

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMİ DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**HİZMETKÂR LİDERLİK, SOSYAL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME: ARALARINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**ZEYNEP GÖRMEZOĞLU GÖKÇEN
2502100418**

**TEZ DANIŞMANI:
PROF.DR. İŞİL PEKDEMİR**

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ZEYNEP GÖRMEZOĞLU
GÖKÇEN Numarası : 2502100418

Anabilim Dalı /
Anasanaat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR

Tez Savunma Tarihi : 07.08.2019 Saati : 10:00

Tez Başlığı : HİZMETKAR LİDERLİK, SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME: ARALARINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorular sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		Kabul
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		Kabul
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		Kabul
PROF.DR.İBRAHİM ANIL		Kabul
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.YASEMİN ŞEN		
DOÇ.DR.MERVE KOÇOĞLU SAZKAYA		

ÖZ

HİZMETKÂR LİDERLİK, SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME: ARALARINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ZEYNEP GÖRMEZOĞLU GÖKÇEN

Bu tez çalışmasında, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerini araştırmaktır. Aynı zamanda, çalışanların demografik özellikleri açısından hizmetkâr liderliğin, sosyal sürdürülebilirliğin, örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin bir farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın kapsamını, İstanbul'da faaliyet gösteren Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir ve Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin akademik ve idari birimlerinde çalışan 730 kişiden anket toplanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolleri bulunmuştur. Bir diğer sonuç, çalışanların demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven ile boyutlarının bir kısmında, sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının çoğunda, örgütsel özdeşleşmenin ise tamamında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın özgünlüğünün nedeni, hizmetkâr liderlik ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin incelenmiş olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN SERVANT LEADERSHIP, SOCIAL SUSTAINABILITY, ORGANIZATIONAL TRUST, AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

ZEYNEP GÖRMEZOĞLU GÖKÇEN

In this thesis, servant leadership, social sustainability, organizational trust and organizational identification concepts and their relationships with each other are investigated. The main purpose of this study is to examine the mediating roles of organizational trust and organizational identification with regards to servant leadership's effect on social sustainability. At the same time, another aim of the study is to investigate whether there is a difference in servant leadership, social sustainability, organizational trust and organizational identification in terms of demographic characteristics of employees.

The scope of this research is Bezmialem Vakif University in Istanbul. The survey method was chosen as the data collection method and a questionnaire was completed by 730 people working in the academic and administrative units of Bezmialem Vakif University. In accordance with the data obtained, positive and meaningful relationships were found between servant leadership, social sustainability, organizational trust and organizational identification. In addition, with regards to servant leadership's effect on social sustainability, organizational trust and organizational identification were found to have partial mediating roles. According to another result, it was found that servant leadership and organizational trust with their dimensions partially, social sustainability with dimensions mostly and organizational identification completely differentiate among most of the employees based on their demographic characteristics. The originality of this study is derived from the fact that the relationship between servant leadership and social sustainability was examined.

Keywords: Servant Leadership, Social Sustainability, Organizational Trust, Organizational Identification.

ÖNSÖZ

Özellikle 2000'li yılların başından itibaren, Enron ve Exxon Oil gibi dünyanın önde gelen işletmelerinde etik dışı uygulamalar ile meydana gelen skandallar nedeniyle ortaya çıkan ekonomik ve finansal krizler, toplumun ve çalışanların örgütlere ve liderlere/yöneticilere olan güvenini azaltmış, iktisadi rasyonel insan modeli yerine, insana ve etik değerlere önem veren erdemli insan modeline geçilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu insan modeline geçiş aşamasında, hangi liderlik tarzlarının örgütlerin başarısında ve sürdürülebilirliğinde daha etkili olabileceği konusu literatürde gündeme taşınmış ve tartışma konusu olmuştur. Bu bağlamda, etik değerlere, güvene ve toplum için değer üretmeye olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik kavramını öne çıkarmıştır. Öncelikle insana, takipçilerine ve topluma hizmet etmeye odaklanan hizmetkâr liderlik, etik ve ahlaki değerlere önem veren bir liderlik yaklaşımı olarak literatürde yer almaya başlamıştır.

Eğer bir örgütte gerçekten hizmetkâr liderliğin uygulanması isteniliyorsa, öncelikle örgütsel seviyede oluşturulan prensiplerin kurumsallaştırılması ve liderin yetkinliği ve kişiliği vasıtasıyla güvenin oluşturulması gereklidir. Örgütsel seviyede güven konusu incelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir yerinin olduğu görülmektedir. Örgütsel güven yöneticiye ve bir bütün olarak örgüte duyulan kurumsal bir güven türüdür. Yüksek düzeyde güvene sahip örgütlerin, düşük düzeyde güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, yenilikçi ve sürdürülebilir örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Literatürde önemli bir diğer kavram olan örgütsel özdeşleşme kavramı, daha genel olarak yönetim araştırmalarında artan bir ivmeyle dikkatleri üzerine çekmektedir. Bunun sebebi, örgütsel özdeşleşmenin, çalışanlar ve örgüt arasında varolan temel bağlantı veya bağı yansıtan psikolojik bir durum olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Sürdürülebilirlik 21. yüzyılın modern toplumunda önemli bir konu haline gelmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik kavramı ise, sürdürülebilirliğin insan tarafı ile ilgilenmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik eşitlik, güçlendirme, erişilebilirlik, katılım, paylaşım, kültürel kimlik ve kurumsal istikrar gibi kavramları bünyesinde barındırmaktadır.

Bu gelişmeler çerçevesinde bu tez çalışmasında, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri araştırılmaktadır. Bu tezin temel amacı, hizmetkâr liderliğin

sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerini tespit etmektir. Bu bağlamda tez çalışmasının kapsamını, İstanbul'da faaliyet gösteren, kendine ait Üniversite hastanesi bulunan, kâr amacı gütmeyen, 174 yıllık köklü bir sağlık geçmişi bulunan Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin akademik birimlerinde (tıp fakültesi, diş hekimliği fakültesi, eczacılık fakültesi, sağlık bilimleri fakültesi, sağlık bilimleri enstitüsü, sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu) ve genel sekreterlik ve bağlı idari birimlerinde, Üniversite Hastanesi ve Dragos hastanesinde yöneticisiyle en az 6 ay birlikte çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktır. Araştırma modelinde hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkide örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerinin olduğu test edilerek bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik anlayışının var olduğu örgütlerde yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu ve bunlara ilaveten hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Tez çalışmam süreci boyunca bana her türlü desteği gösteren, bilimsel ve manevi katkılarını esirgemeyen, bana zaman ayırıp bu zorlu süreçte önüme çıkan her engeli aşmama yardımcı olan değerli tez danışmanım ve kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR'e, tez izleme komitesi üyesi değerli hocam Sayın Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ'e, bu süreçte zorlandığım her anda değerli desteğini ve teşviğini benden esirgemeyen değerli arkadaşım Dr. Kerem TOKER'e, hizmetkâr liderliğin tarihçesindeki desteğinden dolayı arkadaşım Cansu UZ OKUR'a, araştırmanın Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nde yapılmasına izin veren ve beni teşvik eden Rektörüm Sayın Prof.Dr. Rümeyza KAZANCIOĞLU'na ve Mütevelli Heyet Başkanım Sayın Ahmet AKÇA'ya, izin aldığım dönemlerde yerime vekalet ederek ve bana her daim destek olan çalışma arkadaşım Hatice KÖSRETAŞ'a, anketin doldurulmasında ve toplanmasında destek olan Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nin tüm akademik ve idari yöneticilerine ve personellerine, hayatım boyunca beni destekleyen ve yanımda olan çok kıymetli babam Hasan Hüseyin GÖRMEZOĞLU'na, annem Şengül GÖRMEZOĞLU'na ve kardeşlerim Lübeyne KITIROĞLU'na ve Elif BAHAR'a, ama en çok, sürekli teşviğinden dolayı kıymetlim canım oğlum Kenan Alperen GÖKÇEN'e en içten ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Zeynep GÖRMEZOĞLU GÖKÇEN
2019, İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

1. HİZMETKÂR LİDERLİK	3
1.1.Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Tanımı	4
1.2. Hizmetkâr Liderliğin Türk-İslam Tarihine Yansımaları ve Örnekleri.....	12
1.3. Hizmetkâr Liderliğin Ortaya Çıkışı	17
1.4. Hizmetkâr Liderlik ve Elmas Modeli	18
1.5. Hizmetkâr Liderin Özellikleri	23
1.5.1. Dinleme	24
1.5.2. Empati	26
1.5.3. İyileştirme	26
1.5.4. Farkındalık.....	27
1.5.5. İkna Etme	28
1.5.6. Kavramsallaştırma	28
1.5.7. Öngörü	29
1.5.8. Kâhyalık	29
1.5.9. İnsanların Gelişimine Adanmışlık	30
1.5.10.Topluluk Oluşturma.....	31
1.6. Hizmetkâr Liderlik Modelleri	34
1.6.1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	35
1.6.2. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	39
1.6.3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	41
1.6.4. Dirk van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	42
1.7.Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar	44
1.7.1. Kavramsal Çalışmalar	46
1.7.2.Ölçek Geliştirme Çalışmaları	53

1.7.3. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Kavramlar İle İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar	64
1.8. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri İle Karşılaştırılması	80
1.8.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik	80
1.8.2. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik	83
1.8.3. Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik	85
1.8.4. Hizmetkâr Liderlik ve Manevi Liderlik	86
1.9. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları	87

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN	90
2.1.1. Güven Kavramı ve Tanımı	91
2.1.2. Güven Türleri	94
2.1.2.1. Lewicki ve Bunker'ın Güven Sınıflandırması	94
2.1.2.1.1. Hesaba Dayalı Güven	95
2.1.2.1.2. Bilgiye Dayalı Güven	97
2.1.2.1.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	98
2.1.2.2. McAllister'in Güven Sınıflandırması	99
2.1.2.2.1. Bilişsel Güven	99
2.1.2.2.2. Duyuşsal Güven	100
2.1.3. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı	101
2.1.4. Örgütsel Güven Modelleri	103
2.1.4.1. Mayer, Davis & Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	103
2.1.4.2. Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli	105
2.1.5. Örgütsel Güvenin Boyutları	107
2.1.5.1. Lidere/Yöneticiye Duyulan Güven	107
2.1.5.2. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	108
2.1.5.3. Örgüte Duyulan Güven	109
2.1.6. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar	110
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	117
2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi	117
2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı, Tanımı ve Önemi	118
2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme İle İlişkilendirilen Kavramlar	122

2.2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme ve İçselleştirme	122
2.2.3.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık	123
2.2.3. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar	123
2.3. SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	126
2.3.1. Sürdürülebilir Kalkınma	127
2.3.2. Sürdürülebilirlik ve Üçlü Sonuç Yaklaşımı.....	134
2.3.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik	137
2.3.2.2. Çevreye Yönelik Sürdürülebilirlik	141
2.3.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik	144
2.3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar	149
2.3.4. Sosyal Sürdürülebilirliğin Boyutları	155
2.3.4.1. Çalışanların Katılımı	156
2.3.4.2. Çalışanların İşbirliği.....	158
2.3.4.3. Fırsat Eşitliği	159
2.3.4.4. Çalışanların Gelişimi	161
2.3.4.5. İş Güvenliği ve Sağlığı	163
2.3.4.6. Dışarısı İle İşbirliği	165

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK, SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME: ARALARINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	168
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	169
3.3. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri.....	172
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	174
3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	175
3.5.1. Güvenilirlik Analizleri	176
3.5.2. Geçerlilik Analizleri.....	180
3.5.3. Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşmenin ve Bu Değişkenlerin Boyutlarının Ortalama Değerleri.....	188
3.6. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Sosyal Sürdürülebilirlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	190
3.6.1. Hizmetkâr Liderlik Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi.....	192

3.6.2. Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Güven İlişkisi.....	196
3.6.3. Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi	199
3.6.4. Örgütsel Güven Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi.....	202
3.6.5. Örgütsel Özdeşleşme Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi	204
3.7. Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü	205
3.8. Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü	214
3.9. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farklılıkların Tespiti.....	217
3.9.1. Demografik Değişkenler İle Hizmetkar Liderlik Algıları Arasındaki Farklılıkların Tespiti.....	218
3.9.2. Demografik Değişkenler İle Sosyal Sürdürülebilirlik Algıları Arasındaki Farklılıkların Tespiti	237
3.9.3. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki Farklılıkların Tespiti.....	268
3.9.4. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki Farklılıkların Tespiti	287
3.10. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	301
SONUÇ	322
KAYNAKÇA	332
EKLER	363
ÖZGEÇMİŞ	431

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Laub'a Göre Kümelenmesi.....	33
Tablo 2: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Ölçümü İçin Kavramsal Çerçevesi	38
Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması*	82
Tablo 4: Hizmetkâr Liderliğin Dominant Temaları (Boyutları)*	88
Tablo 5: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları ve Temel Özellikleri	120
Tablo 6: 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Tanımı	130
Tablo 7: Sosyal Sürdürülebilirlik Gösterge Örnekleri	150
Tablo 8: Gerçekleştirici Sürdürülebilirlik Gösterge Örnekleri.....	151
Tablo 9: Kadro Durumuna Göre Anakütle ve Örneklem Dağılımı	169
Tablo 10: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizleri	177
Tablo 11: Örgütsel Güven Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizleri ...	178
Tablo 12: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizleri	178
Tablo 13: Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizleri	179
Tablo 14: Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Algılarını Ölçmeye İlişkin Oluşturulmuş İfadeler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	180
Tablo 15: Çalışanların Sosyal Sürdürülebilirlik Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş İfadeler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	183
Tablo 16: Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerini Ölçmeye İlişkin Oluşturulmuş İfadeler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	186
Tablo 17: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerini Ölçmeye İlişkin Oluşturulmuş İfadeler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	187
Tablo 18: Araştırma Modelinde Bulunan Değişkenlerin ve Boyutların Ortalama Değerleri.....	188
Tablo 19: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler ve Boyutları Arasında Pearson Korelasyon Analizi	191
Tablo 20: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Sosyal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki	192
Tablo 21: "Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme", "Etik Davranma", "Toplum İçin Değer Yaratma" İle Sosyal Sürdürülebilirlik Model Özeti.....	194
Tablo 22: "Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme", "Etik Davranma", "Toplum İçin Değer Yaratma" ve Sosyal Sürdürülebilirlik Katsayıları.....	195
Tablo 23: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	196
Tablo 24: "Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme", "Etik Davranma", "Toplum İçin Değer Yaratma" İle Örgütsel Güven Model Özeti ...	197

Tablo 25: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” ve Örgütsel Güven Katsayıları	198
Tablo 26: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki.....	199
Tablo 27: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” İle Örgütsel Özdeşleşme Model Özeti.....	200
Tablo 28: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” ve Örgütsel Özdeşleşme Katsayıları	201
Tablo 29: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Sosyal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki.....	202
Tablo 30: “Yöneticiye Güven”, “Örgüte Güven” İle Sosyal Sürdürülebilirlik Model Özeti.....	203
Tablo 31: “Yöneticiye Güven”, “Örgüte Güven” ve Sosyal Sürdürülebilirlik Katsayıları.....	203
Tablo 32: Örgütsel Özdeşleşme ve Sosyal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki	204
Tablo 33: Örgütsel Özdeşleşme İle Sosyal Sürdürülebilirlik Model Özeti	204
Tablo 34: Örgütsel Özdeşleşme İle Sosyal Sürdürülebilirlik Katsayıları.....	205
Tablo 35: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünü Ölçmeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	207
Tablo 36: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolünü Ölçmeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	210
Tablo 37: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracılık Rolünü Ölçmeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	212
Tablo 38: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolünü Ölçmeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	215
Tablo 39: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t Testi	218
Tablo 40: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	219
Tablo 41: Varyansların Homojenliği Testi.....	220
Tablo 42: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Eğitim Durumları Arasında ANOVA Analizi	221
Tablo 43: Toplum İçin Değer Yaratma Boyutu İle Eğitim Durumları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi.....	222
Tablo 44: Hizmetkâr Liderlik İle Kurumdaki Kadro Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi.....	223
Tablo 45:Hizmetkâr Liderlik ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	224
Tablo 46: Varyansların Homojenliği Testi.....	226

Tablo 47: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında ANOVA Analizi.....	227
Tablo 48: Hizmetkâr Liderlik İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	228
Tablo 49: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	229
Tablo 50: “Etik Davranma” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	229
Tablo 51: “Toplum İçin Değer Yaratma” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	230
Tablo 52: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Kurumda Toplam Çalışma Süresinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları.....	231
Tablo 53: Varyansların Homojenliği Testi.....	232
Tablo 54: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Kurumda Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında ANOVA Analizi.....	233
Tablo 55: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları.....	234
Tablo 56: Varyansların Homojenliği Testi.....	234
Tablo 57: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında ANOVA Analizi.....	235
Tablo 58: “Hizmetkâr Liderlik” İle Toplam İş Tecrübesi Süreleri Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	236
Tablo 59: “Etik Davranma” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	236
Tablo 60: Sosyal Sürdürülebilirlik İle Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi	238
Tablo 61: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	239
Tablo 62: Varyansların Homejenliği Testi.....	241
Tablo 63: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutları İle Eğitim Grupları Arasında ANOVA Analizi	242
Tablo 64: “Çalışanların Katılım ve İşbirliği” İle Eğitim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	243
Tablo 65: “Çalışanların Gelişimi” İle Eğitim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	244
Tablo 66: “Fırsat Eşitliği” İle Eğitim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	244
Tablo 67: Sosyal Sürdürülebilirlik İle Kurumdaki Kadro Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi.....	245
Tablo 68: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları.....	246
Tablo 69: Varyansların Homojenliği Testi.....	249
Tablo 70: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutları İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında ANOVA Analizi.....	250
Tablo 71: “Sosyal Sürdürülebilirlik” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi.....	251

Tablo 72: “Çalışanların Katılım ve İşbirliği” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	252
Tablo 73: Çalışanların Gelişimi” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	253
Tablo 74: “İş Güvenliği ve Sağlığı” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	254
Tablo 75: “Fırsat Eşitliği” İle Görev Yapılan Birim Grupları Ortalamaları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	255
Tablo 76: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutlarının Kurumda Toplam Çalışma Süresi Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	256
Tablo 77: Varyansların Homojenliği Testi.....	257
Tablo 78: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutları İle Kurumda Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında ANOVA Analizi	258
Tablo 79: “İş Güvenliği ve Sağlığı” İle Kurumda Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	259
Tablo 80: Sosyal Sürdürülebilirlik ve BoyutlarınınToplam İş Tecrübesi Gruplarına Göre Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları	260
Tablo 81: Varyansların Homojenliği Testi.....	261
Tablo 82: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında ANOVA Analizi.....	262
Tablo 83: “Sosyal Sürdürülebilirlik” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi.....	263
Tablo 84: “Çalışanların Gelişimi” İle Toplam İş Tecrübesi Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	264
Tablo 85: “İş Güvenliği ve Sağlığı” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi.....	265
Tablo 86: “Fırsat Eşitliği” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	266
Tablo 87: Örgütsel Güven İle Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi	268
Tablo 88: Örgütsel Güven ve Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları.....	269
Tablo 89:Varyansların Homojenliği Testi.....	270
Tablo 90: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Eğitim Durumları Arasında ANOVA Analizi.....	271
Tablo 91: Örgütsel Güven İle Çalışanların Kurumdaki Kadroları Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi.....	272
Tablo 92: Örgütsel Güven ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	273
Tablo 93: Varyansların Homojenliği Testi.....	275
Tablo 94: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında ANOVA Analizi.....	276
Tablo 95: “Örgütsel Güven” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	277
Tablo 96: “Yöneticiye Güven” ile Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi.....	278

Tablo 97: “Örgüte Güven” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	279
Tablo 98: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	280
Tablo 99: Varyansların Homojenliği Testi.....	281
Tablo 100: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Gruplarının Arasında ANOVA Analizi	282
Tablo 101: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesi Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	283
Tablo 102: Varyansların Homojenliği Testi	284
Tablo 103: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında ANOVA Analizi.....	284
Tablo 104: “Örgütsel Güven” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	285
Tablo 105: “Örgüte Güven” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi	286
Tablo 106: Örgütsel Özdeşleşme İle Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi	287
Tablo 107: Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Eğitim Durumlarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	288
Tablo 108: Varyansların Homojenliği Testi	289
Tablo 109: Örgütsel Özdeşleşme İle Eğitim Grupları Arasında ANOVA Analizi	289
Tablo 110: Örgütsel Özdeşleşme İle Eğitim Grupları Arasında Games Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	289
Tablo 111: Örgütsel Özdeşleşme İle Çalışanların Kurumdaki Kadroları Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi.....	290
Tablo 112: Örgütsel Özdeşleşme İle Görev Yapılan Birim Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	291
Tablo 113: Varyansların Homojenliği Testi	292
Tablo 114: Örgütsel Özdeşleşme İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında ANOVA Analizi	292
Tablo 115: Örgütsel Özdeşleşme İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi.....	293
Tablo 116: Örgütsel Özdeşleşme İle Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Ortalama Puan ve Standart Sapmaları	294
Tablo 117: Varyansların Homojenliği Testi	295
Tablo 118: Örgütsel Özdeşleşme İle Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında ANOVA Analizi.....	295
Tablo 119: “Örgütsel Özdeşleşme” ve Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi.....	295
Tablo 120: Örgütsel Özdeşleşme İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Ortalama Puan ve Standart Sapmaları.....	296
Tablo 121: Varyansların Homojenliği Testi	297
Tablo 122: Örgütsel Özdeşleşme İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında ANOVA Analizi	297

Tablo 123: “Örgütsel Özdeşleşme” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi	298
Tablo 124: Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme İle Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri Özet Tablosu	300

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Page & Wong'un Hizmetkâr Liderliğin Uygulanması İçin Geliştirdikleri Elmas Modeli.....	20
Şekil 2: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	35
Şekil 3: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	40
Şekil 4: Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	41
Şekil 5: Dirk van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	43
Şekil 6: Mayer, Davis ve Schoorman'ın, Örgütsel Güven Modeli.....	104
Şekil 7: Üçlü Sonuç Yaklaşımı	136
Şekil 8: Araştırma Modeli.....	172
Şekil 9: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü.....	206
Şekil 10: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü	214

GİRİŞ

Özellikle 2000'li yılların başından itibaren, dünyanın önde gelen işletmelerindeki etik dışı uygulamalar nedeniyle meydana gelen ekonomik ve finansal krizler, toplumun ve çalışanların örgütlere ve yöneticilere olan güvenini azaltmış, iktisadi rasyonel insan modeli yerine, insana ve etik değerlere önem veren erdemli insan modeline geçilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu insan modeline geçiş aşamasında, hangi liderlik tarzlarının örgütlerin sürdürülebilirliğinde daha etkili olabileceği konusu literatürde gündeme taşınmış ve tartışma konusu olmuştur. Bu bağlamda, etik değerlere, güvene ve topluma için değer üretmeye olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik kavramını öne çıkarmıştır.

Öncelikle insana, takipçilerine ve topluma hizmet etmeye odaklanan hizmetkâr liderlik, etik ve ahlaki değerlere önem veren bir liderlik yaklaşımı olarak literatürde yer almaya başlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler ışığında, bu tez çalışmasının temel amacı, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasındaki kritik ilişkilerin ortaya çıkarılarak, farklı bir perspektiften literatüre katkı sağlamaktır.

Bu çerçevede tasarlanan araştırma modeli, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerini incelemektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenin de aracılık rolleri olup olmadığı merak edilmiş ve bu sorulara da cevap aranmıştır. Bununla birlikte, çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik algısı ve boyutları, sosyal sürdürülebilirlik algısı ve boyutları, örgütsel güven düzeyi ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarında bir farklılık görülüp görülmediği de araştırma problemine dâhil edilmiştir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Hizmetkâr liderliğin detaylı olarak ele alındığı birinci bölümde, kavramın oluşumu ve tanımlaması, gelişimi, hizmetkâr liderliğin Türk-İslam tarihine yansımaları ve örnekleri, hizmetkâr liderin özellikleri, geliştirilen modeller, diğer ilgili liderlik yaklaşımları ile benzerlik ve farklılıkları

anlatılmıştır. Hizmetkâr liderlik hakkında literatürde yapılan araştırmalar; kavramsal, ölçek geliştirme ve ilişkilere yönelik araştırmalar başlıkları altında gruplandırılarak ele alınmış ve ardından hizmetkâr liderliğin boyutlarından bahsedilmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde ise, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve sosyal sürdürülebilirlik detaylı olarak ele alınmıştır. İlk olarak örgütsel güven başlığı altında; güven kavramı ve tanımı, güven türleri, örgütsel güven kavramı ve tanımı, örgütsel güven modelleri ve lidere/yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve örgüte duyulan güven başlıkları altında örgütsel güvenin boyutları ile hizmetkâr liderlik ve güven arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Daha sonra, örgütsel özdeşleşme başlığı altında; sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşme kavramı, tanımı ve önemi, içselleştirme ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilen kavramlar ile hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar anlatılmıştır. Son olarak, sosyal sürdürülebilirlik başlığı altında; sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirlik ve üçlü sonuç yaklaşımı, ekonomik sürdürülebilirlik, çevreye yönelik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik kavramları anlatılmıştır. Ayrıca, sosyal sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışı, gelişimi özellikleri anlatılmış, boyutları ve sosyal sürdürülebilirlik konusunda yapılan güncel çalışmalar ele alınıp tartışılmıştır. Bu kapsamda, sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili Staniškienė, & Stankevičiūtė tarafından 2018 yılında çalışanların bakış açısıyla ilk defa geliştirilen sosyal sürdürülebilirlik ölçeğinin yapılan literatür taraması sonucunda Türkçe'ye uyarlanmasına rastlanılmadığından Türkçe'ye ilk kez uyarlanması bu çalışmayla gerçekleştirilerek Türkçe literatüre kazandırılmıştır.

Üçüncü bölümde, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ve hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolleri araştırılmıştır. Aynı zamanda, çalışanların demografik özellikleri açısından hizmetkâr liderlik algısı ve boyutları, sosyal sürdürülebilirlik algısı ve boyutları, örgütsel güven düzeyi ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarında bir farklılık görülüp görülmediği de araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

Hizmetkâr liderliğin detaylı olarak ele alınacağı bu bölümde, kavramın oluşumu ve tanımlaması, gelişimi, hizmetkâr liderin özellikleri, geliştirilen modeller, diğer ilgili liderlik yaklaşımları ile benzerlik ve farklılıkları anlatılmıştır. Literatürde öne çıkan araştırmalar; kavramsal, ölçek geliştirme ve ilişkilere yönelik araştırmalar başlıkları altında gruplandırılarak ele alınmış ve ardından hizmetkâr liderliğin boyutlarından bahsedilmiştir.

1. HİZMETKÂR LİDERLİK

“Hizmetkâr liderlik” kavramı aslında yeni bir kavram değildir. Tarih boyunca binlerce yıldır tüm kültür, medeniyet ve dinlerde uygulanan, zamanla sınırlı olmayan bir kavramdır. Tarih boyunca Antik Yunan filozoflarından başlayan, askeri komutanlara ve dini liderlere kadar uzanan birçok farklı medeniyette örnekleri bulunan hizmetkâr liderlik rol modellerinin var olduğu görülmektedir.¹

“Hizmetkâr liderlik” kavramı, 1970 yılında Robert K. Greenleaf’in “*Lider Olarak Hizmetkâr*”² adlı makalesi ile liderlik literatüründe ilk kez tanınmaya başlanmasına rağmen, bu kavramın 1990’lı yılların başından itibaren, Spears³, Graham⁴, Buchen⁵,

¹ Sen Sendjaya, James C. Sarros, “Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations”, **Journal of Leadership and Organization Studies**, Vol.9, No.2, 2002, p.58; Sen Sendjaya, James C. Sarros, Joseph C. Santora, “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”, **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, p.406.

² Robert K. Greenleaf, “The Servant as Leader”, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1970.

³ Larry Spears, “Servant-Leadership and The Greenleaf Legacy”, **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf’s Theory of Servant Leadership Influenced Today’s Top Management Thinkers**, Ed.by. Larry C. Spears, John Wiley & Sons, Inc.,1995.

⁴ Jill W. Graham, “Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral”, **Leadership Quarterly**, Vol.2, No.2, 1991, pp.105-119.

⁵ Irving H. Buchen, “Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions”, **The Journal of Leadership Studies**, Vol.5, No.1, 1998, pp.125-134.

Farling ve arkadaşlarının⁶ ve Laub'ın⁷ yaptığı çalışmalarla yeni bir liderlik tarzı olarak literatürde yerini almaya başladığı görülmektedir. Özellikle 2000'li yıllardan sonra, dünyanın önde gelen işletmelerindeki etik dışı uygulamalar nedeniyle meydana gelen 2002 Enron Krizi ve 2008 Global Ekonomik Krizleri⁸ gibi olaylar, iktisadi rasyonel insan modeli yerine, insana ve etik değerlere önem veren erdemli insan modeline geçilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik öncelikle insana, takipçilerine ve topluma hizmet etmeye odaklanan, etik ve ahlaki değerlere önem veren bir liderlik yaklaşımı olarak liderlik literatüründe yer almaya başlamıştır.

Hizmetkâr liderlik hakkında yapılan araştırmaların ilk başlarda az olmasının önemli bir nedeni, lider ve hizmetçi kavramlarının oksimoron (birbirine zıt anlamlı ve bir paradoksu içinde barındıran) iki kavram olarak görülmesinden kaynaklanmıştır. Bunun nedeni aynı anda hem lider, hem de hizmetkâr olarak düşünmenin ve davranmanın zorluğudur.⁹.

1.1.Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlerin hizmetkâr olarak görülmesi antik çağlara kadar dayanmaktadır. Tarih boyunca İslamiyet, Hristiyanlık ve Musevilik gibi büyük dinlerin büyük bir çoğunluğunun, aslında hizmetkâr liderliğin içerisinde bulunan temel öge ve özellikleri barındırdığı ve ana prensiplerini benimsediği söylenebilir.¹⁰ 20. yüzyılın sonuna yaklaşıldığında ise, klasik, otokratik ve hiyerarşik liderlik modelleri yerini, aynı anda çalışanların hem kişisel gelişimini artırma, hem de etik ve çalışanlarıyla ilgilenme, onları geliştirme davranışı gösterme, karar vermeye kişisel katılım, takım çalışması ve topluluk oluşturma kombinasyonu vasıtasıyla birçok kurum ve kuruluşun kalite ve gelişimini iyileştirme girişimi olan, yeni bir model ve yaklaşım olarak ortaya çıkan "*hizmetkâr liderliğe*" bırakmıştır.¹¹

⁶ Myra, L. Farling, A. Gregory Stone, Bruce E. Winston, "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.6, No.1/2, 1999, pp.49-72.

⁷ James Alan Laub, "Assessing the Servant Organizations: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.1-30.

⁸ Jerry W. Markham, **A Financial History of United States From Enron-Era Scandals to the Great Recession (2004-2009)**, Newyork, USA, 2015.

⁹ Sendjaya, Sarros, **a.g.e.**, 2002, p.57.

¹⁰ **A.e.**, 2002, p.58; Sendjaya, Sarros, Santora, **a.g.e.**, 2008, p.406.

¹¹ Spears, **a.g.e.**, 1995, p.2.

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk kez, 1970 yılında, Amerikalı organizasyon uzmanı Robert K. Greenleaf tarafından, “*Lider Olarak Hizmetkâr*”¹² adlı makalede ortaya atılmış¹³ ve organizasyonlarda uygulanabilmesi amacıyla literatüre kazandırılmıştır. Greenleaf’in bu çalışması, birçok yazar ve akademisyen tarafından hizmetkâr liderlik kavramının ele alınarak daha detaylı araştırılmasına yol açmış ve farklı sektörlerdeki organizasyonlarda hizmetkâr liderlik yaklaşımının uygulanabilmesi için kavramsal bir temel oluşturmuştur.

İlk bakışta, “lider olarak hizmetkâr” fikri oksimoron olarak algılanmakta, hizmetkâr ve lider birbiriyle çelişkili kavramlar olarak görünmektedir. Bunun nedeni, aynı anda hem lider, hem de hizmetkâr olarak düşünmenin ve davranmanın zorluğudur.¹⁴ Kişi; ya liderdir, ya da hizmetkârdır. İkisine aynı anda sahip olunması mantıklı görünmemektedir. Ancak, Greenleaf birbirine zıt görünen bu iki kavramı, pratik ve güçlü bir kombinasyonda birleştirmiştir. Ona göre, hizmetkâr liderlik; liderliğin ve hizmet etmenin birbiriyle ahenk içerisinde ve aynı zamanda çevreyle mantıklı bir etkileşim içerisinde olduğu bir yönetim tarzıdır. Hizmetkâr lider, güçlü bir liderlik yeteneği olduğu kadar, güçlü bir hizmet etme isteği olan biridir. En önemlisi de, her ikisini birbirini pozitif olarak güçlendiren bir yöntemle birleştirme yeteneğine sahiptir.¹⁵

Hizmetkâr liderlik kavramı, diğerlerine hizmet etmeyi arttırma, çalışma hayatını bütüncül olarak gören bir yaklaşım olma, topluluk duygusunu teşvik etme, karar alma mekanizmasında gücü paylaşma konuları üzerinde önemle durmakta ve vurgulamaktadır.¹⁶ Bununla birlikte hizmetkâr liderlik, basit bir tanımlama yapılamayacak kadar karmaşık bir kavramdır. Öyle ki; hizmetkâr liderlik kavramı farklı disiplinlerden aldığı terimleri özgürce kullanması nedeniyle çok boyutlu bir anlama sahip olan, Allah, ruh ve maneviyat gibi dini terimleri, kişisel gelişim, kişisel farkındalık

¹² Robert K. Greenleaf, “The Servant as Leader”, **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness**, Essays by Robert K. Greenleaf, Ed. by. Larry C. Spears, Foreword by. Stephen R. Covey, Afterword by. Peter M. Senge, Paulist Press, 25. Yıldönümü Baskısı, New Jersey, 2002, pp.21-61.

¹³ Spears, **a.g.e.**, 1995, p.2.

¹⁴ Sendjaya, Sarros, **a.g.e.**, 2002, p.57.

¹⁵ Fons Trompenaars, Ed Voerman, **Servant-Leadership Across Cultures: Harnessing the Strength of the World’s Most Powerful Management Philosophy**, McGraw-Hill Companies Inc. 2010, p.3.

¹⁶ Robert K. Greenleaf Center, Servant-leadership resources available from the Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center, 1991.

gibi psikolojik kavramları ve yatay/basık organizasyon ve paylaşılan vizyon gibi yönetimle özdeşleşen güncel yaklaşımları aynı anda kapsamaktadır.¹⁷

Greenleaf, *“Lider Olarak Hizmetkâr”* adlı eserinde, hizmetkâr lideri, Herman Hesse'nin *“Doğu'ya Yolculuk”*¹⁸ adlı kitabının baş karakteri olan Leo'nun tasvir ettiği gibi, *“öncelikle hizmetkâr olan birisi”* olarak tanımlamıştır. Devamında, hizmetkâr liderlik çalışmalarının birçoğunda hizmetkâr liderliği açıklamak için atıf yapılan şu ifadelere yer vermiştir:

*“Bu, her şeyden önce kişinin hizmet etmek istemesi yönündeki doğal duyguyla başlar. Akabinde bilinçli tercih, kişiyi liderlik etmeye talip olmaya taşır. Bu kişi, belki de alışılmadık güç kullanımı veya maddi servet kazanma ihtiyacı sebebiyle “önce lider” olan kişiden son derece farklıdır. O kadar ki, önceliği liderlik olan kişide, hizmet etmek liderlik etmekten daha sonraki bir tercih olacaktır. “Öncelikle lider” ve “öncelikle hizmetkâr”, iki ayrı uçtaki tiplerdir. Bunların arasında insan doğasının uçsuz bucaksız çeşitliliğinin bir parçası olan birçok ince ayırım yer almaktadır.”*¹⁹

Bu nedenle, başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etme fikrini önemle destekleyen ve daha sonra da görevlerini vicdanıyla yerine getiren kişinin yani *“öncelikle hizmetkârın”* doğal bir hizmetkâr olması, *“öncelikle lider”* olan kişi olmasından daha muhtemeldir.²⁰ Greenleaf'e göre bu farklılık, önceliği hizmetkârlık olanın, diğer kişilerin öncelikli ihtiyaçlarının karşılanıyor olduğundan emin olma endişesinde kendisini göstermektedir. Greenleaf aynı eserinde, hizmetkâr liderin takipçilerine bakarak kendisini test edebileceğimizi belirtir:

*“Hizmet edilen takipçiler birey olarak geliyor mu? Onlar, kendilerine hizmet edilirken daha sağlıklı, daha bilge, daha özgür, daha bağımsız hale geliyor mu, kendilerini hizmetkârlaşmaya daha yakın görüyorlar mı? Liderin toplumdaki en az imtiyaza sahip kişiler üzerindeki etkisi nedir? Onlar bundan yararlanabilecekler mi veya en azından mahrumiyetten kurtulabilecekler mi?”*²¹ Greenleaf'in yönelttiği bu sorulardan da

¹⁷ Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by., S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 1 Temmuz 2017.

¹⁸ Hermann Hesse, **Doğu Yolculuğu**, Çeviren: Zehra Aksu Yılmaz, 7. Baskı, İstanbul, 2013, s.11-77.

¹⁹ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.27.

²⁰ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.28.

²¹ **A.e.**, p.27.

anlaşılacağı üzere, hizmetkâr liderlik yaklaşımı, organizasyonun içinde ve dışında hizmet ettiği kişilerin en yüksek öncelikli ihtiyaçlarına odaklanmaktadır.²² Buna ilave olarak Greenleaf, “*kişinin kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçmesi*” anlayışını, hizmetkâr liderliğin temel özelliklerinden birisi olarak benimsemiştir. Her ne kadar diğer liderlik teorilerinde de buna benzer anlayışlar olsa da, modelin merkezinde bu kavramın yer almasının ilk olduğu söylenebilir.²³

Greenleaf'e göre lider, toplumdaki en az imtiyazlıların yararı için veya en azından onlara hiç zarar gelmemesi için çabalamalıdır. Greenleaf, kurumlarda büyük ve pozitif etki yaratmak amacıyla mütevellî heyet üyelerine ve direktörlere ihtiyaç olduğunu ve bu liderlerin dünyevi meselelerden arınmış olması gerektiğini yazılarında vurgulamıştır.²⁴ Graham'a göre, hizmetkâr liderler davranışlarına kendilerini yansıtır ve lider kibrinin kontrol edilmesine olan evrensel ihtiyacı karşılar. Bu bağlamda hizmetkâr lider, hem başkalarına hizmet ederek, hem de kendisini sorumlu ve hesap verebilir tutarak, etrafındaki herkesin entelektüel ve ahlaki gelişimini teşvik eder.²⁵

Greenleaf, hizmetkâr liderlik ile ilgili yazdıklarını genel bir okuyucu kitlesine hitap ederek yazdığından dolayı, hizmetkâr liderlik ile ilgili yazılarında hizmetkâr liderlik kavramını açık bir şekilde tanımlamamış ve diğer liderlik teorilerinden farkını açık bir şekilde ortaya koymamıştır.²⁶ Bu nedenle kendisinden sonraki bilim insanları onun yazdıklarını açıklamaya, hizmetkâr liderliğin tanımını yapmaya, farklı model önerilerinde bulunarak hizmetkâr liderliğin kavramsal çerçevesini oluşturmaya ve ideal bir hizmetkâr liderin nasıl olması gerektiğini ortaya koymaya çalışmıştır.

