bireyin örgütte çalıştığı sürenin artması aynı zamanda o bireyin örgüte yaptığı yatırımın da artmasıdır. Bireyin bu yatırımı karşılığında elde ettiği çıkarlar zamanla artabilir. Kıdemlerdeki farklılık başka bir deyişle bireyin farklı kıdemlerdeki iş görenlerle çalışması onun daha üst seviyede psikolojik bağlılığı, daha düşük seviyede bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma arzusu ile sonuçlanabilmektedir (Saldamlı, 2009:34).

Çalışanın karakteristik özellikleri de bağlılığı etkileyebilmektedir. Recepoğlu ve diğerlerinin (2013:611), öğretim elemanları üzerine yaptıkları araştırma, bu çalışanların uyumlu kişilik özellikleri ile duygusal ve normatif bağlılık seviyeleri arasında olumlu yönde, devam bağlılığı boyutunda ise olumsuz yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varmaktadır.

Örgütteki pozisyon çalışanın karar verme mekanizmasını ve yetkisini belirleyen bir değişken olduğundan çalışanın bağlılığını da etkilemektedir. Çoğu zaman alt pozisyonlarda çalışıp karar verme yetkisi olmayan çalışanların örgüte bağlılığının düşük olduğu kabul edilir (Saldamlı, 2009:36).

Çekmeceliolu ve Eren (2007:22), kişinin iş rolleri ile kişisel inanç ve değerleri arasında olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu algılamasının onun örgütsel bağlılık düzeyini artıracığını belirtmişler. Aynı zamanda yapılan iş ile ilgili otonomiye sahip olmak da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Cinsiyetle örgütsel bağlılığın yapılan iş ile yakından bağlantılı olduğu başka bir faktör olarak kabul edilebilir. Çok genel bir örneklemeyle evlenen kadınların bazı durumlarda işini bırakması, hamile kalmaları neticesinde işe uzun süreli ara vermeleri ve bazı durumlarda işe geri dönmeleri cinsiyet faktörünün bayan açısından örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen seçenekler arasında yer almaktadır (Saldamlı, 2009:33).

### **1.3.6.2. Örgüte İlişkin Faktörler**

Bağlılık ve örgütsel özellikler arasındaki ilişki konusunda çok az çalışma yapılmıştır. Bu tür çalışmalar, örgütsel düzey yerine bireysel olarak yürütülmüştür (Meyer ve Allen, 1991:70). Çalışanların, örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık duyguları üzerinde önemli derecede etkili olan olumlu faktörlerden biri de onlara örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak ortamın sağlanmasıdır (Boylu ve diğerleri, 2007:56). Çalışanların bireysel niteliklerine bakmaksızın, örgüt kaynaklı bazı aksaklıklar çalışandaki bağlılık hissini olumsuz etkileyecektir. Bir iş yeri ortamının yönetsel ve fiziksel açıdan kalitesi ne derece yüksek olursa çalışanların memnuniyeti de o derece yüksek olacaktır (Saldamlı, 2009:36).

İş yaşamında çalışanlara işlerini yaparken ya da işleri ile ilgili kararlar verirken denetleme imkanının tanınması olarak adlandırılan kontrol de bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörlerdendir. Son zamanlarda yönetim kademesi, çalışma faaliyetlerinin belirlenmesinin neredeyse bütün aşamaları için çalışanların görüşlerine başvurmaktadır. Bu durum çalışanları mutlu ettiği gibi örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır. Çünkü işin bazı

aşamalarında kontrol yetkisinin çalışanlara verilmesi onlara güvenildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Güney, 2007:242).

Çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif olarak etkileyen faktörlerden biri de örgüt ve yöneticiye olan güvendir. Duygusal bağlılık daha önce de değinildiği gibi, çalışanların örgütle özdeşleşmesi neticesinde oluşmaktadır. Yöneticilerin, ortak vizyon belirlemeleri, çalışanların gereksinimlerine karşı duyarlı olmaları, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerine olanak tanıyacaktır. Aynı zamanda bu durum çalışanların yöneticiye duydukları saygı, hayranlık, güven ve bağlılık duygularının pekişmesine de yol açacaktır. Bunun sonucunda da doğal olarak, yönetici ve çalışanlarca paylaşılan ve benimsenen bir vizyon, çalışanların duygusal bağlılıklarını artıracaktır. Çalışanların örgüte olan güvenlerinin, duygusal bağlılıklarını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dürüstlük, tutarlılık, açıklık, paylaşım, saygı, takım çalışması, iletişim, motivasyon, başarı, kişisel gelişim, yönetici desteği ve güveni, eğitim, iyi niyet, katılım gibi temel değişkenler örgüt içi sosyal ilişkilerin ve iş süreçlerin gelişmesinde etkili olduğu gibi, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da arttırmaktadır (Demirel, 2008:192).

Bu konuda yapılan çalışmalar da örgüte güvenin bağlılığı etkilediğini doğrulamaktadır. Akgündüz ve Güzel (2014), İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada örgütsel adalet algısı ve örgüte duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Buna bağlı olarak çalışanların örgütsel adalet algısı arttırıldığında örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Aynı durum örgüte duyulan güven için de söz konusudur. Çalışanlar yöneticileri ve çalışma arkadaşlarının güvenilir olduğuna inanırlarsa, buna bağlı olarak örgütsel bağlılıkları da muhtemelen artacaktır. Özellikle yöneticilerin çalışanların kazançları ve gayretleri arasındaki ilişkiyi adaletli bir şekilde düzenlemesi ve örgütteki karar alma sürecini ahlaki değerlere bağlı olarak devam ettirmeleri çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasına katkı sağlayabilir. Yöneticilerin örgüt içerisinde karar alırken objektif ve iş ahlakına uygun bir şekilde hareket etmeleri, çalışanların örgüte güvenleri üzerinde olumlu bir etki yaparak örgüte bağlılıklarının artmasına katkıda bulunabilecektir (Akgündüz ve Güzel, 2014;13).

Örgüt kültürü ve örgütsel değerler de bağlılık üzerinde etkilidirler. Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini de düzenli bir şekilde yerine

getirmişse, örgüte olan bağlılık da buna göre yüksek olacaktır. Örneğin kutlamalar, eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa çalışanlar mutlu ve huzurlu olur. Bu da verimliliği, iş tatminini ve örgütsel başarıyı getirir. Bunların gerçekleştiği örgütsel yapıya olan bağlılık da o derece yüksek olur (Güney, 2007:243).

Çalışanlara örgütleri için önemli olduklarını hissettirmek de örgütsel bağlılık açısından önemlidir. İş zenginleştirme, kararlara katılımı sağlama, yetki devri, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama gibi uygulamalar çalışanlara örgütleri için önemli olduklarını hissettirme konusunda yararlı olabilecek uygulamalardır. Ayrıca, çalışanların sahip oldukları değerlerle örgüt değerlerinin örtüşmesi sağlanmalıdır. Bu özellikle normatif bağlılık açısından önemlidir. Örgütsel bağlılık açısından yararlı olacak uygulamalara bir başka örnek olarak adil bir ödüllendirme sisteminin varlığı da gösterilebilir (Bolat ve Bolat, 2008:87). Özendirici uygulamalar ve ödüllendirme, çalışanların dışsal bağlılıklarını sağlayabilecektir, ancak örgüte karşı içsel bağlılıklarını garanti etmeyecektir. İçsel bağlılık çalışanların kendi arzularıyla örgütün tüm faaliyetlerine gönüllü bir şekilde dahil olmaları ve örgüt ile özdeşleşmeleridir ve kuşkusuz bu durum çalışanın motivasyon seviyesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla ilk olarak, çalışanların örgüte ve işe karşı kişisel motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Kişisel motivasyon çalışanın içsel motivasyonunu oluşturmakta ve örgüte karşı besleyeceği içsel bağlılık seviyesine etki etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:59).

Günümüzün hızla değişen dünyasında ücretlendirme sadece örgüt üyelerini ödüllendirme ve motive etme açısından değil, aynı zamanda örgütü ileri götürmek açısından da kritik bir role sahiptir. Ücretlendirme stratejisinin örgütsel bağlılıkla uyumlu olması stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanların bu yolda desteklenmesi ve yönlendirilmesi açısından önemlidir (Saldamlı, 2009:37).

Örgütsel iletişim hem yapılan işlerle ilgili geri bildirim hem de örgütte olup bitenlerle ilgili çalışanlara bilgi aktarması nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli bir araçtır. Çalışanlar, neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını bilirlerse iş ne kadar zor olsa dahi severek yaparlar. Ayrıca örgütsel yapı ve yapılan işle ilgili bir değişim söz konusu olduğunda bunun kendilerini nasıl ve ne şekilde etkileyeceğini bilirlerse değişimi daha kolay kabullenirler ve bu da örgütün yararına olur. Ama aynı zamanda çalışanları mutlu da eder. Çünkü bu yolla

kendilerine değer verildiği hissettirilir. Kendilerine değer verilen çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanırlar (Güney, 2007:244).

Örgütlerde rgtsel hedef ve değerlere olan bağlılığı etkileyen bir başka faktör de yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzlarıdır. Örneğin yöneticiler esnek ve katılımcı bir yönetim ve liderlik tarzı uyguladıklarında bu örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecek, otokratik yönetim tarzı uygulamaları ise katılıma engel olarak bağlılık duygusuna zarar verecektir (Saldamlı, 2009:37).

İstenilen rgtsel bağlılığın oluşması için temel yöntemlerden bazıları yöneticilerin, çalışanlara örgütün değerli birer yesi oldukları mesajını vermeleri, karara katılmaları konusunda onları cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir Şekilde yrtmeleridir. Aynı Şekilde, alışanlar örgütsel bağlılık kavramının örgüte fayda sağladığı gibi kendilerine de fayda sağlayacağına inanacaklar ve örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımında bulunmanın örgüt yönetiminin bir sorumluluğu olduğunun ve kendilerinin de bu sorumluluktan doğan haklarının bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı oluşturmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir (Bayram, 2005:137).

### **1.3.6.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışanın rgtsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörler, işsizlik oranı, profesyonellik, ülkenin sosyoekonomik durumu, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, teknolojik gelişmeye ayak uydurabilme gibi faktörlerdir.

Profesyoneller kendi kurallarını koyan, bağımsız hareket eden bireylerdir. Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Çalıştıkları örgütlerden, mesleki gelişimleri konusunda destek gören çalışanların mesleki bağlılıkları negatif olarak etkilenirken örgütsel bağlılıkları pozitif yönde etkilenmektedir (Saldamlı, 2009:39).

Teknoloji alışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Aynı zamanda çalışanlara bazı kolaylıklar da sağlamaktadır. ağın retim

tekniklerine uygun olarak teknoloji yenilendiğinde ve bu yenilenmenin çalışanlara getirisi de objektif bir şekilde açıklandığında insanlar bundan mutluluk duyarlar. Mutlu olan çalışan ise örgütüne daha çok bağlanır (Güney, 2007:244).

Ayrıca, günlük yaşamda evden işe, işten eve gidiş gelişlerde, ulaşım olanakları, ulaşım koşullarına bağlı olarak yolda geçen toplam süre ve şehrin sunduğu diğer sosyal imkanlar insanın hem yaşam tatminine hem de iş tatminine etki etmektedir. Hayatın bütünü üzerindeki değerlendirme kişinin zihnindeki hayatı ile ilgili bütün kıstasları kapsar. Örneğin kişi kendisini ne kadar iyi hissettiği, beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiği gibi değerlendirmeler yaparken iş ve iş hayatı ile ilgili etkenler bunların dışında tutulamaz. Dolayısı ile kişinin yaşadığı çevre koşulları dolaylı olarak iş tatmini ve bağlılığı da etkileyebilmektedir (Saldamlı, 2009:39).

### **1.3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Bir örgüt gerçek anlamda çalışanları ve çalışanlarının ortaya koyduğu performans sayesinde başarılı olabilir. Çalışanların performansı ise, yüksek seviyede tatmin edilmiş olmalarıyla yakından alakalıdır. Diğer taraftan, araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi bağlılığı yüksek olan çalışanlar, görevlerini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda ekstra çaba göstermektedirler (Bayrak Kök, 2006:309).

Çalışanların bağlılık tutumu geliştirmesi ailelerine ya da kişisel tatminlerine (hobiler) harcayabilecekleri zaman ve enerjiden feragat etmelerini gerektirebilir. Bir başka durumda örgüte bağlı çalışanların, örgütün değişmesi ya da ortadan kalkması durumunda kendilerinin pazarda aranan eleman olmalarını sağlayacak bilgi ve yetenek birikimi ile daha az alakalı olabilmeleri gibi bir takım maliyetler de ortaya çıkabilir. İşveren ve çalışan açısından bakıldığında bağlılık kavramının iki boyutu olduğu görülebilir. Bağlılığın yararları ve maliyetlerinin iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için, çalışanın bağlılık tutumu ve işten çıkarılmasıyla sonuçlanacak olsa bile körü körüne itaat etmesi arasındaki ilişkinin ne derece kuvvetli olduğunun bilinmesi zorunludur (Yağcı, 2007:115).

Örgütsel bağlılığın iş doyumunu, işe devam, stres, terfi, sosyalleşme gibi oldukça fazla faktörle ilişkisi olduğu bu güne kadar yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Dolayısı ile

örgütsel bağlılık çalışanlar açısından olduğu kadar işverenler açısından da dikkate değer sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır (Yağcı, 2007:127).

Bağlılık, iyimser veya pozitif olarak katılımı veya davranışla bağlantılıdır, ancak bazı çalışmalarda ayrılma durumu iyimser olarak bulunmuştur. Aynı anlamda bağlılık, bireysel veya grup düzeyinde performans ile olumlu bir seyir izlemiştir ve bunun tersi de geçerlidir. Devam bağlılığının performansa bağlı olma olasılığı çok düşüktür. Şartlar standart veya düzenli ise örgütteki çalışanlar, meslek yükümlülüğünün önünde olan çoğu görevi kabul etmede daha az kaygı duyarlar. Sonunda bağlılık modüllerinin her biri belirli performansa ilişkin çeşitli araçlara sahiptir, davranış ve bağlılık mekanizması arasındaki herhangi bir bağlantıyı yaratmak o kadar kolay olmayacaktır. Örneğin, devam bağlılığı yükselirse, çalışan örgütte kalabilir ve çok uzun süre devam bağlılığına sahip çalışan, arzusu veya diğer çeşitli görevler nedeniyle örgütte oyalanabileceği az miktarda devam bağlılığına bakılmaksızın, örgütten ayrılır (Meyer ve Allen, 1991:73-74).

### **1.3.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Yüksek düzeyde işgören devri, devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri durumlar düşük örgütsel bağlılığın genel olarak ilişkili bulunduğu sonuçlardır (Saldamlı, 2009:40). Dış referans grubuna sahip ve daha fazla metropoliten yönelimi olan kişileri kontrol etmek zor olabilir. Bağlılığı düşük çalışanlar örgütten ayrılma eğilimine sahiptir.

Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, kişisel görevlerle ilgili gayret göstermede yetersiz oldukları gibi grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bundan dolayı onlar örgüt içinde duygusuz çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlanmaktadır. Bu durum da örgütün adına zararlar getirmekte, müşterilerin güveninin kaybolmasına ve yeni durumlara uyum sağlanamamasına sebep olmakta ve gelir kayıpları meydana getirmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim nedeniyle, örgütün otorite yapısı tehdit edilmekte ve üst yönetimin meşruluğu da sorgulanır hale gelebilmektedir (Saldamlı, 2009:41).

Düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları da olabilir. Bağlılık derecesi düşük olan kişiler alternatif işe gidebilirler. Bu, yeni örgütte onların zihinsel kapasitelerini ve çalışma kapasitelerini artırabilir. Örgüt için olumlu sonuçlar, zayıf performans gösteren kişilerin örgütten ayrılacağı şeklinde açıklanabilir. Bu, yüksek maliyete ve işe devamsızlıklara yol açabilir, ancak onların varlığının yaratabileceği zararlar bitmiş olur (Tufail ve diğerleri, 2012:81). Düşük bağlılığa sahip çalışan çatışma ve belirsizlik ortamında yeniliği önerebilir (Thompson, 1965:4).

### **1.3.7.2. Orta Düzey Örgütsel Bağlılık**

Orta düzey örgütsel bağlılıkta birey deneyimi güçlü fakat örgütsel özdeşleşme ve bağlılık tam değildir. Bağlılıkları orta düzeyde olan çalışanlar sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı gelmekte ve bu yüzden birey olarak kimliklerini koruma gayreti göstermektedirler. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütün bütün değerlerinden ziyade bazı değerlerini kabul etmekte, örgütün beklentilerine cevap verirken, hem örgütle bütünleşmeyi hem de şahsi değerlerini korumayı devam ettirmektedirler (Saldamlı, 2009:41).

Schein'e (1968) göre, orta düzeyde bağlılığa sahip olan kişi merkezi ve başlıca normları ve değerleri kabul eder, aynı zamanda ikincil değerler meydana gelmesini reddeder. Çalışanlar, gereklilikleri yerine getirirken dürüstlüklerini sürdürürler. Steers (1977:54) ayrıca, orta düzeyde bağlılığın örgütü terk etme niyetini daha az kıldığını tespit etmiştir. Performans ve sadakat duygusu örgüte olan bağlılığın artmasıyla bireyler tarafından geliştirilebilir (Wiener ve Vardi, 1980:86).

Bunun yanında örgüte orta düzeyde bağlı olmak, daima ılımlı sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu seviyedeki çalışanlar, topluma karşı sorumlu olmak ile örgüte karşı sadakat beslemek arasında bir bocalama veya çatışma yaşarlar. Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine sebep olabilecektir (Saldamlı, 2009:41) Örgüte bağlı kalma sorumlulukları ve topluma karşı sorumlu olma ile çatışma durumu arasında, orta seviyede bağlılık gösteren kişiler, örgüte sadık kalmak yerine, toplumsal yönü göz önünde bulundurma eğiliminde olacaklardır (Randall, 1987:464).



### 1.3.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak tanımlanmakta ve yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgüte olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:16).

Bir iş tutumu olarak örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymak adına birçok araştırma yapılmıştır ve bu çalışmalar, genel olarak yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, örgüte daha fazla katkı yapacağı yönünde sonuçlara varmışlardır (Boylu ve diğerleri, 2007:56).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, aynı şekilde işlerine bağlılıkları da yüksek olacaktır. Bu çalışanlar örgütte üstlendikleri işlerden ve bu işlerle alakalı görevlerden dolayı örgüte karşı daha hassas davranmaktadırlar. Kariyer endişesi yaşamamaktadırlar. Bu kişiler örgütten ancak mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödüllенmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında ayrılabilirler (Saldamlı, 2009:42).

Steers'e (1977:46) göre yüksek derecede bağlılık gösteren çalışanlar güçlü ve hızlı bir şekilde çalışabilirler. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, görevlerini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda ekstra gayret gösterdikleri gibi örgüt ile pozitif ilişkiler kurmakta ve üyeliklerini çok daha uzun süre devam ettirmektedirler (Bayram, 2005:137). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütlerinin başarılı olabilmesini sağlamak üzere görev tanımlarında yer almayan işleri bile tereddütsüz bir biçimde kabul edecek ve böylelikle örgütün yaşam sürdürme amacına katkı vereceklerdir (Güney, 2007:255).

Korman ve diğerlerine (1981:345) göre, yüksek bağlılık sahibi olan kişiler genellikle aşırı motive olmuşlardır, olağandan daha çok çaba gösterirler ve işlerinde daha fazla enerji harcayabilirler, kişisel yaşamları için geriye daha az enerji bırakabilirler. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların bu tutumları, onların aile ilişkilerine ve sosyal ilişkilerine de etki etmektedir. Örgüte ve işine bağlılık düzeyi yüksek olan çalışan, ailesini

ve yerine getirmekle yükümlü olduğu diğer sorumlulukları ihmal edebilmektedir (Saldamlı, 2009:42). Bartolome ve Evans (1979:6), yüksek seviyede bağlılığa rağmen yöneticilerin çalışma hayatına katılımlarını dengeleyebileceklerini ancak bunu yapmak için aile hayatından çok meslekte daha fazla çalışma ve emek harcamak zorunda kalacaklarını keşfetmişlerdir. Ayrıca örgüte yüksek derecede bağlılık yaratıcılık ve inovasyonu da önleyebilir (Thompson, 1965:11).

Randall'a (1987:466) göre, bağlılığı yüksek çalışanlar çoğu zaman yasadışı faaliyetlerde veya etik olmayan davranışlarda aktif kalmaktadırlar. Çatışma durumunda bağlılığı yüksek çalışanlar örgütsel ve kurumsal değerlerden ziyade kendi önceliklerini göz önünde bulundururlar. Bağlılık düzeyinin yüksek olması bazı durumlarda yaratıcılığı yok etmek, iş dışı ilişkilerde aşırı stres ve gerilim yaratmak, zorlamayla uyum sağlanması, insan kaynaklarının etkisiz kullanılması gibi olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır (Saldamlı, 2009:42).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL DESTEK VE HİZMETKAR LİDERLİK'İN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

#### 2.1. Araştırmanın Hipotezleri

##### 2.1.1. Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütsel bağlılığını en çok etkileyen faktörlerden biri olarak örgütün çalışanların çıkarlarını gözettiğini göstermesi, çalışanlardan haksız çıkar sağlanmaya çalışılmaması, çalışanların talep ve şikayetlerinin dikkate alınması, çalışanların olumlu katkılarının değerinin bilinmesi gibi faktörlerin toplamı olarak ortaya çıkan örgütsel destek algısı görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların kararlara katkı ve katılımının sağlanması, çalışanlar arasında işbirliği ve bilgi paylaşımının artması da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Ceylan ve Şenyüz, 2003:61).

Örgütsel destek kavramı Eisenberger ve arkadaşları tarafından çalışanların örgüte bağlılıklarını açıklamak için geliştirilmiştir. Araştırmacılar çalışanların örgüte katkılarının yöneticiler tarafından değerlendirildiği ve refahlarının önemsendiği şeklinde küresel bir inanç geliştirdiklerini ve bu inancın algılanan örgütsel destek anlamına geldiğini ileri sürmüşlerdir (Howes ve diğerler, 1995:173). Demografik Özellikler, motivasyon, örgüt içi iletişim, moral, iş tatmini, disiplin anlayışı, örgütsel vatandaşlık düzeyi gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel destek de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir (Özdevecioğlu, 2003:118). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, iş doyumu, yönetici desteği gibi birçok değişkenle ilişkili olduğu birçok araştırmacı tarafından belirtilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701;Eser, 2011:365). Örgütsel desteği hisseden çalışanların duygusal bağlılıkları daha fazla olacaktır ve bu bağlılıklarının anlamlı ve yerinde olduğunu düşünecekler (Bozkurt, 2007:168). Önderoğlu (2010:16) algılanan örgütsel desteğin bağlılık üzerindeki pozitif etkisinin bazı özgül araçlar vasıtasıyla meydana geldiğini belirtmektedir. Algılanan örgütsel destek öncelikle çalışanda örgütün iyiliğine katkıda bulunmak ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı

olmak konusunda bir yükümlülük duygusu oluşturur; çalışanlar da örgüte bağlılık gösterip işteki gayretlerini artırarak bu desteğe karşılık verirler.

Algılanan örgütsel destek karşılıklı normlara dayanarak örgütün refahı için bir zorunluluk hissi yaratabilir. Bunun yanında onay, saygı ihtiyacı, duygusal destek gibi çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak duygusal bağlılığı arttırabilir (Eisenberger ve diğerleri, 1997:812). Gouldner'in (1960) karşılıklılık normuna göre çalışanlar, borçlu olduklarını hissettikleri örgüte duygusal olarak bağlılık duymaları gerektiğini düşünmektedirler. Kısaca çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardım etmek için istekli olarak, performanslarının dikkat çekeceğini düşünerek ve ödüllendirmenin adil şekilde yapılacağı beklentilerini arttırarak örgüte duygusal bir şekilde bağlanmakta ve bu şekilde örgütsel destek algıladıklarını açıkça göstermektedirler (Çakır, 2006:85-86; Pack, 2005:46). Duygusal olarak tatmin olan çalışanlar kendilerini örgüte duygusal olarak bağlanmaya sevkederler. Kendisini örgüte karşı borçlu hisseden çalışanlar, bu borçluluk hissini bir karşılığı olarak örgüte karşı duygusal bağlılıklarını ve çabalarını arttırırlar. Algılanan örgütsel destek görev dağılımı, onaylanma, örgüt üyeliği ve saygınlık için gerekli ihtiyaçları karşılayarak duygusal bağlılığı arttırmaktadır (Rhoades ve diğerleri, 2001:827). Örgütün adil düzenlemeler yaparak örgütsel desteği sağlaması, algılanan güvenin yanında örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Güven ve bağlılık arasındaki bu ilişki sebebiyle yöneticilerin, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere bağlılığını sağlayabilmeleri için örgütsel destekle birlikte güvene dayalı tutum ve davranışlara da önem göstermeleri gerekmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010:37). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmalar örgütsel destekle örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Özdevecioğlu (2003), Kayseri'de mobilya sektöründe faaliyet gösteren 5 büyük şirkette çalışan 421 kişi üzerinde yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif ilişki tespit etmiştir. Aynı şekilde algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında da anlamlı pozitif ilişkinin varlığı yani desteklenen çalışanların örgütlerine duygusal bağlılıklarının artacağı sonucuna varmıştır.

Kaplan ve Öğüt (2012), Nevşehir'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 20 otelde çalışan 413 kişi üzerinde, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki

ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada örgüt tarafından desteklenen çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının da artacağı tespit edilmiştir.

Güney ve diğerleri (2007), Bursa’da bir devlet hastanesi ve 3 özel hastanede çalışan 205 doktor ve hemşire üzerinde, algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz saygının duygusal bağlılıkla arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Üren ve Çorbacıoğlu (2012), Uşak ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 323 kişi üzerinde algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Demirci (2016), Mersin Büyükşehir Belediyesinde çalışan 904 kişi üzerinde, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bunların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Demirci (2016), aynı zamanda algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Eğriboyun (2013), 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan 72 yönetici ve 529 öğretmen üzerinde, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Gürbüz (2012), Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren çağrı merkezinde çalışan 123 kişi üzerinde, örgütsel güven ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla ilişkisini

incelemek amacıyla yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Gürbüz (2012), aynı zamanda algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında da aynı yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Bozkurt (2007), 3 aylık bir zaman zarfında Nemrut ve Aliğa limanlarına gelen 17 gemide çalışan 200 gemiadamı üzerinde, gemiadamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, literatürün aksine algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

Yokuş (2006), Ankara ilinde Emniyet Genel Müdürlüğüne bağlı olarak çalışan polis memurları ve özel sektöre ait iş yerlerinde yönetici kadroları dışında çalışan mühendislerden oluşan 210 katılımcı üzerinde, erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Ceylan ve Şenyüz (2003), 8 sigorta şirketinde çalışan 225 katılımcı üzerinde, algılanan örgütsel destek ve dahil olma-dışlanma algısının örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Duygulu ve diğerleri (2008), Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan 88 öğretim elemanı üzerinde, algılanan örgütsel destek, işe bağlılık ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Taştan ve diğerleri (2014), İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerden A sınıfı olarak tanımlanan 2 hastanede çalışan 118 katılımcı üzerinde, algılanan örgütsel desteğin işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Uçar (2009), çeşitli iş yerlerinde çalışan 148 beyaz yakalı katılımcı üzerinde, Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında örgüt temelli öz saygının aracılık rolünü incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

LaMastro (1999), New Jersey eyaletinde 5 kamu okulunda tam zamanlı çalışan 251 anaokulu eğitimcisi üzerinde, algılanan örgütsel destek ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç örgüt tarafından desteklenen ve değer gören çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının da fazla olacağını göstermektedir.