Matteson ve Irving, hizmetkâr liderliğin yakın tarihinde açıklığa kavuşturulan temel özelliklerinden birisini; hizmetkâr liderliğin özellikle liderin kendisinin kişisel çıkarlarından önce, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanması ve bilinçli

²²Jill W. Graham, “Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral”, **Leadership Quarterly**, Vol.2, No.2, 1991, p.112.

²³ Dirk van Dierendonck, “Servant Leadership: A Review and Synthesis”, **Journal of Management**, Vol.37, No.4, 2011, p.1230.

²⁴ Robert K. Greenleaf, **The Power of Servant Leadership**, Ed. by. Larry C. Spears, San Francisco: Berrett-Koehler, 1998, pp.1-313, Reviewed by Gary B. Brumback, Palm Coast, FL., **Book Reviews - Personnel Psychology**, p.809.

²⁵ Graham, **a.g.e.**, 1991, p.117.

²⁶ Sandra J. Reinke, “Service Before Self: Towards A Theory Of Servant-Leadership”, **Global Virtue Ethics Review**, Vol.5, No.3, 2004, p.31.

olarak yeni hizmetkârlar yetiştirmek için çalışması olarak belirtmiştir.²⁷ Bu özelliği onun dönüşümcü liderlik gibi etik değerlere önem veren diğer liderlik modellerinden ayrılmasında önemli bir etkidir. Bununla birlikte Greenleaf'in, "*hizmet edilenler birey olarak gelişiyor mu?*"²⁸ sorusunun, liderlerin kendilerine sormaları gereken ilk soru olması gerektiğini dile getirdiği gibi, Farling, Stone ve Winston da, vizyonun hizmetkâr liderliğin temel bir yönü olduğu fikrini benimsemiştir.²⁹ Greenleaf'e göre geleceğe işaret etmek çok önemlidir ve hizmetkâr liderler geleceği düşünmek zorundadır. Bu yüzden hizmetkâr liderlerin, "*bilinmeyeni bilme duyusuna ve öngörülemeyen şeyleri öngörme yeteneğine*"³⁰ ihtiyaçları vardır.

Buchen ise, herşeyden önce tüm geleceğin dönüşümcü bir özellik göstereceğini önemle belirtmiştir. Bu nedenle, hizmetkâr liderlerin değerinin gelecekte gerçekten olacak değişim ile yaşanan hevesler arasındaki farkı görebilmelerinden kaynaklanmakta olduğunu dile getirmiştir.³¹ Hizmetkâr liderler, geleceğe hizmet etmeye çalışmalı, takipçilerini dinlemeli, anlamalı ve geleceğe doğru rehberlik ederek hizmetkârlığı sağlamalıdır. Bu vizyoner anlayış, takipçilerin neye niçin ihtiyacı olduğunu bilmeyi ve böylece onları güçlendirmeyi sağlar.³² Graham ise, bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderliğin bir adım daha ötesine geçtiğini³³, takipçilerin sadece entelektüel ve yetenek gelişimini değil, aynı zamanda manevi sorgulama kapasitelerini de geliştirdiğini belirtmiştir.³⁴ Graham, ayrıca iş yerlerinde, hizmetkâr liderleri; örgütsel faaliyetlerden sadece dolaylı olarak etkilenen toplumdaki en az

²⁷ Jeffrey A. Matteson, Justin A. Irving, "Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 2, No.1, 2006, p.36.

²⁸ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.27.

²⁹ Myra, L. Farling, A. Gregory Stone, Bruce E. Winston, "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.6, No.1/2, 1999, p.51.

³⁰ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.35.

³¹ Irving H. Buchen, "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.5, No.1, 1998, p.132.

³² Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", **Servant Leadership Research Roundtable**, Regent University, August 2003, p.5., (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, 3 Temmuz 2017.

³³ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, p.302.; Graham, **a.g.e.**, 1991, p.113.

³⁴ Graham, **a.g.e.**, p.116.

imtiyazlı bireyler dâhil tüm örgütsel paydaşların ihtiyaçlarına ve arzularına duyarlılık gösteren kişiler olarak tanımlamıştır.³⁵

King ise, hizmetkâr liderlik yaklaşımının, bir liderin öncelikli sorumluluğunun, kendisiyle takipçileri arasında temel bir bağlantı kurarak organizasyona hizmet etmesi olduğu konusunda ısrarcı olduğunu ve bu konu üzerinde önemle durduğunu belirtmiştir.³⁶ Pollard buna ilave olarak, gerçek bir lideri; en yüksek ücreti alan, en seçkin ünvana ve en fazla görev süresine sahip olan kişi olarak değil; rol model olan, risk alabilen ve kendini destekleyip öne çıkarmak yerine, takipçilerini destekleyip öne çıkaran bir hizmetkâr olarak tanımlamıştır.³⁷

Buchen, hizmetkâr liderliği; özkimlik, güçlendirme, karşılıklılık kapasitesi, ilişki kurucuları, geleceğe yönelik ilgi olmak üzere beş boyutlu bir yapı olarak tanımlamıştır.³⁸ Covey ise hizmetkâr liderliği; eğer bir örgütte gerçekten hizmetkâr liderliğin uygulanması isteniliyorsa, örgütsel seviyede oluşturulan prensiplerin kurumsallaştırılması, liderin yetkinliği ve kişiliği vasıtasıyla güvenin oluşturulması gerektiği, yüksek seviyede güven sağlandıktan sonra liderin takipçilerine koçluk yaparak, güçlendirerek, ikna ederek, örnek ve model olarak liderlik yapması şeklinde tanımlamıştır.³⁹ Böylece hizmetkâr liderler; vizyon sağlama, takipçilerinin güvenini kazanma ve onları etkileme gibi değişkenlere sahip bir liderlik tarzı oluşturur.⁴⁰

Laub, doktora tezinde hizmetkâr liderliği; insanlara değer vermek, onları geliştirmek, topluluk oluşturmak, otantik tavır sergilemek, liderlik sağlamak ve aynı zamanda liderliği paylaşmak şeklinde 6 boyutlu bir yapı olarak ortaya koymuştur. ⁴¹ Bu bağlamda, Page ve Wong, hizmetkâr liderin ilk amacının herkesin görev ve amaçları gerçekleştirmesi için gelişimlerine ve iyilik hallerine yatırım yaparak hizmet etmek

³⁵ **A.e.**, p.117.

³⁶ Stephen King, "What is the Latest on Leadership", **Management Development Review**, Vol.7, No.6, 1994, p.8.

³⁷ C. W. Pollard, "The Leader who serves", **Strategy and Leadership**, September/October, 1997, pp.49-50.

³⁸ Irving H. Buchen, "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.5, No.1, 1998, pp.132-133.

³⁹ Stephen R. Covey, "Servant-Leadership from the Inside Out", **Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership**, Ed. by. L. Spears, New York, NY: John Wiley, 1998, p.xvii.

⁴⁰ Farling, Stone, Winston, **a.g.e.**,1999, p.51.

⁴¹James Alan Laub, "Assessing the Servant Organizations: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.11-13.

olduğunu söylemiştir.⁴² Drucker ise hizmetkâr lideri; risk alan, hizmetkâr olan, çalışanlarını terfi ettiren, yöneticilik yapmayı başlatıcı olan, verici ve dinleyen olarak tanımlamaktadır.⁴³ Patterson'a göre, hizmetkâr liderlik, önceliği takipçilerine verdikten sonra örgütle ilgilenen ve takipçilerine odaklanarak hizmet eden kişilerdir. Hizmetkâr liderin özellikleri ise; iyi bir ahlaki nitelik veya genel nitelikte bir iyilik ve ahlaki mükemmellik olarak tanımlanan erdemlerdir.⁴⁴

Stone ve arkadaşları, hizmetkâr liderleri; örgütsel amaçlara odaklanmak yerine, takipçilerine odaklanan ve örgüte en yüksek faydayı sağlamak için takipçilerine güvenen kişiler olarak tanımlamıştır.⁴⁵ Sendjaya ve Cooper ise, hizmetkâr liderliği; hem liderlerin hem de takipçilerinin akılcı, ilişkisel, etik, duygusal ve manevi/ruhsal yönlerini kapsayan bütüncül ve çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır.⁴⁶ Görüldüğü gibi hizmetkâr liderlerin tamamen insani yönleri ağır basmaktadır. Hizmetkâr liderler işlevsel olarak üstündür, çünkü onlar tabana daha yakındır, onlar her şeyi işitir, görür, bilir, istisnai sezgisel içgörülere sahip ve güvenilirdir.⁴⁷ Ayrıca hizmetkâr liderliğin hem atanmış, hem de durumsal liderler için geçerli olduğunu ve pozisyon otoritesine bağlı olmadığı gerçeğini de bilmek önemlidir.⁴⁸

Kouzes ve Posner'e göre, hayranlık duyulan lider kendisini merkeze koymaz; takipçilerini oraya yerleştirir. Hizmetkâr lider insanların ilgisi peşinde koşmaz, kendileri başkalarına ilgi ve dikkat gösterir. Ayrıca kendi amaç ve arzularını tatmin etmeye odaklanmak yerine, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için yollar arar. Asla

⁴² Don Page, Paul T.P. Wong, "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drmpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 7 Temmuz 2017.

⁴³ Peter F. Drucker, **Geleceğin Lideri**, Form Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.309.

⁴⁴ Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", **Servant Leadership Research Roundtable**, Regent University, August 2003, p.2., (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, 7 Temmuz 2017; Robert S. Dennis, Mihai Bocarnea, "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No:8, 2005, p.601.

⁴⁵ A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No.4, 2004, p.355.

⁴⁶ Sen Sendjaya, Brian Cooper, "Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical model and test of construct validity", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.20, No.3, 2011, p.418.

⁴⁷ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.56.

⁴⁸ Ralph Lewis, John Noble, **Servant-Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work**, Management Books 2000 Ltd., Gloucestershire UK, 2008, p.28.

bencil değildir ve takipçilerine yoğunlaşır. Hizmetkâr lider, bir amaca ve kendisinin ona ulaşmasını mümkün kılan insanlara hizmet eder. Bir amaca hizmet etmede lider, bu hizmette kendisi için yer almadığını, bunun yerine, kuruluşun, bölümün veya takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini kalpten yerine getirdiğini göstererek, güvenilirliğini güçlendirir. Bir hizmetkâr olmak fikri pek çok liderin, organizasyonun veya ekibin yönetimi için sorumluluk almayı seçtikleri aşamada aklında olmayabilir, ancak başkalarına hizmet etmek, tüm liderlik görevleri içinde en şerefli ve en tatmin edici olanıdır.⁴⁹ Bununla birlikte Greenleaf, çoğunlukla, büyük organizasyonların en tepe yöneticilerinin gerçekten hizmetkâr liderler olduğunu tecrübe ettiğinden bahsetmektedir. Onlar en mütevazı, en saygılı, en açık, en öğretilebilir, en kibar, en insancıl ve en azimli olanlardır. Resmi otoritesi veya mevki gücü olan kişilerin, son çare olması durumu hariç, bu otoriteyi ve gücü kullanmayı reddettiklerinde ahlaki otoriteleri artar. Bu kişiler egolarını ve mevki güçlerini bastırmış, bunun yerine muhakemeyi, ikna etmeyi, iyiliği, empatiyi, özette güvenilirliği koymuştur.⁵⁰

Hizmetkâr liderliğin en geniş kapsamlı tanımlamalarından birisi de Fındıkçı tarafından yapılmıştır. Fındıkçı, hizmetkâr lideri; *“ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendisinininkinden önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere sözde, özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırılıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansla dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu bir gönül insanı”*⁵¹ olarak tanımlamıştır.

⁴⁹J.M. Kouzes, B.Z. Posner, **Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It**, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p.185.

⁵⁰ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.12.

⁵¹ İlhami Fındıkçı, **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik**, İstanbul, 2009, s.373-374.

1.2. Hizmetkâr Liderliğin Türk-İslam Tarihine Yansımaları ve Örnekleri

“Hizmetkâr liderlik” kavramı aslında yeni bir kavram değildir. Binlerce yıldır tüm medeniyet ve dinlerde uygulanan, çok köklü bir kavramdır. Hizmetkâr liderliğin Türk-İslam tarihine yansımaları ve örneklerinden kısaca bahsetmek, kavramın tarihsel bağlamının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Eski Türkler’deki Tanrı inancı kendisini devlet yönetiminde de göstermiş ve Türk devletinin temel unsuru olan merkezi otorite yani hakanlık/hükümdarlık ancak Tanrı’nın tasvip ve desteği ile kazanılan bir makam olarak görülmüştür. Bu, yani Tanrı tarafından tahta geçirilmek “kut sahibi olmak” ile açıklanmıştır.⁵² Türk tarihinin en eski yazılı kaynakları olan Orhun Abideleri’nde “Türk Milleti’nin adı-sanı yok olmasın diye” Tanrı tarafından tahta oturtulan Bilge Kağan:

*“Türk Milleti için gece uyumadım, gündüz oturmadım... Milleti besleyeyim diye... iki defa büyük ordu sevk ettim... savaştım. Ondan sonra, Tanrı bağışlasın, devletim var olduğu için, kısmetim var olduğu için, ölecek milleti diriltip besledim. Çıplak milleti elbiseli, fakir milleti zengin kıldım. Az milleti çok kıldım...”*⁵³ diyerek “kut”u ve “kut”un gerektirdiklerini asırlar öncesinden anlatmaktadır.

Ancak Tanrı tarafından hükümdara bahşedilen bu “kut”un devamlılığının sağlanması hiç kolay değildir. Bu bağlamda, 11. yüzyılda Yusuf Has Hacib tarafından yazılan ve Karahanlı hükümdarı Ulu Buğra Han’a takdim edilen “Kutadgu Bilig” yani “Kut Kazanma Bilgisi”⁵⁴ Türk devlet geleneğinde hükümdarın nasıl olması gerektiğini her yönüyle açıklayan bir başucu kitabıdır. Kutadgu Bilig’e göre, hükümdarın boynu kıl kadar ince, başı ise burç kadar büyüktür. Beylik (yöneticilik), baş üzerindeki bir kılıç gibidir (beyit no:2154-2155). Kün-Toğdı’nın şahsında sıralanan hükümdar hakim, bilgin, uzun yaşayan, dünyaca tanınan, dürüst, munis, sözü doğru, gönlü zengin, bilgili, akıllı, uyanık; kötü için ateş, düşman için afettir (beyit no: 405-408). Sadık, samimi, cömert, cesur, kahraman, iyi yürekli, bilgili, yumuşak huylu, seçkin, özü ve

⁵² Sait Başer, **Kutadgu Bilig’de Kut ve Töre**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1990, s.14.

⁵³ Muharrem Ergin, **Orhun Abideleri**, Boğaziçi Yayınları, İstanbul,1995, s.25.

⁵⁴ Başer, **a.g.e.**, 1990.

sözü doğru, güzide tabiatlı, halka iyi davranan, cömert, gözü tok gönlü zengindir (beyit no:1949-1965).⁵⁵

Türk inancına göre, ancak hizmet yerinde olursa, kut kapıları açılmaktadır. Dünyayı şenlendirip, hizmet edene, kut, hizmetkâr olmak için kapıda beklemektedir. Hizmet et, kul hizmeti sayesinde bey olur. Hizmeti makbule geçmeyen insan dileğine kavuşur mu? ⁵⁶ beyiti bu inancın bir yansımasıdır. Malı biriktirmektense, insanlara yedirip içirmek kutun devamlılığı için şarttır. Nitekim Oğuz töresine göre, Türk hakan ve beyleri halka verdikleri umumi ziyafetlerde yani toy ve şöenlerde sofraya ve saray eşyasını yağmalattırılmış, buna da “han-ı yağma” denmiştir.⁵⁷ Oğuzlar en kesif bir şekilde göç ettikleri ve yeni bir vatan kurdukları Selçuklu Türkiyesi’nde de bu töreyi devam ettirmiştir. Kayı boyundan olan ilk Osmanlı hükümdarları da bu an’aneyi sürdürmüştür.

Bununla birlikte hizmetkâr liderlik anlayışının Türk-İslam tarihindeki yansıma ve örnekleri kurumsal bakış açısıyla incelendiğinde, bu bölümde anlatılacak olan özellikle “ahilik” ve “vakıf müessesesi” kavramlarında ve anlayışında bu yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, ahilik kavramı, teşkilatı ve sonrasında vakıf müessesesi kavramı, anlayışı ve sisteminden bahsetmek faydalı olacaktır.

Divanü Lugati’t-Türk’te “ahi” kelimesinin yiğit, eli açık, cömert anlamına gelen akı kelimesinden türediği kaydedilmiştir.⁵⁸ Ahilik, Osmanlı Devleti’nin kuruluşunda rol oynamış ve Müslüman-Türk toplumunun ekonomik, sosyal ve kültürel hayatının düzenlenmesine önemli katkıda bulunmuş bir kurumdur. Ahilik, halk dayanışması ve birlikteliğini gerçekleştiren yardım misyonuyla donatılmış, sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve ticari bir örgüttür.⁵⁹ Ahiliğin, eski Türk töresine dayandığı ve Osmanlı zamanında büyük bir gelişme göstererek bütün meslek kollarını içine alan bir teşkilat olduğu bununla birlikte ilk dönem Osmanlı padişahlarının hem gazi hem de ahi olduğu bilinmektedir.

⁵⁵ Ayhan Bıçak, “Kutadgu Bilig’de Yönetim Anlayışının Teorik Temelleri”, Yusuf Has Hacib’in Doğumunun 1000. Yılında Kutadgu Bilig **Türk Dünya Görüşünün Şaheseri** Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, İstanbul, 18-20 Kasım 2016, s.51.

⁵⁶ Başer, **a.g.e.**, s.17.

⁵⁷ Osman Turan, **Türk Cihan Hâkimiyeti Mefkuresi Tarihi**, Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 1995, s.102.

⁵⁸ Neşet Çağatay, **Bir Türk Kurumu Ahilik**, TTKB, Ankara, 1989, s.4.

⁵⁹ Yusuf İkinci, **Ahi Evran’ın İnsan Yetiştirme Modeli AHİLİK**, Mihrabad Yayınları, İstanbul, 2016, s.25.

Ahilik teşkilatının kurucusu olan Ahi Evran'a (1171-1261)⁶⁰ göre, toplumdaki bireylerin büyük bir kesiminin sanata yönlendirilmesi ve her birinin belli bir sanat dalıyla meşgul olması gerekir ki, toplumun ihtiyaçları görülsün. Ahi Evran'ın kurduğu Ahilik teşkilatının eğitim anlayışı bu temel görüşe dayanmaktadır. Üretimin ancak çalışarak sağlanacağını bilen Ahi Evran, insanların ihtiyaçlarını gidermenin bir Tanrı buyruğu olduğuna inanmaktadır. Bu bakımdan çalışmak, insanları mutlu etmek, ibadet etmek kadar önemlidir.⁶¹ Bu bağlamda ahilik, insanı bir bütün olarak ele almakta ve onu bütün yönleriyle birlikte geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle ahilik sadece insanın ahiret hayatını değil; ekonomik, sosyal ve kültürel hayatını kapsayacak şekilde dünyevi hayatını da düzenlemektedir. Ahiler, *"Dünya için ahireti ve ahiret için dünyayı terk etmeme"* anlayışına sahiptir.⁶² Ahilerin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir: ⁶³

"Doğruluktan ayrılmamak, cömert olmak, alçakgönüllü olmak, iyi huylarını geliştirmek, kendisini halka adamak, misafirlerini sevmek, insanlara nasihat ederek onları iyi yola yöneltmek, kudreti varken suçluyu affetmek, bir sanat veya iş sahibi olmak, dindar olmak, utanma duygusuna sahip olmak, hile yapmamak, yalan söylememek, kusur aramamak, dedikodu yapmamak, kusurları örtmek, kimseye karşı düşmanlık ve kin duymamak, büyüklere hürmetkar, küçüklere şefkatli olmak" vb. genel özelliklerdir. Bu özelliklerden özellikle alçakgönüllü olmak, kendisini halka adamak, insanlara nasihat ederek onları iyi yola yöneltmek ve güvenilir kişisel özellikler göstermenin, hizmetkâr liderlik özellikleriyle örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca, insanların ve toplumun ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla iyilik yapma ve yardım misyonunuyla donatılmış Ahilik, hizmetkâr liderin, takipçilerini ve toplumun ihtiyaçlarını birinci sıraya koyma, insanlığı geliştirme ve topluluk oluşturma özellikleriyle yakından ilgilidir.

Gerek ahilik teşkilatı ve gerekse vakıf müesseseleri kurarak, Türk bey ve hükümdarlarındaki *"halka hizmet et ki, Hakka hizmet edesin"* sözüyle ifade edilen bu hizmet anlayışı, Osmanlı Devleti'nde Yavuz Sultan Selim Han döneminde zirve noktasına ulaşmıştır. Diğer coğrafyalarda hükümdarlar, yöneticiler, zenginler sahip oldukları güç ve serveti kendi zevk ve eğlenceleri için harcarken, Osmanlı mülkü,

⁶⁰ Galip Demir, **Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu ve Ahilik**, Ahi Kültürünü Araştırma ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000, s.347.

⁶¹ Demir, **a.g.e.**, 2000, s.351-352.

⁶² Ekinci, **a.g.e.**, 2016, s.38.

⁶³ **A.e.**, 2016, s.46.

hükümdarlar ve zengin hayırseverler tarafından vakfedilen sayısız imaret, zaviye, kervansaray, mektep, hastane gibi vakıf eserleriyle donatılarak zenginleşmiştir.

Yavuz Sultan Selim Han'ın hizmet anlayışını gösteren en meşhur örnek şudur: Yavuz Sultan Selim Han'ın Mısır'ı fethetmesinden sonra Hicaz bölgesi kendi istekleriyle Osmanlı'ya bağlandı. Mekke şerifi, Mekke ile Medine'deki mukaddes emanetleri Yavuz Sultan Selim Han'a gönderdi. Mısır'da Cuma namazında hatip hutbeyi Yavuz Sultan Selim Han adına okudu.⁶⁴ Hutbeyi okurken Sultan Selim Han'ı; "Hakim-ül-Haremeyn-iş-şerifeyn (Mekke ve Medine'nin hakimi)" diye övünce, Sultan Selim Han hemen müdahale ederek;

"Hadim-ül-Haremeyn-iş-şerifeyn (Mukaddes beldelerin hadimi, hizmetkârı)"

diye söylemesini emretti. Büyük hükümdar, hatibin bu tekrarından sonra şükür secdesi ile Allahü Tealaya hamdettikten sonra, sırtındaki çok değerli kaftanı, hatibe hediye etti ve hizmetkâr olduğunu belirtmek amacıyla sarığının üzerine süpürge biçiminde sorguç taktı. Bu muhteşem tevazu örneğini gören ve işiten Mısır halkı ve bütün Müslümanların kalpleri büyük Sultana karşı muhabbetle doldu.⁶⁵ Yavuz'dan sonraki diğer Osmanlı padişahları da resmi yazışmalarda hep "*Mukaddes beldelerin hadimi, hizmetkârı*" unvanını kullanmaya devam etti.⁶⁶ Yavuz Sultan Selim Han, ülkesine ve halkına yaptığı fedakârlık ve hizmetler ile hizmetkâr lider bir padişah olarak adını tarihe geçirmiştir.

Bu bağlamda, halka hizmet etmenin en üst boyuttaki yansıması Selçuklu ve Osmanlı'da kurulan vakıf müessesesi ve sisteminde görülmektedir. Vakıf, bir mülkü kamu yararına ebedi olarak tahsis etmek anlamında kullanılan bir terimdir.⁶⁷ Vakıf sistemi, İslamiyetin kabulünden sonra, özellikle Selçuklular ve Osmanlılar devrinde Türk dünyasının sosyal, kültürel ve ekonomik hayatına damgasını vurmuştur. Başta

⁶⁴ İdris Tüzün, **Hizmetkâr Liderlik Modeli**, Süeda Basım Yayın San.ve Tic. A.Ş., İstanbul, 2013, s.25.

⁶⁵ Şaban Çibir, **Bu Dünya Bir Padişaha Azdır... Yavuz Sultan Selim "Hizmetkâr"**, Parola Yayınları, İstanbul, Haziran 2015, s.104.

⁶⁶ Vakıflar Genel Müdürlüğü, **Bir Medeniyetin İzdüşümü: Vakıflar**, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2014, s.186.

⁶⁷ Mehmet Zeki Pakalın, **Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü**, Cilt.III, MEB Yayınları, İstanbul, 1993, s.577.

padişahlar olmak üzere, devlet adamları, valide sultanlar, varlıklı ve zengin kişiler az veya çok gücüne göre vakıf müesseseleri kurmuştur.⁶⁸

Osmanlı İmparatorluğu'nun kurulmasıyla birlikte, vakıf müessesesi son derece yaygınlaşmış ve devletin yerine getirmekle yükümlü olduğu hemen her konudaki kamuya yönelik hizmetler, vakıflar tarafından yürütülmüştür. Özellikle 1839 yılında Tanzimatın ilanına kadar, eğitim-öğretim hizmetleri, sağlık hizmetleri, belediye hizmetleri, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, hatta askeri alanda kurulan vakıflar ile dini ve ahlaki açıdan toplumun yararlandığı her türlü hizmet, bu müessese tarafından kesintisiz bir şekilde sağlanmıştır.⁶⁹ Osmanlı Devletinde vakıf müessesesinin kurulmasında, vakıflar yoluyla topluma hizmet edilmesinde, toplumun inşasında ve geliştirilmesinde başta Osmanlı padişahları aktif bir rol oynamış, devlet erkânına, padişahın ailesine ve topluma örnek olmuşlardır. Osmanlı padişahlarının hemen hemen hepsi, Osmanlı devletinin kuruluş döneminden başlayarak, Osmanlı'nın son dönemlerine kadar vakıf müessesesi kurarak birçok alanda topluma hizmet etmiştir.

Özellikle Fatih Sultan Mehmed, İstanbul'u fethettikten sonra, vakıflar vasıtasıyla başlattığı imar faaliyetleri ve tesis ettiği medreseler ile şehri yeniden inşa ederek şehre önemli bir görünüm kazandırmış ve İstanbul'u bir ilim merkezi haline getirmiştir.⁷⁰ Fatih Sultan Mehmed, ülkesine ve halkına yaptığı fedakârlık ve hizmetler sayesinde hizmetkâr lider bir padişah olarak adını tarihe geçirmiştir. Bu bağlamda başta Fatih Sultan Mehmed ve Yavuz Sultan Selim gibi Osmanlı padişahları, halkın ihtiyaçlarını öncelikle gidermek ve Allah'ın rızasını kazanmak amacıyla ve "*halka hizmet et ki, Hakka hizmet edesin*" anlayışı ile yaptıkları hayır eserleri ve icraatları ile Türk-İslam tarihine ve toplumuna mâl olmuş birer hizmetkâr liderdir.

⁶⁸ Mehmet Bayartan, "Osmanlı Şehirlerinde Vakıflar ve Vakıf Sisteminin Şehre Kattığı Değerler", **Osmanlı Bilimi Araştırmaları**, Cilt.X, No.1, 2008, s.159.

⁶⁹ Ahmet Akgündüz, **İslam Hukukunda ve Osmanlı Tatbikatında Vakıf Müessesesi**, Ankara, 1988, s.2.

⁷⁰ Vakıflar Genel Müdürlüğü, **a.g.e.**, 2014, s.22.

1.3. Hizmetkâr Liderliğin Ortaya Çıkışı

Hizmetkâr liderlik kavramını literatürde ilk olarak kullanan ve tanıtan kişi olarak bilinen Robert K. Greenleaf', "Hizmetkâr liderlik" teorisini, Yahudilik ve Hristiyanlığın felsefi gelenek ve öğretileri üzerine temellendirmiştir.⁷¹ Hizmetkâr liderlik fikrinin ilk kez *Hermann Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk"* adlı kitabını okuyunca ortaya çıktığını ve bu kitabı okuduktan sonra, bir insanın aynı zamanda hem hizmetkâr ve hem de lider olabileceği fikrine vardığını ifade etmiştir. Bu hikâyede, efsanevi manevi bir yolculuk yapan bir grup erkeği (muhtemelen Hesse'nin kendi yolculuğu) görüyoruz. En zor işleri yaparak gruba hizmetkâr olarak eşlik eden Leo hikâyenin ana figürüdür. Ayrıca, grubu ruhu ve şarkıları ile destekler. O sıra dışı varlığı olan bir insandır.⁷² Hermann Hesse "*Doğu'ya Yolculuk*" adlı kitabında Leo karakterini şöyle anlatmaktadır: Leo bizim hizmetkârlarımızdan biriydi, (elbette onlar da bizim gibi gönüllüydü), seyahat çantalarının taşınmasına yardım ediyor, genellikle de topluluğumuzun sözcüsünün kişisel hizmetlerini yerine getiriyordu. Hiçbir gösterişi olmayan bu adamın halinde tavrında öyle bir iyilik, gönülleri hemen fethediveren bir mütevazılık vardı ki, hepimiz onu seviyorduk. İşini neşeyle yapıyor, çoğu zaman kendi kendine şarkılar mırıldanıyor ya da ıslık çalıyordu, ona ihtiyaç duyulan anlar dışında hiç ortalıkta görünmüyordu, kusursuz bir hizmetkârdı. Ayrıca, bütün hayvanlar ona çok bağlıydı, kafitemizde mutlaka Leo'nun peşine takılıp gelen bir köpek oluyordu. Leo kuşları evcilleştirip kelebekleri çağırmaı biliyordu. Doğu'ya yolculuk etmesinin nedeni, Süleyman'ın sırrını çözüp kuşların dilini öğrenme isteğiydi.⁷³

Bu yolculukta Leo bir gün aniden ortadan kayboluncaya kadar, her şey yolunda gidiyordu. Sonrasında grup bozuldu, dağıldı ve yolculuktan vazgeçildi. Onlar yolculuğu hizmetkâr Leo olmadan yapamıyordu. Grubun bir parçası olan hikayeci, birkaç göçebelik yılı sonrasında Leo'yu bulmuş ve yolculuğun düzenlenmesine sponsor olan Cemiyete (The Order) alındığını görmüştür. Orada hizmetkâr olarak bilinen Leo'nun, gerçekte topluluğun başı, ruhbanı rehberi, büyük ve asil lideri olduğunu keşfeder.⁷⁴

⁷¹ Reinke, **a.g.e.**, 2004, p. 34.

⁷² Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.21.

⁷³ Hermann Hesse, **Doğu Yolculuğu**, Çeviren: Zehra Aksu Yilmazer, 7. Baskı, İstanbul, 2013, s.24.

⁷⁴ Robert K. Greenleaf, **The Power of Servant Leadership**, Edited by Larry C. Spears, Foreword by Peter B. Vaill, Afterword by James P. Shannon, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1998, p.3-4, & Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.21.

1.4. Hizmetkâr Liderlik ve Elmas Modeli

Hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve ilişki liderlik teorilerinin bir çıktısı olarak liderliğin, astlara bir hizmet sunum süreci olarak görülmesini öne çıkaran bir yaklaşımdır. Bu ilginç ve oldukça yaygınlaşan görüş, diğer birçok yaklaşımın tersine lideri öne çıkarmamıştır. Aksine, lideri takipçilerinin hizmetinde, onların ihtiyaçlarını gideren bir kişi olarak görür. Bu durum aslında liderin lider olma ölçütünün, astlarının hizmetinde olma düzeyi olarak değerlendirilmesine yol açmıştır.⁷⁵ Hizmetkâr liderlik yaklaşımında nihai amaç; hizmet verilen kitlenin ihtiyaçlarını gidermek, beğenisini kazanmak, onlara üst amaçlar sunmak, onları bu amaçlar etrafında kenetlemektir. Böylece lider, her bir takipçisini kendi gibi güçlü bir lidere dönüştürebilir.⁷⁶

Hizmetkâr liderlik, gündelik hayatta gücün gerçekliği, meşruluğu, üzerindeki kısıtlamaları ve gücün doğru kullanımıyla elde edilebilen faydalı sonuçlarla ilgilenir.⁷⁷ Böylece hizmetkâr lider, grubun, toplumun ve başkalarının çıkar ve beklentilerini birinci derecede öncelik olarak görür ve buna göre hareket eder. Burada liderin oluşturduğu en önemli fark, takipçilere sunduğu hizmetlerin sürekliliği ve sistematikliğidir.⁷⁸ Greenleaf, 1970'lerin başlarında yazmış olduğu yazılarında hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili ilk tezini şu şekilde açıklamıştır:

“Birbirlerine hizmet eden daha yetenekli ve daha az yetenekli bireylere bakmak, iyi bir toplumun üzerine inşa edildiği kayadır. Yakın zamana kadar ilgilenme davranışı çok büyük ölçüde birebir iken, artık büyük kısmı, sıklıkla geniş, karmaşık, güçlü, kişiliksiz, her zaman yetkin olmayan bazen yozlaşmış kurumlar aracılığıyla olmaktadır. Eğer daha adil, daha sevecen, bireylere daha yaratıcı fırsatlar sunan, daha iyi bir toplum inşa edilecek ise, o zaman izlenmesi gereken en açık yol; içlerindeki yeni canlandırıcı güçler aracılığıyla mevcut temel kurumların hem hizmet etme kapasitelerini arttırmak, hem de hizmetkâr olarak mutlak performanslarını arttırmaktır.”⁷⁹

⁷⁵ Fındıkçı, a.g.e., 2009, s.77-78.

⁷⁶ S.R. Komives, N. Lucas, R.T. McMahon, Exploring Leadership, Josey-Bass Pub., San Fransisco, 1998, p.15.; Fındıkçı, a.g.e., s.78.

⁷⁷ The New York Times, October 2, 1990.

⁷⁸ Fındıkçı, a.g.e., 2009, s.77-78.

⁷⁹ Spears, a.g.e., 1995, p.40.

Spears, hizmetkâr liderliğin hızlıca oluşturulan bir yaklaşım olmadığı ya da kurumun içerisine hızlı bir şekilde yerleştirilemediği, özünde, hizmetkâr liderliğin yaşam ve iş hayatı için uzun dönemli ve dönüştürücü bir yaklaşım olduğunu, özellikle, toplumda pozitif değişim yaratma potansiyeline sahip bir yol olduğunu önemle vurgulamıştır.⁸⁰ Bununla birlikte, hizmetkâr lider tercih edilen bir gelecek oluşturmada tutkulu bir vizyona sahiptir. Hitler, Mussolini ve Jim Jones, hepsinin vizyonu vardı. Hizmetkâr lideri çılgın diktatörlerden ayırt eden özellik, onun tevazu, empati, merhamet ve etik değerlere bağlılık temelinde, bu vizyonun arkasından gitme konusundaki derin arzudur. Özetle, hizmetkâr lider bir vizyon açıklar, o vizyona ulaşılması için etraflarındakilere imkân verir, onları yüceltir ve yetkilendirir. Esas itibarıyla hizmetkâr liderlik yaklaşımı, vizyona ulaşmada bir *“itme modelinden”* daha ziyade, bir *“çekme modelini”* temsil etmektedir.⁸¹

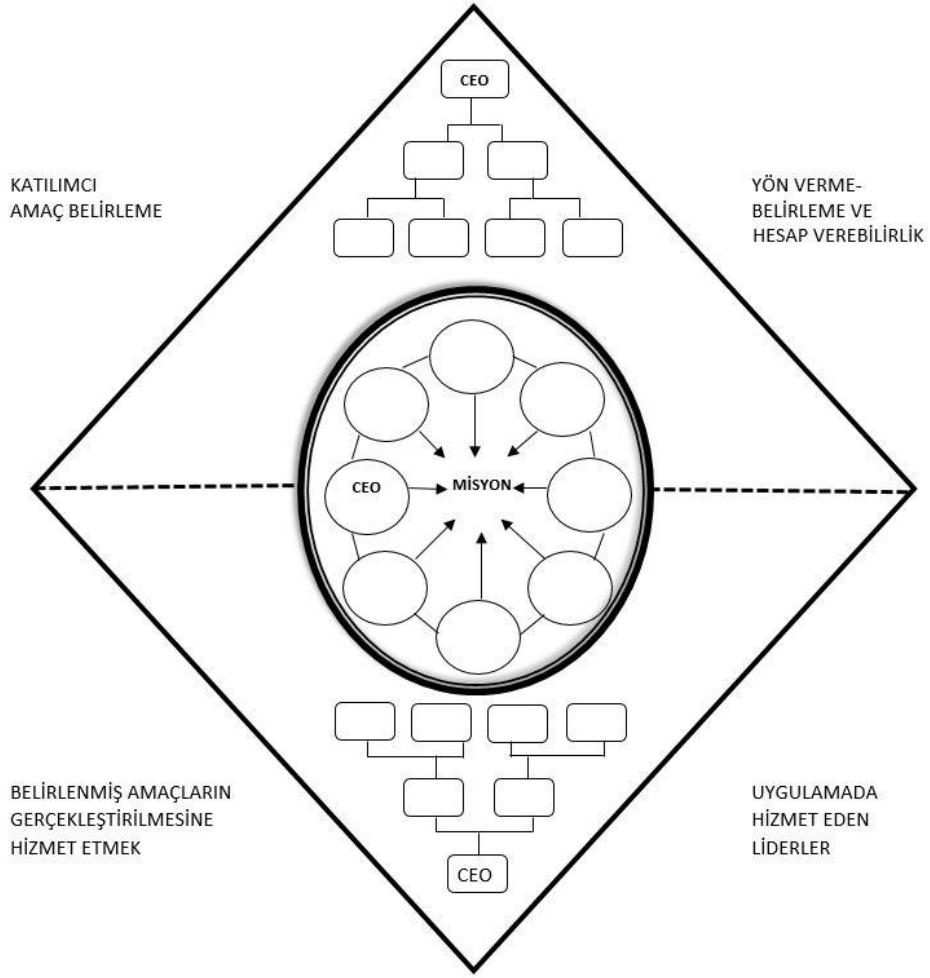
Organizasyonların çoğu, bir organizasyonu lider başlattığı için, liderin piramidin başında olduğu geleneksel piramit yapısına sahiptir. Hizmetkâr liderlik modelinde de organizasyon için vizyon belirleme ve belirlenen vizyonu sürdürme aşamasında, piramidin başında atanmış bir lider olmak zorundadır. Ancak bu lider, vizyonun içine dâhil olan misyonu, örgütsel amaçları ve değerleri sahiplenecek organizasyondaki diğer uygun kişileri belirlemelidir. Bu görevleri tamamladığında, lider piramidi tersine çevirmektedir.⁸² Ken Blanchard'ın geleceğin lideri hakkında ifade ettiği gibi; piramidi tersine çevirdiğinizde insanlar sorumlu olacaktır ve aynı zamanda yönetim işi de onlara duyarlı olacaktır. Eğer insanların için çalışırsanız, lider olarak sizin amacınız, onların amaçlarını başarmalarına yardımcı olmak olmalıdır.⁸³ Page ve Wong'un, hizmetkâr liderlik yaklaşımının uygulanabilmesi için geliştirdikleri *“Elmas Modeli”* olarak adlandırdıkları ilgili şematik diyagram Şekil 1'de gösterilmiştir.

⁸⁰ Larry C. Spears, “Practising Servant-Leadership”, **Leader to Leader**, Fall 2004, p.8. & Spears, **a.g.e.**, 1995, p.4.

⁸¹ Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 10 Kasım 2017.

⁸² Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 10 Kasım 2017.

⁸³ Ken Blanchard, “Turning the Organizational Pyramid Upside Down”, **The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era**, Ed. by F. Hesselbein, M.Goldsmith and R. Beckhard, San Fransisco, CA: Jossey-Bass, 1996, p.85.



Akıcı Bir Organizasyonda Hizmetkâr Liderlik

Şekil 1: Page & Wong'un Hizmetkâr Liderliğin Uygulanması İçin Geliştirdikleri Elmas Modeli

Kaynak: Don Page, Paul T. P. Wong, "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 11 Kasım 2017.

Elmas modelinde organizasyona öncülük eden CEO, piramidin hangi yönde bulunduğuna bağlı olarak farklı roller oynamaktadır. Piramidin ne zaman tersine çevrilmesine ihtiyaç olduğunun belirlenmesi CEO'nun uzmanlığına bağlıdır. Tüm organizasyon en uygun seviyede işlevsel olduğunda, CEO piramidin ortasındaki

halkada, organizasyonun misyonunu veya takımın amaçlarını gerçekleştirmede eşit paya sahip ortaklardan birisi haline gelmektedir.

CEO, vizyon oluşturmaktan ve takipçilerine danışarak organizasyona yön vermekten sorumludur. İşletme amaçlarının belirlenen yönde işlediği konusunda fikir birliğine ulaşıldıktan sonra CEO, misyonun yerine getirilebilmesi için başkalarına yatırım yapmak ve hizmet etmek için piramidi tersine çevirebilir. Bu noktada, CEO, misyonun yerine getirilmesi için işletmeye katkı sağlamada eşit derecede sorumluluk almış çalışanların bulunduğu dairedeki birçok çalışandan biri olur. Eğer misyonda bir değişiklik olursa veya çalışanlarda önemli bir değişim olursa, CEO, geleneksel piramid yapısı ile başlayan sürece piramidi geri döndürmeye karar verebilir. Böylece, “Elmas Modeli” farklı koşullarda ve misyonu zamanında yerine getirmek için organizasyon ihtiyaçlarına göre yapıda ayarlama yapma esnekliği sağlamaktadır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı sıklıkla yanlış anlaşıldığı için, yanlış anlayanlar tarafından bu yaklaşım ve model reddedilmektedir. Bu nedenle, hizmetkâr liderlikte, liderin yalnızca, ne, nerede, ne zaman ve nasıl olacağına karar veren takipçileri için çalıştığı anlamına gelmediğinin vurgulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmetkâr liderliğin iki farklı, ancak birbiriyle iç içe geçmiş ilişkili yönü vardır. Bunlar, birbiriyle el ele vererek çalışması gereken, “vizyoner olma” ve “uygulama” bileşenleridir.⁸⁴ Hizmetkâr lider öncelikle, işletmenin/kurumun vizyonunu oluşturarak işletmeye stratejik yön verebilme yeteneğine sahip olmalı ve belirlenen vizyona ulaşılabilmesi için oluşturulan stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla da, bizzat uygulamanın içerisinde görev alarak operasyonel faaliyetleri aktif bir şekilde yürütmeli ve yönetmelidir. Hizmetkâr lider, hem vizyoner olmalı, hem de uygulama içerisinde aktif bir şekilde bulunmalıdır. Bu temel rollerini, bazen ayrı ayrı ve bazen de aynı anda etkin bir şekilde yerine getirebilmelidir. Özellikle de uygulama içerisinde aktif rol alması hizmetkâr liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran önemli bir özelliktir.

Greenleaf'e göre, işletmelerin iki tür lidere ihtiyacı vardır. Bunlardan ilki; içeride olan ve günlük faaliyetleri yürüten “operasyonel liderler”dir. İkincisi ise, organizasyon

⁸⁴ Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 13 Kasım 2017.

dışından ancak yakından ilgili olan ve bu bağımsızlığın yardımıyla operasyonel liderleri denetleyenler, yani “mütevelli”dir.

Mütevelli, ünvanlarının belirttiği gibi güvenilen kişilerdir. İşletmeler kaçınılmaz olarak çatışma kaynağı olduğundan, etkin taraflarca çözümlenemeyen bir sorun ortaya çıktığında mütevelli son müracaat merciidir. Maddi varlıklar söz konusu olduğunda mütevelli bunları yasal olarak ellerinde bulundurur ve tüm ilgili taraflara karşı bu varlıkların iyi kullanımından sorumludur. Hedefler ve hedeflere doğru ilerleme mütevellinin ana ilgi alanıdır. Her ne kadar sahip olduğu yetkiyi gerektiğinde kullanabilse de, genelde operasyonel lidere soru sorarak işletme içinde etkisini daha fazla hissettirir. Bununla birlikte, mütevelli başkanı sadece basitçe toplantıları yönetmemeli, aynı zamanda mütevelliyeye hizmet etmeli, onları bir grup olarak yönlendirmeli ve işleri aktif olarak yürüten operasyonel liderler ile mütevelli arasında iletişim kurulmasında ana teması olarak hareket etmelidir.⁸⁵ Greenleaf, mütevelli kavramını yeni bir model önerisi olarak öne sürmekte ve mütevellinin kurumsal gücün kötüye kullanılmasına karşı kurum ve kuruluşları koruyan bir yapı olduğunu kabul etmektedir.⁸⁶ Bu nedenle mütevellinin rolünün hizmet ve liderlik etmek isteyenler için büyük bir fırsat olduğuna inanılmaktadır. Bu görüşe göre, mütevelli heyetlerinin büyük ölçüde adanmış hizmetkâr liderlerden oluşması, önce organizasyonların, ardından da tüm toplumun kalitesini artıracaktır. Bununla birlikte bu konuda iki önemli soru ortaya çıkmaktadır. Birincisi; lider, mütevelli, gelecekteki değişimi tasavvur edecek stratejik akla ve dayanıklılığa sahip mi? Geleceği kurmak için yeterli sayıda hizmetkâr liderler temin edebilir mi?. İkincisi ise; bu değişimi yapmak mümkün hale geldiğinde, bu değişimin yapılabilmesi için şu an kendisini bu rollere hazırlayan yeterli sayıda yetenekli kişi var mı?⁸⁷

Özetle, mütevelli, organizasyonun vizyonunu oluşturan ve bu vizyonu gerçekleştirmeye uygun ve yetkin özellikler gösteren CEO ve operasyonel liderlerin işe alınmasını, kuruma mali kaynakların bulunmasını ve sonrasında bu imkânlarla yapılan tüm faaliyetlerin denetimini sağlayan, gönüllülük esasıyla çalışan en üst

⁸⁵ Robert K. Greenleaf, **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness**, Edited by Larry C. Spears, Foreword by Stephen R. Covey, Afterword by Peter M. Senge, Paulist Press, 25.yıldönümü baskısı, New Jersey, 2002, p.54.

⁸⁶ Robert K. Greenleaf, **Servant Leadership**, New York: Paulist, 1977, pp.1-335, Reviewed by John Langan, **Servant Leadership, Book Reviews-Theological Studies**, March 1978, Vol.39, Issue.1, pp.189-190.

⁸⁷ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.55.

düzeyde oluşturulan yönetim kurulu yapısıdır. İşletmelerin, nihai olarak güvenilen ve bulunduğu organizasyona eşsiz katkı sağlayabilecek hizmetkâr bir gönülek sahip kişilerden oluşan, sadece müteveli içinde değil, tüm yönetim kademelerinde bulunması gereken gerçek hizmetkâr liderlere çok fazla ihtiyacı vardır.

Greenleaf ve Spears, hizmetkâr liderlik yaklaşımının üniversitelerde, kiliselerde, vakıf kuruluşlarında ve vakıf mütevellilerinde, işletmelerde ve bakım organizasyonlarında uygulanabileceği önemle vurgulamıştır.⁸⁸ Spears, artan sayıda işletmenin hizmetkâr liderlik yaklaşımını kurumsal felsefelerinin bir parçası veya misyon ifadelerinin temel bir anlayışı olarak benimsediklerini ve bu işletmeler arasında St. Josep Kardeşlerin Sağlık Sisteminin ve Schmidt Mimarlar Ortaklığının yer aldığını belirtmiştir. Ayrıca bir adım daha ileriye giderek, hizmetkâr liderliğin eşitler arasında birinci modeli ile kurumsal yapılarını yeniden düzenleyen bazı işletmeler arasında Schneider Mühendislik Şirketi, Townsend & Bottum Aile Şirketleri ve Konut Tesisleri ile Michigan Üniversitesi yer almaktadır. Bu kuruluşlar, kurumsal ortamda hizmetkâr liderlik yaklaşımının en erken uygulayıcıları arasındadır.⁸⁹

1.5. Hizmetkâr Liderin Özellikleri

Spears, Greenleaf'in orijinal yazıları üzerinde uzun bir süre dikkatle devam eden düşüncelerinin ve yaptığı analizlerin ardından, hizmetkâr liderin 10 temel özelliğini "*Liderlik Üzerine Yansımalar-Robert Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Teorisi Bugünün Tepe Yönetim Düşüncelerini Nasıl Etkilemiştir?*" adlı kitabında listelemiştir. Hizmetkâr liderin bu özellikleri: dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, kâhyalık, insanların gelişimine adanmışlık, topluluk oluşturma olarak tanımlamıştır.⁹⁰ Hizmetkâr liderin bu ayırt edici özelliklerinden aşağıda detaylıca bahsedilecektir.

⁸⁸ Greenleaf, a.g.e., 2002, pp.1-320.& Spears, a.g.e., 1995, s.76.

⁸⁹ Spears, a.g.e., 1995, s.8.

⁹⁰ Larry C. Spears, **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**, John Wiley & Sons, Inc., 1995, pp.4-7.

1.5.1. Dinleme

Dinleme, liderlerin, başkalarına saygı ve takdir etme davranışı göstermede izlediği kritik bir yoldur.⁹¹ Spears ve Lawrence, dinlemenin hizmetkâr liderlerin birinci ayırt edici özelliği olduğunu ve diğer özelliklerin çoğunun dinleme yoluyla beslenebildiğini belirtmiştir. Yazarlar, özellikle lider kendi iç sesiyle birlikte takipçilerini dinlediği zaman; empati, farkındalık, öngörü ve insanların gelişimine adanmışlık gibi özellikleri besleyen ve geliştiren bir zihniyet yaratabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, dinlemek, liderlik ve iletişimde unutulmuş bir yetenektir⁹² ve dinleme yeteneklerinin yansıtıcı ve aktif dinleme yapılarak geliştirilmesi son derece önemlidir.⁹³ Bu nedenle diğer özelliklere göre dinleme özelliğinin daha ayrıntılı olarak açıklanması gerekmektedir.

Bir hizmetkâr liderin en önemli işi insanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu, sadece bu ihtiyaçların neler olduğunun bilinmesi halinde mümkündür. Bu ihtiyaçların neler olduğunu net bir şekilde belirlemek için, iyi bir şekilde dinleyebilme yeteneğine sahip olmak gerekmektedir. Bununla birlikte dinleme, çok az insanın sahip olduğu sanatsal bir yetenektir. Genellikle insanlar birisi konuşurken, onu dinlemek yerine, kendilerinin ne söyleyeceği veya vereceği cevaplar hakkında düşünür ve bu nedenle gerçek iletişimin özü kaçmış olur.⁹⁴ Hizmetkâr lider takipçileriyle ilk önce dinleyerek iletişim kurar. Dinlemenin başkalarının söyleyeceklerini duyma ve onlara karşı algısal olmayı gerektiren öğrenilen bir disiplin olduğunu kabul eder.⁹⁵ Dinleme, hizmetkâr liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve bakış açılarını keşfetmesini sağlar.

Doğru iletişim, insanların söylemek zorunda oldukları düşüncelere açık olmakla ve onlara, şikâyetlerini, dileklerini ve rüyalarını paylaşabilecekleri bir alan açmakla başlar. Doğru bir şekilde dinleme, empati kurma yeteneği, dikkat ve saygı davranışından doğar. Dinleme yeteneği, gerçekten işitmek ve herhangi bir değer yargısında bulunmadan etkili bir şekilde sohbet etmek hizmetkâr liderlerin sahip

⁹¹ Russell, Robert F., Stone, A. Gregory: "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", **Leadership & Organization**, Vol.23, No.3, 2002, p.151.

⁹² Larry C. Spears, Michele Lawrence, **Practising Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery and Forgiveness**, foreword by Warren Bennis, A Wiley İmprint, San Francisco, 2004, p.135.

⁹³ Spears, Lawrence, **a.g.e.**, 2004, p.136.

⁹⁴ Trompenaars, Voerman, **a.g.e.**, p.38.

⁹⁵ Peter G. Northouse, **Leadership: Theory & Practice**, 6 th Edition, Sage Publications, California, 2013, p.221.

olduğu sanatsal bir özelliktir.⁹⁶ Bu bağlamda geleneksel olarak, liderler iletişim ve karar verme becerileri bakımından değerlendirilir. Hizmetkâr lider, başkalarını dikkatlice dinlemeyi alışkanlık haline getirerek, bu önemli becerilerini güçlendirmek zorundadır. Hizmetkâr lider, bir grubun iradesini tanımlamak ve açığa çıkarmanın peşindedirler. Bu yüzden söylenmiş olanları değil, söylenmemiş olanları anlayarak dinlemenin peşindedir. Dinleme ayrıca kişinin iç sesi ile iletişime geçmesine ve kişinin kendi bedeninin, ruhunun ve düşüncelerinin iletişim halinde olduğunu anlamasına yardım eder. Buna ilave olarak, dinlemenin düzenli zaman aralıklarında yapılması hizmetkâr liderin gelişimi için gereklidir.⁹⁷ Liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına karşılık verebilmesi için yüksek kavrayışla ve objektif bir şekilde aktif dinleyebilmesi son derece önemlidir.

Greenleaf, *“Hizmetkâr Liderlik: Yasal Güç ve Büyüklüğün Doğasına Bir Yolculuk”* adlı kitabında⁹⁸; *“sadece gerçek doğal bir hizmetkârın herhangi bir probleme ilk önce dinleyerek yanıt verdiğiğine yönelik bir fikre sahip olduğunu”* ifade etmiştir. Kişi bir liderse, bu mizaç kişinin öncelikle hizmetkâr olarak görülmesine neden olur. Eğer hizmetkâr olmayan birisi hizmetkâr olmak isterse, uzun ve zor bir disiplin olan dinlemeyi öğrenerek doğal bir hizmetkâr olabilmesi mümkündür. Greenleaf, bu yaklaşımda kendine güven sahibi olmak amacıyla dinleme için eğitilen kişilerde yeterince dikkate değer dönüşümler gördüğünü ve bunun nedenini de, doğru dinlemenin, diğer kişileri güçlendirdiğine bağlayarak açıklamıştır.

Bununla birlikte Greenleaf, liderlerin hizmet ettikleri kişilerin sesine ve ihtiyaçlarına özen göstermeleri konusunda özel bir sorumluluğa sahip olduğunu ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler ve hayırseverler, çalıştıkları müşterilerden ve toplumlardan onları ayıran iletişim engellerini en aza indirmek için ekstra çaba sarf etmek zorundadır. Dinleme, Greenleaf’in çoğu zaman işaret ettiği gibi, bir tutumdur. Hizmet edilenlerin görüşleri ve bakış açılarındaki hakiki bir ilgide kök salmıştır. Hizmetkâr liderler ve hayırseverler, toplumda sesini duyuramayan kişilerin seslerini yukarı kaldırarak ve yükselterek kendileri için dinlemenin de ötesinde ve onu aşan özel bir sorumluluğa sahiptir.⁹⁹ Flinte göre ise, dinleme, iş hayatında ne olduğu ve neler döndüğü konusunda gerçek hikâyeyi anlama noktasında oldukça önemlidir. Bunun nedeni

⁹⁶ Trompenaars, Voerman, **a.g.e.**, p.38.

⁹⁷ Spears, **a.g.e.**, 1995, pp.4-5.

⁹⁸ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.31.

⁹⁹ Spears, Lawrence, **a.g.e.**, 2004, pp.74-75.

olayların görünen yönlerinin daima gerçek hikâyeyi anlatmamasıdır. Yazar, kendi kariyeri boyunca, çalışanlarını dinleyen liderlerin, onlarla en güçlü güven bağı kurduklarını gördüğünü belirtmiştir.¹⁰⁰ Hizmetkâr lider, dinleme özelliği sayesinde çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılar, psikolojik yönden güçlendirir, onları geliştirir, kendisine ve örgüte güven duymalarını sağlar.

1.5.2. Empati

Empati, “başkasının yerinde olmak” ve dünyayı o kişinin bakış açısıyla görme girişimidir.¹⁰¹ Hizmetkâr liderler, başkalarını anlamak ve onlarla empati kurmak konusunda gayretlidir. İnsanlar, özel ve eşsiz ruhlarının tanınmasına ve aynı zamanda kabul edilmesine ihtiyaç duyar. Hizmetkâr liderin, çalışma arkadaşlarının iyi niyetli olduklarını varsayması, onların davranış ve performanslarını onaylamasa bile, insan olarak onları kabul etmesi gerekir. En başarılı hizmetkâr liderler, aynı zamanda takipçileriyle empati kurabilen iyi birer dinleyicidir.¹⁰² Başkalarının gerçek ihtiyaçlarını ve sorunlarını tespit edebilmenin dinleme özelliğinden sonraki ilk şartı, hizmetkâr liderin empati yaparak kendisini onların yerine koymasındır.

1.5.3. İyileştirme

İnsanların tam anlamı ile kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte, bu özellik, liderin çalışma isteği kırılan bireylerin iyileşmelerine yardım etmesi ve onların bireysel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmasını ifade eder.¹⁰³ İyileştirmeyi öğrenmek, dönüşüm ve bütünleşme için önemli bir özelliktir. Hizmetkâr liderin en güçlü yönlerinden birisi, kendi kendini ve başkalarını sürekli iyileştirmesidir. Birçok insanın kırılmış ruhları ve çeşitli duygusal parçalanmışlıkları vardır. Bu durum insan olmanın gereği olsa bile, hizmetkâr lider, iletişim içerisinde olduğu tüm insanlara yardımcı olma fırsatına sahip olduğunun bilincindedir. Greenleaf, “*Lider Olarak Hizmetkâr*” adlı eserinde bu durumu; “*hizmet edilenler hizmetkâr liderle iletişime*

¹⁰⁰ Flint Jr., Bill B.: **The Journey To Competitive Advantage Through Servant Leadership: Building The Company Every Person Dreams Of Working For And Every President Has a Vision Of Leading**, WestBow Press, United States of America, 2012, p.83.

¹⁰¹ Peter G. Northouse, **Leadership: Theory & Practice**, 6 th Edition, Sage Publications, California, 2013, p.221.

¹⁰² Spears, a.g.e., 1995, p.5.

¹⁰³ F. Oben Ürü, Sezer Cihan Çalışkan, Özlem Atan, Uğur Yozgat, “Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.13, Sayı.1, 2013, s.3.

*girdiğinde hemen göze çarpmayan bir şey vardır ki o da, paylaştıkları şeyin bir bütünsellik arayışı olduğudur*¹⁰⁴ şeklinde ifade etmiştir.

İyileştirmek, bir bütün yapmaktır. Hizmetkâr lider, takipçilerinin refahı ile yakından ilgilenir ve onların kişisel problemlerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olur. Greenleaf iyileştirme sürecinin, takipçilerin bir bütün olmalarına yardımcı olarak, aynı zamanda hizmetkâr liderlerin kendilerini de iyileştirmelerini sağlayan çift yönlü bir süreç olduğunu ileri sürmektedir.¹⁰⁵ Hizmetkâr lider, takipçilerinin kişisel refahıyla yakından ilgilenerek, onların güçlendirilmesine önem vererek ve her yönden onları sürekli iyileştirerek organizasyonda dönüşüm ve bütünlük sağlar. İyileştirme, diğer liderlik yaklaşımlarının birçoğunda gözardı edilen, hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran bir özelliktir.

1.5.4. Farkındalık

Farkındalık, çevredeki ipuçlarını toplayarak ne olup bittiğini fark etme yeteneğidir.¹⁰⁶ Diğer bir deyişle, liderin hem kendisinin, hem de organizasyondaki mevcut sorunların farkında olması, bunların üstesinden gelebilmesi, çevresinde olup biten olayların farkında olması ve sezgi gücüne sahip olmasıdır.¹⁰⁷ Genel farkındalık ve özellikle kişisel farkındalık hizmetkâr lideri güçlendirir. Farkındalık, aynı zamanda etik kuralları ve değerleri anlamaya yardımcı olur. Farkındalık, birçok durumda daha bütüncül bir bakış açısı ile olayları değerlendirmeyi sağlar. Greenleaf'in gözlemlediği gibi farkındalık, teselli verici değil, bilakis rahatsız edici ve uyandırıcıdır. Bu bağlamda, hizmetkâr lider genelde farkındalık düzeyi yüksek ve gelişmelere karşı uyanıktır.¹⁰⁸ Altıncı his ve sezgi gücüne sahip olmak, hizmetkâr liderin fark etme yeteneğini geliştirir ve güçlendirir. Farkındalık özelliği sayesinde hizmetkâr lider, hem kendisinin hem de organizasyonun sürekli gelişimine ve iyileştirilmesine katkı sağlar.

¹⁰⁴ Spears, **a.g.e.**, 1995, p.5.

¹⁰⁵ Northouse, **a.g.e.**, p.222.

¹⁰⁶ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, p.307.

¹⁰⁷ M.G. Ehrhart, "Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents Of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, No.1, 2004, pp.61-94.

¹⁰⁸ Spears, **a.g.e.**, 1995, p.5.

1.5.5. İkna Etme

Hizmetkâr liderin bir başka özelliği organizasyon içerisinde verilecek kararlarda mevki kaynaklı otoritesini kullanmak yerine, ikna edici olmasıdır. Hizmetkâr lider, takipçilerini zorlamak yerine ikna etmenin peşindedir. Bu özellik, geleneksel otoriter liderlik modeli ile hizmetkâr liderlik arasındaki en bariz farkı oluşturur. Aynı zamanda hizmetkâr lider, bir grup içerisindeki fikir birliğini inşa etmekte etkilidir.¹⁰⁹ Greenleaf'e göre, "eşitler arasında birinci" olan hizmetkâr lider bir şeyleri yapmak için gücünü kullanmaz, ancak personelini ikna etmeye çalışır.¹¹⁰ İnsanları etkileme konusunda hizmetkâr liderin kullandığı en etkili iletişim aracı, ikna etme kabiliyetidir.¹¹¹ İkna etme, liderin resmi otoritesine başvurmadan takipçilerini etkileme yeteneği olarak ortaya çıkmış ve işler hale gelmiştir.¹¹²

1.5.6. Kavramsallaştırma

Hizmetkâr liderlik bir probleme veya işletmeye kavramsal bakış açısıyla bakmak, günlük ihtiyaçlardan ve gerçeklerden ötesini düşünmek demektir. Bu, pek çok lider için düşünme disiplini ve uygulama gerektiren önemli bir özelliktir. Geleneksel liderler, kısa süreli operasyonel hedefleri başarmayı hedefler. Hizmetkâr lider olmak isteyen bir yöneticinin ise düşünme şeklini daha kapsamlı ve kavramsal hale getirmesi gerekir. Kurumlar içerisinde kavramsallaştırma, doğası gereği mütevelli heyetinin/yönetim kurulunun (board of trustees) ve direktörlerin temel görevidir. Eğer mütevelli heyeti günlük operasyonlar gerçekleştirirse, vizyonel fonksiyonlara ulaşmakta başarısız olur. Günlük operasyonları çalışanlar gerçekleştirirken, CEO'lar ve yöneticiler, hem kavramsal ve ileri görüşlü hem de günü kurtaran kısa vadeli düşünme yetilerini geliştirmeye çalışır. Hizmetkâr lider ise, kavramsal düşünme ve günlük işleri gerçekleştirme arasında bir denge kurmalıdır.¹¹³ Liderin kavramsallaştırma özelliği, iş arkadaşlarının zihinsel modelleri kullanmalarını ve yaratıcı süreçleri genişletmelerini teşvik eder. Bununla birlikte, kavramsallaştırma

¹⁰⁹ A.e., pp.5-6.

¹¹⁰ Van Dierendonck, a.g.e., 2011, p.1231.

¹¹¹ Fındıkçı, a.g.e., 2009, s.543-544.

¹¹² Barbuto, Wheeler, a.g.e., 2006, p.307.

¹¹³ Spears, a.g.e., 1995, p.6., ; Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson, **Servant Leadership Developments in Theory and Research**, Palgrave Macmillan, 2010, p.18.

zihinsel modelleri kullanan bir çevreyi teşvik ederek etraflıca düşünmeyi cesaretlendirir.¹¹⁴

1.5.7. Öngörü

Bir durumun ardından oluşabilecek sonucu tahmin etme yeteneğini tarif etmesi zor, ancak tanımlaması kolaydır. Öngörü, hizmetkâr liderin geçmişinden ders almasına, şimdinin gerçeklerini kavramasına ve gelecek için doğru karar almasına olanak sağlar. Bunun kökeni içgüdüsel düşünceye dayanır. Bu yüzden, diğer tüm özellikler sonradan geliştirilebilir olmasına rağmen öngörü, doğuştan gelen hizmetkâr liderlik özelliklerinden biridir.¹¹⁵

Greenleaf öngörü, bir yöneticinin kendisinin de dâhil olacağı gelecekte yaşanacak olayları, diğer insanlar görmeden sezmesi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, işletmelerde geleceği öngörmek ve doğru aksiyonlar almak yerine sıklıkla geçmişin başarısızlığından bahsedilir. Aslında bu gerçek bir liderlik başarısızlığıdır. Böylece liderlik, emir verme gücü kullanılarak yozlaşır ve sonuçta sadece etik olarak kötü seçimler geriye kalır. Bu düşünce, Greenleaf'in "*öngörünün, liderliğin ana etiği*" olduğunu belirttiği sonraki yazısı olan "*hizmetkâr lider*" de ifade edilmektedir.¹¹⁶

1.5.8. Kâhyalık

Hizmetkâr liderlik kavramı, kâhyalık teorisinin teorik çerçevesi ile çok uyumludur ve aralarında birçok benzerlikler vardır. Her ikisi de diğerlerinin ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenebilir. Kâhyalık teorisine göre, bir kâhyanın ana amacı, kişisel ihtiyaç ve çıkarları ile ilgilenecek yerine, örgütün çıkarlarını en iyi şekilde korumaya odaklanmaktır.¹¹⁷

Kâhya kelimesi, evin yöneticisi veya evdeki ekonomiyle ilgili işlerin yönetim sorumluluğunun alınması anlamına gelen, Yunanca "oikonomia" kelimesinden

¹¹⁴ Barbuto, Wheeler, **a.g.e.**, 2006, p.307.

¹¹⁵ Spears, **a.g.e.**, 1995, p.6.

¹¹⁶ **A.e.**, pp.42-43.

¹¹⁷ Scott G. Heyler, John A. Martin, "Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration", **Journal of Managerial Issues**, Vol. XXX, No.2, Summer 2018, pp.232-236.

türetilmiştir.¹¹⁸ Webster'in sözlüğünde kâhyalığın tanımı; *bir şeyi yürütme, bir şeye nezaret etme ve bir şeyi yönetme, özellikle de birisinin bakım ve ilgisine emanet edilen insanların ve eşyaların ilgili ve sorumlu bir şekilde yönetimi* olarak yapılmıştır.¹¹⁹ Bu bağlamda kâhyalık, lidere emanet edilen liderlik rolü için sorumluluk alma ile ilgilidir. Hizmetkâr lider insanları ve liderlik etmeleri için kendilerine emanet edilen işletmeyi dikkatli bir şekilde yönetmek için sorumluluk alır. Bunun yanında toplumun iyiliği için organizasyonu güvende tutar.¹²⁰ Kâhyalık, büyük organizasyonları kontrol etmek ve kişisel çıkarını ön plana çıkarmak yerine, büyük organizasyonlarda hizmet etme sorumluluğunu almaya istekli olmaktır. Kâhyalık, sosyal sorumluluk, organizasyona bağlılık, takım çalışması ile yakından ilgilidir.¹²¹ Hizmetkâr lider kendisini kâhya olarak görür.¹²² "Stewardship and The Empowered Manager" kitabının yazarı Peter Block kâhyalığı, birinin yerine bir şeyi tutmak olarak tanımlamıştır. CEO'ların, çalışanların, direktörlerin ve mütevellinin kurumlarını toplum çıkarları için sahiplenmesi son derece önemlidir. Hizmetkâr lider başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmeyi en başa koyar. Aynı zamanda kontrol etmek yerine, açık görüşlülük ve ikna ediciliğin önemine de vurgu yapar.¹²³ Bununla birlikte hizmetkâr lider, eğer doğru bir şekilde yapılırsa iyi bir kâhyalığın herkes için kazan kazan süreci oluşturduğunu anlamıştır. Bugünün iş dünyasında yaşanan güçlük, çoğu liderin diğerlerinden iyi bir kâhya olmaktan çok kendilerine hizmet edilmesini istemesidir. Günümüzde çoğu liderin "nasıl hizmet edebilirim?" kâhyalık anlayışından "bana nasıl hizmet edilebilir" anlayışına kaydığı görülmektedir.¹²⁴

1.5.9. İnsanların Gelişimine Adanmışlık

Hizmetkâr lider, insanların somut çalışmalarının ardında yaradılıştan özel ve değerli olduğuna inanır. Bu nedenle hizmetkâr lider, kurum içerisindeki her bireyin kişisel, profesyonel ve ruhsal gelişimine kendini derinden adanmıştır. Bu adanmışlık, kişilerin kişisel ve profesyonel gelişimi için gerekli bir fonu sağlamayı, çalışanların fikirlerine

¹¹⁸ Sendjaya, Sarros, **a.g.e.**, 2002, pp.60-61.

¹¹⁹ Flint Jr., **a.g.e.**, 2012, p.45.

¹²⁰ Northouse, **a.g.e.**, p.222.

¹²¹ Van Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, p.

¹²² Sendjaya, Sarros, **a.g.e.**, 2002, pp.60.

¹²³ Spears, **a.g.e.**, 1995, p.6.

¹²⁴ Flint Jr., **a.g.e.**, 2012, pp.45-46.

ve önerilerine kişisel ilgi göstermeyi ve onları karar verme süreçlerinde cesaretlendirmeyi vb. gerektirir. ¹²⁵

Greenleaf'in, "*hizmet edilen takipçiler birey olarak gelişiyor mu? onlar, kendilerine hizmet edilirken daha sağlıklı, daha bilge, daha özgür, daha bağımsız hale geliyor mu, kendilerini hizmetkârlaşmaya daha yakın görüyorlar mı?*"¹²⁶ sorularını sorarak, hizmetkâr liderin takipçilerin ihtiyaçlarını ilk sıraya koyup koymadıklarını test etmeye çalışması, hizmetkâr liderlikle ilgili vermek istediği ana mesajlardan birisidir. Bu mesajın Greenleaf'in AT&T'deki kariyeri boyunca seçimlerinin direkt bir yansıması olduğu da söylenebilir. Çünkü Greenleaf, AT&T'de insanların gelişimine kendisini adayarak uzun yıllar çalışmıştır.¹²⁷ Liderin insanların kişisel ve profesyonel gelişimine kendisini adanmasının, hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran ve onu öne çıkaran bir özellik olduğu söylenebilir.

1.5.10.Topluluk Oluşturma

Hizmetkâr lider, yerel topluluklardan büyük kurumlara geçişin insanların algılarını değiştirdiğini ve bir yerde bazı kayıp duygulara sebep olduğunun farkındadır. Bu yüzden hizmetkâr lider, belirli bir kurumda çalışanlar arasında bir topluluk oluşturmanın ne anlama geldiğinin farkındadır. Hizmetkâr liderlik, gerçek bir topluluğun iş hayatı içerisinde oluşturulabileceğini iddia eder. Greenleaf, bir topluluğu tekrar inşa etmek için ihtiyaç olan tek şeyin, çok sayıda insana yetecek kadar hizmetkâr liderin onlara yol göstermesinden geçtiğini ifade etmiştir. Ancak bunu yaparken toplu hareket etmek yerine, her bir hizmetkâr liderin oluşturduğu kendi özel topluluğuna sınırsız sorumluluk göstermesi gerektiğini vurgulamıştır. ¹²⁸

Özetle, hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda farklı özellikler belirtilmişse de, Spears'ın belirlediği hizmetkâr liderliğin; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, Kâhyalık, insanların gelişimine adanmışlık, topluluk oluşturma gibi 10 temel özelliğine¹²⁹ çalışmaların çoğunda atıf yapıldığı ve çalışmaların özünde benzer özellikleri barındırdığı ifade edilebilir.

¹²⁵ Spears, **a.g.e.**, 1995, p.6.

¹²⁶ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, p.27.

¹²⁷ Spears, Lawrence, **a.g.e.**, 2004, p.85.

¹²⁸ Spears, **a.g.e.**, 1995, p.6.

¹²⁹ Spears, **a.g.e.**, 1995, pp.4-7.

Russel & Stone 2002 yılındaki çalışmalarında, hizmetkâr liderlerin; vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model olma, öncülük etme, başkalarını takdir etme ve güçlendirme gibi 9 fonksiyonel niteliğinin yanı sıra, bunlara eşlik eden iletişim, güvenilirlik, yetkinlik, hizmetkârlık, görünürlük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme, delege etme olmak üzere 11 tamamlayıcı özelliğini tespit etmiştir.¹³⁰

Van Dierendonck 2011 yılında yaptığı çalışmasında, Spears'ın belirlediği yukarıda açıklanan hizmetkâr liderliğin 10 temel özelliğine yönelik; hizmetkâr liderliğin sonuçları, kişisel özellikleri ve kişilerarası yönleri arasında farklılıkları formüle eden bir model olarak geliştirme yönünde bir adım atmadığını dile getirmiştir. Bu özelliklerin sezgisel olarak anlaşılmasına rağmen, tam olarak hiçbir zaman uygulamaya geçirilemediği ve bu özelliklere dayalı geçerli ve güvenilir bir deneysel çalışma yapılamadığını belirtmiştir.¹³¹

Laub ise, 1999 yılında hazırladığı doktora tezinde Tablo 1'de detaylı bir şekilde belirtilen hizmetkâr liderliğin literatürde geçen özelliklerini kümeleyerek, bu özelliklerden: insanlara değer verme, insanları geliştirme, topluluk oluşturma, otantik tavır sergileme, liderlik sağlama ve liderliği paylaşmak şeklinde 6 boyutlu bir yapı ortaya koymuştur ve 6 ana özellik tanımlamıştır.¹³² Bu özellikler, Laub'un geliştirdiği hizmetkâr liderlik ölçeği ile farklı çalışmalarda da ölçülerek literatüre katkı sağlamıştır. Hizmetkâr liderlik özelliklerinin Laub'a göre kümeleneceği Tablo 1'de gösterilmiştir.

¹³⁰ Robert F. Russell, A. Gregory Stone, "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", **Leadership & Organization**, Vol.23, No.3, 2002, p.146.

¹³¹ Dirk van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", **Journal of Management**, Vol.37, No:4, 2011, p.1232.

¹³² Laub, **a.g.e.**, 1999, pp.11-13.