Tumwesigye (2010), Uganda'da kamu, özel ve sivil toplum sektöründe faaliyet gösteren Uganda Yönetim Enstitüsündeki 297 lisansüstü öğrenci üzerinde, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Tumwesigye (2010), aynı zamanda algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Makanjee ve diğerleri (2006), Gauteng eyaletinin Tshwane metropolitan bölgesindeki 14 örgütten araştırmaya katılmayı kabul eden 11 örgütte çalışan 123 radyograf üzerinde, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuçlara göre örgütün çalışanlarına desteği arttıkça çalışanların da örgüte bağlılığı artacaktır.

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H1:** Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

### 2.1.2. Örgütsel Destek ve Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişki

Hizmetkar liderlik astların refahı ve gelişimini sağlamak için Greenleaf (1970) tarafından geliştirilmiştir. Hizmetkar liderliğin öncelikle astlarını düşünme felsefesi göz önüne alındığında, hizmetkar liderlik uygulamalarını başlatan örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığının ve örgütsel destek algılarını artıracaklarını ve bu sonuçların çalışanların işten ayrılma niyetinde bir azalmaya neden olacağını düşünmek mantıklıdır. Bu önermeleri destekleyen önemli araştırmalar yapılmıştır ve bu araştırmaların büyük bir bölümü hizmetkar liderliğin çeşitli endüstriler ve çalışan grupları için yararlı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Piong, 2016:121).

Üst yöneticilerin eylemlerini ve niyetlerini eleştirel olarak incelemek algılanan örgütsel desteği değerlendirmek için bir kriter haline gelmektedir. Üst yöneticiler, politikaların yürütülmesi ve çalışanların, birimlerin ve örgütün ilerlemesinin gözden geçirilmesi için örgütün uygulayıcı gücü olarak hareket ederler. Dahası, üst düzey yöneticiler aynı zamanda yönetim ile çalışanlar arasında bir aracı gibi davranırlar ve karar alma üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Rai ve Prakash, 2016:126). Üst yöneticilerin örgütle bütünleşen bu özellikleri nedeniyle üst yönetici desteği çalışanlar tarafından örgütün kendilerini desteklediği şeklinde algılanmaktadır. Bu algı benzerliği çalışanların örgütsel destek algılarının artırılmasında yöneticilerin liderlik tarzlarının önemini ortaya çıkarmaktadır. Hizmetkar liderliğin çalışanları dinlemesi, onları anlaması, güçlendirmesi, ön plana çıkarması, yaratıcılıklarını geliştirmesi vb. çalışanlarda örgütsel destek algısını arttırabilecek özellikleri, hizmetkar liderlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemenin gerekliliğine işaret etmektedir. Ayrıca yapılan literatür taraması sonucunda hizmetkar liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti vb. örgütsel sonuçlarla ilişkisini ölçen çalışmalara oranla hizmetkar liderlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Hizmetli liderlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalar yetersiz olmasına rağmen yapılan birkaç çalışma, hizmetkar liderlik tarzı ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmetkar liderlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar şunlardır;

Yohana (2017), Jakarta Devlet Üniversitesindeki 64 bölüm başkanı üzerinde, liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel desteğin hizmet kalitesi



üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, liderliğin algılanan örgütsel destek üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Rai ve Prakash (2016), üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 182 katılımcı üzerinde, hizmetkar liderliğin özümleme kapasitesini arttırmasında epistemik motivasyon ve algılanan örgütsel desteğin rolünü incelediği çalışmada, hizmetkar liderlik ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç aynı zamanda üyelerin örgütsel desteğin kapsam ve seviyesinin oluşturulmasında liderin eylemlerini dikkate aldığını göstermektedir.

Hosseini ve diğerleri (2016), Kermanshah Tıp Bilimleri Üniversitesinde çalışan 306 hemşire üzerinde, hizmetkar liderlik, işyerindeki maneviyat ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, hizmetkar liderlik ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuç hizmetkar liderlik stiline hemşirelerin örgütsel destek algısını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir.

Yıldız ve Yıldız (2015), hizmetkar liderliğin psikolojik mülkiyet üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü inceleyen kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacıların çalışması bir model önerisi niteliğindedir ve deneysel değildir. Araştırmacılar yaptıkları literatür taraması sonucu algılanan örgütsel desteğin bağlılık duygusunu arttırdığını ve güçlendirdiğini, bağlılık ve psikolojik mülkiyet arasında da güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmişler, aynı zamanda hizmetkar liderlik ve psikolojik mülkiyet arasında da pozitif bir ilişki olduğundan bu ilişkinin çalışanların örgütsel destek algılamaları durumunda daha güçlü olacağını ileri sürmüşlerdir.

Bobbio ve Manganelli (2015), ülkenin farklı bölgelerine faaliyet gösteren iki büyük İtalyan hastanesinde çalışan iki farklı hemşire grubundan 710 katılımcı üzerine, hizmetkar liderlik ve algılanan örgütsel destekle lidere güven, örgüte güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderliğin algılanan örgütsel destek ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Hem hizmetkar liderlik hem de algılanan örgütsel destek aynı zamanda liderlere güven ve örgüte olan güven ile pozitif ilişkilidir ve her ikisi de işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişkiye sahiptir. Araştırmacılar aynı zamanda, lidere güvenin ve örgüte güvenin, hizmetli liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H2.** Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanlardaki hizmetkar liderlik algısını pozitif yönde etkiler. Bu hipoteze ait alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

**H2a.** Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların tevazu ve sorumlu yöneticilik algısını pozitif yönde etkiler.

**H2b.** Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların güçlendirme algısını pozitif yönde etkiler.

**H2c.** Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların geride durma davranışı algısını pozitif yönde etkiler.

**H2d.** Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların cesaret ve otantiklik algısını pozitif yönde etkiler.

**H2e.** Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların hesap verebilirlik algısını pozitif yönde etkiler.

**H2f.** Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların affetme algısını pozitif yönde etkiler.

### **2.1.3. Hizmetkar Liderlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

Örgütler, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırmanın yollarını aramaktadırlar. Çevresel faktörlerin yanı sıra, liderlerin uyguladığı liderlik tarzı da çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını etkilemektedir (Muthia ve Krishnan, 2015:18). Liderler, sadece iş sözleşmesindeki ekonomik teşviklerle ya da otoritelerine dayanmak yerine takipçileriyle sosyal alışveriş ilişkileri kurarak bu önemli davranışları geliştirirler (Chinomona ve diğerleri, 2013:406).

Değerli insan kaynaklarını ve en yetenekli insanları yönetmek ve elinde bulundurmak yönetim çevrelerinde üzerinde durulan önemli bir konudur. Çalışanların örgütte kalıcı olmaları yöneticiye olan bağlılıkları ile ilişkilidir; bir çalışanın yöneticiye olan yüksek bağlılığı, örgütte kalma ihtimalini de arttırır. Bu durumda çalışanın örgüte bağlanmasında yöneticiye olan bağlılığı da önemli hale gelmektedir. Bir yöneticinin hizmetkar liderlik

davranışları sergilemesi, çalışanların yöneticiye olan bağlılığını arttıracaktır. Bu nedenle, üst yöneticiler stratejik olarak işten ayrılmaları azaltmaya ve giderek rekabet gücü yüksek bir bilgiye ihtiyaç duyan insan kaynaklarını elinde bulundurmaya çalışırken, yönetici ve liderlere hizmetkar liderlik davranışlarını anlama, geliştirme ve gösterme konusunda yardımcı olmak için eğitimler düzenlemelidir (Sokol, 2014:97-98).

Hizmetkar liderlik, çalışanların bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif bir ilişkiye sahiptir ve böylece müşteriye tatmin eder. Çalışanlara veya takipçilere hizmet etmek için çalışan bir liderin davranışının güçlendirme, alçakgönüllülük ve empati gibi değerleri desteklemesi, çalışanları olumlu bir örgüt kültürü yaratmaya yardım eden örgüte bağlı ve sadık kılar (Setyaningrum, 2017:564). Hizmetkar liderler, takipçilerinin fikir ve önerileri önemseme, karar vermede rol oynamalarına izin verme ve takipçilerin kişisel ve mesleki gelişimleri için endişelenme gibi özellikleri sayesinde takipçilerin örgütsel bağlılıklarını artırmaktadırlar (Gul ve diğerleri, 2012:30).

Hizmetkar liderlik, çalışanlar arasında lidere ve örgüte güven ve bağlılığı artırmak için önemli özellikler barındırır. Yöneticiler hizmetkar liderlik tarzı uyguladıklarında, çalışanlar lidere daha fazla güven duymakta ve daha yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyine ulaşmaktadırlar. Bunun nedeni, hizmetkar liderlik davranışı sergileyen liderlerin takipçilerin refahı için çaba göstererek takipçilerle arasındaki duvarları yıkmasıdır. Bu nedenle, yöneticiler, başkalarına hizmet sunarak, takipçilerini önemsemeli ve onlarla empati kurmalı ve örgütlerindeki lidere güveni ve örgütsel bağlılık düzeyini artırmak için bir topluluk duygusu geliştirmelidirler. Aynı zamanda yöneticiler sadece geleneksel üst düzey liderlik ve hiyerarşik yönetim biçimi üzerine odaklanmamalıdır. Bunun yerine, liderler hizmetkar liderliğin lider ve takipçi arasındaki güçlü ilişki üzerinde durarak liderliği herkesin fikir birliğine ihtiyaç duyulan kolektif bir yol olarak kabul etmelidir. Böylece, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratılmakta ve çalışanlar arasında lidere güven ve örgüte bağlılık arttırabilmektedir (Goh ve Low, 2014:23).

Yılmaz (2013), devletin belirli bir sektöründe yönetici kademesinde görev yapan 284 kamu çalışanı üzerinde, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkar liderlik alt boyutu olan güçlendirme ile başta duygusal bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Türkmen (2016), Sinop ili merkez ve ilçelerindeki ortaokullarda görev yapmakta olan 438 öğretmen üzerinde, ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Harwiki (2016), Doğu Java da faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinde görev yapan 30 çalışan ve 10 yönetici üzerinde, kadın kooperatiflerinde hizmetkar liderliğin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Sokol (2014), Amerika Birleşik Devletlerinin güneybatı bölgesinde bir üniversitede tam zamanlı çalışan 149 katılımcı üzerinde, hizmetkar liderlik ve çalışanların yöneticiye bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkar liderlik ve çalışanların yöneticiye bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Muthia ve Krishnan (2015), Hindistan'daki bilgi teknolojisi firmalarında çalışan 105 katılımcı üzerinde, hizmetkar liderlik ve bağlılık arasında dönüştürücü liderliğin aracılık etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Olesia ve diğerleri (2013), Kenya'daki devlet kuruluşlarında çalışanların örgütsel bağlılıklarında hizmetkar liderliğin etkisini araştırmak amacıyla kavramsal bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar yaptıkları literatür taraması sonucunda, Amerika ve Avrupa dışında hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların yapılması gerektiği sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar ayrıca Kenya da dahil olmak üzere gelişmekte olan birçok ülkede çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için ahlaki temellere dayanan liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulduğunu tespit etmişlerdir.

Chinomona ve diğerleri (2013), Güney Afrika'nın Gauteng ilindeki Sharpeville bölgesinde belirli sektörlerde çalışan 146 katılımcı üzerinde, hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık ve çalışanların lidere güveni üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Setyaningrum (2017), Bekasi Regency'deki el sanatı sanatkarları birliğindeki 240 el sanatları müşterisi üzerinde, hizmetkar liderlikle örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, literatürün aksine hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Gul ve diğerleri (2012), Pakistan'da faaliyet gösteren yerel ve çok uluslu ilaç şirketlerinde farklı hiyerarşik yönetim düzeylerinde çalışan 133 katılımcı üzerinde, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Goh ve Low (2014), Malezya'daki pazar araştırma firmalarında çalışan 177 çalışan üzerinde, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık rolünü incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Ambali ve diğerleri (2011), Malezya'da kamu hizmeti bölümünde çalışan 204 katılımcı üzerinde, bir politika uygulaması odağı olarak hizmetkar liderlik değerleri ve personelin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik değerleri ve personelin örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bal Taştan ve Kalafatoğlu (2015), İstanbul'daki bir banka ve üniversitede çalışan 102 akademik personel ve sigorta ve bankacılık personeli üzerinde, algılanan hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yönelik tükenmenin düzenleyici etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, algılanan hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Drury (2004), bir üniversitede çalışan 170 katılımcı üzerinde, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında literatürdeki bulguların aksine negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Lapointe ve Vandenberghe (2015), Kanada'da müşteri hizmetleri servisinde çalışanlar ve onların yöneticilerinden oluşan 181 katılımcı üzerinde, hizmetkar liderlik, örgütsel bağlılık, ifade etme davranışı ve antisosyal davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemek

amacıyla yaptığı çalışmada, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Cerit (2010), Düzce ilindeki özel okullarda görev yapan 563 öğretmen üzerinde, hizmetkar liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerineki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkar liderlik öğretmenlerin okula bağlılığının önemli bir belirleyicisidir.

Mazarei ve diğerleri (2013), Bushehr ilindeki okullarda görev yapan 205 beden eğitimi öğretmeni üzerine, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Rimes (2011), Mississippi eyaletindeki 37 güney baptist kilisesini temsil eden 91 üye üzerinde, hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, papazların hizmetkar liderlik tarzları ile üyelerin duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H3.** Hastane yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler. Bu hipoteze ait alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

**H3a.** Liderlerin tevazu ve sorumlu yöneticilik davranışları sergilemesi, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

**H3b.** Liderlerin çalışanları güçlendirici davranışlar sergilemesi, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

**H3c.** Liderlerin kendilerini geri planda tutmaları, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

**H3d.** Liderlerin cesaret ve otantiklik davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

**H3e.** Liderlerin hesap verebilirlik davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

**H3f.** Liderlerin affetme davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.

#### **2.1.4. Hizmetkar Liderlik'in Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Aracılık Etkisi**

Örgütsel destek, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla ulusal ve uluslararası alanda yapılan literatür çalışması sonucunda, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışma olmadığı tespit edilmiştir.

Piong (2016), ülke çapında faaliyet gösteren iki restoran zincirinin Güney Florida'daki şubelerinde çalışan 88 katılımcı üzerinde, hizmetkar liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, hem hizmetkar liderlik ve algılanan örgütsel destek hem de hizmetkar liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmacı yaptığı çalışmada ayrıca hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucunu elde etmiştir.

Zhou ve Miao (2014), Çin kamu sektöründeki 239 tam zamanlı çalışan üzerinde, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasında algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Araştırmanın örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakılan literatür kısmında örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde bir etkisinin olduğunu gösteren çalışma sonuçlarına yer verilmiştir (Özdevecioğlu, 2003; Kaplan ve Ögüt, 2012; Güney ve diğerleri, 2007; Üren ve Çorbacıoğlu, 2012; Demirci, 2016; Eğriboyun, 2013; Gürbüz, 2012; Bozkurt, 2007; Yokuş, 2006; Ceylan ve Şenyüz, 2003; Duygulu ve diğerleri, 2008; Taştan ve diğerleri, 2014; Uçar, 2009; LaMastro, 1999; Tumwesigye, 2010; Mankanjee ve diğerleri, 2006).

Örgütsel destek ile hizmetkar liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında örgütsel desteğin hizmetkar liderliği etkilediği görülmektedir (Yohana, 2017; Rai ve Prakash, 2016; Hosseini ve diğerleri, 2016; Yıldız ve Yıldız, 2015; Bobbio ve Manganelli, 2015).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmetkar liderliğin duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır (Yılmaz, 2013; Türkmen, 2016; Harwiki, 2016; Sokol, 2014; Muthia ve Krishnan, 2015; Olesia ve diğerleri, 2013; Chinomona ve diğerleri, 2013; Setyaningrum, 2017; Gul ve diğerleri, 2012; Goh ve Low, 2014; Ambali ve diğerleri, 2011; Bal Taştan ve Kalafatoğlu, 2015; Drury, 2004; Lapointe ve Vandenberghe, 2015; Cerit, 2010; Mazarei ve diğerleri, 2013; Rimes, 2011).

Yukarıda yer verilen literatür incelemesi sonuçları göz önünde bulundurulduğunda örgütse desteğin duygusal bağlılık ve hizmetkar liderlik üzerinde bir etkisi olduğu ve hizmetkar liderliğin de duygusal bağlılık üzerinde bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde hizmetkar liderliğin aracı bir rol oynayabileceği söylenebilir.

**H4.** Hastane çalışanlarının hizmetkar liderlik algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir. Bu hipoteze ait alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

**H4a.** Hastane çalışanlarının tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.

**H4b.** Hastane çalışanlarının güçlendirme boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.

**H4c.** Hastane çalışanlarının geride durma boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.

**H4d.** Hastane çalışanlarının cesaret ve otantiklik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.

**H4e.** Hastane çalışanlarının hesap verebilirlik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.

**H4f.** Hastane çalışanlarının affetme boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.



## **2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

### **2.2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Bir hizmet sektörü kuruluşu olan hastanelerde çalışanların kuruma duygusal bağlılık hissetmeleri devamlılık, verimlilik, performans artışı vb. pozitif sonuçlara yol açarak, kuruluştan hizmet alanların memnuniyetini yükselteceği gibi çalışanların ve kuruluşun başarısını da arttıracaktır. Ayrıca örgütsel destek değişkeninin de çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarını etkileyen bir değişken olduğu düşünülmektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken hizmetkar liderlik değişkeninin aracılık rolü de göz önünde bulundurulacaktır. Dolayısıyla bu çalışmanın amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- Hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- Örgütsel destek ve hizmetkar liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- Örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide hizmetkar liderliğin aracılık rolünün incelenmesi.

### **2.2.2. Araştırmanın Önemi**

Geçmişten günümüze bakıldığında liderlerin tarihin gidişatına önemli derecede etki ettikleri görülmektedir. Liderlik geçmişte daha çok siyasi ve askeri anlamda önemliken, günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak ekonomik rekabetin artmasıyla işletmeler içinde önemli bir kavram haline gelmiştir. Günümüz artan rekabet koşullarında işletmelerin ekonomik anlamda ayakta kalmaları giderek zorlaşmış, işletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için liderlere daha çok ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir. Rekabet ortamı, müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet sunma gibi faktörlerin de daha fazla önem kazanmasına sebep olmuştur. İşletmelerin amaç ve hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri, zamana ve çevresel koşullara ayak uydurabilmeleri, çok farklı inanç ve düşüncedeki insanları bir araya getirerek değişimi kolayca sağlayabilmeleri işletme çalışanlarının sürece aktif bir şekilde katılımlarıyla mümkündür. Liderlik, örgütsel destek ve

çalışanların örgüte bağlılığı; işletme çalışanlarının sürece aktif bir şekilde katılmaları konusunda üzerinde durulması gereken kavramlardır. Örgütte yol göstericiliğine gereksinim duyulan liderlerin bu görevlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri örgüt içindeki tutumlarına ve onları takip edenlerin sayısına bağlıdır. Çalışanlarını güçlendiren, onları ön plana çıkaran, dinleyen, ikna edebilen, empati kurabilen, öngörü ve farkındalık sahibi, iyileştirme ve hizmet etme özelliklerine sahip hizmetkar bir lider ile klasik liderlik anlayışını benimseyen bir lider arasında takipçi sayıları bakımından farklılıklar olacaktır. Çalışanların lideri takip etmelerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de çalışanların algıladıkları örgütsel destektir. Kısacası çalışanlarının örgütsel destek algısı düşük olan bir işletmede liderlerin etkili olma şansları oldukça düşüktür. Bununla birlikte çalışanlar ne kadar fazla örgütsel destek algıladıkları çalıştıkları işletmeye bağlılıkları da o derece fazla olacaktır. Çalışanların bağlılığının yüksek olması performanslarını da olumlu etkileyecektir. Yapılan bu açıklamalar hizmetkar liderlik, örgütsel destek ve duygusal bağlılık kavramlarının bu tez çalışmasına konu olmasının nedenlerini ortaya koymaktadır.

Yapılan tüm bu açıklamalar bağlamında bu çalışmada, örgütsel destek algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde hizmetkar liderlik değişkeninin aracılık rolü incelenmiştir. Erzurum ve Trabzon'daki özel hastanelerde çalışanlardan elde edilen verilerle ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Hizmetkar liderlikle ilgili Türkiye'de yapılan çalışmaların (Akdöl, 2015; Akyüz, 2012; Akyüz ve Eren, 2013; Akyüz, 2016; Balay, 2014; Baytok ve Ergen, 2013; Cerit, 2010; Duyan ve Dierendonck, 2014; Ekinci, 2015; Ker Dinçer ve Öksüz, 2011; Türkmen, 2016; Ürü Sanı ve diğerleri, 2013; Yalçın ve Karadağ, 2013) çok az olması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırma çalışanların hizmet alanlarıyla ve birbirleriyle çok yakın olduğu, yardımlaşmanın yoğun yaşandığı ve bir sıkıntı olması durumunda tüm çalışanların etkilendiği hastanelerde yapılmıştır. Araştırmanın evreni; her iki hastanenin yönetiminden alınan bilgiler doğrultusunda, Erzurum ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren iki özel hastanede çalışan yaklaşık 600 personelden oluşmaktadır. Özellikle bu iki ilin seçilmesinin nedeni, coğrafi, beşeri ve kültürel farklılıkların araştırmanın değişkenlerini ne derecede

etkilediğinin ortaya çıkarılmak istenmesidir. Çalışılan örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir (Arıkan, 2004:141). Bu yönteme göre evrenin her statüsünden rastgele 370 personel seçilmiştir ve araştırma bu çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemin evrene oranı yaklaşık %62 gibi yüksek bir değere karşılık gelmektedir. Araştırmalar için örneklem büyüklüğü %5 hata payı ve %95 güven seviyesi ile önerilen örneklem büyüklüğünün üzerindedir (Özdamar, 2003;116-118).

Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Formülü:  $n = (N t^2 pq) / (d^2 (N-1) + t^2 pq)$

Formülde;

N : Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

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

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır.

#### **2.4. Araştırmada Yararlanılan Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Uygulama Erzurum ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren özel hastanelerin yetkililerinden izin alınıp çalışanlarla yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Anket uygulaması, 02-24 Şubat 2017 tarihleri arasında, gerekli açıklamaların yapıldığı 370 hastane çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

Hastane çalışanlarının örgütsel davranışlarını ölçen üç adet ölçek hem yönetici hem de çalışanlar için tek tip düzenlenmiştir. Anket formu; 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm Hizmetkar Liderlik, ikinci bölüm Örgütsel Destek, üçüncü bölüm Duygusal Bağlılık ile ilgilidir. Son bölümde ise çalışanların sosyo-demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik “hastanenin hizmet verdiği il, çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, hastanedeki görevi, sağlık sektöründe çalıştığı süre, şuan çalıştığı hastanedeki hizmet süresi, mevcut pozisyonunda çalıştığı süre, idari görevinin olup olmadığı ve aylık geliri” soruları yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde yer alan önermeler 5’li likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ile

değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ankette araştırma modelinde yer alan üç adet değişkene ilişkin literatürde güvenilirliği ve geçerliliği onaylanmış ölçekler yer almaktadır. Bu ölçekler;

**Hizmetkar Liderlik Ölçeği:** Bu çalışmada, Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve Türkçe güvenilirliği ve geçerliliği Duyan ve Van Dierendonck (2014) tarafından test edilen, 8 boyut ve 30 önermeden oluşan Hizmetkar Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki boyutlar sırasıyla; güçlendirme boyutu 7 önerme, geride durma boyutu 3 önerme, hesap verebilirlik boyutu 3 önerme, affetme boyutu 3 önerme, cesaret boyutu 2 önerme, otantiklik boyutu 4 önerme, tevazu boyutu 5 önerme ve sorumlu yöneticilik boyutu 3 önermeden oluşmaktadır.

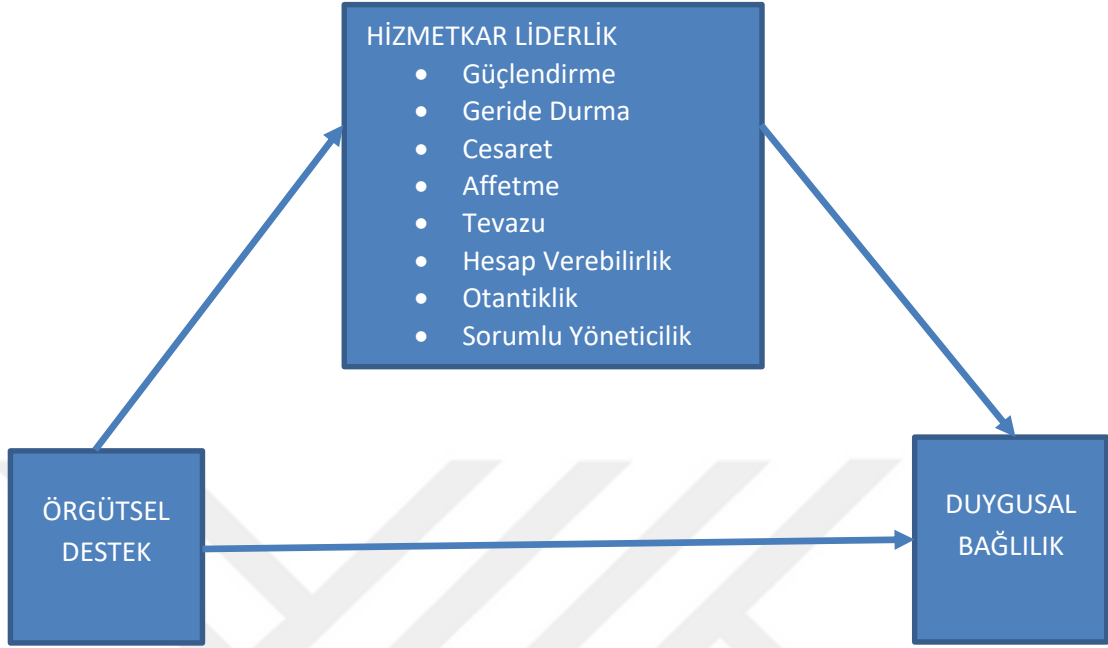
**Örgütsel Destek Ölçeği:** Bu çalışmada, Chun-Fang ve Tsung'dan (2012: 185) alınan ve Çınar'ın (2013) da çalışmasında kullandığı, Rhoades ve Eisenberger'in 5 önermeden oluşan "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" (Perceived Organizational Support Scale) kullanılmıştır.

**Duygusal Bağlılık Ölçeği:** Bu çalışmada 1984 ve 1997 tarihlerinde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, 18 önermeden ve üç boyuttan (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nden (Organizational Commitment Scale) duygusal bağlılığı ölçen 6 önerme kullanılmıştır. Ölçek ayrıca Çınar ve Yeşil (2016) tarafından yapılan çalışmada da kullanılmıştır.