Tablo 1: Hizmetkâr Liderlik Özelliklerinin Laub'a Göre Kümelenmesi

ÖZELLİKLER	YAZAR
Dinleme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989, 1992,1997), Kiechel (1992), Hawkins (1990), Holden (1988), Lee C. (1993), Tice (1994), Blanchard (1995), Campbell (1997), Walker (1997)
İnsanlara öncelik ve değer verme, kabul etme ve duygudaşlık, başkalarını onaylama, insanlara inanma, insanlara saygı gösterme, ilişkilerde becerikli olma, insanları cesaretlendirme, insanları geliştirme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989, 1992,1997), Millard (1994,1995), Kiechel (1992), Jahner (1993), Kezar (1996), West (1996), Hawkins (1990), Hagstrom D. (1992), Holden(1988), Lee ve Zemke (1993), Covey (1994), Blanchard (1995), Senge (1997), Melrose K. (1996), Hansel T. (1987), Zinkler L.C. (1990)
Öngörü, vizyon, geleceği görme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989, 1992,1997), Kouzes ve Posner (1993, 1995), Kezar (1996), Schwartz (1991), Lee ve Zemke (1993), Covey (1994), Blanchard (1995), Zinkler L.C. (1990), Walker P.D. (1997), Green H.(1996)
Farkındalık, hayat boyu öğrenme, sorgulayan, öğrenen çevreler yaratan, diğerlerinden öğrenen	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989, 1992,1997), Sims(1997), Kouzes ve Posner (1993, 1995), Covey (1994), Sarkus (1996), Tarr (?), Hagstrom D. (1992), Tice (1994), Campbell (1997), Melrose K.(1996), Walker P.D. (1997)
Baskı yerine ikna etmeyi kullanan	Greenleaf (1977), Spears (1994), Sims (1997), Walker P.D. (1997)
İyileştirme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992, 1997), Sarkus (1996), Millard (1994,1995), Kiechel (1992)
Sevgi, sınırsız sorumluluk, merhamet	Greenleaf (1977), DePree (1989, 1992,1997), Millard (1994,1995), Sims (1997), Kouzes ve Posner (1993,1995), Spears (1994), Kezar(1996), Larkin D. K. (1995)
Risk alma	Greenleaf (1977), DePree (1989, 1992,1997), Kouzes ve Posner (1993, 1995), Spears (1994), Walker P.D. (1997)
Esprî anlayışı	Greenleaf (1977), DePree (1989, 1992,1997), Spears (1994)
Güç ve yetkiyi etik kullanma, baskıcı olmayan, gücün paylaşımı, kontrolü bırakma, mevki yetkisine bel bağlamama, başkalarını güçlendirme, insanları etkinleştirme, karar almaya ortak etme, paylaşılan liderlik	Greenleaf (1977), DePree (1989, 1992,1997), Sims (1997), Kouzes ve Posner (1993,1995), Spears (1994), Sarkus (1996), Hatcher(1997), Santos (1997), Jahner (1993), Kezar (1996), Hagstrom D.(1992), Schwartz (1991), Lee ve Zemke (1993), Covey (1994), Senge (1997), Campbell (1997), Melrose K.(1996), Stott J.R.(1986), Ward T. W. (1996), Nouwen H. (1996), Walker P.D. (1997), Larkin D. K. (1995)
Özdüşünsel, manevi	Greenleaf (1977), Spears (1994), Sarkus (1996), Hatcher (1997)
Birlik oluşturma, ben değil biz, gruba önem verme, işbirliği ve katılıma önem verme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989, 1992,1997),Covey (1994), Sims (1997), Kouzes ve Posner (1993, 1995), Sarkus (1996), Hatcher (1997), Millard (1994, 1995), Jahner (1993), Kezar (1996), Holden (1988), Schwartz (1991), Tice(1994), Campbell (1997), Walker P.D. (1997)

Örneklerle liderlik etme, davranışları model alma	Millard (1994,1995), DePree (1989, 1992,1997), Sims (1997), Kouzes ve Posner (1993,1995), Hatcher (1997), Kezar (1996), Zinkler L.C. (1990), Walker P.D. (1997),
Yakınlık geliştirme, açık olma, dürüst olma, şeffaf olma, savunmasız bütünlük, güvenilirlik limitlerini kabul etme, otantik olma, sorumlu olma, kendini inkâr etme, mütevazı olma, kendi imajına odaklanmama, eleştiriye açık olma,	Millard (1994, 1995), DePree (1989, 1992,1997), Sims (1997), Kouzes ve Posner (1993, 1995), Spears (1994), Hatcher (1997), Kezar (1996), West (1996), Holden (1988), Covey (1994), Ward T.W.(1996), Nouwen H. (1996), Walker P.D. (1997), Larkin D.K.(1995)
Kendine özgü olmayı cesaretlendirme, farklılıkları kapsama	Millard (1994, 1995), DePree (1989, 1992,1997), Hansel T. (1987)
Misafirperverlik	Jahner (1993), Larkin D.K.(1995)
Güvenilir bir çevre yaratma, başkalarına güvenme, güvenilir olma	DePree (1989, 1992,1997), Kouzes ve Posner (1993, 1995), Spears (1994), Hatcher (1997), Holden (1988), Lee ve Zemke (1993), Melrose K.(1996), Ward T. W. (1996)
Etik ve ahlaki olma,	DePree (1989, 1992,1997), Sarkus (1996), Hatcher (1997), Walker P.D. (1997)
Aksiyon başlatma, önde gitme, aksiyon yönelimli olma	DePree (1989, 1992,1997), Sims (1996), Kouzes ve Posner (1993, 1995), Spears (1994)
Kolaylaştırıcı olma	Hagstrom D. (1992), Blanchard (1995), Green H. (1996)

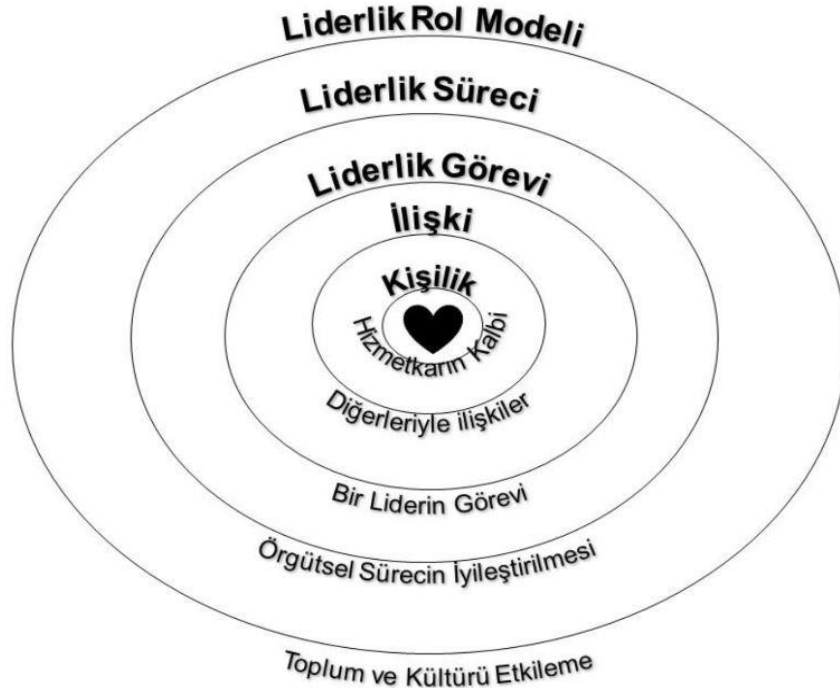
Kaynak: J. A. Laub, "Assessing The Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", Unpublished Ph. D. Dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.5-7.

1.6. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Greenleaf, hizmetkâr liderliğin tanımını ve kavramsal çerçevesini net olarak ortaya koymadığından, ondan sonraki araştırmacılar hizmetkâr liderliği tanımlamak, özelliklerini, yapısını ve boyutlarını anlayabilmek için birtakım kavramsal çerçeve ve modeller önermiştir. Bu bölümde, bu modellerden önemli görülen 4 tanesi olan; Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli, Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli ve Dirk van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli ele alınmıştır.

1.6.1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Page ve Wong 2000 yılında, Adjibolosoo'nun 1995 yılında geliştirdiği insan faktörü modeliyle ilişkili olan hizmetkâr liderliğin ölçülmesi için kavramsal bir çerçeve geliştirmiştir. İnsan faktörü modeli; bütünlüğün önemi, sorumluluk, kendini adama ve insan onuruna saygıyı vurgulayan etik ve yetkili liderliği kapsayan örgütsel davranışların ekonomik gelişmedeki önemi ile ilgilidir.¹³³ Page ve Wong, geliştirdikleri hizmetkâr liderlik genişleyen daireler modelinde, hizmetkâr liderliği “*kişilik, ilişki, görev, süreç*” boyutları ile açıklamaya çalışmıştır. Yazarların geliştirdikleri Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Kaynakça: Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 15 Aralık 2017.

¹³³ Rob Dennis, Bruce E. Winston, “A Factor analysis of Page and Wong’s servant leadership instrument”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, p.455.

Page ve Wong'un kavramsal çerçevesine göre, hizmetkâr liderliğin merkezinde, gönlünde ve ruhunda “kişilik” yer almaktadır. Hizmetkâr liderliğin temel tutumu olan kişilik, liderin takipçileriyle nasıl çalışacağı ve liderlik görevini nasıl gerçekleştireceği konusunda etkilidir. Liderler çoğunlukla, başkalarına hizmet edecek bir gönüle sahip olmadan “görev” veya “süreç yönelimli” olmaktadır.¹³⁴ “İnsan yönelimli” olmak, hizmetkâr liderin sosyal ve duygusal yönleriyle ilgilidir ve liderin başkalarıyla nasıl ilişki kuracağını tanımlar. “İnsan yönelimli” olmak, insani yeteneklerden daha fazlasına sahip olmayı gerektirir, çünkü bu özellik, başkaları için atan bir gönüle sahip olmayı ve onların potansiyelini geliştirmeye ilgi göstermeyi içerir.¹³⁵

“Görev yönelimli” olmak, liderin işini nasıl yapacağı ile ilgilidir. Bu özellik, başlatma, karar verme, vizyon ve uygulama gibi liderlik ve yönetim görev ve yetenekleriyle ilgilidir. Araştırmaların çoğu, “insan yönelimli ve görev yönelimli” olmayı liderliğin iki önemli boyutu olarak tanımlamıştır. “Süreç yönelimli” olmak, hizmetkâr liderin model olma, takım kurma ve karar vermede açık olma gibi araçlarla örgütsel süreçleri nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir. Page ve Wong, geliştirdikleri bu modeldeki dairelerin, hizmetkâr liderliğin gelişiminde, uygulanmasında ve etkisindeki sırayı temsil ettiğini önemle vurgulamıştır. Bu modele göre, hizmetkâr bir gönül geliştirilmedikçe ve başkalarının nasıl geliştirilip güçlendirileceği bilinmedikçe, hizmetkâr lider olarak liderlik görevini yerine getirmek imkânsızdır. En son daire ise, hizmetkâr liderliğin toplum ve kültür üzerindeki geniş etkisini göstermektedir.¹³⁶ Yine bu modelde, hizmetkâr liderin etkisinin, bireysel gelişim ve kurumsal başarının çok ötesine uzandığı, onun sıra dışı etik davranış ve mükemmel performansı sonucunda toplum, kültür ve hatta medeniyet üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabildiği önemle vurgulanmıştır.¹³⁷

¹³⁴ Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 20 Aralık 2017.

¹³⁵ Don Page, Paul T.P. Wong, **a.g.e.**, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 20 Aralık 2017.

¹³⁶ Paul T. P. Wong, Don Page, “Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile”, **Servant Leadership Roundtable**, Trinity Western University, 2003, p.4.

¹³⁷ Don Page, Paul T.P. Wong, **a.g.e.**, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 25 Aralık 2017.

Freeman ise, Wong ve Page'in kullandığı genişleyen daireler modelinde en içteki dairede yer alan kişilik yönelimli olmayı, insan yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli olmanın sırasıyla takip ettiği ve bu halkaların da görsel olarak sırasıyla hizmetkâr liderliğin geliştirilmesi, uygulanması ve etkisini temsil ettiği görüşünde Wong ve Page'e katılmakla birlikte, genişleyen daireler modelinin, kişilik yönelimli olmaya veya başkalarına hizmet etme arzusuna bir neden veya kaynak sunmadığını belirtmiştir.¹³⁸

Page ve Wong 2000 yılında, hizmetkâr liderlik alanındaki literatür üzerinde yoğun bir çalışmadan sonra liderlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan 200 ifadeden oluşan ve daha sonra 99 ifadeye indirdikleri ve yaptıkları sınıflama süreci sonucunda ifadeleri 12 farklı kategoride toplayarak, 12 boyutlu "*Hizmetkâr Liderlik Profiline Bireysel Değerlendirilmesi*" adlı bir ölçek geliştirmiştir. Geliştirilen 12 boyut: (1) bütünlük, (2) tevazu, (3) hizmetkârlık, (4) başkalarını dikkate alma, (5) başkalarını güçlendirmek, (6) başkalarını geliştirmek, (7) vizyon oluşturmak, (8) amaç odaklılık, (9) önderlik etme, (10) model olma, (11) takım kurma, (12) karar vermede paylaşımcı olmadır.¹³⁹ Yönetim literatürüne göre bu özellikler Tablo 2'de belirtildiği üzere dört yönelim başlığı altında sınıflandırılabilir.

¹³⁸ GT Freeman, "Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal", **Emerging Leadership Journeys**, Vol.4, No.1, Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship, 2011, p.125.

¹³⁹ Dennis, Winston, **a.g.e.**, 2003, p.456.

Tablo 2: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Ölçümü İçin Kavramsal Çerçevesi

<p>I. Kişilik-Yönelimli (Varlık: Lider ne tür bir insandır?)</p> <p>Liderin hizmet edebilme tutumunu geliştirmeyle, onun değerlerine, güvenilirliğine ve güdülerine odaklanmayla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none">* Bütünlük* Tevazu* Hizmetkârlık
<p>II. İnsan-Yönelimli (İlişki: Lider diğer kişilerle nasıl ilişki kurar?)</p> <p>İnsan kaynaklarını geliştirme ile liderin insanlarla olan ilişkisine ve başkalarını geliştirme kararlılığına odaklanmayla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none">* Başkalarını Dikkate Alma* Güçlendirme* Geliştirme
<p>III. Görev-Yönelimli (Faaliyet: Lider ne iş yapar?)</p> <p>Verimliliğe ve başarıya ulaşma ile liderin görevlerine ve başarı için gerekli olan yeteneklere odaklanmayla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none">* Vizyon Oluşturma* Amaç Belirleme* Liderlik Etme
<p>IV. Süreç-Yönelimli (Organize Etme: Lider organizasyonel süreçlere nasıl etki eder?)</p> <p>Organizasyonun verimliliğini artırma ile liderin model olma kabiliyetiyle; esnek, verimli ve açık bir sisteme odaklanmayla ilgilidir.</p> <ul style="list-style-type: none">* Model Olma* Takım Kurma* Ortak Karar Verme

Kaynak: Don Page, Paul T.P. Wong, "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 25 Aralık 2017;.; Wong, Paul. T. P., Page, Don, "Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", Servant Leadership Roundtable, Trinity Western University, 2003, p.3.

Bu nedenle, Page ve Wong'un 2000 yılında geliştirdiği teoriyi desteklemek için, Dennis ve Winston'ın 2003 yılında yaptığı "*Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi*"¹⁴⁰ isimli çalışma sonucunda Page ve Wong tarafından varsayılan 12 boyut/faktör; güçlendirme, hizmet ve vizyon başlığı altında 3

¹⁴⁰ Rob Dennis, Bruce E. Winston, "A Factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, pp.455-459.

boyuta/faktöre inmiştir. Araştırmacılar, bu ölçeğin varsayılan 12 boyutun/faktörün tamamını temsil etmediğini, bu nedenle bu ölçek için geliştirilen ifadelerin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini ve istenilen faktörlerin yüklenebilmesi için daha fazla araştırmanın yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

1.6.2. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

2003 yılında Patterson hizmetkâr liderliğin temelindeki bileşenleri, "yapı" olarak adlandırdığı değerleri tanımlayarak, daha özellikli bir hizmetkâr liderlik teorisi geliştirdi. Patterson'ın görüşüne göre, dönüşümcü liderlik gibi popüler liderlik teorileri, liderler tarafından gösterilen fedakârlık gibi bazı değerleri yeterince açıklamamaktadır. Patterson hizmetkâr lideri; "*ilk önceliği takipçilerine ve ikinci önceliği de örgüte gösteren ve takipçilerine odaklanarak hizmet eden kişi*" olarak tanımlamıştır. Yazara göre hizmetkâr liderlik, bir insanda iyi bir ahlaki nitelik veya genel nitelikte bir iyilik veya ahlaki mükemmellik olarak tanımlanan erdemlerdir.¹⁴¹ Patterson aynı zamanda hizmetkâr liderlik teorisini dönüşümcü liderlik teorisinin bir uzantısı olarak görmüştür. Bu uzantı, öncelikle Patterson'ın dönüşümcü liderlik teorisinin sevgi, tevazu, fedakârlık ve takipçileri için vizyoner olma gibi olguları kapsamadığını tespit ettiği 2003 yılındaki araştırmasına dayanmaktadır.¹⁴²

Bu bağlamda Patterson 2003 yılında yazdığı "*Hizmetkâr Liderlik: Teorik Bir Model*" isimli doktora tezinde; hizmetkâr liderliğin erdemli bir teori olduğunu ve erdemi: "*insan karakterinin bir parçası, bir kişinin içinden gelen niteliksel bir özellik ve insan mükemmelliğini örnekleyen bir özellik*"¹⁴³ olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte yazar, erdem kavramının, Aristo'nun etiğine kadar dayandığını ifade etmiştir. Hizmetkâr lider, içindeki yedi farklı erdem tarafından yönlendirilmekte ve davranışları bu erdemler tarafından belirlenmektedir. Bu modelde, 7 farklı erdemden oluşan

¹⁴¹ Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", **Servant Leadership Research Roundtable**, August 2003, p.2.; Robert S. Dennis, Mihai Bocarnea, "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No:8, 2005, p.601.

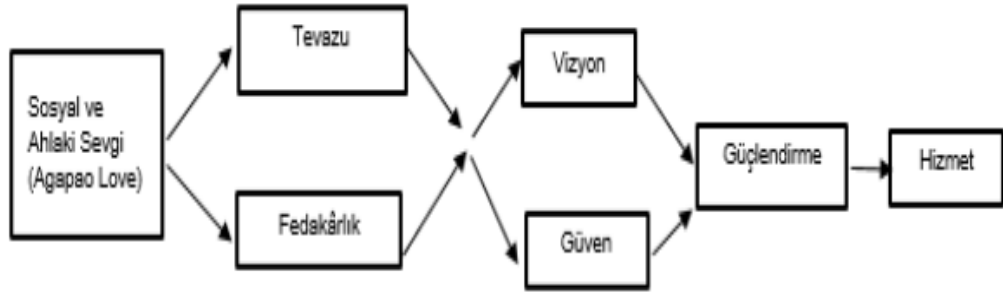
¹⁴² Jeffrey A. Matteson, Justin A. Irving, "Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 2, No.1, 2006, pp.36-51.

¹⁴³ Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", **Servant Leadership Research Roundtable**, August 2003, p.2.

hizmetkâr liderlik boyutları: (1) agapoe love: sosyal ve ahlaki sevgi, (2) tevazu, (3) fedakârlık, (4) vizyon, (5) güven, (6) güçlendirme ve (7) *hizmet*'tir.¹⁴⁴

Patterson'un teorisinin başlangıç noktasında ve en temelinde yer alan "agapoe love" kavramı "*ahlaki aşk*" anlamına gelir ve "*liderin doğru zamanda ve doğru nedenler için doğru şeyi yapması*" şeklinde tanımlamıştır. Patterson bu aşkı; hizmetkâr liderler ve takipçileri arasındaki derin ve güçlü bağlılığı besleyen, hizmetkâr lider-takipçi ilişkisinin temel taşı olarak adlandırmıştır.¹⁴⁵

Patterson, teorisinin en sonunda yer alan "hizmet" kavramını "hizmetkâr liderlik teorisinin" kalbi olarak tanımlamıştır. Hizmetkâr liderliğin temel fonksiyonu, birisinin kendisi ile ilgilenmesi değil, daha çok başkaları ile ilgilenmesidir.¹⁴⁶ Patterson'ın, "*Sosyal ve ahlaki sevgi*" ile başlayan ve "*Hizmet*" ile sona eren modeli aşağıda Şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Patterson, K.A., "Servant Leadership: A Theoretical Model", Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, August 2003, p.7.

Patterson geliştirdiği bu modeldeki yapıları ölçmek için bir ölçek geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu yazmıştır. Patterson'ın "Hizmetkâr Liderlik Teorisini" desteklemek için, Dennis ve Bocarnea 2005 yılında "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Geliştirme"¹⁴⁷ isimli yaptıkları çalışmalarıyla; Patterson'un geliştirdiği yukarıda bahsettiğimiz yedi boyuttan

¹⁴⁴ Patterson, **a.g.e.**, August 2003, pp.2-6; Dennis, Bocarnea, **a.g.e.**, 2005, s.601-602.

¹⁴⁵ Dirk van Dierendonck, Kathleen Patterson, "Servant Leadership and Love", **Servant Leadership Developments in Theory and Research**, Ed.by Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson, Palgrave Macmillan, 2010, p.68.

¹⁴⁶ Patterson, **a.g.e.**, August 2003, p.6.

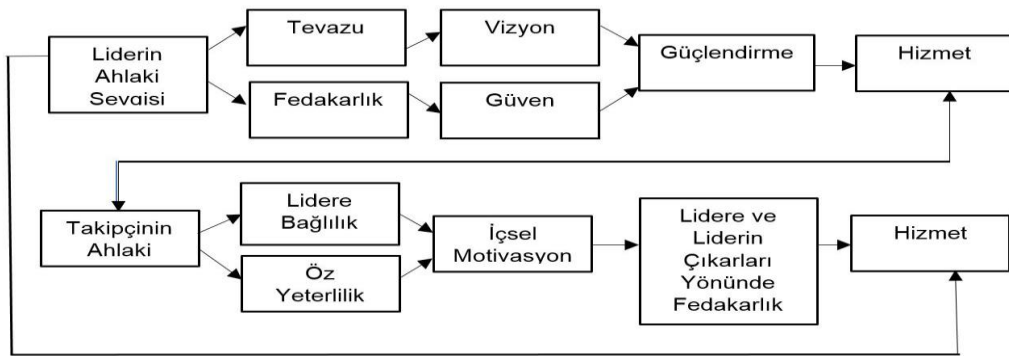
¹⁴⁷ Dennis, Bocarnea, **a.g.e.**, pp.600-615.

oluşan hizmetkâr liderliğin beş boyutunu ölçebilen ilk ölçeği geliştirmiştir. Çalışmanın sonucunda, fedakârlık ve hizmet boyutları bulunamamıştır ve ilk başlangıçta temel alınan 71 ifadelik 7 boyut, 42 ifadelik 5 boyuta inmiştir. Hizmetkâr liderliğin 5 boyutu: sosyal ve ahlaki sevgi, tevazu, vizyon, güven ve güçlendirmedir.

1.6.3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston 2003 yılında yaptığı çalışmayla, Patterson'un modeline kendi ilavesini yaparak oluşturduğu modelde; Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinin liderden izleyicilere doğru akan tek yönlü bir süreçten oluştuğunu, bunun da örgütsel görevleri yerine getirirken takipçilerin lidere bağlılığını nasıl ve niçin gösterdiğini açıklamadığını, ancak izleyicilerden de lidere doğru akan ve böylece lider ile izleyici arasındaki karşılıklı etkileşimi ele alan sarmal ve dairesel bir model olması gerektiğini ileri sürmüştür.¹⁴⁸

Patterson'un hizmetkâr liderlik modeline "lidere bağlılık", "öz yeterlilik" ve "içsel motivasyon" boyutlarını eklemiştir.¹⁴⁹ Patterson'un modeline Winston'ın eklentisi Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Winston, B., "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model, Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Studies, Regent University, August 2003, p.6.

¹⁴⁸ Bruce Winston, "Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model", **Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Studies, Regent University, August 2003, p.1.**

¹⁴⁹ Winston, 2003, a.g.e., p.5.

Patterson'un liderin "ahlaki sevgisi" ile başlayıp, liderden takipçilere doğru olan "hizmet" anlayışı, Winston modelinde takipçilerin ahlaki sevgisiyle başlamakta, takipçiden lidere doğru devam etmektedir. Çalışanlarda lidere bağlılık ve özyeterlilik takipçilerin ahlaki sevgisinin sonucudur. Lidere bağlılığı ve özyeterliliği yüksek çalışanların, içsel motivasyonu da yükselmekte, çalışanlar organizasyonun başarısı için fedakârlıktan kaçınmamakta, sonuç itibariyle lidere hizmet etmektedir.¹⁵⁰

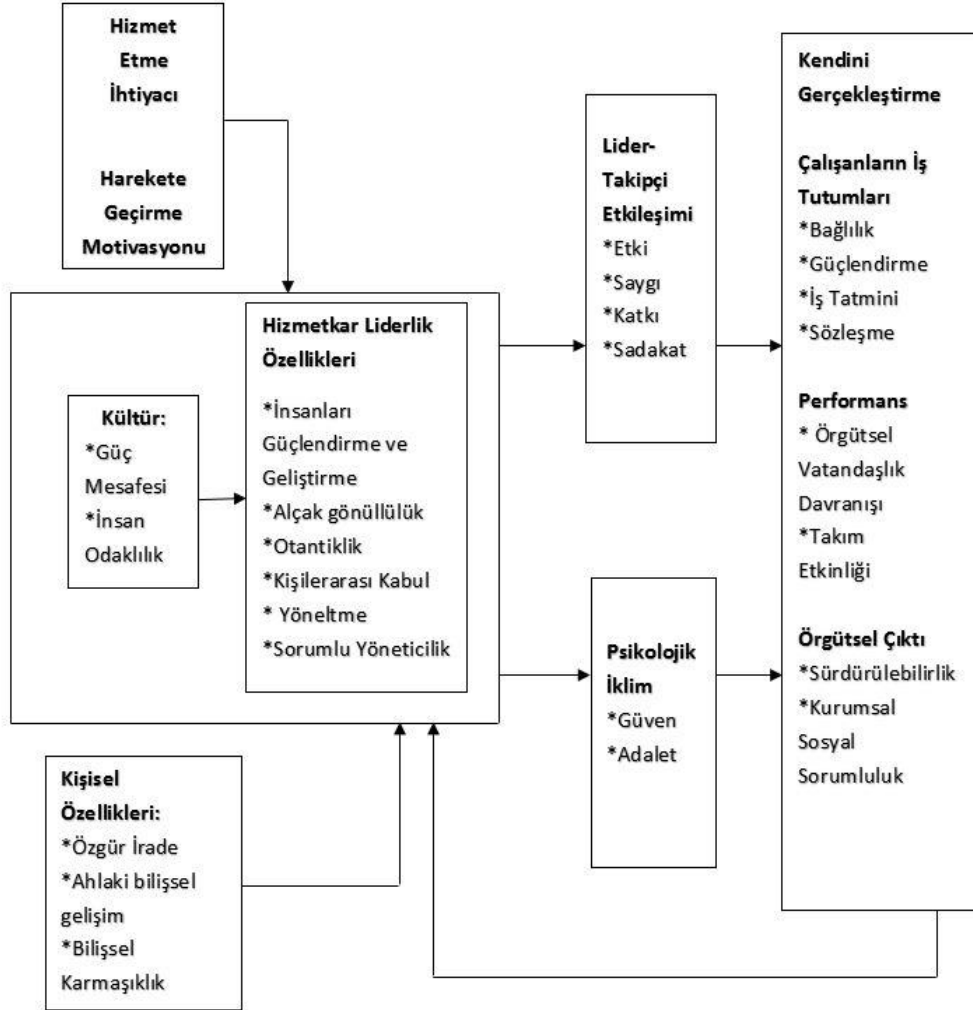
1.6.4. Dirk van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck 2011 yılında, hizmetkâr liderliğin tarihi geçmişini, temel özelliklerini, ölçme araçlarını ve yapılan ilgili çalışmaların sonuçlarını ele aldığı "Hizmetkâr Liderlik: İnceleme ve Sentez" adlı makalesinde; Greenleaf'in, hizmetkâr liderliğin deneysel olarak geçerli bir tanımını yapmamasının, birçok yazar ve araştırmacı tarafından kendi tanım ve modellerini yapmasına yol açtığını ifade etmiştir. Bunun da beraberinde, hizmetkâr liderliğin çok farklı yorumlanmasına ve uygulanmasında karışıklığa neden olduğundan bahsetmiştir.

Ayrıca yazar, hizmetkâr liderliğin zaman içerisinde 44 farklı özelliğinin araştırmacılar tarafından ele alındığını, hizmetkâr liderlikle ilgili geliştirilen teori ve modellerin güçlü ve zayıf yönleri olduğunu ve hizmetkâr liderlik özelliklerinden çoğunun birbirleriyle benzerlikler gösterdiğini ve örtüştüğünü vurgulamıştır. Van Dierendonck tüm bu hususları göz önünde bulundurarak, hizmetkâr liderliğin 6 temel özelliği olduğunu kabul etmiştir. Bu özellikler: (1) İnsanları güçlendirme ve geliştirme, (2) alçak gönüllülük, (3) otantiklik, (4) kişilerarası kabul, (5) yöneltme, (6) sorumlu yöneticiliktir.¹⁵¹ Bu doğrultuda Van Dierendonck, hizmetkâr liderlikle ilgili Şekil 5'te gösterilen yeni bir kavramsal model önerisinde bulunmuştur.

¹⁵⁰ Winston, 2003, **a.g.e.**, p.5.

¹⁵¹ Dirk van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", **Journal of Management**, Vol.37, No.4, 2011, pp.1228-1261.



Şekil 5: Dirk van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Van Dierendonck, D., "Servant Leadership: A Review and Synthesis", Journal of Management, Vol.37, No.4, 2011, pp.1228-1261.

Bu model, hizmetkâr liderliğin kilit noktasının, hizmet etme ihtiyacı ile harekete geçirme motivasyonunun birleşmesinde yattığını ileri sürmektedir. Bu nedenle modelin temelini, hizmet etme ihtiyacı ile harekete geçirme motivasyonunun birleşmesi oluşturmaktadır. Model, motivasyonla ilişkilendirilmiş kişisel özellikleri ve kültürel yönleri kabul eder. Takipçiler tarafından tecrübe edilerek ortaya çıkan hizmetkâr lider özellikleri, hem bireysel lider-takipçi ilişkisinde, hem de bir takım veya organizasyon içindeki genel psikolojik çevre üzerinde etkilidir. Bu özelliklerin sırasıyla takipçileri üç seviyede etkilemesi beklenmektedir. Bu seviyeler: (1) bireysel seviyede;

kendini gerçekleştirme, pozitif iş tutumları ve artmış performans, (2) takım seviyesinde; artmış takım etkinliği, (3) örgütsel seviyede; sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğa güçlü bir şekilde odaklanma. Model, lider ve takipçi arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu kabul eder ve takipçiden lider davranışına giden bir geri bildirim döngüsünü oluşturur.

Bu modelde önemli olan, temel özelliklerin, öncüllerin ve ardılların birbiriyle ilgili olmalarıdır. Modelin arkasındaki fikir, hizmetkâr liderliğin temel süreçlerini ve temel teorik modellerden ve deneysel araştırmalardan birleştirilen anlayışları ortaya çıkarmaktır. Van Dierendonck hizmetkâr liderlik üzerine yapılan deneysel araştırmaların çoğunun özellikle ya sadece ölçek geliştirmeye, ya da takipçilerinin çıktıkları ile ilişkisi üzerine odaklandığını vurgulamıştır.¹⁵² Modelin, literatürdeki bu açığı doldurmaya yönelik, önceki araştırmalardan sentez edilmiş, kapsamlı bir kavramsal model olduğu söylenebilir.

1.7.Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalar 1990'lı yılların başından itibaren önem ve ivme kazanmaya başlamıştır. Özellikle, Graham¹⁵³, Buchen¹⁵⁴, Farling, Stone & Winston¹⁵⁵, Page & Wong¹⁵⁶, Russell & Stone¹⁵⁷, Sendjaya & Sarros¹⁵⁸, Patterson¹⁵⁹,

¹⁵² Van Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, p.1243.

¹⁵³ Jill W. Graham, "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral", **Leadership Quarterly**, Vol.2, No.2, 1991, pp.105-119.

¹⁵⁴ Irving H. Buchen, "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.5, No.1, 1998, pp. 125-134.

¹⁵⁵ Myra, L. Farling, A. Gregory Stone, Bruce E. Winston, "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.6, No.1/2, 1999, pp.49-72.

¹⁵⁶ Don Page, Paul T.P. Wong, "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 10 Ocak 2018.

¹⁵⁷ Robert F. Russell & A. Gregory Stone, "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", **Leadership & Organization**, Vol.23, No.3, 2002, pp.145-157.

¹⁵⁸ Sen Sendjaya, James C. Sarros, "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations", **Journal of Leadership and Organization Studies**, Vol.9, No.2, 2002, pp.57-64.

¹⁵⁹ Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", **Servant Leadership Research Roundtable**, Regent University, August 2003, pp.1-10., (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, 10 Ocak 2018.

Winston¹⁶⁰ ve Van Dierendonck¹⁶¹ gibi araştırmacılar, yaptıkları kavramsal çalışmalar ve geliştirdikleri hizmetkâr liderlik modelleri ile araştırmalara yön vererek hız kazandırmıştır. Bunların üzerine, Laub 1999¹⁶², Page & Wong¹⁶³, Dennis ve Winston¹⁶⁴, Wong & Page¹⁶⁵, Ehrhart¹⁶⁶, Dennis & Bocarnea¹⁶⁷, Barbuto & Wheeler¹⁶⁸, Wong & Davey¹⁶⁹, Liden Wayne, Zhao & Henderson¹⁷⁰, Sendjaya, Sarros & Santora¹⁷¹, Van Dierendonck & Nuijten¹⁷² ve Reed, Vidaver-Cohen & Colwell¹⁷³ gibi araştırmacılar ise, ölçme araçları geliştirerek deneysel araştırmaların yapılabilmesinin ve çok boyutlu bir yapı olan hizmetkâr liderliğin ölçülebilmesinin önünü açmıştır.

¹⁶⁰ Bruce E. Winston, "Servant Leadership at Heritage Bible College: a single-case study", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No.7, 2004, pp.600-617.

¹⁶¹ Dirk van Dierendonck, "Servant Leadership: A Review and Synthesis", **Journal of Management**, Vol.37, No.4, 2011, pp.1228-1261.

¹⁶² James Alan Laub, "Assessing the Servant Organizations: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.11-13.

¹⁶³ Don Page, Paul T.P. Wong, "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (evrimii) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 10 Ocak 2018.

¹⁶⁴ Rob Dennis, Bruce E. Winston, "A Factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, pp.455-459.

¹⁶⁵ Paul T. P. Wong, Don Page, "Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", **Servant Leadership Roundtable**, Trinity Western University, 2003, pp.1-13.

¹⁶⁶ Mark G. Ehrhart, "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, 2004, No.1, pp.61-94.

¹⁶⁷ Robert S. Dennis, & Mihai Bocarnea, "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No:8, 2005, pp.600-615.

¹⁶⁸ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

¹⁶⁹ Paul T. P. Wong, Dean Davey M.A., "Best Practices in Servant Leadership", **School of Global Leadership & Entrepreneurship**, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, July 2007, pp.1-15.

¹⁷⁰ Robert C. Liden, Sandy J.Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

¹⁷¹ Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora, "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, pp.402-424.

¹⁷² Dirk van Dierendonck, Inge Nuijten, "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", **Journal of Business Psychology**, Vol.26, 2011, pp.249-267.

¹⁷³ Lora L. Reed, Deborah Vidaver-Cohen & Scott R. Colwell, "A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research", **Journal of Business Ethics**, Vol.101, 2011, pp.415-434.

Hizmetkâr liderliğin; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel farklılıklar, iş yeri maneviyatı, örgütsel adalet, iyimserlik, değişime bağlılık, çalışanların güçlendirilmesi, LMX (Lider-Üye Etkileşimi), dönüşümcü liderlik, paternalistik liderlik, işbirliğine yönelik tutumlar, örgütsel bağlılık, ihtiyaçların ve çalışanların tatmini, çalışanlar ve takım performansı, yaratıcılık ve örgütsel özdeşleşme vb. birçok farklı kavram ile ilişkilerine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalar; kavramsal, ölçek geliştirme ve ilişkilere yönelik olmak üzere 3 ana başlık altında ele alınacaktır.

1.7.1. Kavramsal Çalışmalar

Graham 1991 yılında yaptığı “*Organizasyonlarda Hizmetkâr Liderlik: İlham ve Manevi*”¹⁷⁴ isimli çalışmasında hizmetkâr liderlik, karizmatik liderliğin 4 modeli içerisinde tanımlanmıştır. Karizmatik liderliğin 4 modeli: (1) Weber’in karizmatik otoritesi, (2) kişisel şöhret karizması , (3) dönüşümcü liderlik, (4) hizmetkâr liderlik olarak belirtilmiştir. Bu çalışmayla, hem ilham boyutu hem de manevi boyutu olan bir örgütsel liderlik modeli ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sınırlarını keşfetmek amacıyla, Amerika’da iş ortamlarından elde edilen verilerden derlenen 3 vaka çalışmasına yer verilmiştir. Graham, hizmetkâr liderliği bu karizmatik etkilerin en manevi olanı olarak kavramsallaştırmıştır. Hizmetkâr liderliğin; tevazu, ilişkisel güç, özerklik ve takipçilerin manevi gelişimi ve liderin hizmet yöneliminin anlatılması olarak ortaya çıktığını saptamıştır. Hizmetkâr liderin gerçek davranışının tüm örgütsel paydaşların isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmayı içerdiğini ve hizmetkâr liderin örgütsel faaliyetlerden dolayı olarak etkilenen toplumdaki en düşük imtiyaz sahiplerinin istek ve ihtiyaçlarına özellikle duyarlı olduğundan önemle bahsetmiştir. Hizmetkâr lider, hem başkalarına hizmet eder, hem de kendisini hesap verebilir olarak tutarak etrafındaki herkesin entelektüel ve manevi gelişimini teşvik eder. Graham, hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderliğin bir adım daha ötesine geçtiğini takipçilerin sadece entelektüel ve yetenek gelişimini değil, aynı zamanda manevi sorgulama kapasitelerini de geliştirdiğini belirtmiştir. Çalışmanın

¹⁷⁴Jill W. Graham, “Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral”, **Leadership Quarterly**, Vol.2, No.2, 1991, pp.105-119.

sonunda, hem ilham boyutu hem de manevi boyutu olan bir örgütsel liderlik modeli ortaya çıkarılmıştır.

Buchen'in 1998 yılında yaptığı "*Hizmetkâr Liderlik: Fakülte ve Kurumların Geleceği İçin Bir Model*"¹⁷⁵ isimli çalışmasında, fakülte ve kurumların geleceği için Greenleaf tarafından benimsenen ve savunulan hizmetkâr liderlikle ilgili yeni bir model önerilmesi amaçlanmıştır. Buchen 5 boyutlu bir model önerisinde bulunmuştur. Bu boyutlar: (1) öz kimlik, (2) güçlendirme, (3) karşılıklılık kapasitesi, (4) ilişki kurucuları, (5) geleceğe yönelik meşguliyet'tir.

Farling, Stone ve Winston'ın 1999 yılında yaptığı "*Hizmetkâr Liderlik: Ampirik Çalışma İçin Ortam Hazırlama*", isimli çalışmasında, hizmetkâr liderliği; vizyon sağlama, takipçilerinin güvenilirliğini ve güvenini kazanma ve diğerlerini etkileme gibi değişkenlerden oluşan bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır.¹⁷⁶

Russell'in 2001 yılında yaptığı "*Hizmetkâr Liderlikte Değerlerin Rolü*"¹⁷⁷ isimli kavramsal çalışmasının ana amacı, liderlikte değerlerin rolü hakkında mevcut literatürü incelemektir. Bu çalışmada liderlik literatüründe yer alan değerlerin çeşitli kısımları çıkartılmış ve hizmetkâr liderliğe uygulanmıştır. Bu makalenin esas önerisi, hizmetkâr liderleri diğer lider tiplerinden ayıran kişisel değerlerdir. Bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin sadece üç fonksiyonel niteliğine odaklanılmıştır. Bu fonksiyonel nitelikler: (1) güven, (2) başkalarını takdir etme, (3) güçlendirme olarak yer almıştır. Değerlerin hizmetkâr liderliğin temel ögesi olduğu, hizmetkâr liderliğin tevazu ve başkalarına saygı değerlerine dayandığı, dürüstlük ve bütünlük gibi liderin kişisel değerlerinin kişilerarası ve örgütsel güveni oluşturmada önemli bir rol oynadığı, güvenin hizmetkâr organizasyonları bir arada tuttuğu, takipçilerin güçlendirilmesinin ayrıca güvenilir bir çevreyi büyüttüğü özetle anlatılmıştır. Sonuç olarak, lider değerlerinin anlamlı bir şekilde takipçileri etkilediği ve en sonunda örgütsel performansı etkilediği belirtilmiştir.