## 2.5. Araştırmanın Modeli

Örgütsel destek algısı ile duygusal bağlılık arasında hizmetkar liderliğin aracılık rolünün incelendiği bu çalışmada, araştırmanın temel amacı göz önünde bulundurularak, araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmiştir. Geliştirilen bu model çerçevesinde araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**



## **2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

İşletmelerle ilgili araştırmaların tümünde olduğu gibi bu araştırmada da yer ve zaman bakımından birtakım sınırlılıklar mevcuttur. Araştırmanın temelini insan faktörü oluşturduğundan, sosyal bilimlerdeki araştırmalara has genel sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir.

Araştırma, Erzurum ve Trabzon illerindeki özel hastanelerde çalışanlar üzerinde, örgütsel destek algısının hizmetkar liderlik algısı ve duygusal bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik yapıldığından, aynı veya benzer araştırmanın farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde yapılması durumunda farklı sonuçlara ve yorumlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, araştırmanın belirli bir bölgedeki belirli iki hastanede belirli bir zamanda çalışanlar üzerinde yapılmış olması bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir.

Dağıtılan anket formlarında sonuçların akademik amaçlarla değerlendirileceği bildirilmiş ve anketlerde katılımcıların ad-soyad bilgilerine yer verilmemiş olmasına rağmen çalışanların amirlerini değerlendirirken iş güvencesi vb. faktörlerin etkisiyle tedirgin

cevaplar verdiği düşünülebilir. Bu bir sınırlılık sebebi olarak görülmüştür. Aynı zamanda tüm katılımcıların soruları doğru anladıkları ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

## 2.7. Bulgular

### 2.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görevi, çalışma süresi, aylık gelirine ilişkin dağılımlarıyla ilgili bulgular frekans analizinden yararlanılarak Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları

| ÖZELLİK                      |                         | FREKANS | YÜZDE |
|------------------------------|-------------------------|---------|-------|
| Hastanenin Hizmet Verdiği İl | Trabzon                 | 263     | 71,1  |
|                              | Erzurum                 | 107     | 28,9  |
| Cinsiyet                     | Erkek                   | 123     | 33,2  |
|                              | Bayan                   | 247     | 66,8  |
| Yaş                          | 18-25 Yaş               | 97      | 26,2  |
|                              | 26-33 Yaş               | 171     | 46,2  |
|                              | 34-41 Yaş               | 86      | 23,2  |
|                              | 42-48 Yaş               | 11      | 3,0   |
|                              | 49 Yaş ve Üzeri         | 5       | 1,4   |
| Medeni Durum                 | Evli                    | 171     | 46,2  |
|                              | Bekar                   | 199     | 53,8  |
| Eğitim                       | Ortaokul                | 6       | 1,6   |
|                              | Lise                    | 132     | 35,7  |
|                              | Önlisans                | 74      | 20,0  |
|                              | Lisans                  | 112     | 30,3  |
|                              | Yüksek lisans           | 16      | 4,3   |
|                              | Doktora                 | 30      | 8,1   |
| Görevi                       | Tekniker-Teknisyen      | 26      | 7     |
|                              | Tıbbi Sekreter-Sekreter | 78      | 21,1  |
|                              | Personel-Memur          | 28      | 7,6   |
|                              | Laborant                | 10      | 2,7   |
|                              | Hemşire                 | 160     | 43,2  |

|   |                  |     |      |
|---|------------------|-----|------|
|   | Doktor           | 51  | 13,8 |
|   | Ebe/Hasta Bakıcı | 17  | 4,6  |
| <b>Sağlık Sektöründe Çalıştığı Süre</b>   | 1 Yıldan Az      | 41  | 11,1 |
|   | 1-5 Yıl          | 185 | 50,0 |
|   | 6-10 Yıl         | 88  | 23,8 |
|   | 11-15 Yıl        | 40  | 10,8 |
|   | 16-20 Yıl        | 13  | 3,5  |
|   | 21 Yıl ve Üzeri  | 3   | 0,8  |
| <b>Bu Hastanede Çalışma Süresi</b>        | 6 Aydan Az       | 39  | 10,5 |
|   | 6 Ay-1 Yıl       | 75  | 20,3 |
|   | 2-4 Yıl          | 159 | 43,0 |
|   | 5-7 Yıl          | 71  | 19,2 |
|   | 8 Yıl ve üzeri   | 26  | 7,0  |
| <b>Mevcut Pozisyonunda Çalışma Süresi</b> | 6 Aydan Az       | 30  | 8,1  |
|   | 6 Ay-1 Yıl       | 74  | 20,0 |
|   | 2-4 Yıl          | 167 | 45,1 |
|   | 5-7 Yıl          | 65  | 17,6 |
|   | 8-10 Yıl         | 20  | 5,4  |
|   | 11 Yıl ve Üzeri  | 14  | 3,8  |
| <b>İdari Görev</b>                        | Var              | 24  | 6,5  |
|   | Yok              | 346 | 93,5 |
| <b>Aylık Gelir</b>                        | 2500 ve Altı     | 226 | 61,1 |
|   | 2501-3500        | 70  | 18,9 |
|   | 3501-4500        | 33  | 8,9  |
|   | 4501 ve Üzeri    | 41  | 11,1 |

Araştırmada katılanların çalıştıkları hastanelerin faaliyet gösterdikleri illere bakıldığında; %71,1'inin Trabzon ilinde faaliyet gösteren hastanelerde, %28,9'unun da Erzurum ilinde faaliyet gösteren hastanelerde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; %33,2'sinin erkek, %66,8'inin de kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında; %46,2'lik bir oran ile katılımcıların hemen hemen yarısının 26-33 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Geri kalan bölümü ise sırasıyla %26,2'lik bir oran ile 18-25 yaş arası, %23,2'lik oran ile 34-41 yaş arası, %3'lük oran ile 42-48 yaş arası, %1,4'lük oran ile 49 yaş üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; %46,2'sinin evli, %53,8'inin ise bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; %1,6'sının ortaokul mezunu, %35,7'sinin lise mezunu, %20'sinin ön lisans mezunu, %30,3'ünün lisans mezunu,

%4,3'ünün yüksek lisans mezunu, %8,1'inin ise doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları hastanedeki görevlerine bakıldığında; %7'sinin tekniker-teknisyen, %21,1'inin tıbbi sekreter-sekreter, %7,6'sının personel-memur olduğu, %2,7'sinin laborant, %43,2'sinin hemşire, %13,8'inin doktor ve %4,6'sının da ebe/hasta bakıcı olduğu görülmektedir. Katılımcıların sağlık sektöründe çalıştıkları süreye bakıldığında; %50'lik oran ile katılımcıların yarısının 1-5 yıl arası çalışanlar olduğu görülmektedir. Geri kalan bölümü ise sırasıyla %11,1'lik oran ile 1 yıldan az çalışanlar, %23,8'lik oran ile 6-10 yıl arası çalışanlar, %10,8'lik oran ile 11-15 yıl arası çalışanlar, %3,5'lik oran ile 16-20 yıl arası çalışanlar, %0,8'lik oran ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların buldukları hastanedeki çalışma sürelerine bakıldığında; %10,5'inin 6 aydan az, %20,3'ünün 6 ay-1 yıl arası, %43'ünün 2-4 yıl arası, %19,2'sinin 5-7 yıl arası, %7'sinin 8 yıl ve üzeri çalışanlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut pozisyonlarındaki çalışma sürelerine bakıldığında; %8,1'inin 6 aydan az, %20'sinin 6 ay-1 yıl arası, %45,1'inin 2-4 yıl arası, %17,6'sının 5-7 yıl arası, %5,4'ünün 6-8 yıl arası, %3,8'inin de 11 yıl ve üzeri çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların idari görevi olup olmadığına bakıldığında; %93,5'inin idari görevi bulunmadığı, %6,5'inin ise idari göreve sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların aylık gelirlerine bakıldığında; %61,1'lik bir oranla 2500 TL ve altında aylıkla çalışanların çok fazla olduğu görülmektedir. Geri kalan bölümü ise %18,9'luk oran ile 2501 TL-3500 TL arası, %8,9'luk oran ile 3501 TL-4500 TL arası, %11,1'lik oran ile 4501 TL ve üzerinde aylıkla çalışanlar oluşturmaktadır.

### **2.7.2. Araştırmanın Geçerliliğine ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

Bu kısımda, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerde KMO değeri ve Bartlett küresellik testinin anlamlılığı dikkate alınarak ölçeklerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak, genel olarak araştırmacılarca tatminkar olarak düşünülen asgari KMO değeri 0,7'dir (Altunışık ve diğerleri, 2010:266). Ölçeklerin güvenilirliği test edilirken cronbach alfa analizi uygulanmıştır. Cronbach alfa analizinde hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,7 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010:171).



### 2.7.2.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Hizmetkar liderlik ölçeği Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilmiş olup 8 boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Bu şekilde, hizmetkar liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 2’de verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,91 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ( $p=,000$ ). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Döndürme tekniği kullanılarak uygulanan analizler sonucunda ise, ölçekte yer alan 30 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın 0,67’sini açıklayan altı faktör altında toplandığı görülmüştür. Hizmetkar liderliğin birinci faktörü olan tevazu ve sorumlu yöneticilik yedi maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,781 ile ,581 arasında değişen bu yedi maddenin açıklanan varyans oranı ise 15,09’dur. Tevazu ve sorumlu yöneticilik faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 3,92 ile “Kurum yöneticilerim, bütünün iyi olmasına odaklanmanın önemine vurgu yapar.” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 3,02 ile “Kurum yöneticilerim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.” ifadesidir. Tevazu ve sorumlu yöneticilik faktörünün genel ortalaması ise 3,49’dur. Buna göre, katılımcıların, yöneticileriyle ilgili olarak yüksek düzeyde tevazu algısına sahip oldukları söylenebilir. Hizmetkar liderliğin ikinci faktör olan “güçlendirme”, yedi maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,836 ile ,564 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı da 14,64 olarak tespit edilmiştir. Güçlendirme faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,76 ile “Kurum yöneticilerim, işimi iyi yapmam için bana gereken bilgiyi verir.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 3,20 ile “Kurum yöneticilerim, bir sorun karşısında bana sadece ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için imkân sunar.” ifadesidir. Güçlendirme faktörünün genel ortalaması ise 3,41’dir. Buna göre, araştırmaya katılanların yöneticileriyle ilgili güçlendirme algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılabilir. Hizmetkar liderliğin üçüncü faktörü olarak belirlenen “hesap verebilirlik” ise üç maddeyi içermektedir. Faktör yükleri ,846 ile ,836 arasında değişmekte olan bu üç maddenin açıklanan varyans oranı ise 9,54’tür. Hesap verebilirlik faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamaları göz önüne alındığında, “Kurum yöneticilerim, beni performansımdan sorumlu tutar.” ifadesi 4,12 ile en yüksek ortalamalı ifade iken, “Kurum yöneticilerim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden

sorumlu tutar.” ifadesi ise 4,09 ile en düşük ortalamalı ifade olarak karşımıza çıkmıştır. Hesap verebilirlik faktörünün genel ortalaması ise 4,11’dir. Bu ortalama ile katılımcıların yöneticilerine ilişkin hesap verebilirlik algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Hizmetkar liderliğin dördüncü faktörü olarak belirlenen “geride durma” ise üç maddeyi içermektedir. Faktör yükleri ,826 ile ,766 arasında değişmekte olan bu üç maddenin açıklanan varyans oranı ise 10,65’tir. Geride durma faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamaları göz önüne alındığında, “Kurum yöneticilerim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.” ifadesi 3,16 ile en yüksek ortalamalı ifade iken, “Kurum yöneticilerim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.” ifadesi ise 3,00 ile en düşük ortalamalı ifade olarak karşımıza çıkmıştır. Geride durma faktörünün genel ortalaması ise 3,08’dir. Bu ortalama ile katılımcıların yöneticilerine ilişkin geride durma algılarının orta seviyede olduğu söylenebilir. Hizmetkar liderliğin beşinci faktörü olarak belirlenen “affetme” de üç maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,843 ile ,772 arasında değişen bu üç maddenin açıklanan varyans oranı da 7,40 olarak hesaplanmıştır. Affetme faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,61 ile “Kurum yöneticilerim, insanları işlerinde yaptıkları hatalarından dolayı eleştirir.” ifadesi olduğu, en düşük ortalamalı ifadenin ise 2,95 ile “Kurum yöneticilerim, iş yerinde kendisini rahatsız edenlere karşı sert bir tavır sergiler.” ifadesi olduğu görülmüştür. Affetme faktörünün genel ortalaması ise 3,24’tür. Bu ortalama, katılımcıların yöneticilerine ilişkin affetme algılarının orta seviyede olduğu şeklinde yorumlanabilir. Hizmetkar liderliğin altıncı ve son faktörü olarak belirlenen cesaret ve otantiklik faktörü ise altı maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,696 ile ,489 arasında değişen bu altı maddenin açıklanan varyans oranı da 9,98 olarak hesaplanmıştır. Cesaret ve otantiklik faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,78 ile “Kurum yöneticilerim, genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.” ifadesi olduğu, en düşük ortalamalı ifadenin ise 3,25 ile “Kurum yöneticilerim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.” ifadesi olduğu görülmüştür. Cesaret ve otantiklik faktörünün genel ortalaması ise 3,55’tir. Bu ortalama, katılımcıların yöneticilerine ilişkin cesaret ve otantiklik algılarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 2.** Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

| Hizmetkar Liderlik Ölçeği            |   | KMO            |          | Cronbach Alfa         | P             |          |
|--------------------------------------|---|----------------|----------|-----------------------|---------------|----------|
|                                      |   | 0,91           |          | 0,92                  | ,000          |          |
| No                                   | Faktörler   | Faktör Yükleri | Öz Değer | Açıklanan Varyans (%) | Cronbach Alfa | Ortalama |
| <b>Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik</b> |   |                | 4,38     | 15,09                 | 0,89          | 3,49     |
| 27                                   | Eğer insanlar eleştiri yaparsa, kurum yöneticilerim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.  | 0,781          |          |                       |               | 3,46     |
| 26                                   | Kurum yöneticilerim, kendi görüşünden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.  | 0,754          |          |                       |               | 3,47     |
| 23                                   | Kurum yöneticilerim, eleştirilerden ders alır. (Öğreneceği şeyler olduğunu çıkarır)   | 0,742          |          |                       |               | 3,52     |
| 24                                   | Kurum yöneticilerim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.   | 0,732          |          |                       |               | 3,57     |
| 25                                   | Kurum yöneticilerim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.  | 0,606          |          |                       |               | 3,02     |
| 28                                   | Kurum yöneticilerim, bütünün iyi olmasına odaklanmanın önemine vurgu yapar.   | 0,596          |          |                       |               | 3,92     |
| 29                                   | Kurum yöneticilerim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.  | 0,581          |          |                       |               | 3,51     |
| <b>Güçlendirme</b>                   |   |                | 4,25     | 14,64                 | 0,89          | 3,41     |
| 2                                    | Kurum yöneticilerim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.   | 0,836          |          |                       |               | 3,47     |
| 3                                    | Kurum yöneticilerim, kendimi daha fazla geliştirmeme yardım eder.   | 0,763          |          |                       |               | 3,41     |
| 4                                    | Kurum yöneticilerim, çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.   | 0,762          |          |                       |               | 3,41     |
| 5                                    | Kurum yöneticilerim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.   | 0,753          |          |                       |               | 3,29     |
| 1                                    | Kurum yöneticilerim, işimi iyi yapmam için bana gereken bilgiyi verir.  | 0,618          |          |                       |               | 3,76     |
| 6                                    | Kurum yöneticilerim, bir sorun karşısında bana sadece ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için imkân sunar. | 0,611          |          |                       |               | 3,20     |
| 7                                    | Kurum yöneticilerim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.   | 0,564          |          |                       |               | 3,32     |
| <b>Hesap Verebilirlik</b>            |   |                | 2,77     | 9,54                  | 0,84          | 4,11     |
| 13                                   | Kurum yöneticilerim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.   | 0,846          |          |                       |               | 4,09     |
| 11                                   | Kurum yöneticilerim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.   | 0,845          |          |                       |               | 4,11     |
| 12                                   | Kurum yöneticilerim, beni performansımdan sorumlu tutar.  | 0,836          |          |                       |               | 4,12     |

| <b>Geride Durma</b>          |  |       | 3,09 | 10,65 | 0,87 | 3,08 |
|------------------------------|--|-------|------|-------|------|------|
| 9                            | Kurum yöneticilerim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez. | 0,826 |      |       |      | 3,16 |
| 10                           | Kurum yöneticilerim, bir iş arkadaşımın başarısına, kendi başarısından daha çok sevinir.     | 0,798 |      |       |      | 3,08 |
| 8                            | Kurum yöneticilerim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.   | 0,766 |      |       |      | 3,00 |
| <b>Affetme</b>               |  |       | 2,14 | 7,40  | 0,75 | 3,24 |
| 15                           | Kurum yöneticilerim, iş yerinde kendisini rahatsız edenlere karşı sert bir tavır sergiler.   | 0,843 |      |       |      | 2,95 |
| 14                           | Kurum yöneticilerim, insanları işlerinde yaptıkları hatalarından dolayı eleştirir.           | 0,796 |      |       |      | 3,61 |
| 16                           | Kurum yöneticilerim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.                 | 0,772 |      |       |      | 3,15 |
| <b>Cesaret ve Otantiklik</b> |  |       | 2,89 | 9,98  | 0,82 | 3,55 |
| 18                           | Kurum yöneticilerim, risk alır ve kendisince yapılması gerekenleri yapar.                    | 0,696 |      |       |      | 3,36 |
| 19                           | Kurum yöneticilerim, limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.                            | 0,683 |      |       |      | 3,63 |
| 20                           | Kurum yöneticilerim, genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.                          | 0,679 |      |       |      | 3,78 |
| 17                           | Kurum yöneticilerim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.          | 0,560 |      |       |      | 3,25 |
| 21                           | Kurum yöneticilerim, istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.   | 0,489 |      |       |      | 3,51 |
| 22                           | Kurum yöneticilerim, çalışanlarına gerçek hislerini gösterir                                 | 0,489 |      |       |      | 3,75 |

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından 8 faktör olarak geliştirilen yapının, bu çalışma kapsamında altı faktöre indirildiği görülmektedir. Her iki ölçek yapısı arasındaki fark, Duyan ve Van Dierendonck'in (2014) anketin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliğini test ettiği çalışmasında 17. ve 18. maddeler cesaret faktörü altında yer alırken, bu çalışmada ise otantiklik faktörüyle ortak bir yapı oluşturmuşlardır. Bu durum boyutun ismini de cesaret ve otantiklik boyutu olarak almamıza sebep olmuştur. Aynı şekilde 28. ve 29. maddeler de Duyan ve Van Dierendonck'in (2014) çalışmasında, sorumlu yöneticilik faktörü altındayken, bu çalışmada tevazu faktörü altında yer almıştır. Bu maddelerin de eklenmesiyle oluşan boyut ise tevazu ve sorumlu yöneticilik olarak adlandırılmıştır. Benzer bir durum Türkmen (2016) tarafından yapılan çalışmada da söz konusudur. Türkmen'in (2016) çalışmasında yaptığı analizler sonucunda geri durma, tevazu, cesaret ve sorumlu yöneticilik boyutları tek bir faktör altında toplanmıştır. Türkmen (2016) bu dört boyutun birleşmesi sonucu oluşan tek boyutu mütevazi ve sorumlu yöneticilik olarak isimlendirmiştir. Bir diğer farklılık ise Duyan ve Van Dierendonck'in (2014) çalışmasında

30. madde sorumlu yöneticilik faktörü altında yer alırken, bu çalışmada sorumlu yöneticilik boyutunun diğer maddeleriyle farklı bir dağılım göstermiştir. Bu duruma neden olan olayın ise, sosyal sorumluluk yönüne vurgu yapan maddenin katılımcılar tarafından hesap verebilirlik boyutundaki çalışanların sorumlulukları ile ilgili maddelerle aynı şekilde algılanması olduğu söylenebilir. Farklı algılanma sonucunda anketin yapısını bozmakta olan 30. madde ankettten çıkarılarak 29 madde 6 boyuta indirgenmiştir.

Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar ise tablo 2’de verilmiştir. Buna göre; ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: *Tevazu ve sorumlu yöneticilik* = ,89; *Güçlendirme* = ,89; *Hesap Verebilirlik* = ,84; *Geride Durma* = ,87; *Affetme* = ,75 ve *Cesaret ve Otantiklik* = ,82. Son olarak ölçeğin geneli için Cronbach Alfa katsayısı ise ,92 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### **2.7.2.2. Örgütsel Destek Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Örgütsel destek ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3’te verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,85 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ( $p=,000$ ). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 5 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın ,72’sini açıklayan tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktör beş maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,901 ile ,682 arasında değişen bu beş maddenin açıklanan varyans oranı ise 72,62’dir. Örgütsel destek faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, “*Kurumum kasıtlı olarak yapmadığım hatalarımı affedebilir.*” ifadesi 3,94 ile en yüksek ortalamaya sahip iken, “*Kurumum amaçlarımı ve değerlerimi dikkate alır.*” ifadesi 3,24 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Örgütsel destek faktörünün genel ortalaması ise 3,48’dir. Buna göre, araştırmaya katılanların yöneticilerine ilişkin örgütsel destek algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi**

| No                     | Faktörler   | Faktör Yükleri | KMO  | p    | Öz Değer | Açıklanan Varyans (%) | Cronbach Alfa | Ortalama |
|------------------------|---|----------------|------|------|----------|-----------------------|---------------|----------|
| <b>Örgütsel Destek</b> |   |                | 0,85 | ,000 | 3,63     | 72,62                 | 0,90          | 3,48     |
| 2                      | Kurumum sağlık ve mutluluğuma önem verir.                 | ,901           |      |      |          |                       |               | 3,28     |
| 4                      | Bir sorunum olduğunda kurumum yardıma hazırdır.           | ,894           |      |      |          |                       |               | 3,62     |
| 3                      | Kurumum amaçlarımı ve değerlerimi dikkate alır.           | ,883           |      |      |          |                       |               | 3,24     |
| 1                      | Kurumum düşüncelerimi ciddiye alır.                       | ,880           |      |      |          |                       |               | 3,33     |
| 5                      | Kurumum kasıtlı olarak yapmadığım hatalarımı affedebilir. | ,682           |      |      |          |                       |               | 3,94     |

Rhoades ve Eisenberger'in 5 önermeden oluşan "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği"ne ilişkin tek faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında da tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen bu tek faktörlü yapı, Rhoades ve Eisenberger'in Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin orijinal yapısıyla birebir örtüşmektedir.

Örgütsel Destek Ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar ise yukarıdaki Tablo 3'te verilmiştir. Buna göre; ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ,90 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Örgütsel Destek Ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

### **2.7.2.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Duygusal bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 4'te verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,85 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ( $p=,000$ ). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 6 maddenin, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın ,63'ünü açıklayan tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktör altı maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,874 ile ,616 arasında değişen bu altı maddenin açıklanan varyans oranı ise 63,95'tir. Duygusal

bağlılık faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, “*Dışarıdaki insanlara çalıştığım kurumdan gururla bahsediyorum.*” ifadesi 3,84 ile en yüksek ortalamaya sahip iken, “*Bu kurumun benim için çok kişisel(özel) bir anlamı var.*” ifadesi 2,98 ile en düşük ortalamaya sahip ifadedir. Duygusal bağlılık faktörünün genel ortalaması ise 3,31’dir. Buna göre, araştırmaya katılanların yöneticilerine ilişkin duygusal bağlılık algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.** Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

| No                       | Faktörler   | Faktör Yüklere | KMO  | p    | Öz Değer | Açıklanan Varyans (%) | Cronbach Alfa | Ortalama |
|--------------------------|---|----------------|------|------|----------|-----------------------|---------------|----------|
| <b>Duygusal Bağlılık</b> |   |                | 0,85 | ,000 | 3,83     | 63,95                 | 0,88          | 3,31     |
| 2                        | Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.                            | ,874           |      |      |          |                       |               | 3,04     |
| 4                        | Kendimi bu kurumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.               | ,872           |      |      |          |                       |               | 3,24     |
| 3                        | Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.  | ,865           |      |      |          |                       |               | 3,27     |
| 5                        | Bu kurumun benim için çok kişisel(özel) bir anlamı var.                   | ,829           |      |      |          |                       |               | 2,98     |
| 6                        | Dışarıdaki insanlara çalıştığım kurumdan gururla bahsediyorum.            | ,706           |      |      |          |                       |               | 3,84     |
| 1                        | Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder. | ,616           |      |      |          |                       |               | 3,50     |

1984 ve 1997 tarihlerinde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, 18 önermeden ve üç boyuttan (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden (Organizational Commitment Scale) duygusal bağlılık faktörünü ölçen 6 önermenin, bu çalışma kapsamında da tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen bu tek faktörlü yapı, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin (sadece duygusal bağlılık boyutu) orijinal yapısıyla birebir örtüşmektedir.

Duygusal Bağlılık Ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen

sonuçlar ise Tablo 4’te verilmiştir. Buna göre; ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ,88 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile rgtsel Destek leğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

### 2.7.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenerek, faktör yapılarının ve ölçek maddelerinin ayrıntılı olarak açıklanmasının hizmetkar liderlik ve örgütsel destek algıları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 5’te araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 5.** Korelasyon Katsayıları

| Değişkenler                   | Hizmetkar Liderlik | Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | Güçlendirme | Geride Durma | Cesaret ve Otantiklik | Hesap Verebilirlik | Affetme | rgtsel Destek | Duygusal Bağlılık |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------|-------------|--------------|-----------------------|--------------------|---------|-----------------|-------------------|
| Hizmetkar Liderlik            | 1,00               |                               |             |              |                       |                    |         |                 |                   |
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | ,866**             | 1,00                          |             |              |                       |                    |         |                 |                   |
| Güçlendirme                   | ,816**             | ,613**                        | 1,00        |              |                       |                    |         |                 |                   |
| Geride Durma                  | ,673**             | ,481**                        | ,578**      | 1,00         |                       |                    |         |                 |                   |
| Cesaret ve Otantiklik         | ,836**             | ,722**                        | ,545**      | ,449**       | 1,00                  |                    |         |                 |                   |
| Hesap Verebilirlik            | ,343**             | ,253**                        | ,124*       | -,018        | ,310**                | 1,00               |         |                 |                   |
| Affetme                       | ,217**             | ,041                          | -,032       | ,076         | ,112*                 | ,008               | 1,00    |                 |                   |
| rgtsel Destek               | ,739**             | ,715**                        | ,704**      | ,508**       | ,598**                | ,153**             | -,095   | 1,00            |                   |
| Duygusal Bağlılık             | ,657**             | ,605**                        | ,567**      | ,522**       | ,515**                | ,074               | ,092    | ,604**          | 1,00              |

\*P< 0.05 düzeyinde anlamlı

\*\*P< 0.001 düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizi için hizmetkar liderlik ve alt boyutları ile örgütsel destek ve duygusal bağlılığı temsil eden leklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri saptanmıştır. Genellikle, eğer n>100 ve r>0.70 ise,



değişkenler arasında ‘‘güçlü ilişki’’ bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer  $r = 0.40$  ile  $0.70$  arasında ise ‘‘orta derecede’’,  $r = 0.20$  ve  $0.40$  arasında ise ‘‘zayıf bir ilişki’’ olduğu söylenir. Eğer  $r < 0.20$  ise ‘‘ihmal edilecek ilişki’’ olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000:85).

Yapılan korelasyon analizinde hizmetkar liderlik boyutlarından hesap verebilirlik ve affetme ile duygusal bağlılık ve affetme ile örgütsel destek arasında bir ilişki yoktur.

Korelasyon analizi neticesinde duygusal bağlılık ile hizmetkar liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu arasında ,605 orta derecede pozitif ilişki, güçlendirme ile ,567 orta derecede pozitif ilişki, geride durma ile ,522 orta derecede pozitif ilişki, cesaret ve otantiklik ile ,515 orta derecede pozitif ilişki bulunmuştur.  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca duygusal bağlılıkla hizmetkar liderlik arasında ,657 orta derecede pozitif ilişki, örgütsel destek ile arasında ise ,604 orta derecede pozitif ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel desteğin ise hizmetkar liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ile arasında ,715 güçlü bir pozitif ilişki, güçlendirme ile ,704 güçlü bir pozitif ilişki, geride durma ile ,508 orta derecede pozitif ilişki, cesaret ve otantiklik ile ,598 orta derecede pozitif ilişki, hesap verebilirlik ile ,153 ihmal edilecek derecede pozitif bir ilişki bulunmaktadır.  $P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde hizmetkâr liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ile örgütsel destek arasında daha güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca hizmetkar liderlik ve örgütsel destek arasında da ,739 güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır.

#### **2.7.4. Demografik Değişkenler İle Araştırmanın Diğer Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Bu çalışmada demografik değişkenler olarak belirlenen hastanenin hizmet verdiği il, cinsiyet, yaş, medeni durum, görev türü, görev süresi, aylık gelir ve eğitim düzeyi değişkenlerinin araştırma değişkenleri olarak belirlenen hizmetkar liderlik, örgütsel destek ve duygusal bağlılık değişkenlerini etkileyebileceği varsayımında bulunulmuş, bu demografik değişkenler kontrol değişkenleri olarak analize dâhil edilerek, araştırma değişkenlerine ait ortalamalar arasında herhangi bir fark bulunup bulunmadığı test edilmiştir.

Analizlere boyut ve değişkenlerle ilgili normallik testleri yapılarak başlanmıştır. Tüm boyut ve değişkenlere ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının -2 ve +2 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir (George ve Mallery, 2010). Bu nedenle tüm boyut ve değişkenlerin birbiriyle ilişkisini incelemek için parametrik testler uygulanmıştır. Bu doğrultuda iki kategoriye sahip kontrol değişkenleri için (hastanenin hizmet verdiği il, cinsiyet, medeni durum ve idari görev) “bağımsız örneklem t testi” (Altunışık ve diğerleri, 2010:182-183) ve ikiden fazla kategoriye sahip kontrol değişkenleri (yaş, görev süreleri, görev türü, aylık gelir ve eğitim düzeyi) için ise “tek yönlü varyans analizi” uygulanmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2010:200).

#### **2.7.4.1. Hastanenin Hizmet Verdiği İlin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Hastanenin hizmet verdiği il değişkeni açısından gerçekleştirilen t testinin sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Tablo 6’ya bakıldığında, hizmetkar liderliğin alt boyutları olan geride durma, hesap verebilirlik ve affetme ile duygusal bağlılık algılarında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde ise farklılık bulunamamıştır. Trabzon ilindeki hastanelerde çalışanların hizmetkar liderlik alt boyutu olan hesap verebilirlik algısı Erzurum ilindeki hastanelerde çalışanlardan daha yüksektir. Erzurum ilindeki hastanelerde çalışanların affetme ve geride durma algısı ile duygusal bağlılıkları da Trabzon ilindeki hastane çalışanlarından daha fazladır.

Geride durma boyutunu icediğimizde Erzurum’da çalışanların yüksek bir algıya, Trabzon’da çalışanların ise orta düzey bir algıya sahip olduklarını görüyoruz. Aynı şekilde affetme boyutu ve duygusal bağlılıkta da Erzurum’dakiler yüksek Trabzon’dakiler orta düzey bir algıya sahiptir. Hesap verebilirlik boyutunda ise her iki ilde çalışanlar da yüksek bir algıya sahipken Trabzon’da çalışanların algısı Erzurum’da çalışanlara oranla daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, Erzurum’da çalışanlar kurumlarına duygusal olarak daha bağlıdırlar. Erzurum’daki özel hastanede görev yapan yöneticiler Trabzondakilere oranla kendilerini geri planda tutarak övgüyü çalışanların almasına daha fazla izin vermekte, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ve itibar beklememekte ve iş arkadaşlarının başarısına kendi başarısından daha çok sevinmektedir. Erzurum’daki özel hastanede görev yapan yöneticiler Trabzon’dakilere oranla çalışanları yaptıkları hatalardan dolayı daha çok

eleştirmekte, işyerinde kendilerini rahatsız edenlere karşı daha fazla sert tavır sergilemekte ve geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta daha çok zorluk çekmektedir. Trabzon'daki özel hastanede görev yapan yöneticiler Erzurum'dakilere oranla çalışanları yüttükleri işten, performanslarından ve işi yürütme şekillerinden daha fazla sorumlu tutmaktadır.

**Tablo 6.** Hastanenin Hizmet Verdiği İl Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken           | Hastanenin Hizmet Verdiği İl | N   | Ortalama | Std. Sapma | t      | P           |
|--------------------|------------------------------|-----|----------|------------|--------|-------------|
| Geride Durma       | Trabzon                      | 263 | 2,95     | 0,99       | -3,836 | <b>,000</b> |
|                    | Erzurum                      | 107 | 3,39     | 1,00       |        |             |
| Hesap Verebilirlik | Trabzon                      | 263 | 4,26     | 0,65       | 5,660  | <b>,000</b> |
|                    | Erzurum                      | 107 | 3,73     | 0,89       |        |             |
| Affetme            | Trabzon                      | 263 | 3,10     | 0,94       | -4,595 | <b>,000</b> |
|                    | Erzurum                      | 107 | 3,59     | 0,90       |        |             |
| Duygusal Bağlılık  | Trabzon                      | 263 | 3,22     | 0,94       | -2,992 | <b>,003</b> |
|                    | Erzurum                      | 107 | 3,53     | 0,88       |        |             |

#### 2.7.4.2. Cinsiyetin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkeni açısından gerçekleştirilen t testinin sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Tablo 7'ye bakıldığında, hizmetkar liderliğin alt boyutu olan güçlendirme ve hesap verebilirlik ile örgütsel destek algılarında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde ise farklılık bulunamamıştır. Erkek çalışanların hizmetkar liderlik alt boyutu olan güçlendirme algısı ile örgütsel destek algıları kadın çalışanlardan daha yüksektir. Kadın çalışanların hesap verebilirlik boyutu ile ilgili algıları da erkek çalışanlardan daha fazladır.

Güçlendirme boyutunu incelediğimizde erkek çalışanların yüksek bir algıya kadın çalışanların ise orta düzey bir algıya sahip olduklarını görüyoruz. Hesap verebilirlik algısında kadın ve erkek çalışanların her ikisi de yüksek algıya sahiptir. Erkek ve kadın çalışanların ikisi de yüksek seviye de örgütsel destek algılamaktadır. Bu sonuçlara göre, erkek çalışanlar yöneticilerin iş konusunda onlara gereken bilgiyi verdiğini, yeteneklerini

kullanmaları konusunda onları cesaretlendirdiğini, gelişimlerine yardım ettiğini, yeni fikirler üretme konusunda onları cesaretlendirdiğini, onlara karar alma yetkisi tanıdığını ve bir sorun karşısında çözüme ulaşmak için onlara imkan sunduğunu kadın çalışanlardan daha fazla düşünmektedir. Kadın çalışanlar yöneticilerin çalışanları yürüttükleri işten, performanslarından ve işi yürütme şekillerinden sorumlu tuttuğunu erkek çalışanlara oranla daha fazla düşünmektedir. Erkek çalışanların algıladıkları örgütsel destek kadın çalışanlardan daha fazladır.

**Tablo 7.** Cinsiyet Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken           | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. Sapma | t      | P           |
|--------------------|----------|-----|----------|------------|--------|-------------|
| Güçlendirme        | Erkek    | 123 | 3,55     | 0,76       | 2,374  | <b>,018</b> |
|                    | Kadın    | 247 | 3,34     | 0,88       |        |             |
| Hesap Verebilirlik | Erkek    | 123 | 3,99     | 0,77       | -2,058 | <b>,040</b> |
|                    | Kadın    | 247 | 4,17     | 0,76       |        |             |
| Örgütsel Destek    | Erkek    | 123 | 3,65     | 0,92       | 2,383  | <b>,018</b> |
|                    | Kadın    | 247 | 3,40     | 1,03       |        |             |

#### **2.7.4.3. Medeni Durumun Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Medeni durum değişkeni açısından gerçekleştirilen t testinin sonuçlarına bakıldığında, hizmetkar liderliğin alt boyutları ile örgütsel destek ve duygusal bağlılık algılarının hiçbirinde anlamlı farkların olmadığı görülmektedir.

#### **2.7.4.4. İdari Görevin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

İdari görev değişkeni açısından gerçekleştirilen t testinin sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8’e bakıldığında, hizmetkar liderliğin alt boyutları olan tevazu ve sorumlu yöneticilik ve güçlendirme ile örgütsel destek ve duygusal bağlılık algılarında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde ise farklılık bulunamamıştır. İdari görevi olan çalışanların hizmetkar liderlik alt boyutu olan tevazu ve sorumlu yöneticilik ve

güçlendirme ile örgütsel destek algıları ve duygusal bağlılıkları idari görevi olmayan çalışanlardan daha fazladır.

Tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunu incelediğimizde idari görevi olan ve olmayan çalışanların her ikisinin de yüksek düzeyde bir algıya sahip olduklarını görüyoruz. Güçlendirme boyutunda ise idari görevi olanlar yüksek bir algıya sahipken idari görevi bulunmayanlar orta düzey bir algıya sahiptir. İdari görevi olanlar ve olmayanları her ikisi de yüksek seviyede örgütsel destek algılamaktadır. İdari görevi olmayanların kuruma duygusal bağlılıkları orta seviyede iken idari görevi olanlarınki ise yüksek seviyededir. Bu sonuçlara göre, idari görevi olan çalışanlar yöneticilerin eleştirilerden ve kendi görüşünden farklı görüş ve düşüncelerden ders aldığını idari görevi olmayanlara oranla daha fazla düşünmektedir. İdari görevi olan çalışanlar yöneticilerin iş konusunda onlara gereken bilgiyi verdiğini, yeteneklerini kullanmaları konusunda onları cesaretlendirdiğini, gelişimlerine yardım ettiğini, yeni fikirler üretme konusunda onları cesaretlendirdiğini, onlara karar alma yetkisi tanıdığını ve bir sorun karşısında çözüme ulaşmak için onlara imkan sunduğunu idari görevi olmayan çalışanlardan daha fazla düşünmektedir. İdari görevi olan çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve kuruma olan duygusal bağlılıkları idari görevi olmayanlardan daha yüksektir.

**Tablo 8.** İdari Görev Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken                      | İdari Görev | N   | Ortalama | Std. Sapma | t      | P           |
|-------------------------------|-------------|-----|----------|------------|--------|-------------|
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | Yok         | 346 | 3,47     | 0,79       | -2,133 | <b>,034</b> |
|                               | Var         | 24  | 3,83     | 0,87       |        |             |
| Güçlendirme                   | Yok         | 346 | 3,38     | 0,84       | -2,730 | <b>,007</b> |
|                               | Var         | 24  | 3,86     | 0,91       |        |             |
| Örgütsel Destek               | Yok         | 346 | 3,45     | 1,00       | -2,115 | <b>,035</b> |
|                               | Var         | 24  | 3,90     | 1,00       |        |             |
| Duygusal Bağlılık             | Yok         | 346 | 3,27     | 0,93       | -3,115 | <b>,002</b> |
|                               | Var         | 24  | 3,88     | 0,80       |        |             |

#### **2.7.4.5. Yaşın Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Yaş değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Tablo 9'a bakıldığında, hizmetkar liderliğin geride durma boyutu haricindeki diğer tüm boyutlarda ve değişkenlerde farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan testin sonucunda, tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunda anlamlı farklılığın 18-25 ve 26-33 yaş grupları arasında olduğu, hizmetkar liderlik genelinde de bu yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel destek algıları yaş gruplarına göre incelendiğinde ise anlamlı farklılıkların 18-25 ile 26-33, 18-25 ile 34-41 ve 18-25 ile 42-48 yaş grupları arasında olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik ile cesaret ve otantiklik boyutlarında da 18-25 ile 26-33 yaş grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin affetme boyutunda en yüksek algıya 49 ve üzeri yaş grubunun, en düşük algıya ise 34-41 yaş grubunun sahip olduğu görülmektedir. Güçlendirme boyutunda en yüksek algıya 42-48 yaş grubu en düşük algıya da 18-25 yaş grubunun sahip olduğu görülmektedir. Hesap verebilirlik boyutunda en yüksek algıya 26-33 yaş grubu sahipken en düşük algıya ise 49 ve üzeri yaş grubu sahiptir. Tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunda en yüksek algıya 42-48 yaş grubu, en düşük algıya ise 18-25 yaş grubu sahiptir. Hizmetkar liderlik geneline baktığımızda da düzgün bir dağılım görülmemektedir. En yüksek algıya 42-48 yaş grubu sahipken en düşük algıya 18-25 yaş grubu sahiptir. Örgütsel destek de hizmetkar liderlikle benzer dağılım göstermektedir. En yüksek algıya 42-48 yaş grubundakiler sahipken en düşük algıya 18-25 yaş grubu çalışanlar sahiptir. Cesaret ve otantiklik boyutunda en yüksek algıya 49 yaş ve üzeri en düşük algıya ise 18-25 yaş grubu sahiptir. Duygusal bağlılıkta en yüksek algı düzeyi 42-48 yaş grubundakilerde görülürken en düşük algı 18-25 yaş grubu çalışanlar da görülmektedir.

Yaş değişkeni açısından baktığımızda hizmetkar liderlik ve alt boyutlarına ait çalışanların algılarının düzenli bir şekilde artıp azalmadığını görüyoruz. Ancak hizmetkar liderlik genelinde yaşı küçük olanların en düşük algıya sahip olduğunu görmekteyiz.

**Tablo 9.** Yaş Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken                      | Yaş         | N   | Ortalama | Std. Sapma | t     | P           |
|-------------------------------|-------------|-----|----------|------------|-------|-------------|
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | 18-25       | 97  | 3,22     | 0,93       | 4,357 | <b>,002</b> |
|                               | 26-33       | 171 | 3,62     | 0,67       |       |             |
|                               | 34-41       | 86  | 3,53     | 0,80       |       |             |
|                               | 42-48       | 11  | 3,70     | 0,86       |       |             |
|                               | 49 ve üzeri | 5   | 3,66     | 0,96       |       |             |
| Güçlendirme                   | 18-25       | 97  | 3,19     | 0,96       | 2,765 | <b>,027</b> |
|                               | 26-33       | 171 | 3,48     | 0,81       |       |             |
|                               | 34-41       | 86  | 3,48     | 0,79       |       |             |
|                               | 42-48       | 11  | 3,82     | 0,59       |       |             |
|                               | 49 ve üzeri | 5   | 3,23     | 0,28       |       |             |
| Cesaret ve Otantiklik         | 18-25       | 97  | 3,30     | 0,83       | 4,123 | <b>,003</b> |
|                               | 26-33       | 171 | 3,65     | 0,64       |       |             |
|                               | 34-41       | 86  | 3,61     | 0,70       |       |             |
|                               | 42-48       | 11  | 3,51     | 0,98       |       |             |
|                               | 49 ve üzeri | 5   | 3,87     | 0,49       |       |             |
| Hesap Verebilirlik            | 18-25       | 97  | 3,88     | 0,91       | 4,806 | <b>,001</b> |
|                               | 26-33       | 171 | 4,27     | 0,67       |       |             |
|                               | 34-41       | 86  | 4,10     | 0,70       |       |             |
|                               | 42-48       | 11  | 3,94     | 0,53       |       |             |
|                               | 49 ve üzeri | 5   | 3,73     | 0,89       |       |             |
| Affetme                       | 18-25       | 97  | 3,35     | 0,98       | 3,321 | <b>,011</b> |
|                               | 26-33       | 171 | 3,28     | 0,88       |       |             |
|                               | 34-41       | 86  | 2,96     | 1,03       |       |             |
|                               | 42-48       | 11  | 3,54     | 1,05       |       |             |
|                               | 49 ve üzeri | 5   | 3,93     | 0,49       |       |             |
| Hizmetkar Liderlik            | 18-25       | 97  | 3,29     | 0,70       | 4,001 | <b>,003</b> |
|                               | 26-33       | 171 | 3,56     | 0,51       |       |             |
|                               | 34-41       | 86  | 3,49     | 0,50       |       |             |
|                               | 42-48       | 11  | 3,68     | 0,68       |       |             |
|                               | 49 ve üzeri | 5   | 3,63     | 0,36       |       |             |
| Örgütsel Destek               | 18-25       | 97  | 3,00     | 1,16       | 8,587 | <b>,000</b> |
|                               | 26-33       | 171 | 3,65     | 0,85       |       |             |
|                               | 34-41       | 86  | 3,63     | 0,96       |       |             |
|                               | 42-48       | 11  | 3,93     | 0,68       |       |             |
|                               | 49 ve üzeri | 5   | 3,84     | 0,78       |       |             |
| Duygusal Bağlılık             | 18-25       | 97  | 3,08     | 1,06       | 2,817 | <b>,025</b> |

|  |             |     |      |      |  |  |
|--|-------------|-----|------|------|--|--|
|  | 26-33       | 171 | 3,33 | 0,90 |  |  |
|  | 34-41       | 86  | 3,46 | 0,82 |  |  |
|  | 42-48       | 11  | 3,73 | 0,80 |  |  |
|  | 49 ve üzeri | 5   | 3,70 | 0,92 |  |  |

#### **2.7.4.6. Eğitim Düzeyinin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular**

Eğitim düzeyi değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'a bakıldığında, hesap verebilirlik haricindeki diğer tüm boyut ve değişkenlerde farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi eğitim düzeyi grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan testin sonucunda, hizmetkar liderliğin güçlendirme ile tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutlarında anlamlı farklılığın lise ve lisans mezunları arasında olduğu, çalışanların örgütsel destek algıları ve duygusal bağlılıkları eğitim düzeylerine göre incelendiğinde ise anlamlı farklılıkların lise ve lisans mezunlarının yanı sıra lise ve doktora mezunları arasında olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderliğin affetme boyutunda da lisans ile yüksek lisans mezunları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik genelinde anlamlı farklılık ise lise ve lisans mezunları arasında da görülmektedir. Hizmetkar liderliğin cesaret ve otantiklik boyutu göz önünde bulundurulduğunda da anlamlı farklılıklar lise ve lisans mezunları arasında görülmektedir.

Eğitim düzeyi değişkeni açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin affetme boyutunda en yüksek algıya yüksek lisans mezunlarının, en düşük algıya ise lisans mezunlarının sahip olduğu görülmektedir. Geride durma boyutunda en yüksek algıya yüksek lisans mezunları sahipken, en düşük algıya ortaokul mezunları sahiptir. Geride durma boyutu için genel olarak eğitim seviyesi arttıkça algının da arttığını söyleyebiliriz. Güçlendirme boyutunda en yüksek algıya lisans ve yüksek lisans mezunları en düşük algıya da ortaokul mezunlarının sahip olduğu görülmektedir. Tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunda en yüksek algıya yüksek lisans mezunları, en düşük algıya ise ortaokul mezunları sahiptir. Tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunda genel itibari ile eğitim düzeyleri arttıkça çalışanların tevazu algıları da artmıştır. Hizmetkar liderlik geneli ile örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılığa baktığımızda da en yüksek algıya yüksek lisans mezunlarının en düşük algıya ise ortaokul mezunlarının sahip olduğunu görüyoruz. Bu değişkenlerde de genel itibari ile eğitim düzeyi arttıkça algı da artmıştır. Cesaret ve otantiklik boyutunda ise en



yüksek algıya lisans ve yüksek lisans mezunları sahipken en düşük algıya ortaokul mezunları sahiptir.

Hizmetkar liderlik ve alt boyutlarına baktığımızda affetme boyutu dışındaki tüm boyutlarda eğitim seviyesi arttıkça o boyuta ait çalışanların algısının da arttığını görmekteyiz. Affetme boyutunda ise düzenli bir artış veya azalış görülmemektedir. Çalışanların yaşları arttıkça algıladıkları örgütsel destek ve kuruma olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

**Tablo 10.** Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken                      | Eğitim Düzeyi    | N   | Ortalama | Std. Sapma | F     | P           |
|-------------------------------|------------------|-----|----------|------------|-------|-------------|
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | Ortaokul         | 6   | 2,86     | 0,82       | 3,862 | <b>,002</b> |
|                               | Lise             | 132 | 3,35     | 0,81       |       |             |
|                               | Ön Lisans        | 74  | 3,42     | 0,92       |       |             |
|                               | Lisans           | 112 | 3,68     | 0,61       |       |             |
|                               | Yüksek Lisans    | 16  | 3,85     | 0,90       |       |             |
|                               | Doktora ve Üzeri | 30  | 3,60     | 0,81       |       |             |
| Güçlendirme                   | Ortaokul         | 6   | 2,55     | 0,79       | 6,826 | <b>,000</b> |
|                               | Lise             | 132 | 3,16     | 0,86       |       |             |
|                               | Ön Lisans        | 74  | 3,39     | 0,88       |       |             |
|                               | Lisans           | 112 | 3,68     | 0,71       |       |             |
|                               | Yüksek Lisans    | 16  | 3,68     | 0,98       |       |             |
|                               | Doktora ve Üzeri | 30  | 3,55     | 0,73       |       |             |
| Geride Durma                  | Ortaokul         | 6   | 2,44     | 0,89       | 3,484 | <b>,004</b> |
|                               | Lise             | 132 | 2,92     | 1,05       |       |             |
|                               | Ön Lisans        | 74  | 2,94     | 1,08       |       |             |
|                               | Lisans           | 112 | 3,25     | 0,91       |       |             |
|                               | Yüksek Lisans    | 16  | 3,62     | 0,88       |       |             |
|                               | Doktora ve Üzeri | 30  | 3,34     | 0,94       |       |             |
| Cesaret ve Otantiklik         | Ortaokul         | 6   | 3,11     | 0,62       | 3,281 | <b>,007</b> |
|                               | Lise             | 132 | 3,41     | 0,74       |       |             |
|                               | Ön Lisans        | 74  | 3,49     | 0,78       |       |             |
|                               | Lisans           | 112 | 3,74     | 0,61       |       |             |
|                               | Yüksek Lisans    | 16  | 3,74     | 0,65       |       |             |
|                               | Doktora ve Üzeri | 30  | 3,56     | 0,87       |       |             |

|                    |                  |     |      |      |       |             |
|--------------------|------------------|-----|------|------|-------|-------------|
| Affetme            | Ortaokul         | 6   | 3,33 | 1,25 | 2,785 | <b>,017</b> |
|                    | Lise             | 132 | 3,24 | 0,89 |       |             |
|                    | Ön Lisans        | 74  | 3,35 | 0,94 |       |             |
|                    | Lisans           | 112 | 3,03 | 0,96 |       |             |
|                    | Yüksek Lisans    | 16  | 3,79 | 0,97 |       |             |
|                    | Doktora ve Üzeri | 30  | 3,47 | 1,04 |       |             |
| Hizmetkar Liderlik | Ortaokul         | 6   | 3,02 | 0,47 | 4,935 | <b>,000</b> |
|                    | Lise             | 132 | 3,34 | 0,57 |       |             |
|                    | Ön Lisans        | 74  | 3,45 | 0,66 |       |             |
|                    | Lisans           | 112 | 3,63 | 0,45 |       |             |
|                    | Yüksek Lisans    | 16  | 3,77 | 0,65 |       |             |
|                    | Doktora ve Üzeri | 30  | 3,56 | 0,63 |       |             |
| Örgütsel Destek    | Ortaokul         | 6   | 2,47 | 0,93 | 9,008 | <b>,000</b> |
|                    | Lise             | 132 | 3,15 | 1,07 |       |             |
|                    | Ön Lisans        | 74  | 3,42 | 1,08 |       |             |
|                    | Lisans           | 112 | 3,78 | 0,68 |       |             |
|                    | Yüksek Lisans    | 16  | 3,99 | 1,15 |       |             |
|                    | Doktora ve Üzeri | 30  | 3,91 | 0,81 |       |             |
| Duygusal Bağlılık  | Ortaokul         | 6   | 3,08 | 0,70 | 4,569 | <b>,000</b> |
|                    | Lise             | 132 | 3,11 | 0,96 |       |             |
|                    | Ön Lisans        | 74  | 3,15 | 1,00 |       |             |
|                    | Lisans           | 112 | 3,54 | 0,81 |       |             |
|                    | Yüksek Lisans    | 16  | 3,69 | 1,14 |       |             |
|                    | Doktora ve Üzeri | 30  | 3,64 | 0,72 |       |             |

#### 2.7.4.7. Hastanedeki Görevin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Hastanedeki görev değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’e bakıldığında, hizmetkar liderliğin affetme ve hesap verebilirlik haricindeki diğer tüm boyutlarında ve diğer değişkenlerde farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi görev değişkeni grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan testin sonucunda, hizmetkar liderliğin geride durma boyutunda anlamlı farklılığın tıbbi sekreter-sekreterler ve doktorlar, laborantlar ve ebe/hastabakıcılar, hemşireler ve doktorlar ile doktorlar ve ebe/hastabakıcılar arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel destek algısı incelendiğinde de laborantlar ve doktorlar haricinde laborantlarla diğer çalışanlar arasında anlamlı farklılıkla olduğu görülmektedir. Bunun yanında tıbbi

sekreter-sekreterler ve doktorlar, hemşireler ve doktorlar ile doktorlar ve ebe/hastabakıcılar arasında da anlamlı farklılıklar vardır. Hizmetkar liderliğin cesaret ve otantiklik boyutu göz önünde bulundurulduğunda ise anlamlı farklılıkların laborantlar ve diğer tüm çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu incelendiğinde ise laborantlarla doktorlar hariç diğer tüm çalışan grupları arasında tevazu ve sorumlu yöneticilik algısında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında tıbbi sekreter-sekreterler ve doktorlar, doktorlar ve hemşireler ile doktorlar ve ebe/hastabakıcıların tevazu ve sorumlu yöneticilik algıları arasında da anlamlı farklılıklar vardır. Güçlendirme boyutunda laborantlarla tekniker-teknisyen, tıbbi sekreter-sekreter, hemşire ve ebe/hastabakıcı olarak çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bunun yanında tıbbi sekreter-sekreterler ve doktorlar, memurlar ve ebe/hastabakıcılar ile doktorlar ve ebe/hastabakıcıların güçlendirme boyutu ile ilgili algıları birbirinden farklıdır. Hizmetkar liderlik geneline bakıldığında da laborantlar ve diğer çalışanların tamamı arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu gözlemlenmiştir. Bunların yanın sıra doktorlarla tıbbi sekreter-sekreterler, hemşireler ve ebe/hastabakıcılar arasında da anlamlı farklılıklar vardır. Duygusal bağlılık incelendiğinde laborantlarla tekniker-teknisyenler, tıbbi sekreter-sekreterler, hemşireler ve ebe/hastabakıcılar arasında farklar olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, doktorlarla tekniker-teknisyenler, tıbbi sekreter-sekreterler, hemşireler ve ebe/hastabakıcılar arasında da duygusal bağlılık açısından farklar vardır.