¹⁷⁵ Irving H. Buchen, "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.5, No.1, 1998, pp.125-134.

¹⁷⁶ Myra, L. Farling, A. Gregory Stone, Bruce E. Winston, "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.6, No.1/2, 1999, p.51.

¹⁷⁷ Robert F. Russell, "The role of values in servant leadership", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.22, No.2, 2001, pp.76-83.

Russell ve Stone'un 2002 yılında yaptığı "*Hizmetkâr Liderlik Niteliklerinin Gözden Geçirilmesi-Pratik Bir Model Geliştirme*"¹⁷⁸ isimli kavramsal çalışmalarında, hizmetkâr liderlik ile ilgili araştırılabilir bir teori modeli geliştirmek amaçlanmıştır. Yazarlar hizmetkâr liderliğin dokuz fonksiyonel niteliğinin yanı sıra, bunlara eşlik eden on bir tane tamamlayıcı nitelik tespit etmiştir. Dokuz ana "*Fonksiyonel Nitelikler*" şunlardır: (1) vizyon, (2) dürüstlük, (3) bütünlük, (4) güven, (5) hizmet, (6) model olma, (7) öncülük etme, (8) başkalarını takdir etme, (9) güçlendirme. Fonksiyonel nitelikler hizmetkâr liderliğin etkili özellikleri olduğundan, birbirleriyle ilişkili ve bazı durumlarda da karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Ayrıca, (1) iletişim, (2) güvenilirlik, (3) yetkinlik, (4) kâhyalık/hizmetkârlık, (5) görünürlük, (6) etkileme, (7) ikna gücü, (8) dinleme, (9) cesaretlendirme (teşvik), (10) öğretme, (11) delege etme başlıkları altında da hizmetkâr liderliğin on bir "*Tamamlayıcı Niteliklerini*" tanımlamışlardır. Bu nitelikler, fonksiyonel niteliklere ilave olarak ortaya çıkmıştır ancak ikincil düzeyde öneme sahip değildir. Daha çok tamamlayıcı ve etkili bir hizmetkâr liderliğin ön koşuludur.

Sendjaya ve Sarros'un 2002 yılında yaptığı "*Hizmetkâr Liderlik: Kökeni, Gelişimi ve Organizasyonlarda Uygulanması*"¹⁷⁹ isimli kavramsal çalışmada, Greenleaf'in ve Hz. İsa'nın hizmetkâr liderlik kavramı tasvirlerinden bazı değer yüklü prensipleri çıkartarak, hizmetkâr liderliğin felsefik temelini araştırmak amaçlanmıştır. Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin yapısı; hizmetkâr liderliğin birincil amacının diğerlerine hizmet etmek olduğu, yönetmek olmadığı, kavramın özünün hizmetkâr ve kâhyalık olduğu ve lider veya sahip olmadığı şeklinde tanımlanmıştır. Hizmetkâr liderlik teorisini geliştirmek için, hizmetkâr liderler ve hizmetkâr olmayı seçmeyenler arasındaki farklılıklar nelerdir? Hizmetkâr liderlik ölçülebilir mi? Hizmetkâr liderlik uygulamalarını geliştiren ve engelleyen muhtemel bazı örgütsel faktörler nelerdir? vb. sorulara cevap verilmesi gerekmektedir. Bu sorulara cevap bulunması için titiz bir niceliksel ve niteliksel araştırma yapılmasının gerekliliği önerilmiştir.

¹⁷⁸ Robert F. Russell & A. Gregory Stone, "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", **Leadership & Organization**, Vol.23, No.3, 2002, pp.145-157.

¹⁷⁹ Sen Sendjaya, James C. Sarros, "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations", **Journal of Leadership and Organization Studies**, Vol.9, No.2, 2002, pp.57-64.

Patterson 2003 yılında yazdığı “*Hizmetkâr Liderlik: Teorik Bir Model*”¹⁸⁰ isimli doktora tezinde pek çok makalede atıfta bulunulan bir teori geliştirmiştir. Yazar, hizmetkâr liderliğin erdemli bir teori olduğunu ve erdemlerin Aristo’nun etiğine kadar dayandığını ifade etmiştir. Hizmetkâr liderin içindeki erdemler tarafından yönlendirildiği düşüncesiyle, yedi farklı erdemın hizmetkâr lideri tanımlayarak, davranışlarını belirlediğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda modelde, yedi farklı erdemden oluşan hizmetkâr liderlik boyutlarının; (1) sosyal ve ahlaki sevgi, (2) tevazu, (3) fedakârlık, (4) vizyon, (5) güven, (6) güçlendirme ve (7) hizmet olduğunu savunmuştur.

Stone, Russell ve Patterson’ın 2004 yılında yazdıkları “*Dönüşümcü Liderliğe Karşılık Hizmetkâr Liderlik: Liderliğin Odak Noktasında Farklılık*”¹⁸¹ adlı makalede; dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik kavramları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır. Dönüşümcü liderin odak noktası organizasyondur ve onun davranışları takipçilerinin örgütsel amaçlara yönelmelerini ve bağlanmalarını sağlar. Hizmetkâr liderin odak noktası ise, takipçileri üzerindedir ve örgütsel amaçların başarılması bunun bir alt sonucudur. Liderin ana odağını organizasyondan takipçilere kaydırabilme yeteneği, liderliğin dönüşümcü veya hizmetkâr olarak sınıflandırılmasında ayırt edici bir faktördür. Bu çalışmada, dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğin farklı liderlik tipleri olduğu belirlenmiş, dinamik liderlik için kavramsal bir çerçeve önerilmiştir.

Winston’ın 2004 yılındaki “*İncil Kolejinde Hizmetkâr Liderlik: Tek Bir Vaka Çalışması*”¹⁸² isimli vaka çalışmasında, hem Patterson’un ve hem de Winston’ın hizmetkâr liderlik modellerinin değişkenleri kullanılmıştır. Liderin hizmetkâr lider olup olmadığı ve organizasyonda liderlerin ve takipçilerinin birbirine hizmet edip etmediğinin açıklanması için, iki modelin değişkenlerinin yardımıyla İncil Koleji’nde çalışanların liderine yönelik tutumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Amerika’da, İncil Koleji’nde on üç çalışan ve bir liderden elde edilen veriler; iki yıldan fazla bir süre araştırmacının gözlemlerinden, Hizmetkâr-Güdümlü Liderlik Göstergesinden ve on detaylı mülakat sorusuna verilen cevaplardan olmak üzere, üç yönlü veri toplama yöntemiyle elde edilmiştir. Bu vaka çalışmasıyla, Patterson’ın ve Winston’ın hizmetkâr

¹⁸⁰ Kathleen Patterson, “Servant Leadership: A Theoretical Model”, **Servant Leadership Research Roundtable**, August 2003, pp.1-10.

¹⁸¹ A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, “Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No.4, 2004, pp.349-361.

¹⁸² Bruce E. Winston, “Servant Leadership at Heritage Bible College: a single-case study”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No.7, 2004, pp.600-617.

liderlik modellerinin kullanımı desteklenmiştir. Güven, güçlendirme, vizyon, fedakârlık, içsel motivasyon, bağlılık ve hizmet gibi mülakatlardan elde edilen spesifik değişkenler doğrulanmıştır. Ayrıca, Patterson'ın ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modelleri birleştirilerek, liderin takipçiyi nasıl etkilediğini ve liderin istediklerini başarılmasında takipçinin lideri nasıl etkilediğini açıklayan dairesel bir model üretilmiştir.

Matteson ve Irving 2006 yılındaki "*Hizmetkâr Liderliğe Karşılık Kendini Feda Eden Liderlik: Takip Odaklı İki Liderlik Teorisinin Davranışsal Bir Karşılaştırılması*"¹⁸³ isimli çalışmada, benzerlik metodlarını kullanarak, hizmetkâr liderlik ve kendini feda eden liderliği incelemiştir. Bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin ve kendini feda eden liderliğin ortak birçok karakteristikleri paylaşmasına rağmen, bazı davranışsal boyutlarda farklılaştıkları ileri sürülmüştür. Empati, insanları geliştirme, topluluk oluşturma, liderlik sağlama, takipçileri güçlendirme, takipçilere hizmet etme gibi karakteristiklerin birbiriyle örtüştüğü belirtilmiştir.

Van Dierendonck 2011 yılında yaptığı, hizmetkâr liderliğin tarihi geçmişi, temel özellikleri, ölçme araçları ve yapılan ilgili çalışmaların sonuçlarının ele alındığı "*Hizmetkâr Liderlik: İnceleme ve Sentez*"¹⁸⁴ adlı makalesinde, hizmetkâr liderlikle ilgili yeni bir kavramsal model önerisinde bulunmuştur. Modelin temelini, hizmet etme ihtiyacı ile harekete geçirme motivasyonunun birleşmesi oluşturmaktadır. Model, bu motivasyonla ilişkilendirilmiş kişisel özellikleri ve kültürel yönleri kabul eder. Takipçiler tarafından tecrübe edinilerek ortaya çıkan hizmetkâr lider özellikleri, hem bireysel lider-takipçi ilişkisinde, hem de bir takım veya organizasyon içindeki genel psikolojik çevre üzerinde etkilidir. Bu özelliklerin takipçileri sırasıyla üç seviyede etkilemesi beklenmektedir. Bu seviyeler; (1) bireysel seviyede; kendini gerçekleştirme, pozitif iş tutumları ve artmış performans, (2) takım seviyesinde; artmış takım etkinliği, (3) örgütsel seviyede; sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğa güçlü bir şekilde odaklanma. Model, lider ve takipçi arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu kabul eder ve takipçiden lider davranışına giden bir geri bildirim döngüsünü oluşturur. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) insanları güçlendirme ve geliştirme, (2) tevazu, (3) otantiklik,

¹⁸³ Jeffrey A. Matteson, Justin A. Irving, "Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 2, No.1, 2006, pp.36-51.

¹⁸⁴ Van Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, pp.1228-1261.

(4) kişilerarası kabul, (5) yöneltme, (6) sorumlu yöneticilik / kâhyalık olarak geliştirilmiştir.

Parris ve Peachey'in 2013 yılındaki "*Örgütsel Bağlamlarda Hizmetkâr Liderlik Teorisinin Literatürünün Sistemik Olarak Gözden Geçirilmesi*"¹⁸⁵ isimli çalışmasında, hizmetkâr liderliğin mekanizmaları, sonuçları ve etkilerini değerlendirmek ve sentezlemek için örnek bir popülasyonda hizmetkâr liderlik teorisi araştırılmış olan ampirik çalışmaları belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada, disiplinli bir literatür taramasıyla birlikte, on bir nitel, yirmi yedi nicel ve bir tane karma olmak üzere toplam otuz dokuz uygun çalışma nihai örneklem olarak kabul edilmiştir. Araştırmacılar, çalışmanın örnekleme model ve ölçek geliştirme çalışmalarını dâhil etmemiştir. On bir farklı ülkede yapılan otuz dokuz ampirik çalışmanın kalite seviyeleri açısından değerlendirilmesi sonucunda; yirmi iki çalışma yüksek, on iki çalışma orta ve beş çalışma düşük kalite seviyesinde sınıflandırılmıştır. Otuz dokuz ampirik çalışmanın gözden geçirilmesi sonucunda: (1) hizmetkâr liderliğin tanımı üzerinde bir fikir birliğinin olmadığı, (2) hizmetkâr liderlik teorisinin çeşitli bağlam, kültür ve konularda araştırıldığı, (3) araştırmacıların hizmetkâr liderliği keşfetmek için çoklu ölçekler kullandığı, (4) hizmetkâr liderliğin örgüte yardımcı olan ve takipçilerinin iyilik halini geliştiren yaşayabilir ve geçerli bir liderlik teorisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Burch, Swails ve Mills'in 2015 yılında yaptıkları "*Bir Hristiyan Üniversitesinde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Niteliklerinin Algılanması: Tanımlayıcı Bir Çalışma*"¹⁸⁶ isimli çalışma ile, Amerika'da Orta-Batı Hristiyan Üniversitesinde görev yapan tepe yöneticisi 4 liderin kendi hizmetkâr liderlik yeteneklerinin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl algıladıklarını tanımlamak amaçlanmıştır. Daha sonra bu algılar, takipçilerin aynı tepe yöneticilerin liderliğinin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl anladıkları ile karşılaştırılmıştır. Çalışmanın örneklemini, 4 tepe yöneticisi lider (Rektör, 2 Rektör Yardımcısı ve Dekan) ile tam zamanlı ve kısmi zamanlı öğretim üyeleri, dekanlar, direktörler, koordinatörler ve ders verenlerden oluşan takipçiler (66 kişi) oluşturmaktadır. Uygulanan ankete dönüş yapanların sayısı 24 kişidir. Ancak, her takipçi 4 yöneticiyi değerlendirerek

¹⁸⁵ Denise Linda Parris, Jon Welty Peachey, "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts", **Journal of Business Ethics**, Vol.113, 2013, pp.377-393.

¹⁸⁶ Michale Burch, Patricia Swails, Randy Mills, " Perceptions of Administrator's Servant Leadership Qualities at a Christian University: a Descriptive Study", **Education**, Vol.135, No.4, 2015, pp.399-404.

anket doldurduğu için toplam dönüş yapılan anket sayısı 96'dır. Veriler 3 ayın üzerinde bir zaman diliminde toplanmıştır. Oyinlade'in Başlıca Davranış Liderlik Nitelikleri Modeli¹⁸⁷ kullanılarak anket soruları yapılandırılmıştır. Takipçilerin verdiği cevaplardan 21 tane liderlik niteliği listelenmiştir. Araştırmanın sonucunda; takipçilerin bakış açısından tepe yönetimdeki liderlere ait 3 tane kişisel liderlik niteliği sergilendiği saptanmıştır. Bu kişisel nitelikler: (1) amaca bağlılık ve tutku (%88.2), (2) güçlü değerler (%88.2), (3) iyimserlik (%77.4) olarak yer almıştır. İlginç bir şekilde liderlerin en fazla üç zayıflığı da: (1) mentorluk ve geliştirme (%45.7), (2) cesaretlendirme ve motivasyon verme (%41.9), (3) güçlendirme (%39.7) olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik hakkında yapılan yukarıda bahsedilen kavramsal çalışmalar, geliştirdikleri teori ve model önerileri ile hizmetkâr liderlik kavramının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına ve gelişimine katkı sağlayarak, hizmetkâr liderlik özelliklerinin ve boyutlarının daha net bir şekilde ortaya konulmasına imkân sunmuştur. Bu çalışmalarda, hizmetkâr liderliğin en çok saptanan boyutları arasında; güven, takipçileri güçlendirme, tevazu, fedakârlık, vizyon ve hizmet boyutlarının yer aldığı görülmektedir. Yapılan kavramsal çalışmalar, hizmetkâr liderlik hakkında ölçek geliştirme ve ilişkilere yönelik çalışmaların yapılmasının önünü açmış ve yol gösterici olmuştur. Hizmetkâr liderlik hakkında yapılan kavramsal çalışmalar tarafınca derlenerek tablo olarak özetlenmiştir ve EK 4'teki Hizmetkâr Liderlik Hakkında Yapılan Çalışmalara ait tablolar kısmında söz konusu tabloya yer verilmiştir.

¹⁸⁷ A.O. Oyinlade, "A method of assessing leadership effectiveness: Introducing the essential behavioral leadership qualities approach", **Performance Improvement Quarterly**, Vol.19, No.1, 2006, pp.25-40.

1.7.2.Ölçek Geliştirme Çalışmaları

Laub'ın 1999 yılında yaptığı "*Hizmetkâr Organizasyonu Değerlendirme: Örgütsel Liderlik Değerlendirme (OLA) Ölçeği Geliştirme*"¹⁸⁸ isimli doktora teziyle hizmetkâr liderliğin nasıl tanımlandığı, hizmetkâr liderliğin karakteristiklerinin neler olduğu veya organizasyonlardaki bu karakteristiklerin varlığının yazılı bir ölçek vasıtasıyla değerlendirilip değerlendirilemeyeceği hakkındaki 3 temel soruya cevap bulmak amaçlanmıştır. Amerika ve Hollanda'daki 45 organizasyonda insan kaynakları ve eğitimi bölümlerinde çalışan 1624 kişiye anket dağıtılmış ve 41 organizasyondan 847 kişi anketlere katılmış ve 828 geçerli cevap elde edilmiştir. Geliştirilen hizmetkâr liderlik anketi, ilk başta 74 ifade sayısından oluşturulmuş ve daha sonra anketin daha kısa zamanda cevaplandırılabilmesi amacıyla, ifade sayısı 60'a ve en sonunda da 43'e indirilmiştir. Laub, literatürde geçen hizmetkâr liderlik karakteristiklerini özetlemiştir ve bunlardan yola çıkarak altı ana hizmetkâr liderlik özelliği tanımlamıştır. Delfi metodu ve faktör analizi yöntemi kullanılarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin karakteristik kümeleri: (1) insanlara değer verme, (2) insanları geliştirme, (3) topluluk oluşturma, (4) otantik tavır sergileme, (5) liderliği sağlama, (6) liderliği paylaşma olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 6 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 6 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 74 olan ifade sayısı 43 ifadeye düşürülmüştür. Bu doktora tez çalışması sayesinde, daha sonra birçok liderlik çalışmasında kullanılabilecek "Örgütsel Liderlik Değerlendirme (OLA) Ölçeği" geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek, hizmetkâr liderliği ilk ölçen ölçek olarak bilinmektedir. Laub'un hizmetkâr liderlik araştırmalarına yaptığı bilimsel katkı çok önemlidir ve geliştirdiği ölçek halen birçok doktora çalışmasında ve araştırmalarda kullanılmaktadır. Bununla birlikte Laub'ın araştırmasıyla değerler fikrinin hizmetkâr liderliğin temelini oluşturduğu onaylanmış ve hizmetkâr liderlik ve değerler arasındaki ilişkinin anlaşılması için ilave ampirik araştırma yapılmasının gerekli olduğu önerilmiştir.¹⁸⁹

¹⁸⁸ James Alan Laub, "Assessing the Servant Organizations: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.1-30.

¹⁸⁹ A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No.4, 2004, pp.349-361.

Page ve Wong 2000 yılında hizmetkâr liderlik alanındaki literatür üzerinde yoğun bir çalışmadan ve konu ile ilgili tecrübelerinden sonra, “*Hizmetkâr Liderliği Ölçmek için Kavramsal bir Çerçeve*”¹⁹⁰ isimli çalışması ile geliştirdikleri, “Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli” ile hizmetkâr liderliğin ölçülebilmesinin önünü açmak amacıyla hizmetkâr liderliği “*kişilik, ilişki, görev, süreç*” boyutları ile açıklayan kavramsal bir çatı oluşturmuştur. Liderlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan 200 ifadeden oluşan ve daha sonra 99 ifadeye indirdikleri ve sonunda yaptıkları sınıflama süreci sonucunda 12 farklı kategori başlığı altında bu ifade sayılarını toplayarak, 12 boyutlu “Hizmetkâr Liderlik Profilinin Bireysel Değerlendirilmesi” adlı bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen 12 Boyut: (1) bütünlük, (2) tevazu, (3) hizmetkârlık, (4) başkalarını dikkate alma, (5) başkalarını güçlendirmek, (6) başkalarını geliştirmek, (7) vizyon oluşturmak, (8) amaç odaklılık, (9) önderlik etme, (10) model olma, (11) takım kurma, (12) karar vermede paylaşımcı olmadır. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 12 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 12 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 200 olan ifade sayısı 99 ifadeye düşürülmüştür. Bu çalışma, hem model geliştirme ve hem de çok boyutlu bir ölçek geliştirme çalışmasıdır ve hizmetkâr liderlik literatürüne yaptığı katkı eşsizdir.

Dennis ve Winston’ın 2003 yılında yaptıkları “*Page ve Wong’un Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi*”¹⁹¹ isimli çalışmada, Page ve Wong tarafından 2000 yılında geliştirilen ancak doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testi yapılmadan durdurulan hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirme çalışmasının doğrulayıcı faktör analizinin ve güvenilirlik testinin yapılması amaçlanmıştır. Amerika’da, Virginia Regent Üniversitesinde, 529 kişiye uygulanan bu çalışmayla, faktör analizi ve güvenilirlik testleri yapılarak, Page ve Wong tarafından 2000 yılında geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinin çalışmanın başlangıcında oluşturulan 99 ifadeli 12 boyutu/faktörü; 1- bütünlük, 2-tevazu, 3-hizmetkârlık, 4-başkalarını dikkate alma, 5- başkalarını güçlendirmek, 6- başkalarını geliştirmek, 7- vizyon oluşturmak, 8- amaç odaklılık, 9-

¹⁹⁰ Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 15 Ocak 2018.

¹⁹¹ Rob Dennis, Bruce E. Winston, “A Factor analysis of Page and Wong’s servant leadership instrument”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, pp.455-459.

önderlik etme, 10- model olma, 11- takım kurma, 12-karar vermede paylaşımcı olma, çalışmanın sonucunda; güçlendirme, hizmet ve vizyon şeklinde 23 ifadelik 3 boyuta/faktöre inmiştir. Bu çalışmada, araştırmacıların 0.70'in üzerindeki faktör öz değerlerini baz almasının, faktör sayısının 3'e düşmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Araştırmacılar, bu ölçeğin Page & Wong tarafından varsayılan 12 boyutun/faktörün sadece 3 boyutunu temsil etmesi ve 12 boyutun/faktörün tamamını temsil etmemesine rağmen, bu yeni ölçeğin yeni ve mevcut liderlerin eğitiminde pozitif etkileri olan potansiyel bir araç olarak kullanılabilceğini belirtmiştir. Yazarlar bu ölçek için geliştirilen ifadelerin, tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini ve istenilen faktörlerin yüklenebilmesi için daha fazla araştırmanın yapılması gerektiğini önermiştir.

Wong ve Page 2003 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlik: Tersine bir Süreç Modeli ve Hizmetkâr Liderlik Profiline Revize Edilmesi*"¹⁹² isimli bir diğer çalışmayla, hizmetkâr liderliğin varlığının otoriter hiyerarşi ve egoist gururun yokluğuna bağlı olduğunu ileri süren "*Tersine bir Süreç Modeli*"ni önermiştir. Ayrıca bu çalışmayla, 2000 yılında ortaya koydukları 12 boyutlu kavramsal modellerini, 1157 katılımcının olduğu geniş örneklemlili bir araştırmayla faktör analizi yöntemini kullanarak test etmişlerdir. Çalışmanın başlangıcında 99 ifadelik 12 boyut/faktör; 1- bütünlük, 2- tevazu, 3-hizmetkârlık, 4-başkalarını dikkate alma, 5- başkalarını güçlendirmek, 6- başkalarını geliştirmek, 7- vizyon oluşturmak, 8- amaç odaklılık, 9- önderlik etme, 10- model olma, 11- takım kurma, 12-karar vermede paylaşımcı olma baz alınmıştır ve çalışmanın sonucunda; tevazu, başkalarını dikkate alma, amaç belirleme ve model olma davranışlarının desteklenmediği ortaya konulmuştur. Yaptıkları analizler sonucunda, 8 faktörle tanımladıkları 97 ifadelik bir hizmetkâr liderlik profili geliştirmişlerdir. Bu faktörler; (1) başkalarını güçlendirme ve geliştirme, (2) güç ve gurur (güvenilirliğin ve tevazunun zıddı olarak kullanılmıştır), (3) vizyoner liderlik, (4) başkalarına hizmet etme, (5) sorumlu liderlik, (6) bütünlük (dürüstlük), (7) bütünlük (otantiklik), (8) cesaret verici liderliktir. Wong ve Page, 8 faktörü tekrar gözden geçirerek, 7 faktöre indirmiştir. Bu faktörler¹⁹³; (1) başkalarını güçlendirme ve geliştirme, (2) güç ve gurur (güvenilirliğin ve tevazunun zıddı olarak kullanılmıştır), (3)

¹⁹² Paul T. P. Wong, Don Page, "Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", **Servant Leadership Roundtable**, Trinity Western University, October 2003, pp.1-13.

¹⁹³ Paul T. P. Wong, Dean Davey M.A., "Best Practices in Servant Leadership", **School of Global Leadership & Entrepreneurship**, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, July 2007, p.5.

vizyoner liderlik, (4) başkalarına hizmet etme, (5) açık ve katılımcı liderlik, (6) ilham verici liderlik, (7) cesaret verici liderliktir (Bütünlük ve otantik olmayı kapsar). Tersine süreç modelinin önemli katkısı, otokratik liderliğin hizmetkâr liderliğin uygulanmasında açıkça bir engel teşkil ettiğini tanımlamasıdır. Diğer bir deyişle, güç ve gururla motive olan birisinin hizmetkâr lider olabilmesi imkânsızdır. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan ölçek 99 ifadelik 12 boyutlu iken, çalışma sonucunda geliştirilen ölçek ise 97 ifadelik 7 boyutludur.

Ehrhart'ın 2004 yılında yaptığı "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birim Seviyesinde Öncülleri Olarak Liderlik ve İşlemsel Adalet İklimi"¹⁹⁴ isimli çalışmayla, birim seviyesindeki örgütsel vatandaşlık davranışının yardım etme ve dürüstlük boyutlarının tahmininde, birim seviyesindeki hizmetkâr liderlik ve işlemsel adaletin faydasının incelenmesini amaçlamıştır. Bu çalışmada, Amerika'nın doğu bölgesinde bir market zincirinde 797 bölümü temsil eden 3914 market çalışanlarından veriler toplanmasına rağmen, 5 veya daha fazla çalışanın cevap verdiği departmanlar araştırma kapsamına alınmış, 249 departman çalışanından ve 120 yöneticiden veriler elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliği genel olarak ölçmek için, literatürün gözden geçirilmesi sonucunda hizmetkâr liderlik davranışını tanımlayan 7 ana kategori geliştirilmiştir. Bu kategoriler: (1) astlarla ilişkileri düzenleme, (2) astları güçlendirme, (3) astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, (4) etik davranma, (5) kavramsal yeteneklere sahip olma, (6) astlara öncelik verme, (7) organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratmadır. 14 ifadelik 7 boyutlu yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği bu çalışma için geliştirilmiştir ve yapısal geçerliliğini sağlamak için 257 çalışan üniversite öğrencisinden ilave veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderlik ve işlemsel adalet iklimi arasındaki korelasyon ($r=.72$) anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 7 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 7 boyutu aynıdır.

Dennis ve Bocernea'nın 2005 yılındaki "*Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Geliştirme*"¹⁹⁵ isimli çalışmalarında; Patterson'ın 2003 yılında yaptığı doktora tezi ile geliştirdiği "Hizmetkâr Liderlik Teorisini"¹⁹⁵nde yer alan yedi boyutun; (1) sosyal ve ahlaki sevgi, (2) tevazu, (3)

¹⁹⁴ Mark G. Ehrhart, "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, 2004, No.1, pp.61-94.

¹⁹⁵ Dennis, Robert S., Bocernea, Mihai: "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No:8, 2005, pp.600-615.

fedakârlık, (4) vizyon, (5) güven, (6) güçlendirme ve (7) hizmet ölçülebilmesi için bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Amerika'da, Syracuse Üniversitesinde 865 kişiye uygulanan, başlangıçta 71 ifadelik 7 boyuttan oluşan ve daha sonra 42 ifadelik 5 boyuta indirdikleri çalışmada, Patterson'un geliştirdiği teorideki 7 boyutun; sevgi, tevazu, vizyon, güven, güçlendirme şeklindeki 5 boyutunu ölçebilen ölçek geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, fedakârlık ve hizmet boyutları ortadan kalkmıştır ve başlangıçta baz alınan 71 ifadelik 7 boyut, 42 ifadelik 5 boyuta indirilerek yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği elde edilmiştir.

Barbuto ve Wheeler 2006 yılında yaptıkları "*Ölçek Geliştirme ve Hizmetkâr Liderliğin Yapısal Olarak Açıklanması*"¹⁹⁶ isimli çalışmada, Spears'ın tespit ettiği 10 tane hizmetkâr liderlik özelliğine¹⁹⁷ "fedakâr çağrı" özelliğini de ekleyerek, 11 potansiyel özelliğe ulaşmıştır. Bu çalışmada, başlangıçta baz alınan 56 ifadelik 11 boyut, 23 ifadelik 5 boyuta indirilerek, 11 hizmetkâr liderlik özelliğinden beş boyutlu: (1) fedakâr çağrı, (2) duygusal iyileştirme, (3) ikna edici yol gösterme, (4) bilgelik ve (5) örgütsel kâhyalık faktörlerinden oluşan yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Batı Amerika ülkelerinde, 80 seçilmiş toplum liderinin değerlendirildiği veriler, 338 takipçiden elde edilmiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin boyutlarının dönüşümcü liderlik, Lider-Üye Etkileşimi (LMX), extra çaba, çalışan tatmini ve örgütsel verimlilik ile ilişkileri de incelenmiştir. Hizmetkâr liderliğin LMX ilişkisi üzerinde etkisi olduğu ve hizmetkâr liderliğin LMX kalitesinde dönüşümcü liderlikten daha iyi bir belirleyici olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada, liderler, çalışanların ekstra iş performansı göstermeye olan istekliliklerinin en iyi belirleyicisinin örgütsel kâhyalık olduğunu, bununla beraber takipçiler, liderlerinin bilgeliğini kendilerinin ekstra iş performansı göstermeye olan isteklilikleri ile en fazla ilişkili olan faktör olarak tanımlamıştır. Benzer bir şekilde, liderler örgütsel kâhyalık ve bilgeliğin çalışanların tatmini ile en yakın ilişkili olduğunu kabul etmiştir. Bunun yanı sıra takipçiler, liderlerinin duygusal iyileştirmelerinin kendilerinin tatmini ile en çok ilişkili faktör olduğunu ifade etmiştir.

¹⁹⁶ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

¹⁹⁷ Larry C. Spears, **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**, John Wiley & Sons, Inc., 1995, pp.4-7.

Wong ve Davey 2007 yılında yaptıkları “Hizmetkâr Liderlikte En İyi Uygulamalar”¹⁹⁸ isimli çalışmayla, Wong ve Page’in 2003 yılında lk önce 8 faktör olarak tanımladıkları ve daha sonra 7’ye indirdikleri 97 ifadelik faktörleri, Wong ve Davey kendilerince anlamlı ve sabit olan 62 ifadelik 5 faktöre indirmişlerdir. Çalışmanın başlangıcındaki 7 faktör: 1) başkalarını güçlendirme ve geliştirme, (2) güç ve gurur, (3)vizyoner liderlik, (4)başkalarına hizmet etme, (5)açık ve katılımcı liderlik, (6) ilham verici liderlik, (7) cesaret verici liderliktir (Bütünlük ve otantik olmayı kapsar). Çalışmanın sonucunda geliştirilen 5 faktör: (1) hizmetkâr bir kalp (tevazu ve bencil olmamayı içermektedir) - (liderin öz kimliği), (2) başkalarına hizmet etme ve geliştirme - lider neden harekete geçirmek ister (güdü), (3) başkalarına danışmanlık yapma ve dâhil etme - lider nasıl harekete geçirir (yöntem), (4) başkalarına ilham verme ve etkileme - lider hangi etkilere sahiptir (etki), (5) bütünlük ve otantiklikte model olma – başkaları lideri nasıl görür (karakter), olarak tanımlamışlardır. Çalışmada bu 5 faktörlü hizmetkâr liderlik teorisinin hizmetkâr liderliğin önemli yönlerini kapsadığını ve liderlik eğitimi ve uygulaması için faydalı kavramsal bir çerçeve sağladığını ileri sürülmüştür.

Liden, Wayne, Zhao & Henderson’ın 2008 yılındaki “*Hizmetkâr Liderlik: Çok Boyutlu bir Ölçek ve Çoklu Seviyede Değerlendirmenin Geliştirilmesi*”¹⁹⁹ isimli çalışmalarında; hizmetkâr liderliğin dokuz boyutu tanımlanarak, yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği oluşturulmasına odaklanılmıştır. Page ve Wong²⁰⁰, Ehrhardt²⁰¹, Barbuto ve Wheeler²⁰² hizmetkâr liderlik ölçekleri kullanılarak, çok boyutlu bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Bu araştırmada, iki farklı örneklemden veri toplanarak, araştırma iki fazda gerçekleştirilmiştir. Birinci fazda; Amerika’da Orta- Batı Üniversitesinden mezun olmamış 298 öğrenciye pilot çalışma olarak anket soruları uygulanmıştır. İkinci fazda; Orta-Batı Üretim ve Dağıtım Şirketinin 164 çalışanına anket soruları dağıtılmıştır. Çalışma başlangıçta 85 ifade sayısından oluşturulmuş ve çalışmanın

¹⁹⁸ Paul T. P. Wong, Dean Davey M.A., “Best Practices in Servant Leadership”, **School of Global Leadership & Entrepreneurship**, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, July 2007, pp.1-15.

¹⁹⁹ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”, **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

²⁰⁰ Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drmpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 18 Ocak 2018.

²⁰¹ M.G. Ehrhart, “Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior”, **Personnel Psychology**, Vol.57, 2004, No.1, pp.61-94.

²⁰² John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”, **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

sonucunda ifade sayısı 28'e düşürülmüştür. Çalışmanın başlangıcında hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) duygusal iyileştirme, (2) toplum için değer yaratma, (3) kavramsal yetenekler, (4) güçlendirme, (5) astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, (6) astları birinci sıraya koyma, (7) etik davranma, (8) ilişkiler, (9) hizmetkâr olma şeklinde ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonucunda, hizmetkâr liderliğin dokuz boyutundan sadece ilişkiler ve hizmetkâr olma boyutlarının desteklenmediği bulunarak, 7 boyutlu yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Bulgular; hizmetkâr liderliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve bireysel seviyede rol performansını, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını açıklamada dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşiminin ötesinde önemli bir katkı sağladığını göstermiştir. Bu çalışmayla ilk kez hizmetkâr liderliğin tanımı bireysel ve grup bazında yapılarak genişletilmiştir.

Sendjaya, Sarros ve Santora 2008 yılındaki "*Organizasyonlarda Hizmetkâr Liderlik Davranışını Tanımlama ve Ölçme*"²⁰³ isimli çalışmalarında, 35 ifade ve 6 boyuttan oluşan çok boyutlu "Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeği" geliştirmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında; Avustralya'da kâr amaçlı ve kar amaçlı olmayan organizasyonlarda çalışan 15 kıdemli tepe yöneticisiyle yarı yapılandırılmış mülakat yapılmış, ikinci aşamada ise; Avustralya'nın en büyük üniversitesinden mezun lisansüstü 277 öğrenciyeye uygulanan anket çalışması neticesinde hizmetkâr liderliğin 6 boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; (1) gönüllü itaat, (2) otantik kişilik, (3) akde dayalı ilişki, (4) ahlaki sorumluluk, (5) aşkın maneviyat, (6) dönüştürücü etkisi olarak yer almıştır. . Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 5 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 5 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 101 olan ifade sayısı 35 ifadeye düşürülmüştür. Bu çalışmayla, çok boyutlu "Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeği" geliştirilmiştir. Bu ölçek, ilk kez hizmetkâr liderliğin manevi, ahlaki ve etik boyutlarını ölçerek diğer modellerin ötesine geçmiştir.

²⁰³ Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora, "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, pp.402-424.

Dierendonck ve Nuijten'in 2011 yılındaki "*Hizmetkâr Liderlik Anketi: Çok Boyutlu bir Ölçek Geliştirilmesi ve Geçerliliği*"²⁰⁴ isimli araştırmasında, hizmetkâr liderliği ölçmek için çok boyutlu bir ölçek geliştirilmesi ve geçerliliğini tanımlamak amaçlanmıştır. Geniş bir literatür taraması ve uzmanlar ile yaptıkları görüşmeler neticesinde, hizmetkâr liderlik ile ilgili 99 ifade tespit edilmiştir. Hollanda ve İngiltere'deki farklı meslek gruplarından 1571 kişiye uygulanan anket sonucunda; hizmetkâr liderliğin hem bireyler hem de organizasyon üzerindeki etkilerini ölçmek için kullanılabilir, 30 ifadeden oluşan 8 boyutlu "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Bu boyutlar; (1) güçlendirme, (2) hesap verebilirlik, (3) geri planda durma, (4) tevazu, (5) otantiklik, (6) cesaret, (7) bağışlayıcı olma, (8) kâhyalık/sorumlu yöneticilik olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, Liden v.d.'nin²⁰⁵ geliştirdikleri ölçekte önemsemedikleri "hesap verebilirlik" ve "cesaret" yönlerini de kapsayan, takipçi bakış açısından takipçi-lider ilişkisinin ölçülmesine ve hizmetkâr liderliğin hem insani, hem de liderlik yönlerine odaklanan bir ölçek önerilmiştir. Hizmetkâr liderlik ve diğer liderlik tipleri arasındaki ilişkiler ve aynı zamanda hizmetkâr liderlik ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans gibi sübjektif (bireysel) çıktılar ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 8 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 8 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 99 olan ifade sayısı 35 ifadeye düşürülmüştür.

Reed, Vidaver-Cohen ve Colwell 2011 yılında yaptıkları "*Yönetici Hizmetkâr Liderliği Ölçmek İçin Yeni Bir Ölçek: Geliştirme, Analiz Etme ve Araştırmanın Etkileri*"²⁰⁶ isimli çalışmayla, tepe yöneticilerinin hizmetkâr liderliğini ölçmek için yeni bir ölçek geliştirmelisi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, Liden v.d.²⁰⁷, Barbuto & Wheeler,²⁰⁸ Page

²⁰⁴ Dirk van Dierendonck, Inge Nuijten, "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", **Journal of Business Psychology**, Vol.26, 2011, pp.249-267.

²⁰⁵ Robert C. Liden, Sandy J.Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

²⁰⁶ Lora L. Reed, Deborah Vidaver-Cohen and Scott R. Colwell, "A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research", **Journal of Business Ethics**, Vol.101, 2011, pp.415-434.

²⁰⁷ Robert C. Liden, Sandy J.Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

²⁰⁸ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

& Wong²⁰⁹, Wong & Page²¹⁰ ve Ehrhart²¹¹ ölçekleri kullanılarak, hizmetkâr liderliğin boyutlarını ve özellikle hedeflenen tepe yönetici davranışlarını ölçmek için yapılan analizler sonucunda 55 ifade elde edilmiştir. Amerika’da Florida’daki özel bir kolejin 1522 öğrencisine ve mezunlarına web tabanlı anket uygulanmış ve 344 kişi ankete dönüş sağlamıştır. Bu çalışmayla, önceki hizmetkâr liderlik ölçeklerinden daha açık yapısal geçerlilik sağlanmış ve hizmetkâr liderlik 5 boyutta 55 ifade ile ölçülerek, yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) kişilerarası destek, (2) topluluk oluşturma, (3) fedakârlık, (4) eşit davranma, (5) ahlaki bütünlük olarak ortaya konmuştur. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 55 ifadelik 5 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 55 ifadelik 5 boyutu aynıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, hizmetkâr liderlerin ve hizmetkâr organizasyonların etkileri ve organizasyondaki ahlaki iklime etkileri ile hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında ilişki olup olmadığı konularının incelenebileceği önerilmiştir.

Hizmetkâr liderlik hakkında yapılan ölçek geliştirme çalışmaları tarafımda derlenerek tablo olarak özetlenmiştir ve EK 4’teki Hizmetkâr Liderlik Hakkında Yapılan Çalışmalara ait tablolar kısmında söz konusu tabloya yer verilmiştir.

²⁰⁹ Don Page, Paul T.P. Wong, “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”, **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 20 Ocak 2018.

²¹⁰ Paul T. P. Wong, Don Page, “Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile”, **Servant Leadership Roundtable**, Trinity Western University, 2003, pp.1-13.

²¹¹ M.G. Ehrhart, “Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior”, **Personnel Psychology**, Vol.57, No.1, 2004, pp.61-94.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik hakkında yapılan yukarıda bahsedilen ölçek geliştirme çalışmalarının birçoğunun Amerika'da yapıldığı gözlemlenmektedir. Yapılan ölçek geliştirme çalışmaları, hizmetkâr liderlik kavramının ölçülerek boyutlarının daha net bir şekilde ortaya konulmasına imkân sunarak, hizmetkâr liderliğin diğer kavramlar ile ilişkilerine yönelik çalışmalar yapılmasının önünü açmıştır. Bu çalışmalarda, hizmetkâr liderliğin en çok saptanan boyutları arasında; takipçileri güçlendirme, geliştirme, tevazu, otantik tavır sergileme, hizmetkârlık boyutlarının öne çıktığı görülmektedir.

Yukarıda detaylı bir şekilde anlatılan hizmetkâr liderlik hakkında yapılan ölçek geliştirme çalışmalarının yanısıra, geliştirilen bu ölçeklerin farklı ülkelerde ve dillerde uyarlanması ve ölçek geçerliliğinin doğrulanması amacıyla yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalardan aşağıda kısaca bahsedilecektir.

Aslan ve Özata'nın 2011 yılında yaptıkları "*Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocarnea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Araştırması*"²¹² isimli çalışmada sağlık yöneticilerinin hizmetkâr liderlik anlayışını değerlendirmede kullanılabilecek yabancı literatürde kabul gören iki ölçeğin, Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır. Dennis & Winston²¹³ ve Dennis & Bocarnea²¹⁴ hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Dennis & Winston'ın 22 ifadeli 3 boyutlu (güçlendirme, hizmet, vizyon) ölçeği ile Dennis & Bocarnea'nın 27 ifadeli 6 boyutlu (sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakârlık, tevazu, güven) ölçeği baz alınmıştır. Konya Üniversitesi ve Devlet Hastanelerinde 113 hemşire-ebe ve 67 memura, toplam 180 kişiye yüz yüze anket tekniğiyle uygulanan araştırmada hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) güçlendirme, (2) hizmet, (3) vizyon, (4) sevgi, (5) fedakârlık, (6) güven olarak bulunmuştur. Dennis & Bocarnea'nın ölçeğinde yer alan boyutlardan sadece tevazu boyutu doğrulanmamıştır. Dennis & Winston ve Dennis & Bocarnea'nın Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak bu ölçekler Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Ülkemizde hizmetkâr liderlik araştırmalarının genellikle eğitim sektöründe yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın özgünlüğü, Türkiye'de hizmetkâr liderlik ile ilgili sağlık alanında ilk araştırma olmasından kaynaklanmaktadır.

²¹² Şebnem Aslan, Musa Özata, "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocarnea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Araştırması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:18, Sayı:1, Manisa, 2011, s.139-154.

²¹³ Rob Dennis, Bruce E. Winston, "A Factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, pp.455-459.

²¹⁴ Dennis, Robert S. & Bocarnea, Mihai: "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No:8, 2005, pp.600-615.

Mahembe ve Engelbrecht'in 2013 yılında yaptıkları "*Güney Afrika'da Hizmetkâr Liderliğin Ölçülmesinde Doğrulamaya Bir Faktör Analizi Çalışması*"²¹⁵ isimli çalışmanın amacı, Barbuto ve Wheeler'ın geliştirdiği "Hizmetkâr Liderlik Anketi"nin Güney Afrika örneğinde yapısal geçerliliğini ispatlamaktır. Barbuto ve Wheeler'ın 2006 yılında geliştirdiği Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin²¹⁶ kullanıldığı araştırma için gerekli olan veriler, Afrika'nın Batı Yakasında seçilen 38 okuldan 288 öğretmene anket uygulanması yöntemiyle elde edilmiştir. Doğrulamaya Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak, Barbuto ve Wheeler'ın geliştirdiği Hizmetkâr Liderlik Ölçeğindeki hizmetkâr liderlik boyutları olan: (1) fedakâr çağrı, (2) duygusal iyileştirme, (3) ikna edici yol gösterme, (4) bilgelik ve (5) örgütsel hizmetkârlık olarak, aynı boyutlar bulunarak doğrulanmış ve Güney Afrika örneğinde ölçeğin güvenilirliği ve yapısal geçerliliği sağlanmıştır.

Konan, Demir ve Karakuş'un 2015 yılında yaptıkları "*Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması*"²¹⁷ isimli araştırmanın amacı, Reed, Viader-Cohen ve Colwell tarafından geliştirilen "Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği"ni²¹⁸ eğitim örgütlerinde kullanılabilecek şekilde Türkçeye uyarlamak ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmaktır. 2013-2014 öğretim yılında Gaziantep ilinde çalışan 234 öğretmenden oluşan 2 farklı gruba uygulanmıştır. Ölçeğin orijinalindeki 5 boyut aynı şekilde Türk kültüründe bulunarak doğrulanmış, ancak ölçek 20 ifadeden oluşturulmuş ve ifade sayısı azalmıştır. Okul yöneticilerinin hizmetkâr lider özelliklerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olmuştur.

Dierendonck v.d.'nin 2017 yılında yaptıkları, "*Hizmetkâr Liderlik Anketinin Kültürlerarası Değişmezliği: 8 Ülke Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma*"²¹⁹ isimli çalışmada, hizmetkâr liderlik anketinin Hollanda, Portekiz, Almanya, İzlanda, İtalya, İspanya, Türkiye ve Finlandiya olmak üzere 8 ülke ve dilde kültürler arası denkliliğini ve geçerliliğini test etmek ve doğrulamak amaçlanmıştır. 8 ülkede finans, sağlık, eğitim, otomobil, tekstil vb. çok geniş ve farklı yelpazedeki sektörlerde, toplam 5201 kişiden oluşan karma bir örneklem uygulanmıştır. 30 ifadeli, 8 boyutlu Dierendonck & Nuijten'in Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin²²⁰ kullanıldığı

²¹⁵ Bright Mahembe, Amos S. Engelbrecht, "A confirmatory factor analytical study of a servant leadership measure in South Africa", **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.39, No.2, 2013, pp.1-8.

²¹⁶ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

²¹⁷ Necdet Konan, Hüsameddin Demir, Mehmet Karakuş, "Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması", **Electronic International Journal of Education, Arts and Science**, Vol.1, No.1 (Ohio/USA), 2015, s.135-155. <http://www.eijeas.com>

²¹⁸ Lora L. Reed, Deborah Vidaver-Cohen and Scott R. Colwell, "A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research", **Journal of Business Ethics**, Vol.101, 2011, pp.415-434.

²¹⁹ Dirk Van Dierendonck v.d., "The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries", **Administrative Sciences**, Vol.7, No.8, 2017, pp.1-11.

²²⁰ Dirk van Dierendonck, Inge Nuijten, "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", **Journal of Business Psychology**, Vol.26, 2011, pp.249-267.

araştırmada, konfigural değişmezlik, ölçme denkliği ve yapısal denklik olmak üzere 3 basamaklı yaklaşım uygulanmıştır. Ölçeğin 30 ifadelik 8 boyutlu (geri planda durma, bağışlayıcı olma, cesaret, güçlendirme, hesap verebilirlik, otantiklik, tevazu, hizmetkârlık/Kâhyalık) uzun versiyonunda konfigural değişmezlik ve kısmi ölçme denkliği doğrulanmıştır. Hizmetkâr liderliğin boyutları arasındaki ilişkilerin ülkeler arasında farklı olması nedeniyle, yapısal denklik nadiren görülmüş ve önerilen değerlerin altında kalmıştır. Bunun üzerine, hizmetkâr liderlik ölçeğinin 18 ifadelik 5 boyutlu (geri planda durma, güçlendirme, otantiklik, tevazu, hizmetkârlık/Kâhyalık) kısa versiyonu oluşturularak konfigural değişmezlik, ölçme denkliği ve yapısal denklik doğrulanmıştır. Bu çalışmanın hizmetkâr liderlik literatürüne katkısı, hizmetkâr liderliği benzer bir yöntemle, uluslararası ve kültürlerarası, çok geniş yelpazedeki sektör ve profesyonellerden oluşan bir örnekleme ölçmeyi mümkün kılmasıdır. Bu çalışmanın özgünlüğü, hizmetkâr liderliğin Avrupa'da diller, milletler ve kültürlerarası ölçülebileceğini açıkça keşfeden ve doğrulayan ilk çalışma olmasından kaynaklanmaktadır.

1.7.3. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Kavramlar İle İlişisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Hizmetkâr liderliğin; güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel farklılıklar, iş yeri maneviyatı, örgütsel adalet, iyimserlik, değişime bağlılık, çalışanların güçlendirilmesi, LMX (Lider-Üye Etkileşimi), dönüşümcü liderlik, paternalistik liderlik, işbirliğine yönelik tutumlar, örgütsel bağlılık, ihtiyaçların ve çalışanların tatmini, çalışanlar ve takım performansı, yaratıcılık vb. birçok farklı kavram ile ilişkilerine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Hizmetkâr liderliğin oldukça geniş bir yelpazede bulunan diğer kavramlar ile ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar bu kısımda ele alınacaktır.

Washington, Sutton ve Feild'in 2006 yılındaki "*Hizmetkâr Liderlikte Bireysel Farklılıklar: Değerlerin ve Kişiliğin Rollerini*"²²¹ isimli çalışmasının amacı, hizmetkâr liderlik ile hoşluk arasında ve hizmetkâr liderlik ile empati, bütünlük ve yetkinlik değerleri arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Dennis & Winston Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²²², Braithwaite & Law'ın Amaç ve Değerler Yöntemi Envanteri²²³, Mayer & Davis'in Bütünlük Ölçeği²²⁴, Costa & McCrae'nin NEO

²²¹ Rynetta R. Washington, Charlotte D. Sutton, Hubert S. Feild, "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.27, No.8, 2006, pp.700-716.

²²² Rob Dennis, Bruce E. Winston, "A Factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, pp.455-459.

²²³ V.A. Braithwaite, H.G. Law, "Structure of human values: testing the adequacy of the Rokeach Value Survey", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 49, 1985, pp.250-263.

²²⁴ R.C. Mayer, J.H. Davis, "The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment", **Journal of Applied Psychology**, Vol.84, no.1, 1999, pp.123-136.

5'li Faktör Envanteri²²⁵ kullanılarak, takipçilerin liderinin hizmetkâr liderliklerini değerlendirmeleri ve takipçilerin liderlerinin empati, bütünlük ve yetkinlik gibi değerlerini değerlendirmeleri ile yetkinlik ve liderlerin kendi hoşluklarını değerlendirmeleri arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amacıyla, Amerika'da 3 örgütte 2 aşamalı olarak 288 takipçi ve 126 lidere uygulanmıştır. Takipçilerin liderlerinin hizmetkâr liderliklerini değerlendirmeleri ile takipçilerin liderlerinin empati, bütünlük ve yetkinlik gibi değerlerini değerlendirmeleri pozitif ilişkilidir. Takipçilerin liderlerinin hizmetkâr liderliklerini değerlendirmelerinin, liderlerin kendi hoşluklarını değerlendirmeleri ile ayrıca pozitif ilişki içerisinde olduğu da bulunmuştur.

Earnhardt 2008 yılındaki "*Amerikan Askeri Gücünün Üyeleri Arasında Hizmetkâr Liderlik Teorisini Test Etmek*"²²⁶ isimli çalışmasında, Patterson'ın 2003 yılında önerdiği hizmetkâr liderlik modelini test etmek için Dennis ve Bocarnea'nın 2005 yılında geliştirdiği Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²²⁷ kullanılmıştır. Amerika Colorado'da, askeriyede 200 kişiye uygulanan çalışmada, Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde önerdiği yedi boyutunun hepsinin aynı şekilde desteklendiği tespit edilmiştir. Vizyon ve rütbe arasındaki etki hariç, cinsiyet, rütbe ve askeri hizmetin, hizmetkâr liderliğin yedi boyutu üzerinde etkisi olmadığı bulunmuştur.

Mayer, Bardes ve Piccolo'nun 2008 yılındaki "*Hizmetkâr Liderler Takipçilerin İhtiyaçlarının Tatminine Yardım Ederler Mi? Bir Örgütsel Adalet Perspektifi*"²²⁸ isimli araştırmaları ile; hizmetkâr liderlik ve takipçilerinin ihtiyaçlarını tatmin etme arasındaki ilişki ilk kez ampirik olarak test edilmiştir. Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin²²⁹ kullanıldığı araştırmada, Amerika'da Güney Doğu Amerikan Üniversitesinde 187 işletme öğrencisine anket uygulanmıştır. Ehrhart'ın 14 ifadelik 7 boyutlu Hizmetkâr Liderlik Ölçeğindeki 7 boyutun hepsi aynı şekilde ortaya çıkararak desteklenmiştir: (1) astları güçlendirme, (2) astlarla ilişkileri düzenleme, (3) astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, (4) etik davranma, (5) kavramsal yeteneklere sahip olma, (6) astlara öncelik verme, (7) organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratma. İlginç bir şekilde, adalet algıları hizmetkâr liderlik ve ihtiyaçların tatmini arasındaki ilişkiyi yönlendirirken, hizmetkâr liderlik ve ihtiyaçların tatmini arasında anlamlı ve direkt bir ilişkinin halen devam ettiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinin sonuçları da, hizmetkâr

²²⁵ P.T. Costa, R.R. McCrae, "Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 54, 1998, pp.853-863.

²²⁶ Matthew P. Earnhardt, "Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Members", **Emerging Leadership Journeys**, Vol.1, No.2, 2008, pp.14-24.

²²⁷ Dennis, Robert S. & Bocarnea, Mihai: "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No:8, 2005, pp.600-615.

²²⁸ David M. Mayer, Mary Bardes and Ronald F. Piccolo, "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.17, No.2, 2008, pp.180-197.

²²⁹ M.G. Ehrhart, "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, No.1, 2004, pp.61-94.

liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin adalet algıları ve ihtiyaçların tatmininin aracı rolü ile olduğu yönündeki hipotezleri desteklemiştir.

Garber, Madigan Click ve Fitzpatrick'in 2009 yılında yaptığı "*Hemşireler, Doktorlar Ve Bölge Sakinleri Arasında Hizmetkâr Liderlik ve İşbirliğine Yönelik Tutumlar*"²³⁰ adlı tanımlayıcı ve karşılaştırmalı araştırmalarında; hemşirelerin, doktorların ve asistan doktorların işbirliğine yönelik tutumları incelenmiş ve farklı meslek gruplarının hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili bireysel algılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Barbuto & Wheeler Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin²³¹ kullanıldığı araştırmada Orta-Atlanta sağlık sistemine kayıtlı tüm hemşire (2660), tüm doktor (447) ve asistan doktorlara (171) e-mail ile anket gönderilmiş ve ayrıca sağlık sistemlerindeki intranete anket linki konulmuştur. Sağlık alanında hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmadır. Barbuto & Wheeler'in 23 ifadelik 5 boyutlu Hizmetkâr Liderlik Ölçeğindeki 5 boyutun hepsi aynı şekilde ortaya çıkararak desteklenmiştir: Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) fedakâr arama, (2) duygusal iyileştirme, (3) bilgelik, (4) ikna edici yol gösterme, (5) örgütsel hizmetkârlık olarak saptanmıştır. İşbirliğinin boyutları ise: (1) paylaşılan eğitim, (2) tedavi yerine bakım, (3) hemşirelerin özerkliği, (4) doktorların otoritesi olarak belirlenmiştir. Bulgular; hemşirelerin işbirliğine ve hizmetkâr liderliğe yönelik daha pozitif bir tutum sergiledikleri yönündedir. Hemşire, doktor ve asistan doktorların hizmetkâr liderliğe yönelik tutumlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Hemşire gurubunun kendi içinde işbirliği ve hizmetkâr liderlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Doktor ve asistan doktorlar gurubunun kendi içinde işbirliği ve hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Melchar ve Bosco 2010 yılında "*Hizmetkâr Liderlik Vasıtasıyla Yüksek Organizasyon Performansı Gösterme*"²³² adlı ampirik çalışmada, bir hizmetkâr liderin diğer hizmetkâr liderleri cezbedecek veya geliştirecek bir kurumsal kültürü geliştirip geliştiremeyeceğini araştırmıştır. Hizmetkâr liderlik modelini örgütsel bir çevre içerisinde ampirik olarak test eden birkaç çalışmadan birisidir. Öncelikle nitel mülakatların yapıldığı ve sonrasında Barbuto-Wheeler Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin²³³ kullanıldığı araştırmada, Amerika'da 3 tane yüksek performanslı otomobil satıcısının orta düzey hizmet yöneticilerini çalışanlarının değerlendirmesi istenmiştir ve 59 çalışan anket sorularını cevaplamıştır. Hizmetkâr liderliğin

²³⁰ Jeannie Scruggs Garber, Elizabeth A. Madigan, Elizabeth R. Click and Joyce J. Fitzpatrick, "Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents", **Journal of Interprofessional Care**, Vol.23, No.4, 2009, pp.331-340.

²³¹ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

²³² David E. Melchar, Susan M. Bosco, "Achieving High Organization Performance through Servant Leadership", **The Journal of Business Inquiry**, Vol.9, No.1, 2010, pp.74-88.

²³³ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

boyutları, kullanılan ölçek ile aynı şekilde 5 boyutlu; (1) fedakâr çağrı, (2) duygusal iyileştirme, (3) bilgelik, (4) ikna edici yol gösterme, (5) örgütsel hizmetkârlık olarak ortaya çıkmış ve desteklenmiştir. Bu boyutların arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderlere raporlayan orta düzey yöneticilerin ortalamasının üzerinde hizmetkâr lider özellikleri gösterdiği saptanmıştır.

Herman'ın 2010 yılında yaptığı "*İşyeri Maneviyatı için Hizmetkâr Liderliğin Sözü*"²³⁴ isimli nicel ve ilişkisel bu araştırmasında, çeşitli örgütsel ortamlarda çalışmakta olan farklı yetişkin gruplarda örgütsel hizmetkâr liderlik ve iş yeri maneviyatı arasındaki ilişkinin hangi derecede olduğunu anlamak amaçlanmıştır. Laub'ın Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği²³⁵ ve Ashmos & Duchon'ın İş Yeri Maneviyatı Ölçeği²³⁶ kullanılarak, Amerika'da bir organizasyonda kısmi zamanlı veya tam zamanlı çalışan 440 kişi uygulanan araştırmada hizmetkâr liderliğin kullanılan ölçek ile aynı şekilde 6 boyutu olduğu doğrulanmıştır. Bu boyutlar; (1) personele saygı gösterilmesi, (2) personelin geliştirilmesi, (3) liderlik yapma, (4) liderliği paylaşma, (5) otantik tavır sergileme, (6) birlik kurucu olma olarak ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, çalışanların örgütsel hizmetkâr liderlik algıları ile iş yeri maneviyatı algıları arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Bu örnekte, hizmetkâr organizasyonlarda yüksek seviyede iş yeri maneviyatı olduğu da bulunmuştur. Bu nedenle, iş yerinde manevi bir kültür oluşmasını arzu eden organizasyonların hizmetkâr liderlik modelini göz önünde bulundurmalarının gerekliliği anlaşılmıştır.

Hoveida, Salari ve Asemi'nin 2011 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Vaka Çalışması*"²³⁷ isimli çalışmalarında, İsfahan Üniversitesinde hizmetkâr liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak amaçlanmıştır. Laub'ın Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği²³⁸ ve Allen & Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin²³⁹ kullanıldığı araştırmada, İran'da İsfahan Üniversitesinde 501 çalışandan en az 3 yıldır kurumda çalışan ve 6 aydır aynı yöneticiyle çalışanlara anket

²³⁴ Rebecca L. Herman, "The Promise of Servant Leadership For Workplace Spirituality", **International Journal of Business Research**, Vol.10, No.6, 2010, pp.83-102.

²³⁵ James Alan Laub, "Assessing the Servant Organizations: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.1-30.

²³⁶ D.P. Ashmos, D. Duchon, "Spirituality at work: A conceptualization and measure", **Journal of Management Inquiry**, Vol.9, No.2, 2000, pp.134-145.

²³⁷ Reza Hoveida, Somaye Salari and Asefeh Asemi, "A Study on the Relationship among Servant Leadership and the Organizational Commitment: A Case Study", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.3, No.3, 2011, pp.499-509.

²³⁸ James Alan Laub, "Assessing the Servant Organizations: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.1-30.

²³⁹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, 1990, pp.1-18.

gönderilmiş ve 138 kişi ankete dönüş yapmıştır. Hizmetkâr liderliğin özelliği niteliğindeki boyutları; (1) personele saygı gösterilmesi, (2) personelin geliştirilmesi, (3) liderlik yapma, (4) liderliği paylaşma, (5) otantik tavır sergileme, (6) topluluk kurucu olma olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel amaçları başarmanın en iyi yolu, hizmetkâr liderin karakteristikleri arasında bulunan hizmet etme, personeli güçlendirme ve personel gelişimine gereken önemi vermekten geçmektedir. Hizmetkâr liderliğin tüm özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmacılar, bu çalışmada bulunan hizmetkâr liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, Barbuto & Wheeler²⁴⁰, Ehrhart²⁴¹, Joseph & Winston'ın²⁴² çalışmalarındaki sonuçları ile aynı doğrultuda olduğunu belirtmiştir.

Mehta ve Pillay'ın 2011 yılında yaptıkları "*Hindistan Bağlamında Ampirik bir Çalışma ile Hizmetkâr Liderliği Tekrar Gözden Geçirme*"²⁴³ isimli araştırmada, hizmetkâr liderlerin gösterdikleri özellikler ve hizmetkâr liderlik teorisini anlamak amaçlanmıştır. Bu çalışmada organizasyonlarda farklı pozisyonlarda çalışanların hizmetkâr liderlik algıları karşılaştırılmış ve ayrıca hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında ilişkinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Laub'ın Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeğinin²⁴⁴ kullanıldığı araştırmada, Hindistan'da farklı işletmelerde farklı pozisyonlardaki 500 çalışana internet vasıtasıyla anket gönderilmiş ve 145 kişi ankete dönüş yapmıştır. Hizmetkâr liderlik algısı ile çalışanların pozisyonu arasında bir ilişkinin var olmadığı bulunmuş ve varsayılan hipotez doğrulanmıştır. Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Otantiklik tavır sergileme, insanlara değer verme, liderlik yapma ve liderliği paylaşma gibi hizmetkâr liderliğin boyutları ile genel iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu yine sonuçlar arasındadır. Ayrıca, birlik kurucu olma ve insanları geliştirme boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

Sendjaya ve Cooper'ın 2011 yılında yaptığı "*Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeği: Hiyerarşik Bir Model ve Yapısal Geçerlilik Testi*"²⁴⁵ isimli çalışmada, hizmetkâr liderlik davranış ölçeğinin hipotez edilen 35 ifadeli 6 faktörünün boyutsallığını incelemek ve hiyerarşik bir hizmetkâr

²⁴⁰ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

²⁴¹ M.G. Ehrhart, "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, No.1, 2004, pp.61-94.

²⁴² Errol E. Joseph, Bruce E. Winston, "A correlation of of servant leadership, leader trust, and organizational trust", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No.1, 2005, pp.6-22.

²⁴³ Sunita Mehta, Rajkumar Pillay, "Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context", **The Journal Contemporary Management Research**, Vol.5, No.2, 2011, pp.24-41.

²⁴⁴ James Alan Laub, "Assessing the Servant Organizations: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.1-30.

²⁴⁵ Sen Sendjaya, Brian Cooper, "Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical model and test of construct validity", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.20, No.3, 2011, pp.416-436.

liderlik modeline geçerlilik sağlamak amaçlanmıştır. Avustralya'daki 2 kar amacı güden ve 2 kâr amacı gütmeyen organizasyonda 648 çalışana on line anket uygulanmıştır. Sendjaya v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁴⁶ Barlow v.d. Karakter Değerlendirme Ölçeği²⁴⁷ ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak, hiyerarşik bir hizmetkâr liderlik modeline geçerlilik sağlanmış ve hizmetkâr liderlik ve karakter ilişkili davranış arasında çok güçlü ve pozitif gizli (latent) bir korelasyon bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ve Machievelli'nin liderlik oryantasyonu arasında güçlü ve negatif gizli (latent) bir korelasyon bulunmuştur. Dini ve ahlaki değerler, lidere ve örgüte güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve inovatif davranış gibi hizmetkâr liderliğin önemli sonuçları üzerinde tahmin edilen geçerliliğinin incelenmesi konusunda geçmişte çok az çalışma yapıldığı ve bunlarla ilişkisinin incelenmesi gerektiği önerilmiştir.

Ding, Lu, Song ve Lu'nun 2012 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki: Çalışan Tatmininin Aracı Rolü*"²⁴⁸ isimli araştırmada, hizmetkâr liderlik ile çalışan bağlılığı ve çalışan tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çin'de Bilim ve Teknoloji Üniversitesinde 250 MBA öğrencisine uygulanan araştırmada 186 anket geçerli kabul edilmiştir ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada, hizmetkâr liderlik ile çalışan bağlılığı ve çalışan tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve çalışan tatmini ile çalışan bağlılığı arasında da anlamlı pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışan tatmininin, hizmetkâr liderlik ve çalışan bağlılığı arasında toplam etkisi %77 olan aracı bir rol oynadığı saptanmıştır. Gelecek çalışmalar için ise, örgütsel güven ve psikolojik güçlendirme gibi daha fazla sayıda değişkenin ele alınabileceği önerilmiştir.

Bambale, Shamsudin ve Subramaniam'ın 2012 yılında yaptıkları "*Nijerya Elektrik Güç Sektöründe Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Performansı Elde Etmek için Çalışan Örgüt Yaklaşımı olarak Hizmetkâr Liderlik*"²⁴⁹ isimli araştırmada, hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki muhtemel önemli etkileri incelenmiştir. Nijerya elektrik güç sektöründe, küme örnekleme yöntemiyle 400 çalışana anket uygulanmış ve anketlere 322 kişi dönüş yapmıştır ve araştırmada kesitsel anket yöntemi

²⁴⁶ Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora, "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, pp.402-424.

²⁴⁷ C.B. Barlow, M. Jordan, W.H. Hendrix, "Character assessment: An examination of leadership levels", **Journal of Business and Psychology**, Vol.17, No.4, 2003, pp.563-585.

²⁴⁸ Donghong Ding, Haiyan Lu, Yi Song ve Qing Lu, "Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction", **iBusiness**, Vol.4, 2012, pp.208-215.

²⁴⁹ Abdu Ja'afaru Bambale, Faridawati Mohd Shamsudin and Chandrakantan A/L Subramaniam, "Servant Leadership as Employee-Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector", **Journal of Marketing and Management**, Vol.3, No.1, 2012, pp.1-21.

kullanılmıştır. Liden v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁵⁰ ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak, bu ölçeğin 7 boyutu aynı şekilde doğrulanmış ve hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı ve özgünlüğü; hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin önemini test eden direkt ilişki bir çalışma olması ve elektrik güç sektörü gibi yeni bir araştırma bağlamında ilk kez gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Öner'in 2012 yılında yaptığı "*Türk İş Dünyasında Hizmetkâr Liderlik ve Paternalistik Liderlik Tipleri Hakkında Karşılaştırmalı Ampirik Bir Çalışma*"²⁵¹ isimli çalışmada hizmetkâr liderlik araştırmasının ilk defa Türkiye'ye adapte edilmesi ve hizmetkâr liderlik ve paternalistik liderlik algı tarzları arasındaki ilişkiyi Türkiye bağlamında incelemek amaçlanmıştır. İstanbul'da 26 tane küçük, orta ve büyük ölçekteki işletmenin 305 orta düzey yöneticisine üstlerinin yöneticilik tarzları hakkındaki algıları anket yöntemiyle sorulmuştur. Barbuto and Wheeler²⁵², Page & Wong²⁵³ ve Dennis²⁵⁴ ölçeklerinin kullanıldığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) ilişki kurma, (2) fedakârlık, (3) katılma, (4) güçlendirme olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Türk çalışanlar paternalistik liderlik ile hizmetkâr liderlik arasında yüksek derecede bir korelasyon algılamıştır. Bu çalışma, liderlik özelliklerinin kültürlere özgü olduğunu göstermiştir. Özellikle, fedakârlık, ilişki kurma, ve katılım gibi hizmetkâr liderlik kavramının bütün boyutlarının paternalistik liderlik (aile işletmesi yöneticiliği) kavramı ile önemli derecede pozitif bir korelasyon içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sadece güçlendirme boyutu en düşük korelasyon göstermiştir. Güçlendirme, paternalistik liderliği hizmetkâr liderlikten farklılaştıran ayırıcı bir özellik olarak yorumlanmıştır. Türk çalışanlar tarafından algılanan hizmetkâr liderlik özellikleri yüksek derecede "insana yönelim" göstermektedir.

Kool ve Dierendock'un 2012 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlik ve Değişime Bağlılık Arasındaki İlişkide, Adalet ve İyimserliğin Aracı Rolü*"²⁵⁵ isimli çalışmalarının ana amacı, liderliğin değişime bağlılığı nasıl teşvik ettiğine ilave bir bakış açısı sağlayarak değişim

²⁵⁰ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

²⁵¹ Zeynep Hale Öner, "Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in the Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.33, No.3, 2012, pp.300-316.

²⁵² John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Becoming a servant leader: Do you have what it takes? NebGuide G02-1481-A, Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension, 2002.

²⁵³ Don Page, Paul T.P. Wong, "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 15 Ocak 2018.

²⁵⁴ S.R. Dennis, "Servant Leadership Theory: development of the servant leadership assessment instrument", doctoral dissertation, School of Leadership Studies, Regent University, Virginia Beach, VA.

²⁵⁵ Marjolein Kool, Dirk van Dierendonck, "Servant Leadership and Commitment to Change, The Mediating Role of Justice and Optimism", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.25, No.3, 2012, pp.422-433.

yönetimi literatürüne katkı sağlamaktır. Bu çalışmada; hizmetkâr liderlik ve koşullu ödül liderliği bağımsız değişken olarak, değişime bağlılık bağımlı değişkenler olarak ve örgütsel adalet ve iyimserliğin aracı rolleri ele alınmıştır. Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁵⁶ , Podsakoff ve arkadaşlarının Liderlik Ölçeği²⁵⁷ , Colquitt Örgütsel Adalet Ölçeği²⁵⁸ , Scheier ve arkadaşlarının İyimserlik Ölçeği²⁵⁹ , Herscovitch & Meyer Değişime Bağlılık Ölçeği'nin²⁶⁰ ve yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı araştırmada, sonuçlar hizmetkâr liderlik ve koşullu ödül liderliğinin değişime bağlılık, iyimserlik tutumu ve etkileşimsel adalet duygusuna güçlü bir katkı yaptığını göstermiştir. Hizmetkâr liderlik ve koşullu ödül liderliğinin adalet ile ilişkili olduğu, adaletin iyimserlikle ilişkili olduğu, ayrıca iyimserliğin değişime bağlılık ile ilişkili olduğu sonuçlar arasındadır. Hizmetkâr liderlik ve değişime bağlılık arasındaki adalet ve iyimserliğin aracı rolleri test edilmiştir. Bu çalışma, hem hizmetkâr liderlik ve koşullu ödül liderliğinin etkisini bir arada ele alması ve hem de hizmetkâr liderlik ile değişime bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemesi bakımından ilk yapılan çalışmadır. Hizmetkâr liderliğin değişime bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Hunter ve arkadaşlarının 2013 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderler Hizmetkâr Takipçilere İlham Verirler: Çalışanlar ve Organizasyon İçin Öncüller ve Sonuçlar*"²⁶¹ isimli çalışmanın amacı, kişilik, hizmetkâr liderlik, kritik takipçi ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri test etmektir. Çok seviyeli ve çok kaynaklı model kullanılarak, Amerika'da 224 tane perakende mağazasında, 3 ayrı gruba anket gönderilerek 425 takipçi, 110 mağaza müdürü ve 40 bölge müdüründen araştırma verileri elde edilmiştir. Liderlerin hoşluğunun hizmetkâr liderlik ile pozitif ilişkili olduğu ve liderlerin dışa dönüklüğünün hizmetkâr liderlik ile negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Grup seviyesinde hizmet ikliminin, hizmetkâr liderliğin takipçilerinin işten ayrılma niyetleri, yardım etme ve satış davranışları üzerindeki etkilerde aracılık rolü üstlendiği sonuçlar arasındadır.

²⁵⁶ M.G. Ehrhart, "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, No.1, 2004, pp.61-94.

²⁵⁷ P.M.Podsakoff, S.B. MacKenzie, R.H. Moorman & R. Fetter, "Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours", **Leadership Quarterly**, Vol.1, No.2, 1990, pp.107-142.

²⁵⁸ J.A. Colquitt, "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, pp.386-400.

²⁵⁹ M.F. Scheier, C.S. Carver & M.W. Bridges, "Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.67, No.6, 1994, pp.1063-1078.

²⁶⁰ L. Herscovitch, J.P. Meyer, "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.3, 2002, pp.474-487.

²⁶¹ Emily M. Hunter, Mitchell J. Neubert, Sara Jansen Perry, L.A. Witt, Lisa M. Penney, Evan Weinberger, "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization", **The Leadership Quarterly**, Vol.24, 2013, pp.316-331.

Zhou ve Miao'nun 2014 yılında yaptıkları "*Çin'de Kamuda Hizmetkâr Liderlik ve Etkili Bağlılık: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü*"²⁶² isimli çalışmada, çinli işçilerde hizmetkâr liderlik ve etkili bağlılık arasındaki muhtemel aracı mekanizmanın incelenmesi amaçlanmıştır. Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁶³ kullanılarak, Çin'de kamuda 239 tam zamanlı çalışana, farklı zamanlarda 3 aşamalı anket göndermiştir. Hizmetkâr liderliğin algılanan örgütsel destek aracılığı ile etkili örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Bu çalışma, hizmetkâr liderliğin etkisinin Batı kültürlerinde olduğu gibi, Çin kültüründe de mevcut olduğunu göstermiştir.

Duyan ve Dierendonck 2014 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru*"²⁶⁴ isimli çalışmayla, Türkiye'de henüz yeterli seviyede güncellik kazanmamış olan "hizmetkâr liderlik" kavramını öncelikle kavramsal çerçevede incelemek ve sonrasında da ileriki araştırmalar için temel oluşturmak üzere, Dierendonck ve Nuijten tarafından geliştirilen "Hizmetkâr Liderlik Anketini-HLA"²⁶⁵ Türkçeye kazandırmak amaçlanmıştır. Bursa'da otomobil ve tekstil firmalarının çalışanlarına dağıtılan 400 adet anketten 339 kişiden elde edilen verilerle (cevaplama oranı % 85) HLA'nın Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle test edilmiştir. Ayrıca, ölçeğin tüm boyutlarının, çalışanların iyilik hali ile ilişkileri analiz edilmiş ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Otantiklik faktörü çıkarıldıktan sonra, Ülkemizde 26 ifadelik 7 boyutlu versiyonun kullanılması istatistiksel olarak kabul edilebilir bulunmuştur.

Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz 2014 yılında yaptıkları "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki"²⁶⁶ isimli çalışmada öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada veriler, Dennis & Winston Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁶⁷ ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeği²⁶⁸ kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme, Şanlıurfa ilinde 90 yönetici ve 172 öğretmen olmak üzere 262 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada,

²⁶² Ying Ying Zhou, Qing Miao, "Servant Leadership and Affective Commitment in the Chinese Public Sector: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**, Vol.115, No.2, 2014, pp.381-395.

²⁶³ M.G. Ehrhart, "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, No.1, 2004, pp.61-94.

²⁶⁴ Emin Cihan Duyan, Dirk van Dierendonck, "Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru", **Sosyoloji Konferansları**, No:49, 2014-1, s.1-32.

²⁶⁵ Dirk van Dierendonck, Inge Nuijten, "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", **Journal of Business Psychology**, Vol.26, 2011, pp.249-267.

²⁶⁶ Refik Balay, Ahmet Kaya, Reyhan Geçdoğan Yılmaz, "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki", **Journal of Educational Sciences Research** (International E-Journal), Vol.4, No.1, 2014, pp.229-249.

²⁶⁷ Rob Dennis, Bruce E. Winston, "A Factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, pp.455-459.

²⁶⁸ Refik Balay, Miraç Sağlam, "Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği", **Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.5, No.8, 2004, s.31-46.

yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında orta düzeyin üstünde, yüksek düzeye yakın pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Khan, Khan ve Chaudhry'nin 2015 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderliğin İşyeri Maneviyatı Üzerindeki Etkisi: Katılım Kültürünün Moderatör Rolü*"²⁶⁹ isimli çalışmada hizmetkâr liderliğin iş yeri maneviyatının üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Barbuto & Wheeler Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁷⁰, Denison Örgütsel Kültür Ölçeği²⁷¹, Ashmos & Duchon İş Yeri Maneviyatı Ölçeğinin²⁷² kullanıldığı çalışmada, Pakistan İslamabad Tarımsal Araştırma Konseyindeki kişilere çevrimiçi anket gönderilmiş ve 214 kişiden dönüş olmuştur. Hizmetkâr liderliğin boyutları Trivers²⁷³, Garber v.d.²⁷⁴, Melchar v.d.'nin²⁷⁵ çalışmalarındaki boyutlar ile aynı şekilde: (1) Fedakâr arama, (2) Duygusal iyileştirme, (3) Bilgelik, (4) İkna edici yol gösterme, (5) Örgütsel hizmetkârlık olarak saptanmıştır. Hizmetkâr liderlik ve iş yeri maneviyatı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Hizmetkâr liderliğin iş yeri maneviyatı ile arasındaki ilişkide örgütsel kültürün pozitif bir şekilde düzenleyici role sahip olduğu da tespit edilmiştir.