Hastanedeki görev değişkeni açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin geride durma boyutunda en yüksek algıya laborantların, en düşük algıya ise ebe/hastabakıcıların sahip olduğu görülmektedir. Tevazu ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme boyutları ile örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılıkta da en yüksek algıya laborantlar sahipken, en düşük algıya ebe/hastabakıcılar sahiptir. Yapılan incelemede hizmetkar liderlik genelinde de en yüksek algıya laborantlar sahipken en düşük algıya ise ebe/hastabakıcılar sahiptir. Hizmetkar liderliğin cesaret ve otantiklik boyutunda da en yüksek algıya laborantlar sahipken en düşük algıya ebe/hastabakıcılar sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre hizmetkar liderliğin tüm boyutlarında en yüksek algıya laborantlar sahiptir. En fazla örgütsel destek algılayan ve kuruma duygusal olarak en bağlı olanlar da laborantlardır.

**Tablo 11. Hastanedeki Görev Değişkeni Açısından Algılar**

| Değişken                      | Hastanedeki Görev   | N   | Ortalama | Std. Sapma | F     | P           |
|-------------------------------|---------------------|-----|----------|------------|-------|-------------|
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | Tekniker-Teknisyen  | 26  | 3,31     | 0,85       | 5,606 | <b>,000</b> |
|                               | T.Sekreter-Sekreter | 78  | 3,40     | 0,82       |       |             |
|                               | Personel-Memur      | 28  | 3,57     | 0,92       |       |             |
|                               | Laborant            | 10  | 4,43     | 0,39       |       |             |
|                               | Hemşire             | 160 | 3,45     | 0,75       |       |             |
|                               | Doktor              | 51  | 3,83     | 0,61       |       |             |
|                               | Ebe/Hasta Bakıcı    | 17  | 3,04     | 0,97       |       |             |
| Güçlendirme                   | Tekniker-Teknisyen  | 26  | 3,42     | 0,83       | 7,339 | <b>,000</b> |
|                               | T.Sekreter-Sekreter | 78  | 3,15     | 0,82       |       |             |
|                               | Personel-Memur      | 28  | 3,60     | 0,87       |       |             |
|                               | Laborant            | 10  | 4,46     | 0,45       |       |             |
|                               | Hemşire             | 160 | 3,39     | 0,83       |       |             |
|                               | Doktor              | 51  | 3,74     | 0,66       |       |             |
|                               | Ebe/Hasta Bakıcı    | 17  | 2,81     | 0,95       |       |             |
| Geride Durma                  | Tekniker-Teknisyen  | 26  | 2,86     | 0,95       | 5,816 | <b>,000</b> |
|                               | T.Sekreter-Sekreter | 78  | 2,89     | 1,00       |       |             |
|                               | Personel-Memur      | 28  | 3,45     | 0,76       |       |             |
|                               | Laborant            | 10  | 4,03     | 1,06       |       |             |
|                               | Hemşire             | 160 | 3,02     | 1,01       |       |             |
|                               | Doktor              | 51  | 3,49     | 0,84       |       |             |
|                               | Ebe/Hasta Bakıcı    | 17  | 2,43     | 1,15       |       |             |
| Cesaret ve Otantiklik         | Tekniker-Teknisyen  | 26  | 3,42     | 0,79       | 4,976 | <b>,000</b> |
|                               | T.Sekreter-Sekreter | 78  | 3,52     | 0,75       |       |             |
|                               | Personel-Memur      | 28  | 3,66     | 0,67       |       |             |
|                               | Laborant            | 10  | 4,52     | 0,25       |       |             |
|                               | Hemşire             | 160 | 3,46     | 0,69       |       |             |
|                               | Doktor              | 51  | 3,76     | 0,66       |       |             |
|                               | Ebe/Hasta Bakıcı    | 17  | 3,26     | 0,86       |       |             |
| Hizmetkar Liderlik            | Tekniker-Teknisyen  | 26  | 3,37     | 0,54       | 7,983 | <b>,000</b> |
|                               | T.Sekreter-Sekreter | 78  | 3,37     | 0,56       |       |             |
|                               | Personel-Memur      | 28  | 3,57     | 0,58       |       |             |
|                               | Laborant            | 10  | 4,35     | 0,43       |       |             |
|                               | Hemşire             | 160 | 3,44     | 0,55       |       |             |
|                               | Doktor              | 51  | 3,73     | 0,49       |       |             |
|                               | Ebe/Hasta Bakıcı    | 17  | 3,13     | 0,63       |       |             |
| Örgütsel Destek               | Tekniker-Teknisyen  | 26  | 3,53     | 0,92       | 6,610 | <b>,000</b> |

|                   |                     |     |      |      |       |             |
|-------------------|---------------------|-----|------|------|-------|-------------|
|                   | T.Sekreter-Sekreter | 78  | 3,26 | 0,97 |       |             |
|                   | Personel-Memur      | 28  | 3,58 | 1,04 |       |             |
|                   | Laborant            | 10  | 4,50 | 0,47 |       |             |
|                   | Hemşire             | 160 | 3,39 | 1,03 |       |             |
|                   | Doktor              | 51  | 4,03 | 0,62 |       |             |
|                   | Ebe/Hasta Bakıcı    | 17  | 2,93 | 1,09 |       |             |
| Duygusal Bağlılık | Tekniker-Teknisyen  | 26  | 3,06 | 0,89 | 5,763 | <b>,000</b> |
|                   | T.Sekreter-Sekreter | 78  | 3,07 | 1,01 |       |             |
|                   | Personel-Memur      | 28  | 3,48 | 0,95 |       |             |
|                   | Laborant            | 10  | 4,23 | 0,60 |       |             |
|                   | Hemşire             | 160 | 3,29 | 0,90 |       |             |
|                   | Doktor              | 51  | 3,76 | 0,72 |       |             |
|                   | Ebe/Hasta Bakıcı    | 17  | 2,96 | 0,88 |       |             |

#### 2.7.4.8. Sağlık Sektöründe Çalışılan Sürenin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Sağlık sektöründe çalıştığı süre değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’ye bakıldığında, hizmetkar liderliğin güçlendirme, tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutları ile örgütsel destek değişkenlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi süre değişkeni grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan testin sonucunda, hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutunda anlamlı farklılığın 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar ve 16-20 yıl ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel destek algısı incelendiğinde de 16-20 yıl arası çalışanlarla 1 yıldan az çalışanlar ve 1-5 yıl arası çalışanlar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunda anlamlı farklılık 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasındadır.

Sağlık sektöründe çalıştığı süre değişkeni açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutunda en yüksek algıya 16-20 yıl arası çalışanların, en düşük algıya ise 21 yıl ve üzeri çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunda en yüksek algıya 16-20 yıl arası çalışanlar sahipken, en düşük algıya 1 yıldan daha az çalışanlar sahiptir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek incelendiğinde

ise en fazla destek algılayanların 16-20 yıl arası çalışanlar en az algılayanların ise 1 yıldan daha az çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık sektöründe çalıştığı süreye bakıldığında genel olarak çalışanların tevazu ve sorumlu yöneticilik ve güçlendirme algılarının sektörde çalışma süreleri arttıkça arttığı görülmektedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek de genel olarak sektörde çalışma süreleri arttıkça artmaktadır. Sonuçlara bakıldığında çalışanların 20 yıldan sonra tevazu ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme ve örgütsel destek algılarının birden azaldığı görülmektedir. Bu durumun sebebinin sektörde uzun süre çalışanların tükenmişlik hissine sahip olma olasılığının yüksek olması ve emeklilik gibi düşüncelerin algı düzeylerini etkilemesi olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 12.** Sağlık Sektöründe Çalıştığı Süre Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken                      | Sağlık Sektöründe Çalıştığı Süre | N   | Ortalama | Std. Sapma | F     | P           |
|-------------------------------|----------------------------------|-----|----------|------------|-------|-------------|
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | 1 yıldan az                      | 41  | 3,27     | 0,89       | 2,942 | <b>,013</b> |
|                               | 1-5 yıl                          | 185 | 3,40     | 0,81       |       |             |
|                               | 6-10 yıl                         | 88  | 3,70     | 0,67       |       |             |
|                               | 11-15 yıl                        | 40  | 3,66     | 0,84       |       |             |
|                               | 16-20 yıl                        | 13  | 3,74     | 0,61       |       |             |
|                               | 21 yıl ve üzeri                  | 3   | 3,28     | 1,13       |       |             |
| Güçlendirme                   | 1 yıldan az                      | 41  | 3,32     | 0,91       | 2,348 | <b>,041</b> |
|                               | 1-5 yıl                          | 185 | 3,30     | 0,91       |       |             |
|                               | 6-10 yıl                         | 88  | 3,52     | 0,77       |       |             |
|                               | 11-15 yıl                        | 40  | 3,64     | 0,65       |       |             |
|                               | 16-20 yıl                        | 13  | 3,82     | 0,64       |       |             |
|                               | 21 yıl ve üzeri                  | 3   | 3,09     | 0,08       |       |             |
| Örgütsel Destek               | 1 yıldan az                      | 41  | 3,13     | 1,18       | 3,768 | <b>,002</b> |
|                               | 1-5 yıl                          | 185 | 3,38     | 1,00       |       |             |
|                               | 6-10 yıl                         | 88  | 3,70     | 0,94       |       |             |
|                               | 11-15 yıl                        | 40  | 3,66     | 0,82       |       |             |
|                               | 16-20 yıl                        | 13  | 4,12     | 0,71       |       |             |
|                               | 21 yıl ve üzeri                  | 3   | 3,40     | 0,69       |       |             |

#### 2.7.4.9. Mevcut Hastanede Çalıştığı Sürenin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Mevcut hastanede çalıştığı süre değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Tablo 13'e bakıldığında, sadece hizmetkar liderliğin affetme ve geride durma boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi süre değişkeni grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan testin sonucunda, hizmetkar liderliğin affetme boyutunda anlamlı farklılığın 6 aydan az çalışanlar ile 2-4 yıl arası çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Geride durma boyutu incelendiğinde de 8-10 yıl arası çalışanların hem 6 ay-1 yıl arası çalışanlar hem de 2-4 yıl arası çalışanlarla arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Mevcut hastanede çalıştığı süre değişkeni açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin affetme boyutunda en yüksek algıya 6 aydan az çalışanların, en düşük algıya ise 2-4 yıl arası çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Geride durma boyutunda ise 8-10 yıl arası çalışanlar en yüksek algıya sahipken, 6 ay-1 yıl arası çalışanlar en düşük algıya sahiptir.

**Tablo 13.** Mevcut Hastanede Çalıştığı Süre Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken     | Mevcut Hastanede Çalıştığı Süre | N   | Ortalama | Std. Sapma | F     | P           |
|--------------|---------------------------------|-----|----------|------------|-------|-------------|
| Geride Durma | 6 aydan az                      | 39  | 3,32     | 1,24       | 3,795 | <b>,005</b> |
|              | 6 ay-1 yıl                      | 75  | 2,94     | 1,04       |       |             |
|              | 2-4 yıl                         | 159 | 2,95     | 0,97       |       |             |
|              | 5-7 yıl                         | 71  | 3,17     | 0,96       |       |             |
|              | 8-10 yıl                        | 26  | 3,65     | 0,68       |       |             |
| Affetme      | 6 aydan az                      | 39  | 3,71     | 0,76       | 5,397 | <b>,000</b> |
|              | 6 ay-1 yıl                      | 75  | 3,34     | 0,92       |       |             |
|              | 2-4 yıl                         | 159 | 3,03     | 0,93       |       |             |
|              | 5-7 yıl                         | 71  | 3,22     | 1,05       |       |             |
|              | 8-10 yıl                        | 26  | 3,56     | 0,88       |       |             |

#### 2.7.4.10. Mevcut Pozisyonda Çalıştığı Sürenin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Mevcut pozisyonda çalıştığı süre değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 14’te verilmiştir. Tablo 14’e bakıldığında, sadece hizmetkar liderliğin affetme ve geride durma boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi süre değişkeni grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan testin sonucunda, hizmetkar liderliğin affetme boyutunda anlamlı farklılığın 6 aydan az çalışanlar ile 2-4 yıl arası çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Geride durma boyutu incelendiğinde de 8-10 yıl arası çalışanların hem 6 ay-1 yıl arası çalışanlar hem de 2-4 yıl arası çalışanlarla arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, 11 yıl ve üzeri çalışanların da aynı şekilde hem 6 ay-1 yıl arası çalışanlar hem de 2-4 yıl arası çalışanlarla arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Mevcut pozisyonda çalıştığı süre değişkeni açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin affetme boyutunda en yüksek algıya 11 yıl ve üzeri çalışanların, en düşük algıya ise 2-4 yıl arası çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Geride durma boyutunda da aynı şekilde 11 yıl ve üzeri çalışanlar en yüksek algıya sahipken, 2-4 yıl arası çalışanlar en düşük algıya sahiptir. Mevcut pozisyonda çalışma sürelerine bakıldığında çalışanların geride durma boyutuyla ilgili algılarında düzenli bir artış ya da azalış görülmemektedir. Ancak her iki boyutta da 11 yıl ve üzeri çalışanların en yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 14.** Mevcut Pozisyonda Çalıştığı Süre Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken     | Mevcut Pozisyonda Çalıştığı Süre | N   | Ortalama | Std. Sapma | F     | P    |
|--------------|----------------------------------|-----|----------|------------|-------|------|
| Geride Durma | 6 aydan az                       | 30  | 3,17     | 1,24       | 3,477 | ,004 |
|              | 6 ay-1 yıl                       | 74  | 2,96     | 1,12       |       |      |
|              | 2-4 yıl                          | 167 | 2,95     | 0,98       |       |      |
|              | 5-7 yıl                          | 65  | 3,18     | 0,92       |       |      |
|              | 8-10 yıl                         | 20  | 3,62     | 0,57       |       |      |
|              | 11 yıl ve üzeri                  | 14  | 3,78     | 0,66       |       |      |
| Affetme      | 6 aydan az                       | 30  | 3,63     | 0,76       | 3,477 | ,004 |
|              | 6 ay-1 yıl                       | 74  | 3,25     | 0,98       |       |      |



|  |                 |     |      |      |  |  |
|--|-----------------|-----|------|------|--|--|
|  | 2-4 yıl         | 167 | 3,07 | 0,93 |  |  |
|  | 5-7 yıl         | 65  | 3,26 | 1,06 |  |  |
|  | 8-10 yıl        | 20  | 3,63 | 0,81 |  |  |
|  | 11 yıl ve üzeri | 14  | 3,69 | 0,70 |  |  |

#### 2.7.4.11. Aylık Gelirin Araştırmanın Diğer Değişkenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Aylık gelir değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları Tablo 15’te verilmiştir. Tablo 15’e bakıldığında, hizmetkar liderliğin tüm boyutlarında ve diğer değişkenlerde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farkın hangi aylık gelir değişkeni grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan testin sonucunda, hizmetkar liderliğin affetme boyutunda anlamlı farklılığın 2500 TL altında gelire sahip olanlarla 4501 TL ve üzeri gelire sahip olanlar arasında olduğu görülmektedir. Hesap verebilirlik boyutunda da aynı gelir grupları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Cesaret ve otantiklik boyutunda 2500 TL altında gelire sahip olanlarla 3501 TL-4500 TL arası gelire sahip olanlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Geride durma boyutu incelendiğinde de 2500 TL altında gelire sahip olanların diğer tüm gelir gruplarıyla arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirme boyutu söz konusu olduğunda da 2500 TL altında gelire sahip olanların hem 2501-3500 TL arası gelire sahip olanlarla hem de 3501-4500 TL arası gelire sahip olanlarla arasında farklılıklar vardır. Tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunda da 2500 TL altında gelire sahip olanlarla 3501 TL-4500 TL arası gelire sahip olanlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel destek ve duygusal bağlılık algılarında 2500 TL altında gelire sahip olanların diğer gelir gruplarının tümüyle arasında anlamlı farklılıklar vardır. Hizmetkar liderlik genelinde de 2500 TL altında gelire sahip olanların 2501 TL-3500 TL arası gelire sahip olanlarla ve 3501 TL-4500 TL arası gelire sahip olanlarla arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Aylık gelir değişkeni açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunda en yüksek algıya 3501TL-4500 TL arası gelire sahip olanlar en düşük algıya ise 2500 TL altı gelire sahip olanların sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde güçlendirme, geride durma, cesaret ve otantiklik boyutları ile hizmetkar liderlik geneli ve örgütsel destek algısında da en yüksek algıya 3501TL-4500 TL arası gelire sahip olanlar en düşük algıya ise 2500 TL altı gelire sahip olanların sahiptir. Hizmetkar liderliğin hesap

verebilirlik boyutunda en yüksek algıya 2500 TL altı gelir elde edenler sahipken en düşük algıya da 4501 TL ve üzeri gelir elde edenler sahiptir. Affetme boyutunda ise en yüksek algıya sahip olanlar 4501 TL ve üzeri gelir elde edenler en düşük algıya da 3501TL-4500 TL arası gelir elde edenler sahiptir. Duygusal bağlılığı en yüksek olan çalışanlar 4501 TL ve üzeri gelire sahip olanlar iken en düşük olanlar ise 2500 TL altında gelir elde edenlerdir.

Aylık gelire bakıldığında hesap verebilirlik boyutu dışındaki hizmetkar liderliğin tüm boyutlarında gelir arttıkça boyuta ilişkin algının da arttığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak, yüksek gelire sahip çalışanların önemli kadrolarda bulunmaları ya da idari göreve sahip olmalarının onların yaptıkları işten ve performanslarında sorumlu tutulma hissini azaltması olarak görülür. Ayrıca çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve kuruma olan duygusal bağlılıkları da aylık gelirleri arttıkça artmaktadır. Bunun sebebinin çalışanların maddi unsurları örgütün desteği olarak algılamaları ve maddi olarak tatmin edildikleri ölçüde kuruma olan duygusal bağlılıklarının artması olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 15.** Aylık Gelir Değişkeni Açısından Algılar

| Değişken                      | Aylık Gelir      | N   | Ortalama | Std. Sapma | F     | p           |
|-------------------------------|------------------|-----|----------|------------|-------|-------------|
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | 2500 TL ve altı  | 226 | 3,38     | 0,85       | 4,383 | <b>,005</b> |
|                               | 2501-3500        | 70  | 3,63     | 0,66       |       |             |
|                               | 3501-4500        | 33  | 3,73     | 0,60       |       |             |
|                               | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,72     | 0,78       |       |             |
| Güçlendirme                   | 2500 TL ve altı  | 226 | 3,24     | 0,93       | 8,701 | <b>,000</b> |
|                               | 2501-3500        | 70  | 3,70     | 0,60       |       |             |
|                               | 3501-4500        | 33  | 3,77     | 0,58       |       |             |
|                               | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,56     | 0,70       |       |             |
| Geride Durma                  | 2500 TL ve altı  | 226 | 2,87     | 1,03       | 9,501 | <b>,000</b> |
|                               | 2501-3500        | 70  | 3,32     | 0,97       |       |             |
|                               | 3501-4500        | 33  | 3,58     | 0,77       |       |             |
|                               | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,43     | 0,85       |       |             |
| Cesaret ve Otantiklik         | 2500 TL ve altı  | 226 | 3,46     | 0,76       | 3,818 | <b>,010</b> |
|                               | 2501-3500        | 70  | 3,63     | 0,65       |       |             |
|                               | 3501-4500        | 33  | 3,87     | 0,42       |       |             |
|                               | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,62     | 0,80       |       |             |
| Hesap Verebilirlik            | 2500 TL ve altı  | 226 | 4,22     | 0,82       | 4,645 | <b>,003</b> |

|                    |                  |     |      |      |        |             |
|--------------------|------------------|-----|------|------|--------|-------------|
|                    | 2501-3500        | 70  | 3,99 | 0,60 |        |             |
|                    | 3501-4500        | 33  | 3,91 | 0,65 |        |             |
|                    | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,85 | 0,65 |        |             |
| Affetme            | 2500 TL ve altı  | 226 | 3,16 | 0,93 | 3,382  | <b>,018</b> |
|                    | 2501-3500        | 70  | 3,31 | 0,97 |        |             |
|                    | 3501-4500        | 33  | 3,12 | 1,04 |        |             |
|                    | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,65 | 0,92 |        |             |
| Hizmetkar Liderlik | 2500 TL ve altı  | 226 | 3,37 | 0,62 | 6,911  | <b>,000</b> |
|                    | 2501-3500        | 70  | 3,62 | 0,45 |        |             |
|                    | 3501-4500        | 33  | 3,71 | 0,33 |        |             |
|                    | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,64 | 0,60 |        |             |
| Örgütsel Destek    | 2500 TL ve altı  | 226 | 3,30 | 1,08 | 7,237  | <b>,000</b> |
|                    | 2501-3500        | 70  | 3,64 | 0,83 |        |             |
|                    | 3501-4500        | 33  | 3,88 | 0,73 |        |             |
|                    | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,87 | 0,74 |        |             |
| Duygusal Bağlılık  | 2500 TL ve altı  | 226 | 3,10 | 0,97 | 12,145 | <b>,000</b> |
|                    | 2501-3500        | 70  | 3,65 | 0,76 |        |             |
|                    | 3501-4500        | 33  | 3,49 | 0,69 |        |             |
|                    | 4501 TL ve üzeri | 41  | 3,80 | 0,76 |        |             |

### 2.7.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş ve bu ilişkiler temelinde oluşturulan hipotezler de test edilmiştir. Korelasyon analizinin ardından regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde “duygusal bağlılık” bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler ise hizmetkar liderlik, hizmetkar liderliğin alt boyutları olan “güçlendirme”, “geride durma”, “hesap verebilirlik”, “affetme”, “tevazu ve sorumlu yöneticilik”, “cesaret ve otantiklik” ile “örgütsel destektir.” Daha önce yapılan açıklayıcı faktör analizlerinde, hizmetkar liderliğin güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, tevazu ve sorumlu yöneticilik ve cesaret ve otantiklik şeklinde altı boyutlu bir yapı sergilediği gözlenmiştir. Bunun yanı sıra, hizmetkar liderliği meydana getiren maddeler arasındaki korelasyon matrisi incelendiğinde, korelasyon katsayılarının faktör analizini ve ayırma geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Bu nedenle regresyon analizi uygulanırken, bağımsız değişken olan hizmetkar liderlik, hem altı boyutu kapsar şekilde genel olarak ele alınacak, hem de her boyutu için ayrı bir regresyon analizi gerçekleştirilecektir. Böylece bağımsız değişkenlerin her boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisini karşılaştırmak

mümkün olacaktır. Regresyon analizi yorumlanırken bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri, bağımlı değişkendeki varyansın % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden R<sup>2</sup> değeri, oluşturulan modelin uygun olup olmadığına karar vermede yardımcı olan F değeri, Beta değeri ve Beta değerine ilişkin t değeri, anlamlılık seviyesinin 0,05'ten düşük olması durumunda söz konusu değişkenin modelin açıklayıcılığına önemli bir katkı sağladığı anlamına gelen Significant=p değeri (p≤,05) dikkate alınmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2010:235-236).

Hizmetkar liderliğin örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki aracılık etkisini ölçmek için Baron ve Kenny'nin (1986) adımları olarak isimlendirilen şartların sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir (Baron ve Kenny, 1986:116). Bu şartlar sırasıyla: a) Bağımsız değişken aracı değişken üzerinde bir etkiye sahip olmalıdır. b) Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olmalıdır. c) Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir, ayrıca bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi de devam etmelidir (Turunç ve Çelik, 2010:197). Hiyerarşik regresyon analizi ile ilgili araştırma hipotezlerinin doğrulanıp, doğrulanmayacağına karar verilirken, ilgili regresyon denklemlerindeki standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları, yeni değişkenlerin ilave edilmesiyle R<sup>2</sup> değerinde gerçekleşen değişim ve R<sup>2</sup>' deki değişimin istatistikî açıdan anlamlılığını gösteren F değerleri dikkate alınmıştır. Bu arada, aracılık etkisinin ne ölçüde anlamlı olduğunun bulunması için Sobel (1982) tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan Sobel testi kullanılmıştır.

#### **2.7.5.1. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasına İlişkin Bulgular**

Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin duygusal bağlılıklarına etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 16.** Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılıklarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken | $\beta$ | $R^2$ | F       | t      | P    |
|-------------------|-------------------|---------|-------|---------|--------|------|
| Duygusal Bağlılık | Örgütsel Destek   | ,604    | ,365  | 211,081 | 14,529 | ,000 |

Örgütsel destek algısının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; örgütsel destek algısının çalışanların duygusal bağlılığının %36'sını açıkladığı ( $R = ,604$ ;  $R^2 = ,365$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F=211,081$ ;  $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların duygusal bağlılıklarının yaklaşık %64'üne farklı değişkenler neden olmaktadır.

Örgütsel destek algısı ile duygusal bağlılık arasında % 60 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R=,604$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel destek algısının çalışanların duygusal bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t=14,529$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki vardır. Duygusal bağlılığın %36'sı örgütsel destekle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılığı etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre birey örgütü tarafından desteklendikçe örgüte olan duygusal bağlılığı artmaktadır. Bu bağlamda **H1**: örgütsel destek algısının çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

#### **2.7.5.2. Örgütsel Destek Algısının Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutlarını Yordamasına İlişkin Bulgular**

Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin yöneticileriyle ilgili hizmetkar liderlik algılarına etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 17.** Örgütsel Destek Algısının Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutlarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişken              | Bağımsız Değişken | $\beta$ | R <sup>2</sup> | F       | t      | P    |
|-------------------------------|-------------------|---------|----------------|---------|--------|------|
| Hizmetkar Liderlik            | Örgütsel Destek   | ,739    | ,546           | 443,453 | 21,058 | ,000 |
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik |                   | ,715    | ,512           | 385,447 | 19,633 | ,000 |
| Güçlendirme                   |                   | ,704    | ,495           | 360,831 | 18,996 | ,000 |
| Geride Durma                  |                   | ,508    | ,258           | 128,184 | 11,322 | ,000 |
| Cesaret ve Otantiklik         |                   | ,598    | ,357           | 204,555 | 14,302 | ,000 |
| Hesap Verebilirlik            |                   | ,153    | ,023           | 8,851   | 2,975  | ,003 |

Örgütsel destek algısının hizmetkar liderlik davranışları üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin hizmetkar liderlik davranışlarına ilişkin algının %55'ini açıkladığı ( $R = ,739$ ;  $R^2 = ,546$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F= 443,453$ ;  $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların hizmetkar liderlik davranışı algılamalarının %45'ine farklı değişkenler neden olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile hizmetkar liderlik davranışları arasında % 74 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R= ,739$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin çalışanların hizmetkar liderlik davranışı algılamasının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t= 21,058$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Örgütsel destek ve hizmetkar liderlik arasında yüksek oranda pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların yöneticileriyle ilgili hizmetkar liderlik algılarının %55'i örgütsel destekle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ilgili hizmetkar liderlik davranışı algılarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre çalışan örgütü tarafından desteklendikçe yöneticileriyle ilgili hizmetkar liderlik algısı artmaktadır. Bu bağlamda **H2**: örgütsel destek algısının çalışanlardaki hizmetkar liderlik algısını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel destek algısının hizmetkar liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutuna ilişkin alginın %51'ini açıkladığı ( $R= ,715$ ;  $R^2= ,512$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F=385,447$ ;  $p\leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların tevazu ve sorumlu yöneticilik davranışı algılamalarının %49'una farklı değişkenler neden olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu arasında % 71 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R= ,715$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin çalışanların tevazu ve sorumlu yöneticilik algılamasının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t= 19,633$ ;  $p\leq ,05$ ) görülmektedir.

Örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu arasında yüksek oranda pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların yöneticileriyle ilgili tevazu ve sorumlu yöneticilik algılarının %51'i örgütsel destekle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ilgili tevazu ve sorumlu yöneticilik davranışı algılarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre çalışan örgütü tarafından desteklendikçe yöneticileriyle ilgili tevazu ve sorumlu yöneticilik algısı artmaktadır. Bu bağlamda **H2a**: örgütsel destek algısının çalışanların tevazu ve sorumlu yöneticilik algısını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel destek algısının hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin güçlendirme boyutuna ilişkin alginın %49'unu açıkladığı ( $R= ,704$ ;  $R^2= ,495$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F= 360,831$ ;  $p\leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların güçlendirme davranışı algılamalarının %51'ine farklı değişkenler neden olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile güçlendirme boyutu arasında % 70 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R= ,704$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları

incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin çalışanların güçlendirme algılamasının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t= 18,996$ ;  $p\leq ,05$ ) görülmektedir.

Örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu arasında yüksek oranda pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların yöneticileriyle ilgili güçlendirme davranışı algılarının %49'u örgütsel destekle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ilgili güçlendirme davranışı algılarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre çalışan örgütü tarafından desteklendikçe yöneticileriyle ilgili güçlendirme algısı artmaktadır. Bu bağlamda **H2b**: örgütsel destek algısının çalışanların güçlendirme algısını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel destek algısının hizmetkar liderliğin geride durma boyutu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin geride durma boyutuna ilişkin alginın %26'sını açıkladığı ( $R= ,508$ ;  $R^2= ,258$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F=128,184$ ;  $p\leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların geride durma davranışı algılamalarının %74'üne farklı değişkenler neden olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile geride durma boyutu arasında % 51 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R= ,508$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin çalışanların geride durma davranışı algılamasının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t= 11,322$ ;  $p\leq ,05$ ) görülmektedir.

Örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin geride durma boyutu arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların yöneticileriyle ilgili geride durma davranışı algılarının %26'sı örgütsel destekle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ilgili geride durma davranışı algılarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre çalışan örgütü tarafından desteklendikçe yöneticileriyle ilgili geride durma algısı artmaktadır. Bu bağlamda



**H2c:** örgütsel destek algısının çalışanların geride durma davranışı algısını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel destek algısının hizmetkar liderliğin cesaret ve otantiklik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin cesaret ve otantiklik boyutuna ilişkin algının %36'sını açıkladığı ( $R = ,598$ ;  $R^2 = ,357$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F = 204,555$ ;  $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların cesaret ve otantiklik algılamalarının %64'üne farklı değişkenler neden olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile cesaret ve otantiklik boyutu arasında % 60 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R = ,598$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin çalışanların cesaret ve otantiklik algılamasının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t = 14,302$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin cesaret ve otantiklik boyutu arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların yöneticileriyle ilgili cesaret ve otantiklik davranışı algılarının %36'sı örgütsel destekle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ilgili cesaret ve otantiklik davranışı algılarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre çalışan örgütü tarafından desteklendikçe yöneticileriyle ilgili cesaret ve otantiklik algısı artmaktadır. Bu bağlamda **H2d:** örgütsel destek algısının çalışanların cesaret ve otantiklik algısını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel destek algısının hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin hesap verebilirlik boyutuna ilişkin algının %2'sini açıkladığı ( $R = ,153$ ;  $R^2 = ,023$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F = 8,851$ ;  $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların hesap verebilirlik algılamalarının %98'ine farklı değişkenler neden olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile hesap verebilirlik boyutu arasında % 15 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R = ,153$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin çalışanların cesaret ve otantiklik algılamasının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t = 2,975$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik boyutu arasında ihmal edilecek seviyede pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların yöneticileriyle ilgili hesap verebilirlik davranışı algılarının %2'si örgütsel destekle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ilgili hesap verebilirlik algılarını etkileyebilecek çok fazla değişken olsa da bu oran ihmal edilecek seviye de düşüktür. Araştırma sonuçlarına göre çalışan örgütü tarafından desteklendikçe yöneticileriyle ilgili hesap verebilirlik algısı artmaktadır. Ancak bu çok düşük bir seviyede gerçekleşmektedir. Bunun sebebinin, yöneticinin çalışanları yaptıkları işten, performanslarından ve işi yürütme şekline sorumlu tutması anlamına gelen hesap verebilirliğin, çalışanlar tarafından işle ilgili baskı olarak algılanması olduğu düşünülmektedir. Örgütsel destek ve hesap verebilirlik boyutu arasındaki ilişki ihmal edilecek seviyede düşük olmasına rağmen, **H2e**: örgütsel destek algısının çalışanların hesap verebilirlik algısını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel destek algısının hizmetkar liderliğin affetme boyutu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin hesap verebilirlik boyutuna etkisine ilişkin algının istatistiksel açıdan anlamsız olduğu görülmektedir ( $R = ,095$ ;  $R^2 = ,009$ ;  $F = 3,365$ ;  $t = -1,834$ ;  $p > ,05$ ). Bu bağlamda **H2f**: örgütsel destek algısının çalışanların affetme algısını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez doğrulanmamıştır.

### **2.7.5.3. Hizmetkâr Liderlik Davranışının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasına İlişkin Bulgular**

Yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarının çalışanların duygusal bağlılıklarına etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 18.** Hizmetkâr Liderlik Davranışının Çalışanların Duygusal Bağlılığına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken  | $\beta$ | $R^2$ | F       | t      | P           |
|-------------------|--------------------|---------|-------|---------|--------|-------------|
| Duygusal Bağlılık | Hizmetkar Liderlik | ,657    | ,431  | 278,795 | 16,697 | <b>,000</b> |

Hizmetkar liderlik davranışının çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; hizmetkar liderlik davranışının çalışanların duygusal bağlılıklarına ilişkin algının %43'ünü açıkladığı ( $R = ,657$ ;  $R^2 = ,431$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F=278,795$ ;  $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların duygusal bağlılıklarının %57'sine farklı değişkenler neden olmaktadır.

Hizmetkar liderlik davranışları ile duygusal bağlılık arasında % 66 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R = ,657$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; hizmetkar liderlik davranışının çalışanların duygusal bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t = 16,697$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının %43'ü yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışları sergilemesiyle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre yöneticiler hizmetkar liderlik davranışı sergiledikçe çalışanların duygusal bağlılıkları artmaktadır. Bu bağlamda **H3**: Hastane yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışı sergilemelerinin, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkileyeceği şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

#### 2.7.5.4. Hizmetkâr Liderlik Boyutlarının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasına İlişkin Bulgular

Hizmetkar liderlik alt boyutlarının çalışanların duygusal bağlılıklarına etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 19.** Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken             | $\beta$ | R <sup>2</sup> | F       | t      | P    |
|-------------------|-------------------------------|---------|----------------|---------|--------|------|
| Duygusal Bağlılık | Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik | ,605    | ,367           | 212,929 | 14,592 | ,000 |
|                   | Güçlendirme                   | ,567    | ,322           | 174,525 | 13,211 | ,000 |
|                   | Geride Durma                  | ,522    | ,273           | 137,938 | 11,745 | ,000 |
|                   | Cesaret ve Otantiklik         | ,515    | ,265           | 132,757 | 11,522 | ,000 |

Hizmetkar liderlik alt boyutlarının çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik ve affetme boyutlarının  $p \leq ,05$  şartını sağlamadığı görülmüş ve bu boyutlar analizden çıkarılarak işleme devam edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda hizmetkar liderlik alt boyutu tevazu ve sorumlu yöneticiliğin çalışanların duygusal bağlılığının %37'sini açıkladığı ( $R = ,605$ ;  $R^2 = ,367$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F = 212,929$   $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların duygusal bağlılığının %63'üne farklı değişkenler neden olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında % 60 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R = ,605$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunun çalışanların duygusal bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t = 14,592$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Hizmetkar liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ve duygusal bağlılık arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının %37'si yöneticilerin tevazu ve sorumlu yöneticilik davranışları sergilemesiyle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü

olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre yöneticiler tevazu ve sorumlu yöneticilik davranışı sergiledikçe çalışanların duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda hizmetkar liderlik alt boyutu güçlendirmenin çalışanların duygusal bağlılığının %32'sini açıkladığı ( $R = ,567$ ;  $R^2 = ,322$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F = 174,525$ ;  $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların duygusal bağlılığının %638'ine farklı değişkenler neden olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin geride durma boyutu ile duygusal bağlılık arasında % 57 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R = ,567$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; hizmetkar liderlik davranışının çalışanların duygusal bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t = 13,211$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu ve duygusal bağlılık arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının %32'si yöneticilerin güçlendirme davranışları sergilemesiyle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre yöneticiler güçlendirme davranışı sergiledikçe çalışanların duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda hizmetkar liderlik alt boyutu geride durmanın çalışanların duygusal bağlılığının %27'sini açıkladığı ( $R = ,522$ ;  $R^2 = ,273$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F = 137,938$ ;  $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların duygusal bağlılığının %73'üne farklı değişkenler neden olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin geride durma boyutu ile duygusal bağlılık arasında % 52 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R = ,522$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; geride durma boyutunun çalışanların duygusal bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t = 11,745$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Hizmetkar liderliğin geride durma boyutu ve duygusal bağlılık arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının %27'si

yöneticilerin geride durma davranışları sergilemesiyle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre yöneticiler geride durma davranışı sergiledikçe çalışanların duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda hizmetkar liderlik alt boyutu cesaret ve otantikliğin çalışanların duygusal bağlılığının %26'sını açıkladığı ( $R = ,515$ ;  $R^2 = ,265$ ) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ( $F = 132,757$ ;  $p \leq ,05$ ). Başka bir ifade ile çalışanların duygusal bağlılığının %74'üne farklı değişkenler neden olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin cesaret ve otantiklik boyutu ile duygusal bağlılık arasında % 51 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir ( $R = ,515$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; geride durma boyutunun çalışanların duygusal bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t = 11,522$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir.

Hizmetkar liderliğin cesaret ve otantiklik boyutu ve duygusal bağlılık arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının %26'sı yöneticilerin cesaret ve otantiklik davranışları sergilemesiyle açıklanmaktadır ve Beta katsayısının pozitif olması birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyebilecek çok fazla değişken olduğu düşünüldüğünde bu oranın önemli bir oran olduğu görülmektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre yöneticiler cesaret ve otantiklik davranışı sergiledikçe çalışanların duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ); yordayıcı değişkenlerin (Hizmetkâr liderlik boyutları) çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki görece önem sırası; “tevazu ve sorumlu yöneticilik”, “güçlendirme”, “geride durma”, “cesaret ve otantiklik”, “affetme” ve “hesap verebilirliktir.” Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; “güçlendirme”, “tevazu ve sorumlu yöneticilik”, “geride durma” ve cesaret ve otantiklik” boyutlarının çalışanların duygusal bağlılığının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t = 13,211$ ;  $p \leq ,05$ ;  $t = 14,592$ ;  $p \leq ,05$ ;  $t = 11,745$ ;  $p \leq ,05$ ;  $t = 11,522$ ;  $p \leq ,05$ ) görülmektedir. Hesap verebilirlik ve affetme boyutları önemli bir etkiye sahip değildir ( $p > ,05$ ). Başka bir deyişle çalışanların duygusal bağlılığına hizmetkar liderliğin güçlendirme, tevazu ve sorumlu yöneticilik, geride durma ve cesaret ve otantiklik

boyutlarının önemli bir katkı sağladığı, hesap verebilirlik ve affetme boyutlarının ise önemli bir katkı sağlamadığı söylenebilir.

Bu bağlamda **H3a.** Liderlerin tevazu ve sorumlu yöneticilik davranışları sergilemesi, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler, **H3b.** Liderlerin çalışanları güçlendirici davranışlar sergilemesi, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler, **H3c.** Liderlerin kendilerini geri planda tutmaları, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler, **H3d.** Liderlerin cesaret ve otantiklik davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler, hipotezleri kabul edilirken; H3e. Liderlerin hesap verebilir olmaları, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler, H3f. Liderlerin affetme davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler, hipotezleri ise doğrulanmamıştır.

#### 2.7.5.5. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Aracılık Etkisi

**Tablo 20.** Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER | HİZMETKAR LİDERLİK<br>$\beta$ | DUYGUSAL BAĞLILIK<br>$\beta$ |
|----------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Model 1              |                               |                              |
| Örgütsel Destek      | ,739                          |                              |
| R <sup>2</sup>       | ,546                          |                              |
| F                    | 443,453                       |                              |
| Tolerans             | 1,000                         |                              |
| VIF                  | 1,000                         |                              |
| <b>P</b>             | <b>,000</b>                   |                              |
| Model 2              |                               |                              |
| Örgütsel Destek      |                               | ,604                         |
| R <sup>2</sup>       |                               | ,365                         |
| F                    |                               | 211,081                      |
| Tolerans             |                               | 1,000                        |
| VIF                  |                               | 1,000                        |

| <b>P</b>           |  | <b>,000</b> |
|--------------------|--|-------------|
| Model 3            |  |             |
| Örgütsel Destek    |  | ,261        |
| Hizmetkar Liderlik |  | ,464        |
| R <sup>2</sup>     |  | ,462        |
| F                  |  | 157,548     |
| Tolerans           |  | ,454        |
| VIF                |  | 2,205       |
| <b>P</b>           |  | <b>,000</b> |

Hizmetkar liderliğin, örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olup olmadığını belirlemek için Baron ve Kenny (1986:1175) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak örgütsel destek (bağımsız değişken) ile hizmetkar liderlik (aracı değişken) arasında bir regresyon analizi yapılır ve anlamlı bir etkinin olup olmadığı belirlenir. İkinci aşamada yine örgütsel destek (bağımsız değişken) ile duygusal bağlılık (bağımlı değişken) arasında regresyon analizi yapılır ve anlamlı bir etkinin varlığı kontrol edilir. Son olarak da örgütsel destek (bağımsız değişken) ile duygusal bağlılık (bağımlı değişken) arasında hizmetkar liderliğin (aracı değişken) aracılık etkisi olup olmadığı araştırılır. Bu analizlerin sonucunda, hizmetkar liderliğin aracılık etkisinden bahsedebilmek için üçüncü aşamada örgütsel desteğin (bağımsız değişken) duygusal bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. İlişki anlamlılığını hala sürdürüyor ve etkide bir düşme görülüyorsa “kısmi aracılık”; etki tamamen ortadan kalkıyorsa başka bir ifadeyle anlamlılık ortadan kalkıyorsa “tam aracılık” etkisinden söz edilebilir. Ayrıca bu aşamada, hizmetkar liderlik (aracı değişken) ile duygusal bağlılık (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir.

Regresyon analizinde dikkat edilmesi gereken bir diğer konu çoklu bağıntı problemdir. Çoklu bağıntı probleminin incelemek için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (VIFs) değerleri hesaplanmıştır. Tüm değerler için en yüksek VIF değeri 2,205'tir. Bu en üst sınır olarak kabul edilen 10'un altındadır. En düşük tolerans değeri 0.454'tür ve en alt sınır değeri olan 0.10'dan daha yüksektir (Nakip, 2003:332).



Hizmetkar liderliğin aracılık etkisini değerlendirebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 20’de gösterilmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile bağımlı değişkenin hizmetkar liderlik olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde örgütsel destek ile hizmetkar liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2= ,546$ ;  $F=443,453$ ;  $p<,01$ ) ve örgütsel desteğin hizmetkar liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,739$ ;  $p<,01$ ).

İkinci modelde bağımsız değişken örgütsel destek ile bağımlı değişken duygusal bağlılığın arasında regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2=,365$ ;  $F=211,081$ ;  $p<,01$ ) ve örgütsel desteğin hizmetkar liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,604$ ;  $p<,01$ ).

Üçüncü modelde örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin bağımsız değişken olduğu, bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu ve hizmetkar liderliğin örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisinin ölçüldüğü bir regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından, hizmetkar liderlik ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Model 2 ve 3’te de görüldüğü gibi örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde ciddi bir azalma olmakla birlikte pozitif ve anlamlı etkisi devam etmektedir ( $\beta= ,261$ ;  $p<,05$ ). Buna ilaveten Model 3’te hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi görülmektedir ( $\beta= ,464$ ;  $p<,05$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z= 13,2$ ;  $p<.001$ ). Dolayısıyla hizmetkar liderlik, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir. Bu bulgu *‘Hastane çalışanlarının hizmetkar liderlik algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.’* şeklindeki **H4**’ü desteklemektedir ve **H4** kabul edilmiştir.

**2.7.5.6. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunun Aracılık Etkisi**

**Tablo 21.** Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER          | TEVAZU VE SORUMLU YÖNETİCİLİK | DUYGUSAL BAĞLILIK |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|
|                               | $\beta$                       | $\beta$           |
| Model 1                       |                               |                   |
| Örgütsel Destek               | ,715                          |                   |
| R <sup>2</sup>                | ,512                          |                   |
| F                             | 385,447                       |                   |
| Tolerans                      | 1,000                         |                   |
| VIF                           | 1,000                         |                   |
| <b>P</b>                      | <b>,000</b>                   |                   |
| Model 2                       |                               |                   |
| Örgütsel Destek               |                               | ,604              |
| R <sup>2</sup>                |                               | ,365              |
| F                             |                               | 211,081           |
| Tolerans                      |                               | 1,000             |
| VIF                           |                               | 1,000             |
| <b>P</b>                      |                               | <b>,000</b>       |
| Model 3                       |                               |                   |
| Örgütsel Destek               |                               | ,350              |
| Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik |                               | ,355              |
| R <sup>2</sup>                |                               | ,426              |
| F                             |                               | 136,301           |
| Tolerans                      |                               | ,488              |
| VIF                           |                               | 2,047             |
| <b>P</b>                      |                               | <b>,000</b>       |

Hizmetkar liderliğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunun aracılık etkisini değerlendirebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile bağımlı

değişkenin tevazu ve sorumlu yöneticilik olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde örgütsel destek ile tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2= ,512$ ;  $F= 385,447$ ;  $p< ,01$ ) ve örgütsel desteğin tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,715$ ;  $p< ,01$ ).

İkinci modelde bağımsız değişken örgütsel destek ile bağımlı değişken duygusal bağlılığın arasında regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2= ,365$ ;  $F=211,081$ ;  $p< ,01$ ) ve örgütsel desteğin hizmetkar liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,604$ ;  $p< ,01$ ).

Üçüncü modelde örgütsel destek ve tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunun bağımsız değişken olduğu, bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu ve tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunun örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisinin ölçüldüğü bir regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından, tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Model 2 ve 3'te de görüldüğü gibi örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde ciddi bir azalma olmakla birlikte pozitif ve anlamlı etkisi devam etmektedir ( $\beta= ,350$ ;  $p< ,05$ ). Buna ilaveten Model 3'te tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi görülmektedir ( $\beta= ,355$ ;  $p< ,05$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z= 11,8$ ;  $p<.001$ ). Dolayısıyla tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir. Bu bulgu '*Hastane çalışanlarının tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.*' şeklindeki **H4a**'yı desteklemektedir ve **H4a** kabul edilmiştir.

**2.7.5.7. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Güçlendirme Boyutunun Aracılık Etkisi**

**Tablo 22.** Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Güçlendirme Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| <b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b> | <b>GÜÇLENDİRME</b><br><b>β</b> | <b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b><br><b>β</b> |
|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Model 1                     |                                |                                      |
| Örgütsel Destek             | ,704                           |                                      |
| R <sup>2</sup>              | ,495                           |                                      |
| F                           | 360,831                        |                                      |
| Tolerans                    | 1,000                          |                                      |
| VIF                         | 1,000                          |                                      |
| <b>P</b>                    | <b>,000</b>                    |                                      |
| Model 2                     |                                |                                      |
| Örgütsel Destek             |                                | ,604                                 |
| R <sup>2</sup>              |                                | ,365                                 |
| F                           |                                | 211,081                              |
| Tolerans                    |                                | 1,000                                |
| VIF                         |                                | 1,000                                |
| <b>P</b>                    |                                | <b>,000</b>                          |
| Model 3                     |                                |                                      |
| Örgütsel Destek             |                                | ,405                                 |
| Güçlendirme                 |                                | ,282                                 |
| R <sup>2</sup>              |                                | ,405                                 |
| F                           |                                | 124,724                              |
| Tolerans                    |                                | ,505                                 |
| VIF                         |                                | 1,981                                |
| <b>P</b>                    |                                | <b>,000</b>                          |

Hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutunun aracılık etkisini değerlendirebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile bağımlı değişkenin güçlendirme boyutu olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde örgütsel destek ile güçlendirme boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir

ilişkinin olduğu ( $R^2= ,495$ ;  $F= 360,831$ ;  $p< ,01$ ) ve örgütsel desteğin güçlendirme boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,704$ ;  $p< ,01$ ).

İkinci modelde bağımsız değişken örgütsel destek ile bağımlı değişken duygusal bağlılığın arasında regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2= ,365$ ;  $F=211,081$ ;  $p< ,01$ ) ve örgütsel desteğin hizmetkar liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,604$ ;  $p< ,01$ ).

Üçüncü modelde örgütsel destek ve güçlendirme boyutunun bağımsız değişken olduğu, bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu ve güçlendirme boyutunun örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisinin ölçüldüğü bir regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından, güçlendirme boyutu ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Model 2 ve 3'te de görüldüğü gibi örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde ciddi bir azalma olmakla birlikte pozitif ve anlamlı etkisi devam etmektedir ( $\beta= ,405$ ;  $p< ,05$ ). Buna ilaveten Model 3'te güçlendirme boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi görülmektedir ( $\beta= ,282$ ;  $p< ,05$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z= 10,9$ ;  $p<.001$ ). Dolayısıyla güçlendirme boyutu, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir. Bu bulgu '*Hastane çalışanlarının güçlendirme boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.*' şeklindeki **H4b**'yi desteklemektedir ve **H4b** kabul edilmiştir.

#### 2.7.5.8. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Geride Durma Boyutunun Aracılık Etkisi

**Tablo 23.** Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Geride Durma Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER | GERİDE DURMA<br>$\beta$ | DUYGUSAL BAĞLILIK<br>$\beta$ |
|----------------------|-------------------------|------------------------------|
|----------------------|-------------------------|------------------------------|

|                 |             |             |
|-----------------|-------------|-------------|
| Model 1         |             |             |
| Örgütsel Destek | ,508        |             |
| R <sup>2</sup>  | ,258        |             |
| F               | 128,184     |             |
| Tolerans        | 1,000       |             |
| VIF             | 1,000       |             |
| <b>P</b>        | <b>,000</b> |             |
| Model 2         |             |             |
| Örgütsel Destek |             | ,604        |
| R <sup>2</sup>  |             | ,365        |
| F               |             | 211,081     |
| Tolerans        |             | 1,000       |
| VIF             |             | 1,000       |
| <b>P</b>        |             | <b>,000</b> |
| Model 3         |             |             |
| Örgütsel Destek |             | ,456        |
| Geride Durma    |             | ,290        |
| R <sup>2</sup>  |             | ,427        |
| F               |             | 136,744     |
| Tolerans        |             | ,742        |
| VIF             |             | 1,348       |
| <b>P</b>        |             | <b>,000</b> |

Hizmetkar liderliğin geride durma boyutunun aracılık etkisini değerlendirebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 23'te gösterilmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile bağımlı değişkenin geride durma boyutu olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde örgütsel destek ile geride durma boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2= ,258$ ;  $F= 128,184$ ;  $p< ,01$ ) ve örgütsel desteğin geride durma boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,508$ ;  $p< ,01$ ).

İkinci modelde bağımsız değişken örgütsel destek ile bağımlı değişken duygusal bağlılığın arasında regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2= ,365$ ;  $F=211,081$ ;  $p< ,01$ ) ve örgütsel desteğin hizmetkar liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,604$ ;  $p< ,01$ ).

Üçüncü modelde örgütsel destek ve geride durma boyutunun bağımsız değişken olduğu, bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu ve geride durma boyutunun örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisinin ölçüldüğü bir regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından, geride durma boyutu ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Model 2 ve 3'te de görüldüğü gibi örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde ciddi bir azalma olmakla birlikte pozitif ve anlamlı etkisi devam etmektedir ( $\beta = ,456$ ;  $p < ,05$ ). Buna ilaveten Model 3'te geride durma boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi görülmektedir ( $\beta = ,290$ ;  $p < ,05$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 8,2$ ;  $p < ,001$ ). Dolayısıyla geride durma boyutu, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir. Bu bulgu '*Hastane çalışanlarının geride durma boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.*' şeklindeki **H4c**'yi desteklemektedir ve **H4c** kabul edilmiştir.

#### 2.7.5.9. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Cesaret ve Otantiklik Boyutunun Aracılık Etkisi

**Tablo 24.** Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Cesaret ve Otantiklik Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER | CESARET VE OTANTİKLİK | DUYGUSAL BAĞLILIK |
|----------------------|-----------------------|-------------------|
|                      | $\beta$               | $\beta$           |
| Model 1              |                       |                   |
| Örgütsel Destek      | ,598                  |                   |
| R <sup>2</sup>       | ,357                  |                   |
| F                    | 204,555               |                   |
| Tolerans             | 1,000                 |                   |
| VIF                  | 1,000                 |                   |
| <b>P</b>             | <b>,000</b>           |                   |

|                       |  |             |
|-----------------------|--|-------------|
| Model 2               |  |             |
| Örgütsel Destek       |  | ,604        |
| R <sup>2</sup>        |  | ,365        |
| F                     |  | 211,081     |
| Tolerans              |  | 1,000       |
| VIF                   |  | 1,000       |
| <b>P</b>              |  | <b>,000</b> |
| Model 3               |  |             |
| Örgütsel Destek       |  | ,461        |
| Cesaret ve Otantiklik |  | ,240        |
| R <sup>2</sup>        |  | ,401        |
| F                     |  | 123,058     |
| Tolerans              |  | ,643        |
| VIF                   |  | 1,556       |
| <b>P</b>              |  | <b>,000</b> |

Hizmetkar liderliğin cesaret ve otantiklik boyutunun aracılık etkisini değerlendirebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 24'te gösterilmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile bağımlı değişkenin cesaret ve otantiklik boyutu olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde örgütsel destek ile cesaret ve otantiklik boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2 = ,357$ ;  $F = 204,555$ ;  $p < ,01$ ) ve örgütsel desteğin cesaret ve otantiklik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = ,598$ ;  $p < ,01$ ).