Kwak ve Kim'in 2015 yılında yaptıkları "*Kore Otellerinde Hizmetkâr Liderlik ve Müşteri Hizmet Kalitesi: Çoklu Seviyede Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü*"²⁷⁶ isimli çalışmada, otel sektöründe hizmetkâr liderliğin müşteri hizmet kalitesi algısı üzerindeki etkisinde, çalışanların bireysel ve grup seviyesindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık rolünün olacağı önerilmiştir. Liden v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin²⁷⁷ kullanıldığı çalışmada 3 farklı açıdan değerlendirme yapabilmek amacıyla, Güney Kore'de, otel çalışanı, supervisorlar ve müşteri grupları olmak üzere 3 farklı gruba ayrı ayrı ve toplamda 225 kişiye anketler

²⁶⁹ K. E. Khan, S.E. Khan, A.G. Chaudhry, "Impact of Servant Leadership on Workplace Spirituality: Moderating Role of Involvement Culture", **Pakistan Journal of Science**, Vol.67, No.1, 2015, pp.109-113.

²⁷⁰ John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.

²⁷¹ D.R. Denison, "Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?" In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Ed.by), **International handbook of organizational culture and climate**, Chichester: Wiley, 2001, pp. 347-372.

²⁷² D.P. Ashmos, D. Duchon, "Spirituality at work: a conceptualization and measure", **Journal of Management Inquiry**, Vol.9, No.2, 2000, pp.134-145.

²⁷³ Geoffrey A. Trivers, Servant Leadership's Effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors, Argosy University Seattle, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, United States, 2009, pp.1-140.

²⁷⁴ Jeannie Scruggs Garber, Elizabeth A. Madigan, Elizabeth R. Click and Joyce J. Fitzpatrick, "Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents", **Journal of Interprofessional Care**, Vol.23, No.4, 2009, pp.331-340.

²⁷⁵ David E. Melchar, Susan M. Bosco, "Achieving High Organization Performance through Servant Leadership", **The Journal of Business Inquiry**, Vol.9, No.1, 2010, pp.74-88.

²⁷⁶ Won Jun Kwak, Hwa - Kyunk Kim, "Servant Leadership and Customer Service Quality at Korean Hotels: Multilevel Organizational Citizenship Behavior as a Mediator", **Social Behavior and Personality**, Vol.43, No.8, 2015, pp.1287-1298.

²⁷⁷ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

gönderilmiş ve 198 kişi anketlere dönüş yapmıştır. Supervisorların hizmetkâr liderliği ve müşterilerin hizmet kalite seviyesi algıları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu pozitif ilişki otel çalışanlarının bireysel ve grup seviyesindeki mesleki vatandaşlık davranışlarının aracı rolüyle gerçekleşmektedir. Çalışmada, otellerin servis kalitesini geliştirmek için supervisorların, çalışanların bireysel ve grup seviyesindeki mesleki vatandaşlık davranışları ile aktif performanslarını kolaylaştırmaya ihtiyaçları olduğu önerilmiştir.

Song, Park ve Kang 2015 yılında yaptıkları “*Hizmetkâr Liderlik ve Takım Performansı: Bilgi Paylaşımı İkliminin Aracı Rolü*”²⁷⁸ isimli araştırmada hizmetkâr liderlik bilgi paylaşımı ikliminin habercisi olarak incelenmiş ve hizmetkâr liderlik ile takım performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ikliminin aracı rol oynadığı kanıtlanmıştır. Kuzey Kore’de büyük bir kozmetik şirketinde 77 satış takımında 2.965 direkt satış temsilcisine anket dağıtılıyor ve 67 takımda çalışan 1884 satış temsilcisinden araştırma verileri elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, hizmetkâr liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ikliminin aracı etkisi olduğunu göstermiştir. Hizmetkâr liderliğin takım performansı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Bilgi paylaşımı ikliminin takım performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu ve hizmetkâr liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ikliminin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

Harwiki’nin 2016 yılında yaptığı (2016) “*Kadın Kooperatiflerinde Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Kültür, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*”²⁷⁹ isimli çalışması ile, hizmetkâr liderliğin örgütsel kültür, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Endonezya’da Doğu Java şehrindeki kadın kooperatiflerinde 10 müdür ve 30 çalışana uygulanan çalışmada, elde edilen veriler kısmi en küçük kareler analiz tekniği ile değerlendirilmiştir. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) karakter odaklı, (2) insan odaklı, (3) görev odaklı, (4) süreç odaklı olarak yer almıştır. Bu çalışma, hizmetkâr liderliğin, örgütsel kültür, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerinde anlamlı bir şekilde etkisi olduğunu göstermiştir. Örgütsel kültür, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler ancak çalışan performansını etkilemez. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansını anlamlı olmayan bir şekilde etkiler.

²⁷⁸ Chanhoo Song, Kwangseo Ryan Park, Seung-Wang Kang, “Servant Leadership and Team Performance: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Climate”, **Social Behavior and Personality**, Vol.43, No.10, 2015, pp.1749-1760.

²⁷⁹ Wiwiek Harwiki, “The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol.219, 2016, pp.283-290.

Williams Jr, Seng, Hayek, Haden ve Atinc'in 2016 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlik ve Takipçilerin Yaratıcılığı: İş Yeri Maneviyatı ve Politik Yeteneğin Etkisi*"²⁸⁰ isimli araştırmada Asag Gau & Van Dierendonck Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁸¹, Ferris v.d. Politik Beceri Ölçeği²⁸², Tierney v.d. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği²⁸³ kullanılarak, Güney Amerika'da Kapsamlı Bölgesel Halk Üniversitesi öğrencileri ve mezunlarına 3 farklı zaman diliminde 280 kişiye anket yöntemi uygulanarak veriler elde edilmiştir. Araştırmada hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) güçlendirme, (2) arka planda durma, (3) sorumluluk, (4) tevazu, (5) hizmetkârlık/kâhyalık olarak kullanılan ölçekteki boyutlar ile aynı şekilde belirlenmiştir. Bu çalışmada; hizmetkâr liderliğin, işyeri maneviyatını destekleyen bir iş ortamı oluşturulmasını teşvik ederek çalışan yaratıcılığını etkilediği bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkide iş yeri maneviyatının aracı rol oynadığı test edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ve işyeri maneviyatı arasındaki ilişkide liderin politik becerisinin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur.

Donia, Raja, Panaccio ve Wang'ın 2016 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Sonuçları: Astların Güdülerinin Düzenleyici Rolü*"²⁸⁴ isimli çalışmasında, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile olumlu sosyal değerler ve baskı yönetimi güdüleri gibi astların motivasyonel olarak yönlendirilmelerinin düzenleyici rolüne odaklanılmıştır. Liden v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁸⁵, Rioux & Penner Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği²⁸⁶ ve Cammann v.d.'nin Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi²⁸⁷ kullanılarak, Pakistan'ın Lahore şehrindeki hizmet sektörü (iletişim ve bankacılık) organizasyonlarındaki yerel ofislerde yapılan geniş bir çalışmadan 192 supervisor ve astlardan iki yönlü (dyadic) veri 2 hafta ara ile elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğu, ancak hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları performansları ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, astların

²⁸⁰ Wallace Alexander Williams Jr, Randolph-Seng Brandon, Mario Hayek, Stephanie Pane Haden and Guclu Atinc, "Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.38, No.2, 2017, pp.178-193.

²⁸¹ L. Asag-Gau, Dirk van Dierendonck, "The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment", **European Journal of International Management**, Vol.5, No.5, 2011, pp. 463-483.

²⁸² G.R. Ferris, v.d. "Development and validation of the political skill inventory", **Journal of Management**, Vol.31, No.1, 2005, pp.126-152.

²⁸³ P. Tierney, S.M. Farmer, G.B. Graen, "An Examination Of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", **Personnel Psychology**, Vol.52, 1999, pp.591-620.

²⁸⁴ Magda B.L. Donia, Usman Raja, Alexandra Panaccio ve Zheni Wang, "Servant leadership and employee outcomes: the moderating role of subordinates' motives", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.25, No.5, 2016, pp.722-734.

²⁸⁵ Robert C. Liden, Sandy J.Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

²⁸⁶ S.M. Rioux, L.A. Penner, "The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis", **Journal of Applied Psychology**, 2001, Vol.86, pp.1306-1314.

²⁸⁷ C. Cammann v.d., "The Michigan Organizational Assessment Questionnaire", **Unpublished Manuscript**, University of Michigan, 1979.

güdülerinin hizmetkâr liderlik ve sonuçları arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu da bulunmuştur.

Langreo, Palomino ve Elche'nin 2016 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlik, Güçlendirme İklimi ve Grup Yaratıcılığı: Konaklama Sektöründe Bir Vaka Çalışması*"²⁸⁸ isimli çalışmaları hizmetkâr liderlik uygulamalarının, güçlendirme iklimi ve çalışma gruplarındaki yaratıcılığı nasıl oluşturduğunun araştırılması amaçlanmıştır. İspanya'nın Cuenca şehrinde, 50 yıldan fazla tarihi geçmişe sahip ve sembolik olarak konaklama firması olarak akla gelen marka olan bir otelde üç farklı seviyede ölçekler vasıtasıyla veri toplanmıştır. Özellikle, çalışanlar ve çalışma gruplarının süpervizörleri için farklı anket formları düzenlenmiştir. Öncelikle, çalışanların, hem süpervizörlerinin hizmetkâr liderlikleri hakkındaki algılarını ve hem de güçlendirme iklimi ve çalışma gruplarının grup yaratıcılığını değerlendirmeleri istenmiştir. Daha sonra, sadece güçlendirme iklimi ve çalışma gruplarının yaratıcılığı ile ilgili sorular dağıtılmıştır. En son olarak da, bir otel müdürü ve dört süpervizör ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Yedi boyutlu on dört ifadelik Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin²⁸⁹ kullanıldığı araştırmada, bu otelde hizmetkâr liderliğin, yüksek düzeydeki algılar ile grup yaratıcılığını ve çalışma grubunda güçlendirme iklimini teşvik ettiği bulunmuştur. Ortalama değerler incelendiğinde, süpervizörlerin rollerinde hizmetkâr liderlik yüksek seviyede var olduğunda, güçlendirme iklimi ve grup yaratıcılığının da yüksek seviyede var olduğu görülmüştür. Süpervizörlerin rollerinde hizmetkâr liderlik düşük seviyede var olduğunda, güçlendirme iklimi ve grup yaratıcılığının da düşük seviyede var olduğu görülmüştür. Ayrıca, hizmetkâr liderlik boyutları arasında, astların gelişimine ve başarısına yardımcı olmanın en yüksek değeri sağladığı bulunmuştur. Otel müdürü ile yapılan mülakatlar, otelin kültürünü anlamayı sağlamıştır. Süpervizörler ile yapılan mülakatlar ise, hizmetkâr liderlik, güçlendirme iklimi ve çalışma gruplarının yaratıcılığının yüksek seviyede yaratılmasında otel stratejisinin etkilerinin çalışılmasını sağlamıştır. Sonuçlar, farklı çalışma gruplarında hizmetkâr liderlik var olduğunda, yüksek seviyede grup yaratıcılığı ve güçlendirme ikliminin ortaya çıktığını meydana çıkarmıştır.

Aamir Ali Chughtai'nin 2016 yılında yaptığı " Hizmetkâr Liderlik ve Takipçi Sonuçları: Kurumsal Kimlik ve Psikolojik Güvenliğin Etkilerinin Aracı Rolü"²⁹⁰ isimli çalışmasında, hizmetkâr liderlik ile çalışanların sesi ve olumsuz geri bildirim arama davranışı arasındaki ilişkide kurumsal kimlik ve psikolojik güvenliğin aracı rolünü araştırmak amaçlanmıştır. Bu çalışmanın örneklemini, Pakistandaki büyük bir gıda şirketinde çalışan ve anketleri cevaplayan 174 tam zamanlı

²⁸⁸ Jorge Linuesa-Langreo, Pablo Ruiz-Palomino, Dioni Elche, " Servant Leadership, Empowerment Climate, and Group Creativity: A Case Study in the Hospitality Industry", **Ramon Llull Journal of Applied Ethics**, No. 7, 2016, pp.9-36.

²⁸⁹ Earhart, **a.g.e.**, 2004, pp.61-94.

²⁹⁰ Aamir Ali Chughtai, "Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety", **The Journal of Psychology**, Vol. 150, No.7, 2016, pp.866-880.

çalışan oluşturmaktadır. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin hem kurumsal kimlik, hem de psikolojik güvenlik ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kurumsal kimliğin, çalışanların sesi ve olumsuz geri bildirim arama davranışı ile pozitif bir şekilde bağlantılı olduğu bulunmuştur. Benzer bir şekilde sonuçlar, psikolojik güvenliğin, hem çalışanların sesi, hem de olumsuz geri bildirim arama davranışı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin çalışanların sesi ve olumsuz geri bildirim arama davranışı üzerindeki etkilerinde, kurumsal kimlik ve psikolojik güvenliğin kısmen aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Yang, Liu ve Gu'nun 2017 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderliğin Yaratıcılık Üzerinde Çok Boyutlu Bir Çalışma: Bireysel Yeterlilik ve Güç Mesafesi Rollerini*"²⁹¹ isimli çok boyutlu çalışmanın amacı, yeterlilik teorisine dayanarak hizmetkâr liderliğin çalışanların bireysel ve takım yaratıcılıkları üzerindeki etki mekanizmalarını keşfetmektir. Yedi boyutlu Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁹² Baer & Oldham's Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği²⁹³, Gong v.d. Takım Yaratıcılığı Ölçeğinin²⁹⁴ kullanıldığı araştırmada, Çin'de, 11 bankada 83 takım liderine ve 466 çalışana anket yöntemi uygulanarak veriler elde edilmiştir. Yeterlilik teorisi bakış açısıyla ele alınan bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin, çalışanların yaratıcı öz yeterliliğini ve takım yeterliliğini desteklediği ve bununda çalışan yaratıcılığı ve takım yaratıcılığına eş zamanlı destek sağladığı bulunmuştur. Takım güç mesafesinin de, ayrıca hizmetkâr liderlik ve takım yeterliliği arasındaki ilişkiyi düzenlediği bulunmuştur. Bireysel seviyede hizmetkâr liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide çalışanların yaratıcı öz yeterliliğinin aracı rolü olduğu bulunmuştur. Takım seviyesinde ise, hizmetkâr liderlik ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişkide takım yeterliliğinin aracı rolü olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın özgünlüğü, liderliğin etkilerinin çok boyutlu seviyede incelendiği birkaç çalışmadan birisi olmasından kaynaklanmaktadır.

Lacroix ve Verdorfer'in 2017 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderler, Liderlik Ateşini Ateşleyebilir mi? : Hizmetkâr Liderlik ve Takipçilerin Liderlikten Kaçınma Davranışı Arasındaki İlişki*"²⁹⁵ isimli

²⁹¹ Jin Yang, Hefu Liu, Jibao Gu, "A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.38, No.5, 2017, pp.1-29.

²⁹² M.G. Ehrhart, "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, No.1, 2004, pp.61-94.

²⁹³ M. Baer, G.R. Oldham, "The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 4, 2006, pp. 963-970.

²⁹⁴ Y. Gong v.d., "A multilevel model of team goal orientation, information exchange and creativity", **Academy of Management Journal**, Vol.56, No.3, 2013, pp.827-851.

²⁹⁵ Martin Lacroix, Armin Pircher Verdorfer, "The Relationship between Servant Leadership and Follower's Leadership Avoidance", **Administrative Sciences**, Vol.7, No.6, 2017, pp.1-11.

Liden v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği²⁹⁶ ve Van Quaquebeke v.d.'nin İdeal Lider Prototipi Ölçeklerinin kullanıldığı araştırmada, Almanya'da sağlık sektöründe 8 hafta arayla 2 aşamalı olarak yapılarak en son 222 çalışan anketlere cevap veriyor. Bu çalışma ile hizmetkâr liderliğin, takipçilerin liderlik sorumluluğunu alma gayreti veya bu sorumluluktan kaçınması üzerindeki etkisi test edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin, takipçilerin ideal lider prototipi ile ilgili kanaati yüksek olduğu zaman liderlik sorumluluğundan kaçınmayı azalttığı bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ve azaltılmış liderlikten kaçınma davranışı arasındaki ilişkide takipçilerin öz değerlendirme ve liderlik yapma konusundaki etkili motivasyonlarının aracı rol oynadığı bulunmuştur.

Irving ve Berndt'in 2017 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderlikte Liderin Amaçlılığı: Amerika'nın Büyük Sağlık Bakım Organizasyonlarında Hizmetkâr Liderliğin Etkisini, Takipçi Odaklı Lideri, Amaç Yönelimli Lideri, Liderin Amaçlılığını İncelemek*"²⁹⁷ isimli çalışmasında, hizmetkâr liderlik çalışmalarına liderin amaçlılık konusunu ekleyerek çalışmaların genişletilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmada, Amerika'nın büyük sağlık bakım organizasyonlarında 5000'in üzerinde çalışana anket gönderiliyor ve 1713 kişi anketleri cevaplıyor. Hizmetkâr liderlikte takipçi bakış açıları, takipçi odaklı lider, amaç yönelimli lider ve liderin amaçlılığı Irving'in Liderlikte Amaç Envanteri²⁹⁸ kullanılarak değerlendirilmiş ve tüm bu bağımsız değişkenlerin; takipçilerin iş tatmini, takipçilerin örgütsel bağlılığı, takipçi-organizasyon uyumu ve takipçinin liderin etkileyciliği ile ilgili algısı gibi bağımsız değişkenler ile ilişkileri analiz edilmiştir. Cammann v.d.'nin İş Tatmini Değerlendirmesi²⁹⁹, Balfour ve Wechsler'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği³⁰⁰, Cable ve Judge'ın Takipçi-Organizasyon Uyumu Ölçeği³⁰¹ ve Ehrhart ve Klein'in Liderlik Etkileyciliği Ölçeğinin³⁰² kullanıldığı çalışmada, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, çoklu lineer regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analiz yöntemleri kullanılarak, tüm bağımsız değişkenler ile tüm bağımlı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede pozitif

²⁹⁶ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

²⁹⁷ Justin A. Irving, Julie Berndt, "Leader Purposefulness within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leader-Follower Focus, Leader Goal-Orientedness and Leader Purposefulness in a Large U.S. Healthcare Organization", **Administrative Sciences**, Vol.7, No.10, 2017, pp.1-20.

²⁹⁸ Justin A. Irving, "The development & initial testing of the purpose in leadership inventory: A tool for assessing leader goal-orientation, follower-focus, and purpose-in-leadership", **SLTP**, Vol.1, 2014, pp.52-66.

²⁹⁹ C. Cammann, M. Fiscman, D. Jenkins & J. Klesh, "Assessing the attitudes and perceptions of organizational members", **In Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices**, Ed. by S. Seashore, E.L.P. Mirvis, C. Cammann, John Wiley: Newyork, NY, USA, 1983.

³⁰⁰ D. Balfour, B. Wechsler, "Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations", **Public Prod. Manag. Review**, Vol.29, 1996, pp.256-277.

³⁰¹ D.M. Cable, T.A. Judge, "Person-organization fit, job choices decisions, and organizational entry", **Organizational Behavior Human Decision Processes**, Vol.67, 1996, pp.294-311.

³⁰² M.G. Ehrhart, K.J. Klein, "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of followers values and personality", **Leadership Quarterly**, Vol.12, 2001, pp.155-179.

ilişkiler bulunmuştur. Liderlikte Amaç Envanteri ile lider amaçlılığının ölçülmesi, bu çalışmanın hizmetkâr liderlik literatürüne sunduğu en eşsiz katkıdır.

Peachey, Burton, Wells ve Chung'ın 2018 yılında yaptıkları "*Sporun gelişimi ve barış ortamının sağlanması bağlamında hizmetkâr liderlik ve ihtiyaçların tatmininin keşfedilmesi*"³⁰³ isimli çalışmalarında, hizmetkâr liderliğin, sporun gelişimi ve barışı alanında takipçilerin iş ile ilgili ihtiyaçlarının tatminini nasıl etkilediğini keşfetmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada 85 tane sporun gelişimi ve barışı organizasyonundaki kayıtlı çalışanlara on line anket gönderiliyor, 127 kişi e-mail ile ankete cevap veriyor ve 67 organizasyondan 76 çalışanın cevapları geçerli kabul ediliyor. Ayrıca, kurucular, yönetici direktörler ve çalışanlardan oluşan 14 kişiye yarı-yapılandırılmış mülakat uygulanıyor. Yapılan tanımlayıcı istatistikler ve lineer regresyon analizi sonucunda; hizmetkâr liderliğin, çalışanların iş ile ilgili temel ihtiyaçlarından olan özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Yapılan yarı-yapılandırılmış mülakatlar sonucunda da; sporun gelişimi ve barışı organizasyonlarında tepe yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterdikleri ve bunu da; vizyon oluşturarak ve bu vizyonu organizasyona benimseterek, çalışanları özerk olmaları için güçlendirerek, çalışanların yetkinlik ihtiyaçları ile ilişkili olan organizasyonun büyüme zihniyetini teşvik ederek ve ilişkisellik ile ilgili ihtiyaçları tatmin ederek yaptıklarını bulmuşlardır.

Özetle, yukarıda bahsedilen hizmetkâr liderlik hakkında ilişkilere yönelik yapılan tüm çalışma ve açıklamalardan görüldüğü gibi, hizmetkâr liderliğin; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel farklılıklar, iş yeri maneviyatı, örgütsel adalet, iyimserlik, değişime bağlılık, çalışanların güçlendirilmesi, LMX (Lider-Üye Etkileşimi), dönüşümcü liderlik, paternalistik liderlik, işbirliğine yönelik tutumlar, örgütsel bağlılık, ihtiyaçların ve çalışanların tatmini, çalışanların performansı, takım performansı ve yaratıcılık ile ilişkilerine yönelik çok geniş bir alanda ve farklı konularda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik hakkında incelenen ilişkilere yönelik yapılan çalışmaların 2000'li yılların başından itibaren başladığı ve 2010 yılından itibaren de ivme kazanarak arttığı gözlemlenmektedir. İlişkilere yönelik yapılan çalışmaların yaklaşık olarak % 25' inin Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yapıldığı, çalışmaların büyük çoğunluğunun ilk önce ABD'de yapılmaya başlandığı ve bu yapılan çalışmaların da diğer ülkelere örnek teşkil ettiği ve Endonezya, Çin, Hindistan, Pakistan, İran, Türkiye, Kuzey ve Güney Kore, Almanya, İspanya ve Avusturalya gibi farklı kültürdeki ülke ve coğrafyalarda yapılmaya başlandığı saptanmıştır. Ayrıca çalışmaların, eğitim sektöründen, turizm, otelcilik, iletişim, bankacılık, gıda, tekstil, perakende, otomobil, elektrik güç, petrokimya, askeriye, kozmetik ve sağlık sektörüne kadar farklı yelpaze ve sektörlerde yapıldığı

³⁰³ John Welty Peachey, Laura Burton, Janelle Wells, Mi Ryoung Chung, "Exploring Servant Leadership and Needs Satisfaction in the Sport for Development and Peace Context", **Journal of Sport Management**, Vol.32, 2018, pp.96-108.

görülmektedir. Hizmetkâr liderlik hakkında ilişkilere yönelik incelenen çalışmaların yaklaşık olarak % 25'inin eğitim sektöründe yapıldığı, yaklaşık olarak % 10'unun sağlık sektöründe yapıldığı ve diğerlerinin de yukarıda bahsedilen çok farklı yelpazedeki sektörlerde yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan 12 ölçek geliştirme çalışmasının ise, 7'sinin Amerika'da ve 5 tanesinin de eğitim sektöründe ve diğerlerinin de farklı meslek kolları ve işletmelerde yapıldığı belirlenmiştir.

1.8. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri İle Karşılaştırılması

Bu başlık altında, hizmetkâr liderlik ile yakın özellikler gösteren dönüşümcü liderlik, etik liderlik, otantik liderlik ve ruhsal/manevi liderlik teorilerinin hizmetkâr liderlik ile benzerlik ve farklılıkları ele alınarak karşılaştırılacaktır.

1.8.1. Hizmetkâr Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Hem hizmetkâr liderlik, hem de dönüşümcü liderlik, insanlara değer verme ve takdir etme, dinleme, mentörlük veya öğretme ve takipçileri güçlendirmenin önemini vurgular. İki teori de, kişisel ilgi ve takipçileri takdir etmenin üzerinde önemle durma konusunda birbirlerine en çok benzemektedir.³⁰⁴ Örgütsel boyutta dönüşümcü liderlik teorisini geliştiren Bass, hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında vizyon, etki, güvenilirlik, güven ve hizmet gibi benzer özellikler bulunduğunu belirtmiştir. Hizmetkâr liderliğin biraz daha öteye giderek, en önemli önceliğini takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamak olarak belirlediğini vurgulamıştır.³⁰⁵

Hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki en önemli fark, liderin odak noktasıdır. İki liderlik yaklaşımı da takipçilerini önemsemektedir ancak, hizmetkâr liderin odak noktası takipçilerine hizmet etmektir. Dönüşümcü liderin odak noktası ise, örgüt amaçlarıdır ve bu liderler takipçilerinin örgütsel amaçlarla meşgul olmalarıyla daha çok ilgilidir.³⁰⁶ Hizmetkâr liderlik, örgütsel amaçları ikincil önemde değerlendirir ve öncelikle insanların ihtiyaçlarına odaklanarak uzun vadede örgütsel amaçları başarmayı hedefler.³⁰⁷ Hizmetkâr liderlik, öncelikle örgütteki bireylerin büyümesi, gelişimi ve genel iyilik halinin kolaylaştırılması vasıtasıyla, uzun vadede örgütsel amaçların başarılacağı görüşünü kabul eder.³⁰⁸ Dönüşümcü liderlik örgüt ve amaçlarına odaklanırken, hizmetkâr liderlik daha çok takipçilerine ve onların

³⁰⁴ Stone, Russell & Patterson, **a.g.e.**, 2004, p.354.

³⁰⁵ Bass, B.M. "The Future of Leadership in Learning Organizations", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol: 7, No:3, 2000, pp.18-40.

³⁰⁶ Patterson, **a.g.e.**, 2003, p.2; Stone, Russell & Patterson, **a.g.e.**, 2004, p.354; George P. Allen vd., "The Role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy", **American Journal of Pharmaceutical Education**, Vol.80, No.7, Article113., 2016, p.3.

³⁰⁷ Sunita Mehta, Rajkumar Pillay, "Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context", **The Journal Contemporary Management Research**, Vol.5, No.2, 2011, pp.24-41.

³⁰⁸ Stone, Russell & Patterson, **a.g.e.**, 2004, p.355; Sendjaya vd.,**a.g.e.**, 2008, p.403.

ihtiyaç ve isteklerine odaklanır.³⁰⁹ Stone, Russell ve Patterson'a göre, bir liderin dönüşümcü veya hizmetkâr lider olup olmadığının belirlenmesinde ayırt edici faktör, liderin odak noktasını örgütten takipçilere doğru değiştirmesidir.³¹⁰

Dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklara yönelik olarak yapılan ilk deneysel çalışma, Paroli, Patterson ve Winston tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, hizmetkâr liderlerin ana amacının takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanması olduğu ve bunun aksine dönüşümcü liderlerin ise örgütün ihtiyaçlarına ve örgütsel amaçlara daha fazla yöneldikleri ve farklılığın da bu noktadan kaynaklandığı görüşü savunulmuştur. Çalışmada yapılan diskriminant analizi sonucunda; hizmetkâr liderliğin takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanırken, dönüşümcü liderliğin örgütün ihtiyaçlarına odaklandığı saptanarak, iki liderlik teorisinin odak noktasının farklı olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca, Parolini tarafından hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olan 5 adet ayırt edici sözcükte görüldüğü saptanmıştır. Bunlar: (1) ahlaki, (2) odak, (3) güdü ve misyon, (4) gelişme, (5) etkidir.³¹¹

Liderlerin takipçilerinin iyiliği için takipçilerine hizmet etmesi anlayışına dair hiçbir emare dönüşümcü liderlikte yoktur.³¹² Buna ilave olarak, Patterson'a göre, dönüşümcü liderlik takipçilerini düşünme gibi altruistik bir davranışı veya tevazuyu da açıklayamamaktadır.³¹³ Van Dierendonck'a göre ise, hizmetkâr liderlik, tevazu, otantiklik ve kişilerarası kabullenmeye odaklanırken, dönüşümcü liderlikte bu özelliklerin hiçbirisi görülmemektedir.³¹⁴

Graham'a göre, hizmetkâr liderlik iki önemli noktada Bass'ın dönüşümcü liderliğinin ötesine geçerek farklılaşmaktadır. (1) Hizmetkâr liderler, geniş bir toplumu da içine dâhil ederek çok çeşitli paydaşların ihtiyaçlarını sosyal sorumluluk anlayışıyla karşılamaya duyarlıdır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, takipçilerini ahlaki muhakeme yapmaya teşvik eder. (2) Hizmetkâr lider, öncelikle takipçilerine hizmet etmeye odaklanır, topluma katkı sağlar ve takipçilerinin arasında hizmetkâr liderlik davranışlarının sergilenmesi için onları yetiştirmek konusunda gayret gösterir. Graham'a göre, hizmetkâr liderliğin bu özellikleri dönüşümcü liderlikte görülmemektedir ve hizmetkâr liderliği dönüşümcü liderlikten farklılaştırmaktadır.³¹⁵ Spears,

³⁰⁹Sendjaya, Cooper, **a.g.e.**, 2011, p.417; Van Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, p.1235.

³¹⁰ Stone, Russell & Patterson, **a.g.e.**, 2004, p.354.

³¹¹Jeanine Parolini, Kathleen Patterson, Bruce Winston, "Distinguishing between transformational and servant leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.30, No.3, 2009, pp.274-291.

³¹² Graham, **a.g.e.**, 1990, p.110; Ehrhart, **a.g.e.**, 2004, p. 69; Sendjaya, Cooper, **a.g.e.**, 2011, p.417.

³¹³ Patterson, **a.g.e.**, 2003, p.1.

³¹⁴ Van Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, p.1235.

³¹⁵ Graham, **a.g.e.**, 1991, p.113; Sendjaya, Sarros, **a.g.e.**, 2002, p.62; Liden vd., **a.g.e.**, 2008, p.163.

kâr amacı gütmeyen örgütlerde dönüşümcü liderlik yerine, hizmetkâr liderliğin uygulanmasının daha uygun ve etkili bir liderlik tarzı olacağını önemle vurgulamaktadır.³¹⁶

Stone, Russell ve Patterson ““Dönüşümcü Liderliğe Karşılık Hizmetkâr Liderlik: Liderliğin Odak Noktasında Farklılık”³¹⁷ başlıklı makalelerinde, hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları sistematik olarak incelemiştir. Söz konusu karşılaştırma Tablo 3’te görüldüğü gibi özetlenmiştir.

Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması*

Dönüşümcü Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
<p><i>İdealleştirilmiş (Karizmatik) Etki</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizyon • Güven • Saygı • Riski paylaşma • Bütünlük • Model olma 	<p><i>Etki</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizyon • Güven • Güvenilirlik ve yetkinlik • Delege etme • Dürüstlük ve bütünlük • Model olma ve şeffaflık • Hizmet
<p><i>İlham Verici Motivasyon</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Amaçlara bağlılık • İletişim • Heves 	<p><i>Kâhyalık</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • İletişim
<p><i>Entelektüel Uyarım</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasyonellik • Sorun çözme 	<p><i>İkna Etme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Öncü olma
<p><i>Kişiselleştirilmiş Düşünce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel ilgi • Mentörlük • Dinleme • Güçlendirme 	<p><i>Başkalarını Takdir Etme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cesaretlendirme • Öğretme • Dinleme • Güçlendirme

*Fonksiyonel özellikler italik ve kalın yazıyla tamamlayıcı özellikler ise düz yazı ile gösterilmiştir.

Kaynak: Stone, A. G., Russel, R. F., & Patterson, K., “Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus”, The Leadership & Organization Development Journal, Vol.25, No.4, 2004, pp.353.

³¹⁶ Sherry K. Schneider, Winnette M. George, “Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.32, No.1, 2011, p.63.

³¹⁷ Stone, Russell & Patterson, **a.g.e.**, 2004, pp.349-361.

Tablo 3'te görüldüğü gibi hizmetkâr liderliğin, takipçilere hizmet etme, kâhyalık, ikna etme, takipçilere öncülük etme, farklı ve değişen olay ve durumlar karşısında takipçileri cesaretlendirme noktasında dönüştürücü liderlikten ayrılmakta olduğunu söyleyebiliriz.

1.8.2. Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik

Brown, Trevino ve Harrison, 2005 yılında etik liderliği; kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler vasıtasıyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür uygun davranışın, iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme vasıtasıyla takipçilerin teşvik edilmesi olarak tanımlamıştır.³¹⁸ Etik liderler, takipçileri için yüksek etik standartları oldukça net bir şekilde belirler ve bu standartları kendileri de uygular. Ayrıca, takipçilerinin etik davranış göstermesini sağlamak için ödüllendirme ve cezalandırma araçlarını kullanır.³¹⁹ Etik liderlik daha çok yönlendirici ve normatif davranış gösterilmesine odaklanırken, bunun aksine hizmetkâr liderlik, takipçilerinin geliştirilmesine daha fazla odaklanmaktadır.³²⁰

Etik liderler, dürüst ve güvenilir olmalarının yanısıra, bunun da ötesinde, insanların ve toplumun gelişimini önemseyen, kişisel ve profesyonel yaşamlarında etik davranan, adil ve prensipli karar vericiler olarak görülmektedir.³²¹ Etik liderliğin, “ahlaklı kişi” ve “ahlaklı yönetici” olmak üzere iki temel unsuru vardır. Ahlaklı bir kişi olmak için, etik liderlerin dürüstlük, bütünlük ve güvenilirlik gibi kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Ahlaklı yönetici olmak için ise, etik liderler, gözle görülür bir şekilde ve kasdi olarak takipçilerinin etik karar verme süreçlerini ve eylemlerini etkilemek amacıyla rol model olarak etik davranış gösterilmesine hizmet eder.³²² Bunun da ötesinde, ahlaklı bir yönetici olarak etik liderler, sadece yasalar ve düzenlemelere uymakla kalmaz, aynı zamanda adil ilkelere dayalı örgütsel bir sistem uygular.³²³

Hizmetkâr liderlik ve etik liderlik, insanların gelişimini önemseme, bütünlük, güvenilirlik ve insanlığın iyiliğine hizmet etme gibi özellikleri paylaşma noktasında birbirlerine benzemektedir.³²⁴ Zu vd. lerine göre, hizmetkâr liderliğin dürüstlük, bütünlük ve güvenilirlik gibi

³¹⁸ Michael Brown, Linda K.Trevino & David A. Harrison, “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.97, 2005, p.120; Michael E. Brown & Linda K.Trevino, “Ethical leadership: A review and future directions”, **The Leadership Quarterly**, Vol.17, 2006, pp.595-596; Dang Wang, Taiwen Feng and Alan Lawton, “Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-dimensional Perspective”, **Journal of Business Ethics**, Vol.145, 2017, p.95.

³¹⁹ Brown,Trevino, **a.g.e.**, 2006, p.598.

³²⁰ Van Dierendonck, Nuijten, **a.g.e.**, 2011, p.258; Van Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, p.1236.

³²¹ Brown,Trevino, **a.g.e.**, 2006, p.597.

³²² Weichun Zhu, Xiaoming Zheng, Ronald E. Riggio, Xi Zhang, “A Critical Review of Theories and Measures of Ethics-Related Leadership”, **New Directions For Student Leadership**, Vol.2015, No.146, Special Issue: Developing Ethical Leaders, Summer 2015, p.82 ; Brown, Trevino, **a.g.e.**, 2006, p.597;

³²³ Xiaojun Lu, “Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating roles of Cognitive and Affective Trust”, **Social Behavior and Personality**, Vol.42, No.3, 2014, p.381.

³²⁴ Van Dierendonck, Nuijten, **a.g.e.**, 2011, p.257; Van Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, p.1236.

kişisel özellikleri etik liderliğin “ahlaklı kişi” boyutu ile ilişkili iken, hizmetkâr liderliğin model ve öncü olma gibi davranışsal özellikleri etik liderliğin “ahlaklı yönetici” boyutu ile ilişkilidir.³²⁵ Ehrhart’a göre ise, hizmetkâr liderliğin etik davranış ve takipçileriyle ilgilenme olmak üzere iki ana unsuru vardır. Hizmetkâr lider etik davranır ve takipçilerinin hem kişisel, hem de profesyonel gelişme ve başarısını teşvik ederek onları güçlendirir.³²⁶ Sendjaya ve Cooper ise, hizmetkâr liderliği; hem liderlerin hem de takipçilerinin akılcı, ilişkisel, etik, duygusal ve manevi yönlerini kapsayan bütüncül ve çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır.³²⁷ Brown ve Trevino ise hizmetkâr liderliği, bireyin ahlaki muhakeme seviyesi ve etik/etik olmayan davranış arasındaki ilişkilerde aracılık rolü gösterebilen etik örgütsel iklim ve etik kültürü oluşturmada etkili bir araç olarak tanımlamıştır.³²⁸

Liden ve arkadaşlarının 2008 yılında yedi boyutlu olarak geliştirdikleri hizmetkâr liderlik ölçeğinin boyutlarından birisi “etik davranma”dır.³²⁹ Hizmetkâr liderliğin etik davranma boyutu, etik olmayı direkt olarak değerlendiren dört ifadeden oluşmaktadır ve bu dört ifade, etik liderliğin tüm alanını kapsamamasına rağmen, etik liderliğin “ahlaklı kişi” boyutu ile benzerlik göstermektedir.³³⁰ Ayrıca, Sendjaya ve arkadaşlarının 2008 yılında geliştirdikleri çok boyutlu hizmetkâr liderlik davranış ölçeğinin boyutlarından birisi ahlaki sorumluluktur³³¹ ve Reed ve arkadaşlarının 2011 yılında tepe yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışını ölçmek için geliştirdikleri çok boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeğinin boyutlarından birisi de ahlaki bütünlüktür.³³² Sonuç olarak hizmetkâr liderliğin, insanların gelişimini önemseme, bütünlük, güvenilirlik ve insanlığın iyiliğine hizmet etme, ahlaki sorumluluk, ahlaki bütünlük ve etik davranma gibi etik liderlikle ortak özellikleri göstermesi nedeniyle etik liderliği kapsayan ve bu özelliklere ilave olarak gösterdiği diğer özellikleriyle de onun da ötesine geçen bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

³²⁵ Zhu v.d., **a.g.e.**, 2015, p.87.

³²⁶ Schneider, George, **a.g.e.**, 2011, p.63.