İkinci modelde bağımsız değişken örgütsel destek ile bağımlı değişken duygusal bağlılığın arasında regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2 = ,365$ ;  $F = 211,081$ ;  $p < ,01$ ) ve örgütsel desteğin hizmetkar liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = ,604$ ;  $p < ,01$ ).

Üçüncü modelde örgütsel destek ve cesaret ve otantiklik boyutunun bağımsız değişken olduğu, bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu ve cesaret ve otantiklik boyutunun örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisinin ölçüldüğü bir regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından, cesaret ve otantiklik boyutu ile bağımlı



değişken duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Model 2 ve 3'te de görüldüğü gibi örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde ciddi bir azalma olmakla birlikte pozitif ve anlamlı etkisi devam etmektedir ( $\beta = ,461$ ;  $p < ,05$ ). Buna ilaveten Model 3'te cesaret ve otantiklik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi görülmektedir ( $\beta = ,240$ ;  $p < ,05$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 9,0$ ;  $p < .001$ ). Dolayısıyla cesaret ve otantiklik boyutu, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir. Bu bulgu '*Hastane çalışanlarının cesaret ve otantiklik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.*' şeklindeki **H4d**'yi desteklemektedir ve **H4d** kabul edilmiştir.

#### 2.7.5.10. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Hesap Verebilirlik Boyutunun Aracılık Etkisi

**Tablo 25.** Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Hesap Verebilirlik Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER | HESAP VEREBİLİRLİK<br>$\beta$ | DUYGUSAL BAĞLILIK<br>$\beta$ |
|----------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Model 1              |                               |                              |
| Örgütsel Destek      | ,153                          |                              |
| R <sup>2</sup>       | ,023                          |                              |
| F                    | 8,851                         |                              |
| Tolerans             | 1,000                         |                              |
| VIF                  | 1,000                         |                              |
| <b>P</b>             | <b>,003</b>                   |                              |
| Model 2              |                               |                              |
| Örgütsel Destek      |                               | ,604                         |
| R <sup>2</sup>       |                               | ,365                         |
| F                    |                               | 211,081                      |
| Tolerans             |                               | 1,000                        |
| VIF                  |                               | 1,000                        |
| <b>P</b>             |                               | <b>,000</b>                  |

|                    |  |             |
|--------------------|--|-------------|
| Model 3            |  |             |
| Örgütsel Destek    |  | ,607        |
| Hesap Verebilirlik |  | -,018       |
| R <sup>2</sup>     |  | ,365        |
| F                  |  | 105,405     |
| Tolerans           |  | ,977        |
| VIF                |  | 1,024       |
| <b>P</b>           |  | <b>,000</b> |

Hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik boyutunun aracılık etkisini değerlendirebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 25’de gösterilmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile bağımlı değişkenin hesap verebilirlik boyutu olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde örgütsel destek ile hesap verebilirlik boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2= ,023$ ;  $F= 8,851$ ;  $p< ,01$ ) ve örgütsel desteğin hesap verebilirlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=,153$ ;  $p< ,01$ ).

İkinci modelde bağımsız değişken örgütsel destek ile bağımlı değişken duygusal bağlılığın arasında regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $R^2= ,365$ ;  $F=211,081$ ;  $p< ,01$ ) ve örgütsel desteğin hizmetkar liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= ,604$ ;  $p< ,01$ ).

Üçüncü modelde örgütsel destek ve hesap verebilirlik boyutunun bağımsız değişken olduğu, bağımlı değişkenin duygusal bağlılık olduğu ve hesap verebilirlik boyutunun örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisinin ölçüldüğü bir regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından, hesap verebilirlik boyutu ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Model 2 ve 3’te de görüldüğü gibi örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde bir azalma olmamış aksine bir artış görülmüştür ( $\beta= ,607$ ;  $p< ,05$ ). Buna ilaveten Model 3’te hesap verebilirlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ( $\beta= -,018$ ;  $p> ,05$ ). Dolayısıyla hesap verebilirlik boyutu, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip değildir. Bu bulgu ‘Hastane

*çalışanlarının hesap verebilirlik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.*’ şeklindeki H4e’yi desteklememektedir ve H4e reddedilmiştir.

#### 2.7.5.11. Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Affetme Boyutunun Aracılık Etkisi

**Tablo 26.** Örgütsel Destek Algısının Çalışanların Duygusal Bağlılığını Yordamasında Hizmetkar Liderliğin Affetme Boyutunun Aracılık Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER | AFFETME<br>$\beta$ | DUYGUSAL BAĞLILIK<br>$\beta$ |
|----------------------|--------------------|------------------------------|
| Model 1              |                    |                              |
| Örgütsel Destek      | -,095              |                              |
| R <sup>2</sup>       | ,009               |                              |
| F                    | 3,365              |                              |
| Tolerans             | 1,000              |                              |
| VIF                  | 1,000              |                              |
| <b>P</b>             | <b>,067</b>        |                              |
| Model 2              |                    |                              |
| Örgütsel Destek      |                    | ,604                         |
| R <sup>2</sup>       |                    | ,365                         |
| F                    |                    | 211,081                      |
| Tolerans             |                    | 1,000                        |
| VIF                  |                    | 1,000                        |
| <b>P</b>             |                    | <b>,000</b>                  |
| Model 3              |                    |                              |
| Örgütsel Destek      |                    | ,618                         |
| Affetme              |                    | ,151                         |
| R <sup>2</sup>       |                    | ,387                         |
| F                    |                    | 115,862                      |
| Tolerans             |                    | ,991                         |
| VIF                  |                    | 1,009                        |
| <b>P</b>             |                    | <b>,000</b>                  |

Hizmetkar liderliğin affetme boyutunun aracılık etkisini değerlendirebilmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 26’da gösterilmektedir. Çalışmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile bağımlı değişkenin affetme boyutu olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan bu modelde örgütsel destek ile affetme boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ( $R^2= ,009$ ;  $F= 3,365$ ;  $p> ,05$ ) tespit edilmiştir.

Dolayısıyla hesap verebilirlik boyutunun, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisi söz konusu değildir. Bu bulgu ‘*Hastane çalışanlarının affetme boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.*’ şeklindeki H4f’yi desteklememektedir ve H4f reddedilmiştir.

**Tablo 27.** Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

| Hipotez | Hipotez  | Sonuç |
|---------|--|-------|
| H1      | Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.                   | kabul |
| H2      | Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanlardaki hizmetkar liderlik algısını pozitif yönde etkiler.          | kabul |
| H2a     | Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların tevazu ve sorumlu yöneticilik algısını pozitif yönde etkiler. | kabul |
| H2b     | Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların güçlendirme algısını pozitif yönde etkiler.                   | kabul |
| H2c     | Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların geride durma davranışı algısını pozitif yönde etkiler.        | kabul |
| H2d     | Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların cesaret ve otantiklik algısını pozitif yönde etkiler.         | kabul |
| H2e     | Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların hesap verebilirlik algısını pozitif yönde etkiler.            | kabul |
| H2f     | Hastane yönetiminin çalışanlara örgütsel desteği, çalışanların affetme algısını pozitif yönde etkiler.                       | red   |
| H3      | Hastane yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler. | kabul |
| H3a     | Liderlerin tevazu ve sorumlu yöneticilik davranışları sergilemesi, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.  | kabul |

|            |   |              |
|------------|---|--------------|
| <b>H3b</b> | Liderlerin çalışanları güçlendirici davranışlar sergilemesi, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.   | <b>kabul</b> |
| <b>H3c</b> | Liderlerin kendilerini geri planda tutmaları, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.  | <b>kabul</b> |
| <b>H3d</b> | Liderlerin cesaret ve otantiklik davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.  | <b>kabul</b> |
| <b>H3e</b> | Liderlerin hesap verebilir olmaları, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.   | <b>red</b>   |
| <b>H3f</b> | Liderlerin affetme davranışı sergilemeleri, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.  | <b>red</b>   |
| <b>H4</b>  | Hastane çalışanlarının hizmetkar liderlik algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.                              | <b>kabul</b> |
| <b>H4a</b> | Hastane çalışanlarının tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir. | <b>kabul</b> |
| <b>H4b</b> | Hastane çalışanlarının güçlendirme boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.                   | <b>kabul</b> |
| <b>H4c</b> | Hastane çalışanlarının geride durma boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.                  | <b>kabul</b> |
| <b>H4d</b> | Hastane çalışanlarının cesaret ve otantiklik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.         | <b>kabul</b> |
| <b>H4e</b> | Hastane çalışanlarının hesap verebilirlik boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.            | <b>red</b>   |
| <b>H4f</b> | Hastane çalışanlarının affetme boyutu ile ilgili algıları, örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında aracılık etkisine sahiptir.                       | <b>red</b>   |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma örgütsel destek algısının ve hizmetkar liderliğin çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını ne derecede etkilediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki anlamlı etkisi Trabzon ve Erzurum illerindeki iki özel hastanede yapılan çalışma ile ortaya koyulmuştur. Ayrıca yapılan çalışmada örgütsel destek algısı ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarının aracılık etkisi olup olmadığı da incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel destek algıları ve yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışları sergilemeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca hizmetkar liderlik davranışı örgütsel destek ve çalışanların duygusal bağlılığı arasında kısmi aracılık etkisine de sahiptir.

Günümüzde işletmeler müşterilerine daha iyi bir hizmet sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet gücünü ve verimliliği arttırmak amacıyla çağdaş yönetim metotları ve anlayışlarına başvurmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri de yeni bir yönetim ve liderlik anlayışı olan ve Türkiye’de de yeni yeni çalışılmaya başlanılan hizmetkar liderlik ile örgütsel destek ve çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarıdır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Trabzon ve Erzurum illerinde faaliyet gösteren özel hastanelerin çalışanlarına yapılan anket uygulaması SPSS programında analiz edilerek, demografik değişkenler açısından elde edilen bulgulara ve örgütsel destek algısının hizmetkar liderlik ve çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarıyla ilişkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Demografik veriler açısından çalışma incelendiğinde çalışanların %62,7’sinin ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların büyük bir bölümünün öğrenim durumunun yüksek olduğunu göstermektedir. Özel hastanelerde çalışan personelin büyük kısmının öğrenim durumunun yüksek olması olumlu bir durum olarak görülmektedir.

Hastanenin hizmet verdiği il açısından hizmetkar liderliğin alt boyutları olan affetme, geride durma ve hesap verebilirlik ile duygusal bağlılık algılarında anlamlı farkların olduğu

görülmektedir. Diğer değişkenlerde ise farklılık bulunamamıştır. Cinsiyet değişkeni açısından hizmetkar liderliğin alt boyutu olan güçlendirme ve hesap verebilirlik ile örgütsel destek algılarında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde ise farklılık bulunamamıştır. Medeni durum açısından hizmetkar liderliğin alt boyutları ile örgütsel destek ve duygusal bağlılık algılarının hiçbirinde anlamlı farkların bulunmadığı görülmektedir. Çalışanların idari görev alıp almaması açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin alt boyutları olan tevazu ve sorumlu yöneticilik ve güçlendirme ile örgütsel destek ve duygusal bağlılık algılarında anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Yaş açısından bakıldığında, hizmetkar liderliğin geride durma boyutu haricindeki diğer tüm boyut ve değişkenlerde farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim durumu açısından bakıldığında ise hesap verebilirlik haricindeki diğer tüm boyut ve değişkenlerde farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların yaptıkları görev açısından bakıldığında, affetme ve hesap verebilirlik haricindeki diğer tüm boyut ve değişkenlerde farklılıklar tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe çalışılan süre açısından bakıldığında, güçlendirme, tevazu ve sorumlu yöneticilik boyutları ile örgütsel destek değişkenlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Mevcut hastanede çalışılan süre açısından bakıldığında, sadece affetme ve geride durma boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Diğer boyut ve değişkenlerde farklılık bulunamamıştır. Mevcut pozisyonda çalışılan süre açısından bakıldığında da durum aynıdır. Sadece affetme ve geride durma boyutlarında farklılıklar bulunmuş diğer boyut ve değişkenlerde farklılıklar tespit edilememiştir. Son olarak aylık gelir açısından bakıldığında hizmetkar liderliğin tüm boyutları ve diğer değişkenler arasında farklılıklar tespit edilmiştir.

Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizinden elde edilen verilere göre; örgütsel destek algısının hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılıkla arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel destek algısına sahip olmaları durumunda yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla ilgili algılarının da artacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel destek algısının çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da arttıracığı düşünülmektedir. Örgütsel destek algısıyla hizmetkar liderlik alt boyutları olan tevazu ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, geride durma, cesaret ve otantiklik, hesap verebilirlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir, affetme boyutu ile arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu doğrultuda çalışanların örgütsel destek algısına sahip olmaları durumunda yöneticilerle ilgili tevazu ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, geride durma, cesaret ve otantiklik, hesap verebilirlik algılarının

da artacağı düşünülmektedir. Hizmetkar liderlik ve alt boyutlarının çalışanların duygusal bağlılıklarına olan etkisi incelendiğinde ise hizmetkar liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hizmetkar liderlik alt boyutları olan tevazu ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, geride durma, cesaret ve otantiklik boyutları ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlar olan hesap verebilirlik ve affetme boyutları ise istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu durum genel olarak hizmetkar liderlik algılayan çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının artacağını göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin hizmetkar liderliğin alt boyutları olan tevazu ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, geride durma, cesaret ve otantiklik davranışları sergilemelerinin çalışanların duygusal bağlılığının artmasında etkili olduğu da elde edilen sonuçlardandır.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizleri incelendiğinde; hizmetkar liderliğin örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında kısmi bir aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca hizmetkar liderlik alt boyutları olan tevazu ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, geride durma ile cesaret ve otantiklik boyutlarının da örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisi vardır. Diğer boyutlar olan hesap verebilirlik ve affetme ise örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında bir aracılık etkisine sahip değildir.

Sonuç olarak bu çalışma Trabzon ve Erzurum illerinde faaliyet gösteren iki özel hastanede örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ve hizmetkar liderliğin örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki aracılık etkisini ortaya koymaktadır. Yedi gün yirmi dört saat hizmet veren ve yaşadığımız çağın en önemli kuruluşlarından olan hastanelerde çalışanların tutum ve davranışları son derece önemlidir. Toplumun sağlık seviyesini yükselten, insanlara hizmet etmenin maddi beklentilerin önüne geçtiği bir medeniyet tesisi olan hastanelerde, çalışanların hastalara ve hastaneyle ilişki içerisinde olanlara daha iyi hizmet sağlayabilmeleri için örgütsel destek algılamaları ve kurumlarına karşı duygusal bir bağlılık hissetmeleri son derece önemlidir. Çalışanlara bu tutum ve davranışların kazandırılması veya daha üst seviyelere taşınması bakımından hizmetkar liderlik önemli bir katkı sağlayacaktır.



Araştırma Trabzon ve Erzurum illerindeki özel hastanelerde yapılmıştır. Araştırmanın benzerleri daha geniş bir coğrafyada ve farklı kurumlarda yapılarak sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

Araştırmanın hizmete önem veren hastanelerden ziyade ekonomik unsurların daha ön planda olduğu özel sektör işletmelerinde uygulanması durumunda da önemli sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

Hizmetkar liderlik yeni bir liderlik modeli olması sebebiyle özellikle ulusal literatürde hizmetkar liderlikle ilgili çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırmada hizmetkar liderliğin örgütsel destek ve duygusal bağlılıkla ilişkisi incelenmiştir. İleride yapılması düşünülen çalışmalarda araştırmacıların hizmetkar liderliğin farklı örgütsel davranış biçimleriyle ilişkisini inceleyen araştırmalar yapması, literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için hizmetkar liderlik ve örgütsel destek algılamaları ile ilgili bazı öneriler ortaya konabilir. Bunlar;

Çalışanların mensubu oldukları işletmelerde örgütsel destek algısına sahip olmaları o işletmenin hayatını devam ettirmesi, verimliliği ve hizmet kalitesinin artması açısından oldukça önemlidir. Ayrıca buldukları örgütten destek gördüklerini hisseden çalışanların yöneticileriyle ilgili algıları da pozitif yönde artmaktadır. Destek gören çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanmakta ve örgüt çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgüt içinde çalışanları destekleyici tutum, davranış ve faaliyetlere önem vermesi gerekmektedir.

Yöneticiler çalışanlarla olan iletişimlerine önem vermeli, onlarla birebir iletişime geçmeli ve onları dinleyerek grup iradesini ön plana çıkarmalıdır. Yöneticilerin çalışanlarını dinlemesi periyodik süreçlerle tekrarlanmalı, karar alma sürecinde çalışanların fikirleri de dikkate alınmalıdır. Yöneticiler çalışanları anlayabilmeli, onlarla empati kurabilmelidir. Çalışanlara karşı önyargılı olmamalı, onları iyi niyetli varsaymalı ve onları reddetmemelidir. Yöneticilerin çalışanlarını dinlemesi, onlarla empati kurabilmesi ve önyargılı

davranmamasının çalışanların örgüte bağlılığını arttırarak örgütteki havayı olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Yöneticiler ikna kabiliyetine sahip olmalıdır. Çalışanlara karşı otoritelerini değil ikna metodunu kullanmalıdırlar. Baskı yerine ikna metodunu kullanan yöneticiler işletmede fikir birliği oluşmasına da katkıda bulunurlar. Bu sayede işletmede meydana gelebilecek bir çatışmaya veya işletmenin havasını olumsuz etkileyebilecek herhangi bir duruma meydan verilmemiş olur.

Yöneticiler yaratıcılığı teşvik etmeli ve çalışanlarını cesaretlendirmelidir. Vizyon sahibi olmalı ve uzun vadeli planlar yapabilmelidir. Yöneticiler öngörü sahibi olmalı geçmişten ders alarak gelecekle ilgili kararlar alabilmelidir. Bu şekilde gelecekte olması muhtemel olumsuzlukların da önüne geçilmiş olacağı düşünülmektedir.

Yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını ön planda tutmalı, onların kişisel, ruhsal ve mesleki gelişimleri konusunda sorumluluk hissetmeli ve onları geliştirmeye odaklanmalıdır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için çabalamalı ve çalışanlarına hizmet edebilmelidir. Yöneticilerin bu tarz tutum ve davranışları çalışanları motive ederek işletmenin daha iyi hizmet sunmasına katkı sağlayacaktır.

Yöneticiler çalışanları güçlendirerek çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlamalıdır. Tevazu ve sorumluluk sahibi olmalıdırlar. Alçakgönüllü yöneticiler çalışanları tarafından daha çok sevilecek ve saygı göreceklendir. Yöneticiler kendilerini geri planda tutarak çalışanlarını ön plana çıkarmalıdır. Yöneticilerin hedeflere ulaştığında kendisini geri plana çekmesi çalışanların kendilerini işletme için önemli hissetmelerini sağlayacaktır. İşletme için önemli olduğunu hisseden çalışanın işletmeye bağlılığının artması ise olağan bir durumdur.

Yöneticiler risk alabilmeli, çalışanlara karşı sert tavırlar sergilememeli, adaletli, cesur ve hesap verebilir olmalı, hislerini ifade edebilmeli ve çalışanları yaptıkları işten sorumlu tutmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işin sorumluluğunu hissettiklerinde o işe daha fazla bağlılık duyacak ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaklardır. Ancak araştırma sonuçları; çalışanları yaptıkları işten, performanslarından ve işi yürütme şekillerinden

sorumlu tutan hesap verebilirlik boyutunun duygusal bağıllık üzerinde bir etkisi olmadığını ve algılanan örgütsel destekle de çok düşük ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun sebebinin çalışanların yaptıkları işten ve performanslarından sorumlu tutulmayı bir baskı olarak algılaması olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları performanslarından ve işlerinden sorumlu tutarken onlarla sağlıklı iletişim kurması ve işini iyi yapan ve performansı yüksek olan çalışanların ödül beklentilerini de karşılamaları gerekmektedir. Bu şekilde çalışandaki negatif algının düzeltilebileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları hizmetkar liderliğin affetme boyutunun örgütsel bağıllığı etkilemediğini ve algılanan örgütsel destekle arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu durum yöneticilerin çalışanlara karşı sert davrandığını, hatalarına sert tepki verdiğini ve kötü olayları unutamadığını göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı yumuşak ve hoşgörülü olması ve affedici tutumlar sergilemesinin çalışanlar tarafından örgütün onları desteklemesi olarak algılanacağından, örgüte olan duygusal bağıllıklarını da arttıracığı düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlara karşı hoşgörülü olmalı ve affedici tutumlar geliştirmelidirler.

Yöneticiler belirli aralıklarla toplantılar düzenlemeli çalışanların sıkıntılarını, işlerinden memnun olup olmadıklarını çalışanları da karar alma sürecine dahil ederek değerlendirmeli ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasına yön vermelidir.

Sonuç itibarı ile hizmetkar liderlik, liderliği insani duygular temelinde ele alan bir yaklaşımdır ve liderin otoritesinden ziyade takipçileriyle olan ilişkisindeki tutum ve davranışlarına odaklanır. Çalışanların bilinçlenmesi, eğitim düzeyinin artması ve hak, adalet, eşitlik gibi kavramların önem kazanmasıyla, karlılığın ön planda tutulduğu ve işletme çıkarlarının her şeyden üstün görüldüğü, çalışanların ihtiyaçlarının önemsenmediği, çalışanlara makine muamelesi yapılan ve insani değerlerle bağdaşmayan işletme modelleri artık tarihe karışmıştır. Peygamberi bir yönetim tarzı olarak tanımlanan hizmetkar liderlik bu anlamda insanlığın bir nevi özüne dönmesidir. Cesur, mütevazı, sorumluluk sahibi, hislerini ifade edebilen, kendini geri planda tutabilen, çalışanlarına sorumluluk yükleyen, onları güçlendiren ve affedebilen liderler, işletmelerin ihtiyaç duyduğu liderler olarak ön plana çıkmaktadırlar.

## KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Şevin, (2015), **İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakaya, Murat (2010), **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdöl, Buket (2015), **Hizmetkar Liderlik**, İstanbul: Derin Yayınları.
- Akgündüz, Yılmaz ve Güzel, Tülay (2014), “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(3), 1-18.
- Akşit, Hüseyin (2008), **Yönetim ve Yöneticilik**, 1. Baskı, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Akuchi, Ndubuisi B. (1993), “The servants and the superstars: An examination of servant leadership in light of Matthew 20:20–28”, **Christian Education Journal**, 16(1), 39–47.
- Akyüz, Bülent (2012), **Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, Bülent ve Eren, Müfide Şule (2013), “Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 8(2), 191-205.
- Akyüz, Bülent (2016), **Yönetimde Hizmetkar Liderlik**, Ankara: Gece Kitaplığı.
- Ali Efendi, K. **Devlet ve Aile Ahlakı**, İstanbul: Kervan Kitapçılık.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1996), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49(3), 252-276.
- Altunışık, Remzi ve diğeri (2010), **Sosyal Bilimlerde araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Geliştirilmiş 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Ambali, Abdul Raufu ve diğeri (2011), “Servant Leadership’s Values And Staff’s Commitment: Policy Implementation Focus”, **American Journal of Scientific Research**, 13, 18-40.
- Arıkan, Rauf, (2004), **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Ankara: Asil Yayın.

- Aselage, Justin ve Eisenberger, Robert. (2003), "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", **Journal of Organizational Behavior**, 24(5), 491-509.
- Aubé, Carolin ve diğerleri (2007), "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", **Journal of Managerial Psychology**, 22(5), 479-495.
- Avolio, Bruce J. ve Gardner, William L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", **Leadership Quarterly**, 16, 315–338.
- Bagram, Jeffrey J. (2003), "The Nature of Measurement of Multiple Commitment Foci Amongst South Africa Knowledge Workers", **Management Dynamics**, 12(2), 13-23.
- Bal Taştan, Seçil ve Kalafatoğlu, Yaprak (2015), "An Investigation of The Moderating Effect of Work Exhaustion of The Relationship Between Perceived Servant Leadership And Organizational Commitment", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 20(3), 307-328.
- Balay, Refik ve diğerleri (2014), "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yetenekleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 229-249.
- Barbuto, John E. ve Wheeler, Daniel W. (2006), "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, 31(3), 300–326.
- Bartolome, F. ve Evans, P. L. (1979), "Professional Lives Versus Private Lives-Shifting Patterns of Managerial Commitment", **Organizational Dynamics**, 7(4), 2-29.
- Bass, Bernard M. (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. (1997), "Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", **American Psychologist**, 52(2), 130–139.
- Bass, Bernard M. (2000), "The Future of Leadership in The Learning Organization", **Journal of Leadership Studies**, 7(3), 18–40.
- Başbuğ, Aydın (2013), **İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği**, Ankara: Aydoğdu Ofset

- Bayrak Kök, Sabahat (2006), “İŖ Tatmini ve  rg tsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir AraŖtırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(1), 291-317.
- Bayram, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **SayıŖtay Dergisi**, 59, 125-139.
- Baytok, Ahmet ve Ergen, Fatma Doğanay (2013), “Hizmetkar Liderliğin  rg tsel Vatandaşlık DavranıŖına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki BeŖ Yıldızlı Otel İŖletmelerinde Bir AraŖtırma”, **İŖletme AraŖtırmaları Dergisi**, 5(4), 105-132.
- Becker, Howard S. (1960), “Notes on The Concept of Commitment” **American Journal of Sociology**, 66(1), 32-42.
- Bennett, Hadyn (2002), “Employee Commitment: The Key to Absence Management in Local Government”, **Leadership & Organization Development Journal**, 23(8), 430-441.
- Blau, Peter M. (1964), **Exchange and Power in Social Life**, New York: Wiley.
- Bobbio, Andrea, ve Manganelli, Anna Maria (2015), “Antecedents of Hospital Nurses’ Intention to Leave The Organization: A Cross Sectional Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, 52(7), 1180-1192.
- Bocarnea, Mihai ve West, G. R. Bud (2008), “Servant Leadership And Organizational Outcomes: Relationships In United States And Filipino Higher Educational Setting”, **Servant Leadership Research Roundtable**, 1-20.
- Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer (2008), “Otel İŖletmelerinde  rg tsel Bağlılık ve  rg tsel Vatandaşlık İliŖkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(19), 75-94.
- Boylu, Yasin ve diğerleri (2007), “Akademisyenlerin  rg tsel Bağlılık Düzeyleri  zerine Bir AraŖtırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Fatma (2007), **Denizcilik Sektöründe alıŖan Gemiadamlarının Demografik  zellikleri İle  rg tsel Bağlılık,  rg tsel Vatandaşlık DavranıŖı ve Algılanan  rg tsel Destek Düzeyi Arasındaki İliŖkiyi İncelemeye Yönelik Bir AraŖtırma**, YayınlanmamıŖ Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bozkurt,  znur ve Yurt, İrfan (2013), “Akademisyenlerin  rg tsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir AraŖtırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 11(22), 121-139.

- Buitendach, Joey ve De Witte, Hans (2005), "Job Insecurity, Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction and Affective Organisational Commitment of Maintenance Workers in A Parastatal", **South African Journal of Business Management**, 36(2), 27-37.
- Bursalıoğlu, Ziya (2002), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Şener (2010), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Ankara: Pegem Akademi
- Ceylan, Adnan ve Şenyüz, Pınar Belkıs (2003), "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", **Yönetim**, 44, 57-62.
- Cerit, Yusuf (2010), "The Effects Of Servant Leadership On Teachers' Organizational Commitment İn Primary Schools İn Turkey", **International Journal Of Leadership In Education**, 13(3), 301-317.
- Chinomona, Richard ve diğerleri (2013), "The Influence Of Servant Leadership On Employee Trust In A Leader And Commitment To The Organization", **Mediterranean Journal Of Social Sciences**, 4(14), 405-414.
- Cope, Mick (2003), **Yürek Beyin ve El**, İstanbul: MESS Yayınları.
- Cotterell, Norman ve diğerleri (1992), "Inhibiting Effects of Reciprocation Wariness on Interpersonal Relationships", **Journal of Personality and Social Psychology**, 62, 658-668.
- Collingwood, Harris (2003), **Kişisel Geçmişler**, Ahmet Kardam (Çev.), **Çığır Açıcı Liderlik**, (11-32), İstanbul: MESS Yayınları.
- Çakır, Birgül (2006), **SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz ve Eren, Erol (2007), "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **Yönetim**, 57, 13-25.
- Çınar, Ömer (2013), **Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çınar, Ömer ve Yeşil, Salih (2016), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, 2 (1), 349-369.
- Çolakoglu, Ülker ve diğerleri (2010), “The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees’ affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry”, **Tourism and Hospitality Management**, 16(2), 125-150.
- De Vries, Manfred Kets (2007), **Liderliğin Gizemi**, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: MESS Yayınları.
- Dekker, Inez ve Barling, Julian (1995), “Workforce size and Work-Related Role Stress”, **Work and Stress**, 9(1), 45–54.
- Demirci, Yahya (2016), **Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bunların İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Mersin Büyükşehir Belediyesinde Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Yavuz (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, 15(2), 179-194.
- Diñç, Esra (2015), “Perceived Organizational Support As A Mediator Of The Relationship Between Effort-Reward Fairness, Affective Commitment, And Intention To Leave”. **International Business Research**, 8(4), 259-269.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, 37-61.
- Drury, Sharon L. (2004), Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications, **Servant Leadership Research Roundtable, Published by the School of Leadership Studies, Regent University**, 1-14.
- Dural, A. Baran (2008), **Atatürk’ün Liderlik Sırları**, 3. Baskı, İstanbul: Yeni Yüzyıl Yayınları.
- Duyan, Emin Cihan ve Van Dierendonck, Dirk (2014), “Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru”, **Sosyoloji Konferansları**, 49, 1-32.
- Duygulu, Ethem ve diğerleri (2008), “Algılanan Örgütsel Destek, İşe Bağlılık ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(6), 108-129.



- Ebener, Dan R. ve O'Connell, David J. (2010), "How Might Servant Leadership Work?", **Nonprofit Management and Leadership**, 20(3), 315–335.
- Eğriboyun, Dursun (2013), **Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ehrhart, Mark G. (2004), "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 57, 61–94.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1986), "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1987), "Reciprocation Ideology", **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 743–750.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1997), "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 82(5), 812–820.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1999), "Does Pay For Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?", **Journal of Personality and Social Psychology**, 77(5), 1026–1040.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (2001), "Reciprocation of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 86(1), 42–51.
- Ekinci, Abdurrahman (2015), "Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi", **Eğitim ve Bilim**, 40(179), 341-360.
- Eren, Erol (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol (2009), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eser, Gül (2011). "Güven Eğiliminin Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 30 (54), 365-376.
- Farling, Myra L. Ve diğerleri (1999), "Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research", **Journal of Leadership Studies**, 6, 49–72.
- Gazali, İmam (2004). **Yöneticilere Altın Öğütler**, 2. Baskı, İstanbul: Semerkand Yayınları.

- Genç, Nurullah ve Demirdögen, Osman (2000), **Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş**, 2. Baskı, İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Genç, Nurullah (2007). **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, Nurullah (2007), **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Genç, Ruhet (2009), **Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, Bill ve diğerleri (2010), Sahici Liderliğinizi Keşfetmek, İlker Gülfidan (Çev.), **Potansiyeli Yüksek Liderler Yetiştirmek**, (181-190), İstanbul: MESS Yayınları.
- George, Darren ve Mallery, Paul (2010), **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update**, 10. Baskı, Boston: Pearson.
- George, Jennifer M. (1989), "Mood and Absence", **Journal of Applied Psychology**, 74(2), 317–324.
- George, Jennifer M. ve Brief, Arthur P. (1992), "Feeling Good–Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship", **Psychological Bulletin**, 112(2), 310–329.
- Goh, See-Kwong ve Low, Brian, Zhen-Jie (2014), "The Influence Of Servant Leadership Towards Organizational Commitment: The Mediating Role Of Trust In Leaders", **International Journal Of Business And Management**, 9(1), 17-25.
- Gouldner, Alvin W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, 25, 161–178.
- Graham, Jill W. (1991). "Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral", **Leadership Quarterly**, 2(2): 105–119.
- Greenleaf Center, Inc. (2011), <http://www.greenleaf.org/>, July 10, 2011
- Greenleaf, Robert K. (1970), **The servant as leader**. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, Robert K. (1977), **Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness**, New York: Paulist Press.
- Grusky, Oscar (1966), "Career Mobility and Organizational Commitment", **Administrative Sciences Quarterly**, 10, 488-503.

- Gul, Sajid ve diğeri (2012), "Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan", **Information and Knowledge Management**, 2(7), 29-36.
- Gül, Hasan (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış**, 1(2), 37-56.
- Güney, Salih (2007), Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, Salih Güney (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, (233-257), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Semra (2007), Örgütsel Bağlılık, Salih Güney (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, (25-58), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Semra ve diğeri (2007), Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 25(2), 189-211.
- Gürbüz, Rüveyde (2012), **Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürer, Alper ve Solmaztürk, Ahmet Barış (2014), "Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", <https://www.researchgate.net/publication/281033319>, Conference Paper, 720-727
- Hackman, J. Richard ve Oldham, Greg R. (1976), "Motivation Through The Design of Work; Test of a Theory", **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 250-279.
- Harrison, J. Kline ve Hubbard, Russell (1998), "Antecedents to Organisational Commitment Among Mexican Employees of A U.S. Firm in Mexico", **Journal of Social Psychology**, 138(5) 609-624.
- Harwiki, Wiwiek (2016), "The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Employee Performance in Women Cooperatives", **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 219, 283-290.
- Hellman, Chan M. (1997), "Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Social Psychology**, 137(6), 677-690.

- Hosseini, Sayed Mojtaba ve diğerkleri (2016), “The Relationship Between Servant Leadership And Spirituality in The Workplace And Perceived Organizational Support Among Nurses of Medical And Educational Centers in Kermanshah”, **International Journal of Medical Research & Health Sciences**, 5(9), 94-99.
- Howes, John C. ve diğerkleri (1995), Total Quality Teams: How Organizational Politics And Support Impact The Effectiveness of Quality Improvement Teams, Russel S. Cropanzano and K. Michele Kacmar (Ed.), **Organizational Politics, Justice, And Support Managing The Social Climate of The Workplace**, içinde 165-184, London: Quorum Books.
- İplik, Esengül ve diğerkleri (2014), “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 12, 109-122.
- İşcan, Ömer Faruk (2002), **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı –Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama-**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ömer Faruk ve Kaygın, Erdoğan (2011), “Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 275-286.
- İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, 59(1), 182– 201.
- İşcan, Ömer Faruk ve Sayın, Ufuk (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 195-216.
- İzzetbegoviç, Aliya (2003), **Kendi Kaleminden Aliya İzzet Begoviç**, İstanbul: Vakit Gazetesi.
- Judge, Timothy A. ve Piccolo, Ronald F. (2004), “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 755–768.
- Kandehlevi, Muhammed Yusuf (2003), **Hayatü’s-Sahabe**, (Çev. Ahmet Meylani), Cilt:2, İstanbul: Hikmet Neşriyat.

- Kanter, Rosabeth Moss (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities", **American Sociology Review**, 33(4), 499-517.
- Kaplan, Metin ve Ögüt Adem (2012), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17(1), 387-401.
- Keleş, Hatice Necla (2007), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 13, 243-363.
- Ker Dinçer, Müjde ve Öksüz, Burcu (2011), "Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek", **Erciyes İletişim Dergisi "akademia"**, 2(2), 2-18.
- Kırılmaz, Selma ve Kırılmaz, Harun (2010), "Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma", **Türk İdare Dergisi**, 469, 119-138.
- Koçel, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon**, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korman, Aabraham K. Ve diğerleri (1981), "Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers", **Academy of Management Journal**, 24(2), 342-360.
- LaMAstro, Valerie (1999), "Commitment And Perceived Organizational Support", **National Forum of Applied Educational Research Journal**, 12(3), 1-12.
- Lapointe, Emilie ve Vandenberghe, Christian (2015), "Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors", **Journal of Business Ethics**, 1-17
- Levinson, Harry (1965), "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", **Administrative Science Quarterly**, 9, 370-390.
- Liden, Robert C. ve Maslyn, John M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, 24(1), 43-72.
- Liden, Robert C. ve diğerleri (2000), "An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment on The Relations Between Job, Interpersonal

- Relationships, and Work Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 407–416.
- Liden, Robert C. ve diğerleri (2008), “Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment”, **The Leadership Quarterly**, 19, 161–177
- Maccoby, Micheal (2008), İnsanlar Lideri Niçin İzler, İlker Gülfidan, **İkna Edici Lider**, (125-149), İstanbul: MESS Yayınları.
- Makanjee, Chandra Rekha ve diğerleri (2006), “The Effect Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment Of Diagnostic Imaging Radiographers”, **Radiography**, 12, 118-126.
- Manz, Charles C. ve Sims Jr., Henry P. (1987), “Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams”, **Administrative Science Quarterly**, 32, 106–128.
- Mazarei, Ebrahim ve diğerleri (2013), “The Relationships Between Servant Leadership Style And Organizational Commitment”, **Archives Of Applied Science Research**, 5(1), 312-317.
- Mert, O. ve Bozkırlı, K.Ç. (2015), “Orhun Yazıtları’nda Boyları Bir araya Getirme Çabaları”, **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, 4(1), 1-15.
- Meyer. John P. ve Allen, Nathalie J. (1984). “Testing The “Side-bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, 69(3), 372-378.
- Meyer, John P. ve Allen, Nathalie J. (1991), A Tree-Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- Mittal, Rakesh ve Dorfman, Peter W. (2012), “Servant Leadership Across Cultures”, **Journal of World Business**, 47, 555-570.
- Mowday, Richard T. ve diğerleri (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224- 247.
- Mowday, Richard T. ve diğerleri (1982), **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism And Turnovers**, New York: Academic Press.
- Muthia, Abirami ve Krishnan, Venkat R. (2015), “Servant Leadership and Commitment: Role of Transformational Leadership”, **International Journal on Leadership**, 3(1), 9-20.

- Olesia, Wekesa S. ve diğeri (2013), "Role Of Servant Leadership On Organizational Commitment: An Exploratory Survey Of State Corporations In Kenya", **International Journal Of Humanities And Social Science**, 3(13), 85-95.
- O'Reily III, Charles ve Chatman, Jennifer (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internationalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499.
- Önderoğlu, Seçil (2010), **Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek, Mehmet Ferhat ve Kosa, Gözde (2009), "Duygusal Bağlılık Örgütsel Destek Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 34, 189-212.
- Özdamar, Kazım, (2003), **Modern bilimsel araştırma yöntemleri**, 1. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 18(2), 113-130.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2010), **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, Mehmet (2002), **İşletmelerde Paradigmatik Yönetimden Enigmatik Yönetime Geçerken Örnek Olaylar Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Pack, Simon (2005), **Antecedents And Consequences of Perceived Organizational Support, For NCCA Athletic Administrators**, The Degree of Doctor Philosophy Dissertation Ohio State University.
- Pagonis, William G. (2003), Ateş Hattında Liderlik, Ahmet Kardam (Çev.), **Çığır Açıcı Liderlik**, (113-133), İstanbul: MESS Yayınları.
- Parris, Denise Linda ve Peachey, John Welty (2013), "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts", **J Bus Ethics**, 113, 377–393.

- Patterson, Kathleen (2003), **Servant leadership: A theoretical model**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent University.
- Pescosolido, Anthony T. (2002), “Emergent Leaders as Managers of Group Emotion”, **Leadership Quarterly**, 185, 1–18.
- Penley, Larry E. ve Gould, Sam (1988), “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, 9, 43-59.
- Pfeffer, Jeffrey ve Lawler, John (1980), “Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude Towards The Organization: A Field Test of The Insufficient Justification Paradigm”, **Administrative Science Quarterly**, 25, 38-56.
- Piong, Chee Kiong (2016), **Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry**, The Degree of Doctoral Dissertation, Walden University, College of Management and Technology.
- Polat Soner ve Aktop Ergin (2010), “Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi”, **Akademik Bakış Dergisi**, 22, 1-20.
- Polatçı, Sema ve diğerleri (2014), “Farklı Bir Bakış Açısından İş ve Yaşam Doyumu Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılığın Etkileri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23(1), 267-287.
- Porter, Liman W. ve diğerleri (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59, 603-609.
- Randall, Donna M. (1987), “Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, 12(3), 460- 471.
- Recepoğlu, Ergün ve diğerleri (2013), “Öğretim elemanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Turkish Studies**, 8(6), 603-617.
- Reichers, Arnon E. (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”. **Academy of Management Review**, 10(3), 465- 476.
- Reyes, Pedro (2001), “Individual Work Orientations and Teacher Outcomes”, **Journal of Educational Research**, 83(6), 327-335.
- Rhoades, Linda ve Eisenberger, Robert (2002), “Perceived Organizational Support: A Review of The Literature”, **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 698-714.



- Rhoades, Linda ve diğerkleri (2001), “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 86(5), 825-836
- Rimes, Woody D. (2011), **The Relationship Between Servant Leadership And Organizational Commitment**, The Degree of Doctor Philosophy Dissertation, The Faculty of Tennessee Temple University.
- Rishabh, Rai ve Prakash, Anand (2016), “How Do Servant Leaders Ignite Absorbitive Capacity? The Role of Epistemic Motivation And Organizational Support”, **Journal of Work And Organizational Psychology**, 32, 123-134.
- Russell, Robert F. ve Stone, A. Gregory (2002), “A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model”, **Leadership and Organizational Development Journal**, 23(3), 145–157.
- Sağlam Arı, Güler (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 17-36.
- Saldamlı, Asım (2009), **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schein, Edgar H. (1968), “Organizational Socialization and The Profession of Management”, **Industrial Management Review**, 9 (2), 1-15.
- Sendjaya, Sen ve Sarros, James C. (2002), “Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(2), 57–64.
- Setyaningrum, Retno Purwani (2017), “Relationship Between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour And Customer Satisfaction”, **European Research Studies Journal**, 20(3), 554-569.
- Sezgin Nartgün, Şenay ve Kalay, Mustafa (2014), “Öğretmenlerin Örgütsel Destek Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri”, **Turkish Studies**, 9(2), 1361-1376.
- Shamir, Boas ve diğerkleri (1993), The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, **Organization Science**, 4(4), 577–594.
- Sheldon, Mary E. (1971), “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization”, **Administrative Science Quarterly**, 16, 143-150.

- Shore, Lynn. M. ve Shore, Ted H. (1995), Perceived Organizational Support and Organizational Justice, Russell Cropanzano ve K. Michele Kacmar (Ed.), **Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate of The Workplace**, (149–164), Westport, CT: Quorum.
- Sobel, Michael E. (1982), “Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Sctructural Equation Models”, **Sociological Methodology**, 13, 290-312.
- Sokoll, Shane (2014), “Servant Laedership And Employee Commitment To A Supervisor”, **International Journal Of Leadership Studies**, 8(2), 88-104.
- Spears, Larry C. (1995), “Introduction: Servant-Leadership and The Greenleaf Legacy, Spears (Ed.), **Reflections of Leadership: How Robert K. Greenleaf’s Theory of Servant Leadership Influenced Today’s Top Management Thinkers**, (1–16), New York: Wiley.
- Spears, Larry C. (2004), “Practing Servant-Leadership”, **Leader to Leader**, 34, 7-11.
- Stebbins, Robert (1970), “On Misunderstanding The Concept of Commitment: A Theoretical Clarification”, **Social Forces**, 48(4), 526-529.
- Steers, Richard M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Sciences Quarterly**, 22, 46-56.
- Stogdill, Ralph M. (1974), **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**, New York: Colliar McMillan Ltd.
- Tanrıverdi, Haluk ve Kılıç, Neslihan (2016), “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, 1(1), 1-18.
- Taşkın, Feyza ve Dilek, Roşan (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2),37-46
- Taştan, Seçil ve diğerleri (2014), “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19, 121-138.
- Thompson, Victor A. (1965), “ Bureaucracy and Innovation, **Administrative Science Quarterly**, 10, 1-20.
- Torlak, N. Gökhan (2008), **Organizasyon Teorileri**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Tufail, Muhammad ve diğlerleri (2012), “A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005)”, **Journal of Managerial Sciences**, 6(1), 73-91.
- Tumwesigye, Godfrey (2010), “The Relationship Between Percieved Organizational Support And Turnover Intentions In A Developing Country: The Mediating Role Of Organizational Commitment”, **African Journal Of Business Management**, 4(6), 942– 952.
- Turunç, Ömer ve Çelik, Mazlum (2010), “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 17(2), 183-206.
- Türkmen, Fatma (2016), **Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tüzün, İdris (2013), **Hizmetkar Liderlik Modeli**, İstanbul: Süeda Basım Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Uçar, Doğan (2009), **Perceived Organizational Support And Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçkun, Gazi ve diğlerleri (2013), “Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 3(3), 69-91.
- Uygur, Akyay (2010), **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Üren, Seren Görkem ve Çorbacıoğlu, Sıtkı (2012), Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 14(1), 29-52.
- Ürü Sanı, F. Oben ve diğlerleri (2013), “Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 13(1), 63-82.
- Van Dierendonck, Dirk (2011), “Servant Leadership: A Review and Syntheses”, **Journal of Management**, 27(4), 1228–1261.

- Van Dierendonck, Dirk ve Nuijten, Inge (2011), “The Servant Leadership Survey: Development and Validation of A Multidimensional Measure”, **Journal of Business and Psychology**, 26(3), 249-267.
- Van Dierendonck, Dirk ve diğerleri (2014), “Same difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes”, **The Leadership Quarterly**, 25, 544–562.
- Viswesvaran, Chockalingam ve diğerleri (1999), “The Role of Social Support in The Process of Work Stress: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, 54, 314–334.
- Wayne, Sandy J. ve diğerleri (1997), “Perceived Organizational Support and Leader–Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **Academy of Management Journal**, 40(1), 82–111.
- Wiener, Yoash ve Vardi, Yoav (1980), “Relationship Between Job, Organization and Career Commitment and Work Outcomes: An Integrative Approach”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 26(1), 81-96.
- Wiener, Yoash (1982), “Commitment in Organization: A Normative View”, **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428
- Winston, Bruce E. (2004), “Servant Leadership at Heritage Bible College: A Single-Case Study”, **Leadership & Organization Development Journal**, 25(7), 600–617.
- Yağcı, Kamil (2007), “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(3), 114-129.
- Yalçın, Mikail ve Karadağ, Engin (2013), “Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14(2), 101-120.
- Yavuz, Ercan (2010), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, 11(2), 302-312.
- Yıldız, Bora ve Yıldız, Harun (2015), “The Effect of Servant Leadership on Psychological Ownership: The Moderator Role of Perceived Organizational Support”, **Journal of Global Strategic Management**, 9(2), 65-77.
- Yılmaz, Celal (2013), **Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yılmaz, Hakan (2008), **Stratejik Liderlik: Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi**, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Yohana, Corry (2017), “The Effect of Leadership, Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior on Service Quality”, **Problems And Perspectives in Management**, 15(2), 197-203.
- Yokuş, İpek (2006), **Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, İhsan (2006), “Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 35(1), 7-32.
- Zhou, Yingying ve Miao, Qing (2014), “Servant Leadership And Affective Commitment in The Chinese Public Sector: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**, 115(2), 381-395.

## EKLER:

*Sayın Katılımcı,*

*Bu anket, “hastane çalışanlarının, amirlerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla ilgili düşüncelerini ve hizmetkar liderliğin örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilişkisini belirlemek” amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır.*

*Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.*

*Ali KÖROĞLU*

*Yüksek Lisans Öğrencisi*

*Yrd. Doç. Dr. M. İhsan ÇUBUKÇU*

*Tez Danışmanı*

### 1. BÖLÜM

**Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz.**

| <b>HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b>   | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1- Kurum yöneticilerim, işimi iyi yapmam için bana gereken bilgiyi verir.  | (1)                            | (2)                 | (3)               | (4)                | (5)                           |
| 2- Kurum yöneticilerim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.   | (1)                            | (2)                 | (3)               | (4)                | (5)                           |
| 3- Kurum yöneticilerim, kendimi daha fazla geliştirmeme yardım eder.   | (1)                            | (2)                 | (3)               | (4)                | (5)                           |
| 4- Kurum yöneticilerim, çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.   | (1)                            | (2)                 | (3)               | (4)                | (5)                           |
| 5- Kurum yöneticilerim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.   | (1)                            | (2)                 | (3)               | (4)                | (5)                           |
| 6- Kurum yöneticilerim, bir sorun karşısında bana sadece ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için imkân sunar. | (1)                            | (2)                 | (3)               | (4)                | (5)                           |
| 7- Kurum yöneticilerim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.   | (1)                            | (2)                 | (3)               | (4)                | (5)                           |
| 8- Kurum yöneticilerim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.  | (1)                            | (2)                 | (3)               | (4)                | (5)                           |

|   |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 9- Kurum yöneticilerim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 10- Kurum yöneticilerim, bir iş arkadaşının başarısına, kendi başarısından daha çok sevinir.    | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 11- Kurum yöneticilerim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.                                   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 12- Kurum yöneticilerim, beni performansımdan sorumlu tutar.                                    | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 13- Kurum yöneticilerim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 14- Kurum yöneticilerim, insanları işlerinde yaptıkları hatalarından dolayı eleştirir.          | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 15- Kurum yöneticilerim, iş yerinde kendisini rahatsız edenlere karşı sert bir tavır sergiler.  | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 16- Kurum yöneticilerim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.                | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 17- Kurum yöneticilerim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.         | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 18- Kurum yöneticilerim, risk alır ve kendisince yapılması gerekenleri yapar.                   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 19- Kurum yöneticilerim, limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.                           | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 20- Kurum yöneticilerim, genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.                         | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 21- Kurum yöneticilerim, istenmeyen sonuçlar doğursa da, kendi hislerini ifade etmeye hazırdır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 22- Kurum yöneticilerim, çalışanlarına gerçek hislerini gösterir.                               | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 23- Kurum yöneticilerim, eleştirilerden ders alır. (Öğreneceği şeyler olduğunu çıkarır)         | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 24- Kurum yöneticilerim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.                   | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 25- Kurum yöneticilerim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.                                  | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 26- Kurum yöneticilerim, kendi görüşünden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.    | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 27- Eğer insanlar eleştiri yaparsa, Kurum yöneticilerim, bu eleştirilerden ders almaya çalışır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 28- Kurum yöneticilerim, bütünün iyi olmasına odaklanmanın önemine vurgu yapar.                 | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 29- Kurum yöneticilerim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.                                      | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 30- Kurum yöneticilerim, işimizin sosyal sorumluluk yönüne vurgu yapar.                         | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

## 2. BÖLÜM

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz.

| ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ                                      | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|-------------|------------|-------------|------------------------|
| 1-Kurumum düşüncelerimi ciddiye alır.                       | ( 1 )                   | ( 2 )       | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 2-Kurumum sağlık ve mutluluğuma önem verir.                 | ( 1 )                   | ( 2 )       | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 3-Kurumum amaçlarımı ve değerlerimi dikkate alır.           | ( 1 )                   | ( 2 )       | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 4-Bir sorunum olduğunda kurumum yardıma hazırdır.           | ( 1 )                   | ( 2 )       | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 5-Kurumum kasıtlı olarak yapmadığım hatalarımı affedebilir. | ( 1 )                   | ( 2 )       | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |

## 3. BÖLÜM

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz.

| DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1-Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder | ( 1 )                   | ( 2 )        | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 2-Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.                           | ( 1 )                   | ( 2 )        | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 3-Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum. | ( 1 )                   | ( 2 )        | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 4-Kendimi bu kurumda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.                | ( 1 )                   | ( 2 )        | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 5-Bu kurumun benim için çok kişisel(özel) bir anlamı var.                  | ( 1 )                   | ( 2 )        | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |
| 6-Dışardaki insanlara çalıştığım kurumdan gururla bahsediyorum.            | ( 1 )                   | ( 2 )        | ( 3 )      | ( 4 )       | ( 5 )                  |



#### 4. BÖLÜM

Lütfen bu bölümde yer alan soruları, seçenekler arasından size en uygun gelen şıkka (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1- Hastanenin hizmet verdiği il ?

- 1) ( ) Trabzon 2) ( ) Erzurum

2-Cinsiyetiniz ?

- 1) ( ) Erkek 2) ( ) Bayan

3- Yaşınız ?

- 1) ( ) 18-25 yaş 2) ( ) 26-33 yaş 3) 34-41yaş 4) 42-48 yaş 5) 49 yaş ve üzeri

4- Medeni Durumunuz ?

- 1) ( ) Evli 2) ( ) Bekar

5- Eğitim Durumunuz nedir?

- 1) ( ) Ortaokul 2) ( ) Lise 3) ( ) Ön Lisans 4) ( ) Lisans 5) ( ) Yüksek lisans 6) ( ) Doktora ve üzeri

6- Hastanedeki göreviniz nedir?

- 1) .....

7- Sağlık Sektöründe Çalıştığınız süre?

- 1) ( ) 1 yıldan az 2) ( ) 1 – 5 yıl 3) ( ) 6 – 10 yıl 4) ( ) 11 – 15 yıl 5) ( ) 16 – 20 yıl 6) ( ) 21 yıl ve üzeri

8- Bu hastanedeki çalışma süreniz ?

- 1) ( ) 6 aydan az 2) ( ) 6 ay – 1 yıl 3) ( ) 2 – 4 yıl 4) ( ) 5 – 7 yıl 5) ( ) 8 – 10 yıl 6) ( ) 11 yıl ve üzeri

9- Mevcut pozisyonunuzda çalıştığınız süre ?

- 1) ( ) 6 aydan az 2) ( ) 6 ay – 1 yıl 3) ( ) 2 – 4 yıl 4) ( ) 5 – 7 yıl 5) ( ) 8 – 10 yıl 6) ( ) 11 yıl ve üzeri

10- İdari göreviniz var mı?

- 1) ( ) Yok 2) ( ) Var(Belirtiniz) .....

11- Aylık Geliriniz nedir?

- 1) ( ) 2500 TL ve altı 2) ( ) 2501TL-3500TL arası 3) ( ) 3501TL-4500TL arası 4) ( ) 4501TL ve üzeri

## ÖZGEÇMİŞ

26 Aralık 1985'te Sakarya'da doğdu. İlkokulu Söğütlü Merkez İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Lise eğitimini Adapazarı İmam-Hatip Lisesi'nde aldı. 2013 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2016 yılında Gazi Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. 2014 yılında Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2009 yılından beri Bayburt Üniversitesi'nde memur olarak görev yapmaktadır.