³²⁷ Sen Sendjaya, Brian Cooper, “Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical model and test of construct validity”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.20, No.3, 2011, p.418.

³²⁸ Reed v.d., **a.g.e.**, 2011, p.421; Brown,Trevino, **a.g.e.**, 2006, p.601.

³²⁹ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”, **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

³³⁰ Zhu v.d. **a.g.e.**, 2015, pp.87-88.

³³¹ Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora, “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”, **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, pp.415-417.

³³² Lora L. Reed, Deborah Vidaver-Cohen and Scott R. Colwell, “A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research”, **Journal of Business Ethics**, Vol.101, 2011, pp.424-425.

1.8.3. Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik

Otantik liderler, ne düşündüklerini ve nasıl davrandıklarını derinden bilen ve kendilerinin ve başkalarının değerlerinin/ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlü yönlerinin farkında olan kişiler olarak başkaları tarafından algılanan; çalıştıkları bağlamın farkında olan; kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek ve yüksek ahlaki bir karaktere sahip olan kişiler olarak tanımlanır.³³³

Walumbwa ve arkadaşları tarafından 2008 yılında otantik liderlik; hem pozitif psikolojik kapasiteleri ve hem de pozitif etik iklimi destekleyen, daha fazla öz farkındalığı, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısını, bilginin dengeli işlenmesini, takipçileri ile çalışan liderlerde şeffaflığı ve pozitif yönde kendini geliştirmeyi teşvik eden lider davranışının bir örneği olarak tanımlanmıştır.³³⁴

Öz farkındalık, açıklık, şeffaflık ve tutarlılık gibi kavramlar ve özellikler otantik liderliğin temelini oluşturur. Buna ilave olarak, pozitif değerler ve kişisel çıkarı ile ilgilenme yerine başkaları ile ilgilenme davranışından motive olma otantik liderlik için hayati öneme sahiptir.³³⁵ Avolio ve arkadaşlarına göre, otantik liderlikte şeffaflık, pozitiflik ve yüksek etik standartlara odaklanma oldukça önemlidir.³³⁶ Otantik bir lider olabilmek için, başkalarının kolektif olarak iyiliğinde olduğu gibi, liderin öncelikle kendisine karşı doğru olması ve etik açıdan hesap verebilir olması zorunludur.³³⁷

Avolio ve Gardner'a göre hizmetkâr liderlik, otantik liderlik ile benzer temel özellikleri paylaşır, her iki liderlik yaklaşımı da pozitif ahlaki bakış açısının, öz farkındalığın ve öz düzenlemenin (örneğin: otantik davranış), pozitif örnek olmanın ve liderin etkili bir şekilde çalışabilmesi için takipçilerinin geliştirilmesinin önemini açık bir şekilde tanımaktadır.³³⁸ Avolio ve Gardner'a göre, takipçilerin öz farkındalığı ve öz düzenlemesinin aracılık rolünün açık bir şekilde tanınması hizmetkâr liderlikte görülmemektedir.³³⁹

³³³ Bruce J. Avolio, William L. Gardner, "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", **The Leadership Quarterly**, Vol:16, 2005, p.321.

³³⁴ Fred O. Walumbwa, Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing and Suzanne J. Peterson, "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", **Journal of Management**, Vol.34, No.1, February 2008, p.94.

³³⁵ Brown, Trevino, **a.g.e.**, 2006, p.599.

³³⁶ Karin Klenke, "Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective", **International Journal of Leadership Studies**, Vol.3, No.1, 2007, p.72.

³³⁷ William H. Bishop, "'Defining the Authenticity in Authentic Leadership,'" **The Journal of Values-Based Leadership**, Vol.6, No.1, Makale.7, January 2013,

Available at: <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol6/iss1/7>.

³³⁸ Sendjaya, Sarros, Santora, **a.g.e.**, 2008, pp.403-404; Avolio, Gardner, **a.g.e.**, 2005, p.331.

³³⁹ Avolio, Gardner, **a.g.e.**, 2005, p.331; Sendjaya vd. **a.g.e.**, 2008, p.404.

Otantik liderlik ile hizmetkâr liderliğin özellikleri karşılaştırıldığında, otantiklik ve tevazunun her iki liderlik yaklaşımında da var olduğu görülmektedir. Ancak, otantik liderlikte tevazu ile ilgili olarak sadece öğrenmeye istekli olma anlayışı bulunabilir. Hizmetkâr liderlikte görülen geri planda durmaya ve başkalarına yer vermeye istekli olma özellikleri otantik liderlikte görülmemektedir.³⁴⁰ Wong & Davey³⁴¹ ile Dierendonck & Nuijten³⁴² hizmetkâr liderlik ile ilgili yaptıkları ölçek geliştirme çalışmalarının sonucunda “otantiklik” özelliğini hizmetkâr liderliğin boyutları arasında bulmuşlardır. Sonuç olarak hizmetkâr liderliğin, ahlaki bakış açısına sahip olma, etik davranma, takipçilerine pozitif örnek olma, takipçilerini geliştirme ve otantiklik özelliği gibi otantik liderlik ile ortak özellikler göstermesi nedeniyle otantik liderliği kapsayan ve bu özelliklere ilave olarak gösterdiği diğer özellikleriyle de otantik liderliğin ötesine geçen bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

1.8.4. Hizmetkâr Liderlik ve Manevi Liderlik

Fry, 2003 yılında manevi liderliği; arama ve üyelik vasıtasıyla manevi yaşam duygusuna sahip olan başkalarına ve kişinin kendi benliğine içsel motivasyon sağlamak için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları kapsayan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır.³⁴³ Reave ise 2005 yılında manevi liderliği; liderlik pozisyonundaki bir insanın bütünlük, dürüstlük ve tevazu gibi manevi değerleri somutlaştırdığında ve kendini, güvenilebilen ve hayranlık duyulabilen bir örneğe dönüştürdüğünde ortaya çıkması olarak tanımlanmıştır.³⁴⁴

Hem hizmetkâr liderlik hem de manevi liderlik teorileri, iş yaşamında birbirine bağlılık, amaç ve anlam duygusunu yerleştirmek amacıyla erdemli liderlik uygulamalarına ve içsel motivasyon faktörlerine başvurur. Özellikle, her iki yaklaşım da, bireylerin kendisi için anlamlı olan ve içsel yönden motive edici olan bir iş yaşamında, bütüncül bir işletmenin oluşturulmasını kolaylaştırmaya teşebbüs etmektedir.³⁴⁵

Manevi liderlik, karakter gelişiminin bileşenleri olan sosyal farkındalığın, öz motivasyonun, temel değerlerin ve öz kimliğin gelişimini kolaylaştırır. Bununla birlikte manevi liderlik, liderin vizyonu, grup üyeleri arasındaki derin ilgi (diğergamlık-fedakarlık-altruistic love) ile umut ve

³⁴⁰ Dierendonck, **a.g.e.**, 2011, p.1236.

³⁴¹ Paul T. P. Wong, Dean Davey M.A., “Best Practices in Servant Leadership”, **School of Global Leadership & Entrepreneurship**, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, July 2007, pp.1-15.

³⁴² Dirk van Dierendonck, Inge Nuijten, “The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure”, **Journal of Business Psychology**, Vol.26, 2011, p.256.

³⁴³ Louis W. Fry, “Toward a theory of spiritual leadership”, **The Leadership Quarterly**, Vol.14, September 2003, p.711; Brown, Trevino, **a.g.e.**, 2006, p.599; Reed vd., **a.g.e.**, 2011, p.421.

³⁴⁴ Laura Reave, “Spiritual values and practices related to leadership effectiveness”, **The Leadership Quarterly**, Vol.16, 2005, p.663.

³⁴⁵ Sendjaya, Sarros, Santora, **a.g.e.**, 2008, p.404.

inancın etkileşiminden ortaya çıkmaktadır.³⁴⁶ Manevi liderin rolü, takipçilerinin manevi iyilik halini teşvik eden bir kültür oluşturmada çok önemlidir.³⁴⁷

Fry'ın 2003 yılında manevi liderlik ile ilgili çalışmasında ileriye sürdüğü vizyon, diğerkâmlık ve umut/inanç boyutları benzer şekilde hizmetkâr liderlik yaklaşımında da görülmektedir.³⁴⁸ Bu bağlamda Fry, manevi liderlikteki diğerkâmlık kavramının bağışlayıcılık, nezaket, bütünlük, empati, dürüstlük, sabır, cesaret, güven ve tevazu özelliklerinden oluştuğunu saptamıştır.³⁴⁹ Hizmetkâr liderlikte de bu özelliklerin var olduğu görülmektedir. Manevi liderliğin, hizmetkâr liderliğin manevi yönleri için temel oluşturduğu ve motivasyon sağladığı ifade edilebilir. Hizmetkâr liderliğin manevi liderlikle ortak özellikler göstermesi nedeniyle, manevi liderliği kapsayan ve gösterdiği diğer özellikleriyle de manevi liderliğin ötesine geçen bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

Özetle, hizmetkâr liderliği diğer liderlik teorilerinden ayıran en önemli özellik, diğer liderlik yaklaşımlarında sıklıkla bireysel olarak veya kısmen ele alınan ancak hiçbir zaman tamamen ele alınmayan ahlak, manevilik, otantiklik, bütünlük gibi boyutları bünyesine dahil eden çok boyutlu bütüncül bir yaklaşım olmasıdır.³⁵⁰

1.9. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Hizmetkâr liderliğin özellikleri başlığı altında Spears'ın on temel hizmetkâr liderlik özelliği olan; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, kâhyalık, insanların gelişimine adanmışlık, topluluk oluşturma kavramları detaylı olarak anlatılmıştır.³⁵¹

Bu özellikler, daha sonra hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan kavramsal çalışmalara ve ölçek geliştirme çalışmalarının ele aldığı boyutlara temel oluşturmuştur. Bu çerçevede yapılan çalışmalar Tablo 4'te özetlenmiştir.

³⁴⁶ Patrick J. Sweeney, Louis W. Fry, "Character Development Through Spiritual Leadership", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Vol. 64, No.2, 2012, p.100.

³⁴⁷ Pamela H. Scott, Stephanie Tweed, "Implications of Spiritual Leadership on Organizations", **Journal of Education & Social Policy**, Vol.3, No.6, December 2016, p.68.

³⁴⁸ Sendjaya, Sarros, Santora, **a.g.e.**, 2008, p.404.

³⁴⁹ Fry, **a.g.e.**, 2003, p.695; Freeman, **a.g.e.**, 2011, p.121.

³⁵⁰ Sendjaya, Cooper, **a.g.e.**, 2011, p.417.

³⁵¹ Larry C. Spears, **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**, John Wiley & Sons, Inc., 1995, pp.4-7.

Tablo 4: Hizmetkâr Liderliğin Dominant Temaları (Boyutları)*

Araştırmacılar	Temalar
Graham (1991)	İlham, manevi
Buchen (1998)	Öz kimlik, güçlendirme, karşılıklılık kapasitesi, ilişki kurucuları, geleceğe yönelik meşguliyet.
Spears (1998)	Dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna edicilik, kavramsallaştırma, öngörü, Kâhyalık, insanların gelişimine adanmışlık, topluluk/birlik oluşturma.
Farling, Stone & Winston (1999)	Vizyon, etki, güvenilirlik, güven, hizmet.
Laub (1999)	İnsanlara değer verme, insanları geliştirme, topluluk oluşturma otantik tavır sergileme, liderlik sağlama, liderliği paylaşma.
Russell (2001)	Diğerlerini takdir etme, güçlendirme, vizyon, güvenilirlik, güven, hizmet, modelleme, öncü olma.
Patterson (2003)	Sosyal veya ahlaki sevginin kanıtlanması (Agope Love), tevazu, fedakârlık, vizyon, güven, güçlendirme, hizmet.
Dennis & Bocarnea (2005)	Güçlendirme, güven, tevazu, sosyal veya ahlaki sevginin kanıtlanması, vizyon.
Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	Güçlendirme, astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, astları birinci sıraya koyma, duygusal iyileştirme, kavramsal yetenekler, toplum için değer yaratma, etik davranma.
Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Dönüşümcü etkisi, gönüllü itaat, otantik kişilik, aşkın maneviyat, akde dayalı ilişki, ahlaki sorumluluk,
Van Dierendonck & Nuijten (2011)	Güçlendirme, tevazu, geri planda durma, otantiklik, bağışlayıcı olma, cesaret, hesap verebilirlik, hizmetkârlık/kâhyalık.
*Reed, Vidaver-Cohen ve Colwell (2011)	Kişilerarası destek, topluluk oluşturma, özgecilik, eşitlik, ahlaki bütünlük.

* Reed, Vidaver-Cohen ve Colwell'in (2011) çalışması bu tabloya yazar tarafından ilave edilmiştir.

Kaynak: Bright Mahembe, Amos S. Engelbrecht, "A confirmatory factor analytical study of a servant leadership measure in South Africa", **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.39, No.2, 2013, p.2.

Bu tez çalışmasında, hizmetkâr liderlik ölçeği olarak Liden ve arkadaşlarının 2008 yılında geliştirmiş oldukları hizmetkâr liderlik ölçeğinin boyutları esas alınmıştır. Bu doğrultuda, Liden ve arkadaşlarının; güçlendirme, astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, astları birinci sıraya koyma, duygusal iyileştirme, kavramsal yetenekler, toplum için

değer yaratma, etik davranma olarak 7 boyuttan ve 28 maddeden oluşan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği tarafımca Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmıştır. Bu boyutlar, hizmetkâr liderlik özelliklerinin anlatıldığı bölümde, hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların tartışıldığı bölümde ve hizmetkâr liderliğin diğer liderlik teorileri ile ilişkisinin tartışıldığı bölümde detaylıca anlatılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Örgütsel güvenin, örgütsel özdeşleşmenin ve sosyal sürdürülebilirliğin detaylı olarak ele alınacağı bu bölümde, ilk olarak örgütsel güven başlığı altında; güven kavramı ve tanımı, güven türleri, örgütsel güven kavramı ve tanımı, örgütsel güven modelleri ve lidere/yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve örgüte duyulan güven başlıkları altında örgütsel güvenin boyutları ile hizmetkâr liderlik ve güven arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Daha sonra, örgütsel özdeşleşme başlığı altında; örgütsel özdeşleşme kavramı, tanımı ve önemi, içselleştirme ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilen kavramlar ve hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar anlatılmıştır. Son olarak, sosyal sürdürülebilirlik başlığı altında; sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirlik ve üçlü sonuç yaklaşımı, ekonomik sürdürülebilirlik, çevreye yönelik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik kavramları anlatılmıştır. Ayrıca, sosyal sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışı, gelişimi, özellikleri anlatılmış, boyutları ve sosyal sürdürülebilirlik konusunda yapılan güncel çalışmalar ele alınıp tartışılmıştır. Bu kapsamda, Staniškienė, & Stankevičiūtė tarafından 2018 yılında geliştirilen sosyal sürdürülebilirlik ölçeği Türkçe'ye ilk kez uyarlaması bu doktora tez çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı oluşturmada, yönetimin tüm örgüt çalışanları üzerinde güven duygusunu yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi konusu önem arz etmektedir. Yöneticiler aldığı ve uyguladığı tüm kararlar ile verdikleri söz ve vadeler vasıtasıyla örgütte güveni tesis edebilir ya da tamamen yok edebilir. Örgüt çalışanları arasında güven duygusuna olan eğilimi arttırabilmek amacıyla, karar alma süreçlerinde prosedürlerin etkin olarak kullanılması ve çalışanlara sunulan ödüllerin adil olarak dağıtılması gereklidir.³⁵² Güven genel olarak, dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak kabul edilir. Literatürde, güvenin örgütsel başarı sağlanabilmesi için gerekli bir unsur olduğu, ancak kısa zamanda oluşturulamadığı, uzun ve gayretli çaba ve çalışmalar gerektirdiği konusunda bir fikir birliği sağlanmıştır. Kişiler arası ve örgüt içerisinde güvenin tesis edilmesi

³⁵² Ömer Faruk İşçan, Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.24, Sayı.4, 2010, s.202-203.

ve geliştirilmesi konusu örgütlerin faaliyetlerinin etkin, verimli ve sürdürülebilir olması açısından son derece önemlidir.³⁵³

Örgütsel seviyede güven konusu incelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir yerinin olduğu görülmektedir. Bir örgütün verimli ve sürdürülebilir bir şekilde başarıyla çalışabilmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek örgüte güvenen ve örgütle özdeşleşen nitelikli çalışanlara sahip olmasına ve bu çalışanlar vasıtasıyla performansını sürekli iyileştirerek sürdürmesine bağlıdır. Örgütsel verimliliğin, örgütsel bağlılığın, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sürdürülebilirliğin oluşmasındaki en önemli faktörlerden birisi, örgüt içinde çalışanların birbirlerine, yöneticilerine ve örgütüne yönelik duydukları güvendir.³⁵⁴

Üst seviyede örgütsel güven yaratan örgütlerin, daha uyumlu, stratejik ittifakının daha kuvvetli olduğu, çok daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri ve takımları oluşturmada daha başarılı olduğu görülmektedir. Yüksek düzeyde güvene sahip örgütlerin, düşük düzeyde güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı daha kolay, yenilikçi ve sürdürülebilir örgütler olduğu gözlemlenmektedir.³⁵⁵

2.1.1. Güven Kavramı ve Tanımı

Güven, psikoloji, sosyoloji, politika, ekonomi, antropoloji, tarih ve sosyobiyoji gibi birçok farklı sosyal bilim alanındaki literatürde dikkate alınan ve önem verilen bir kavramdır. Ancak, bu farklı disiplinlerin her birisi güven kavramını kendi disiplinine özgü farklı bakış açıları ile tanımlamıştır. Güven kavramını, ekonomistler zımnen yapılan sözleşmenin bir çeşidi olarak, sosyologlar sosyal yaşamı mümkün kılan ortak kabul edilen bir dünya anlayışı olarak, psikologlar ise bir kişinin diğer bir kişiden söz verme veya söylemlerine sürekli olarak güvenebilmesi ile ilgili genelleştirdiği beklentisi olarak ele almıştır.³⁵⁶

Güvenin evrensel olarak kabul edilebilen bilimsel bir tanımı olmamasına rağmen, güvenin birçok konuda ve alanda önemli olduğu üzerinde bilim camiasında fikir birliğine varılmıştır.

³⁵³ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt.10, Sayı.2, Manisa, 2003, s.139-140.

³⁵⁴ M.Halis, G.S. Gökgöz, Ö. Yaşar, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.17, 2007, s.188.

³⁵⁵ İpek Kalemci Tüzün, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Yayınları, **KMÜ İİBF Dergisi**, Sayı.3, Cilt.2, Aralık 2007, s.105, (Çevrimiçi) <http://earsiv.kmu.edu.tr/handle/11492/404>, 2 Şubat 2019.

³⁵⁶ Roy J. Lewicki, Barbara Benedict Bunker, "Trust in Relationships: A model of Development and Decline", **Conflict, Cooperation and Justice**, Ed.by. B.B. Bunker & J.Z. Rubin, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995, pp.134-135.

Güven işbirliği davranışını sağlar, ağ ilişkileri gibi uyarlanmış örgütsel formları teşvik eder, zararlı çatışmaları azaltır, işlem maliyetlerini düşürür.³⁵⁷ Bununla birlikte güven, gelecekle ilgili belirsizliği azaltır ve katılımcıların fırsatçı davranış gösterme olasılığına karşı birbirlerine karşı sürekli olarak zanlarda bulunmasını azaltır. Güven, birbirlerine güvenmeyen katılımcı tarafların bu davranışında belirleyici rolü olan bürokratik yapılara olan ihtiyacı azaltarak ve örgütte oluşan anlaşmazlıkları ve sürtünmeyi ortadan kaldırarak örgütün pürüzsüz ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar. Güven, doğal olarak oluşmaz, örgütte dikkatli bir şekilde yapılandırılmalı ve yönetilmelidir.³⁵⁸

Ayrıca, güvenin uzun zamandır, başarılı müzakerelerde ve çatışma yönetimi çabalarında önemli bir belirleyici etken olduğu da saptanmıştır.³⁵⁹ Müzakereciler arasında güven, çatışmayı azaltan bir faktör olarak bulunur iken, gruplar arasında güven, takımlardaki çatışmayı azaltan bir faktör olarak bulunmuştur. Güven, organizasyonlar, astlar ve üstler ve grup üyeleri arasında bilginin paylaşımında ve iletişimin geliştirilmesinde etkili bir araç olarak saptanmıştır.³⁶⁰

Fukuyama'ya göre güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Bir örgütte çalışmak zorunda olan insanlar, ortak ahlaki kurallara uygun hakaret ettiklerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olur. Bunun aksine, birbirlerine güvenmeyen insanlar, en nihayetinde kendilerini yalnızca müzakereye, anlaşma ve dava etmeye iten bir formel kurallar altında birbirleriyle işbirliği yapabildikleri bir toplumda bulacaktır. Toplumdaki güvenin yerini alan bu yasal aygıt, ekonomistlerin "işlem maliyeti" diye adlandırdıkları unsuru kapsar. Toplumdaki yaygın güvensizlik, bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir. Bu tür bir vergiyi yüksek güven duygusuna sahip toplumlar ödemek zorunda değildir.³⁶¹

Mayer, Davis ve Schoorman, güveni, bir tarafın, belirli bir ilişki içerisine girdiği diğer tarafı gözlem ve kontrol altına almaksızın, güvenen taraf için önemli olan belirli bir davranışı

³⁵⁷ Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, "Introduction to Special Topic Forum. Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust", **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, 1998, p.394.

³⁵⁸ Roy J. Lewicki, Barbara Benedict Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", **Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research**, Ed.by. Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, Sage Publications, Inc., 1996, p.115.

³⁵⁹ Rousseau, Sitkin, Burt, **a.g.e.**, 1998, p.396.

³⁶⁰ Hyun-Jung Lee, "The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.19, No.6, 2004, p.625.

³⁶¹ Francis Fukuyama, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Eylül 2005, s.41-43.

göstereceği beklentisiyle diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalmaya isteklilik olarak tanımlar iken, güveni, risk almaktan ziyade, risk almaya isteklilik olarak da tanımlamıştır.³⁶²

Lewicki, McAllister ve Bies güveni, bir başkasının davranışı hakkında pozitif beklentiler içerisinde olma³⁶³ olarak tanımlarken, Rousseau, Sitkin ve Burt ise güveni, bir kişinin, bir başkasının niyetlerinin ve davranışının pozitif yönde olacağı beklentisi ile onun eylemlerine karşı savunmasız kalmayı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır. Ayrıca, güvenin, dayanışma gibi bir davranış veya risk gibi bir seçim olmadığını, ancak bu eylemlere neden olan veya bu eylemlerin sonucunda ortaya çıkan, hepsinin altında yatan psikolojik bir durum olduğunu önemle belirtmiştir. Ancak, risk ve dayanışmanın, güvenin oluşması için gerekli ve vazgeçilmez iki şart olduğunu da önemle vurgulamıştır.³⁶⁴

McEvily, Perrone ve Zaheer ise güveni, örgütü anlamak ve ekonomik faaliyeti koordine etmek için *örgütlenme prensibi* olarak ele almıştır ve güvene *beklenti* ve *niyet* olarak odaklanmıştır. Güveni, *güvenen* ve *güvenilen* taraflardan oluşan, doğal ve ilişkisel bir yapı olarak tanımlamıştır.³⁶⁵ Paliszkievicz yapmış olduğu literatür taraması sonucunda güven kavramının; kişilerarası ve evrensel olmaktan ziyade, durumsal, gönüllülük esaslı, taahhüde dayalı, bilinçli, dinamik veya geçici, eylem odaklı ve karmaşık bir süreç olduğu gibi bazı önemli özelliklerini bulmuştur.³⁶⁶ Sonuç olarak, güven, örgütte kendiliğinden doğal bir şekilde oluşamayacağı için, örgütte güven tesis edilebilmesi için, çalışanların yöneticilerine ve örgüte yönelik güven duymalarını sağlayacak iş ortamının ve alt yapısının oluşturulması, çalışanları ön planda tutan ve değer veren insan kaynakları politika ve uygulamalarının yapılandırılması ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi gerekli ve kaçınılmazdır.

³⁶² Roger C. Mayer, James H. Davis & F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, Vol.20, No.3, 1995, p.712.

³⁶³ Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, Robert J. Bies, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities" **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, 1998, p.439.

³⁶⁴ Rousseau, Sitkin, Burt, **a.g.e.**, 1998, p.395.

³⁶⁵ Bill McEvily, Vincenzo Perrone & Akbar Zaheer, "Trust as an Organizing Principle", **Organization Science**, Vol.14, No.1, January-February 2003, pp.92-93.

³⁶⁶ Joanna Olga Paliszkievicz, "Trust Management: Literature Review", **Management**, Vol.6, No.4, Winter 2011, pp.315-331.

2.1.2. Güven Türleri

Güven literatürü incelendiğinde, güven türleriyle ilgili olarak literatürde farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992 yılında güven kavramını, “caydırıcılığa dayalı güven”, “bilgiye dayalı güven” ve “özdeşleşmeye dayalı güven” olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır.³⁶⁷ Lewicki ve Bunker, 1995 yılında³⁶⁸ ve 1996 yılında³⁶⁹ yaptığı çalışmalar ile, Shappiro ve arkadaşlarının güven türlerinden birisi olan “caydırıcılığa dayalı güven” türünü “hesaba dayalı güven” olarak yeniden adlandırarak tekrar tanımlamış ve güven kavramını; “hesaba dayalı güven”, “bilgiye dayalı güven” ve “özdeşleşmeye dayalı güven” şeklinde sınıflandırarak geliştirmiştir. Bunun yanında, McAllister ise, 1995 yılında yaptığı çalışma ile güven kavramını; “bilişsel güven” ve “duyuşsal güven” olarak incelemiştir.³⁷⁰ Mevcut güven literatürü incelendiğinde, güven türlerinin en yaygın şekilde, Lewicki ve Bunker ile McAllister tarafından iki farklı bakış açısıyla sınıflandırılarak ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle de, Lewicki ve Bunker ile McAllister’ın güven türleri sınıflandırmaları aşağıda anlatılmıştır.

2.1.2.1. Lewicki ve Bunker’ın Güven Sınıflandırması

Lewicki ve Bunker, profesyonel iş ilişkilerinin geliştirilmesinde güven kavramını, “hesaba dayalı güven”, “bilgiye dayalı güven” ve “özdeşleşmeye dayalı güven” olmak üzere üç grupta sınıflandırma yoluna gitmiştir. Bir seviyedeki güvene ulaşılmasının bir sonraki seviyedeki güvenin geliştirilmesini sağlayan ve sıralı bir tekrarlama ile bu üç tür güven aşamasının birbirlerine bağlı olduğu fikrini ileri sürmüştür.³⁷¹ Lewicki ve Bunker’e göre, ilişkiler önce hesaba dayalı güven ile başlar. Zaman geçtikçe, taraflar arasındaki iletişim gelişir ve taraflar birbirlerini daha iyi tanıdıkça, ilişkiler bilgiye dayalı güven ile ilerler. Karşılıklı anlayış sağlandığında ise, güven sonuncu seviye olan özdeşleşmeye dayalı güven aşamasına ulaşır.³⁷² Üç aşamalı güven modelinde; iki tarafın geçmişlerinin olmadığı, üstesinden gelmeleri gereken önceki itibarlarının olmamasına rağmen birbirlerinden emin olmadıkları, çok hızlı bir şekilde ifşa olmaya karşı savunmasız olduklarına inandıkları ve ilişkinin geleceği hakkında belirsiz oldukları iki tarafın birlikte yeni bir ilişkiye girdiği varsayılmıştır. Ayrıca, güvenin değişim ve

³⁶⁷ Debra L. Shapiro, Blair H. Sheppard, Lisa Cheraskin, “Business on a handshake”, **Negotiation Journal**, Vol.8. No.4, October 1992, pp.365-377.

³⁶⁸ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1995, pp.133-173.

³⁶⁹ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, pp.114-139.

³⁷⁰Daniel J. McAllister, “Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.1, 1995, pp. 24-59.

³⁷¹ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1995, p.144; Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, p.119.

³⁷² Reinke, **a.g.e.**, 2004, p.39.

gelişiminin nasıl olduğunun anlaşılmasının, ilişkilerin nasıl değiştiği ve geliştiğinin anlaşılmasına yardımcı olacağı fikri öne sürülmüştür.³⁷³ Lewicki ve Bunker'in "hesaba dayalı güven", "bilgiye dayalı güven" ve "özdeşleşmeye dayalı güven" türleri aşağıda anlatılacaktır.

2.1.2.1.1. Hesaba Dayalı Güven

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in 1992 yılında ilk olarak "caydırıcılığa dayalı güven"³⁷⁴ olarak tanımladığı güven türünde, bireylerin davranışlarının tutarlılığı önem taşımaktadır. Örneğin: bireyler söylediklerini yapmamanın doğuracağı sonuçlardan korktuğu için, söylediklerini yapacaktır. Shapiro ve arkadaşlarına göre, caydırıcılık teorisine dayanan herhangi bir davranış gibi güven de caydırıcılığın (cezanın) vuku bulacağı güvenin ihlal edildiği aşamaya kadar sürdürülebilir. Böylece, ceza tehdidi, ödül sözünden/vaadinden muhtemelen daha önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır.³⁷⁵ Shapiro ve arkadaşlarına göre, bir kişinin sözünü tutmasındaki ana motivasyon sebebi, düşmanca eylemleri önlemek için önlemlerin var olması olarak tanımlanabilen, "caydırıcılıktır". Caydırıcılığa dayalı güven, ilişkinin sonlandırılmasının potansiyel maliyetleri olduğunda veya cezalandırıcı bir eylemin, güvensiz bir şekilde davranmanın kısa dönemli avantajından daha ağır gelmesi ihtimali olduğunda vuku bulur.³⁷⁶

Lewicki ve Bunker, "caydırıcılığa dayalı güven" türünü "hesaba dayalı güven" olarak adlandırmıştır ve bunun da sebebinin; caydırıcılığa dayalı güvenin sadece güven ihlal edildiğinde doğuracağı ceza korkusunda değil, aynı zamanda güveni koruma duygusundan kaynaklanan ödüllerde de kendisini gösterdiğine olan inançtan kaynaklandığını belirtmiştir. Bu bakış açısında güven, ilişkiyi sürdürme veya sonlandırma maliyetlerine göre ilişkiyi oluşturma ve sürdürmeden kaynaklanan sonuçları belirleyerek, oluşan ekonomik değeri hesaplamaya odaklıdır.³⁷⁷ Bu doğrultuda hesaba dayalı güven anlayışı ile uyumlu olarak, genellikle hem güvenilir olmanın ödüllendirilmesi, hem de güven ihlal edildiğinde cezalandırılma tehdidi bulunmaktadır. Birisinin itibarı, diğer kişinin arkadaş ve ortaklarından oluşan sosyal bağlantıları vasıtasıyla zarar görebilir. Benzer şekilde profesyonel iş ilişkilerinde, bir taraf diğer tarafın güvenini ihlal ederse, ihlal edilen taraf hızlıca içinde bulunulan sektöre bu durumu bildirir ve ilgili kişinin itibarsız bir kişi olarak iş hayatında bilinmesini sağlar.³⁷⁸

³⁷³ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1995, p.144; Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, p.119.

³⁷⁴ Shapiro, Sheppard, Cheraskin, **a.g.e.**, October 1992, pp.365-377.

³⁷⁵ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1995, p.145; Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, p.119.

³⁷⁶ Shapiro, Sheppard, Cheraskin, **a.g.e.**, October 1992, p.366.

³⁷⁷ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1995, p.145; Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, p.120.

³⁷⁸ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, p.120.

Hesaba dayalı güven, hem faydaların değeri, hem de hilenin maliyetlerinden ortaya çıkmasına rağmen, Lewicki ve Bunker bu aşamada, Shappiro ve arkadaşlarının caydırıcı unsurların fayda arayan unsurlardan daha baskın motivasyona sebep olacağı şeklindeki görüşünü desteklediklerini vurgulamıştır. Güven hesabı, caydırıcılığın yeterliliği ve maliyetleri ile etkili hale getirilmiştir.³⁷⁹

Rousseau, Sitkin ve Burt ise hesaba dayalı güveni, ekonomik değişime dayanan işlemlerin niteliğinin akılcı bir seçime dayanması olarak tanımlamıştır. Rousseau ve arkadaşlarına göre, güvenen, güvenilen kişinin faydalı bir aksiyon alacağını algıladığı zaman güven ortaya çıkar. Hesaba dayalı güvende algılanan pozitif niyetler, sadece caydırıcılığın var olmasından değil, aynı zamanda diğer kişinin yeterliliği ve niyetleri hakkında güvenilir bilginin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin: güvenilen kişi hakkında diğer kişiler (itibar) veya sertifikasyon (örn: diploma) vasıtasıyla sağlanan güvenilir bilgi gibi kanıtlayıcı kaynaklar, güvenilen kişinin güvenilirliği ile ilgili iddialarının doğru olduğuna işaret eder. Bu konu, Lewicki ve Bunker'in kavramsal çerçevesinde, yüksek güven ve yüksek güvensizlik durumu ile birleşmektedir. Rousseau ve arkadaşlarına göre, taraflar birbirine güvenir ancak, kişisel olmayan mali konularla ilgili özel değişimlerde, yani güvene istekli olmanın sınırlı olduğu koşullar altında, doğrulama işlemi yapmaya ihtiyaç duyar.³⁸⁰

Tuan 2012 yılında yaptığı çalışmasında, Lewicki ve Bunker'in hesaba dayalı güven anlayışını; ilişkinin sürdürülmesinden doğacak maliyetler vasıtasıyla algılanan faydalar ve sonuçlarının dengelenmesine dayanan bir güven olarak özetlemiştir. Ayrıca, güvenen ve güvenilen taraflarca algılanan caydırıcı veya dengeleyici sonuçlara dayanan bir güven olduğunu belirtmiştir.³⁸¹ Mayer, Davis ve Schoorman ise güven kavramının, sadece risk almaya yönelik hesaba dayalı olarak değil, insan ve toplumu bir bütün olarak ele alan sosyal yönelimli olarak kavramsallaştırılması gerektiğini dile getirmiştir.³⁸² Güvenin sadece hesaba dayalı olarak kabul edilmesi anlayışı, güvenin gerçek anlamda tesis edilebilmesi için yeterli ve bütüncül bir bakış açısı değildir. Hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı ve özdeşlemeye dayalı güven anlayışlarıyla pekiştirilmelidir.

³⁷⁹ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1995, p.146; Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, p.120.

³⁸⁰ Rousseau, Sitkin, Burt, **a.g.e.**, 1998, p.399.

³⁸¹ Luu Trong Tuan, "The linkages among leadership, trust and business ethics", **Social Responsibility Journal**, Vol.8, No.1, 2012, p.136.

³⁸² Raluca Rusu, Alexandru Baboş, "Organizational Trust between Institutional Trust and Interpersonal Trust", **Buletin Ştiintific**, Vol.40, No.2, 2015, p.177; Mayer, Davis, Schoorman, **a.g.e.**, 1995, pp.709-734.

2.1.2.1.2. Bilgiye Dayalı Güven

Lewicki ve Bunker'e göre bilgiye dayalı güven; güvenilen tarafın davranışlarının öngörülebilirliği temeline dayanmaktadır. Güvenilen kişi hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu zaman, güvenilen kişinin davranışlarının ancak tahmin edilebileceği fikri kabul edilmiştir. Bilgiye dayalı güven, caydırıcılıktan ziyade bilgiye dayanmaktadır. Bilgiye dayalı güven, tarafların birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunduğu geçmişleri sonucunda, bir tarafın karşı tarafın güvenilir ve davranışlarının tahmin edilebilir olduğu konusunda genel bir beklenti geliştirmesiyle, zamanla gelişmektedir.³⁸³

Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güven arasındaki eşik, ancak diğer taraf ile ilgili şüpheler, diğer tarafın güdülerini, yeteneklerini ve güvenilirliğini içeren kesin bilgiye dayalı pozitif beklentiler ile yer değiştirdiği zaman aşılır. Literatürde çoğunlukla "gerçek güven" olarak tanımlanan güven bu noktada başlar.³⁸⁴ Hesaba dayalı güven caydırıcılığa odaklanır iken, bilgiye dayalı güven, güvenen tarafın güvenilen tarafı nasıl anlayabileceğini ve nasıl davranacağını tahmin etmeye odaklanmıştır. Lewicki ve Bunker bu anlayışı; "karşı tarafı ne kadar iyi tanırsam, o kadar iyi derecede karşı tarafın ne yapacağına güvenebilirim, çünkü çoğu durumda nasıl tepki vereceğini doğru bir şekilde tahmin edebilirim" iddiasıyla öne sürmüştür.³⁸⁵

Bilgiye dayalı güvenin üç boyutu vardır. İlki ve en basit olanı bilgidir. Bilgi, güvenilen tarafın davranışlarının öngörülebilirliğine katkı sağlayarak, güvenin oluşumuna destek olur. İkincisi ise, güveni arttıran öngörülebilirliktir. Sonuncusu ise, doğru bir öngörü veya tahminde bulunabilmek için gerekli olan ve bilgiye dayalı güvenin anahtar süreçlerinden birisi olan "düzenli iletişim" ve "yakın gözlem"dir. Düzenli iletişim, bir tarafın diğer taraf ile sürekli iletişim halinde olmasını ve tarafların istekleri, tercihleri ve problemlerin çözümüne gösterdiği yaklaşımları hakkında bilginin değişimini sağlar. Düzenli iletişim olmadığında ise, bir taraf diğer taraf ile iletişimini sadece duygusal olarak kaybetmez, aynı zamanda diğer taraf ile benzer düşünme yeteneğini ve diğer tarafın reaksiyonlarını tahmin etme yeteneğini de kaybeder. Yakın gözlemlerde bulunma ise, olası bir ortak arayışı hakkında daha fazla bilgi edinmek için özellikle ilişkinin geliştirilmesine yönelme davranışıdır. Yakın gözlem, karşı taraf ile görüşerek, sosyal ortamlarda performansını izleyerek, çok farklı duygusal durumlarda onu deneyerek ve başkalarının bu davranışı nasıl yorumladığını öğrenmekle gerçekleştirilir. Yakın gözlemlerde bulunma, tarafların birlikte çalışıp çalışamayacağını belirlemede önemli yeri olan yeterli bilginin elde edilmesine imkân tanır.³⁸⁶ Bilgiye dayalı güven oluştuğunda, artık güvenin nihayi

³⁸³ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, p.121.

³⁸⁴ Graham Dietz, Deanne N. Den Hartog, "Measuring Trust Inside Organisations", **Personnel Review**, Vol.35, No.5, 2006, p.562.

³⁸⁵ Tuan, **a.g.e.**, 2012, p.136.

³⁸⁶ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1995, pp.149-150; Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1996, p.121.

noktası olan özdeşleşmeye dayalı güvene ulaşabilmesi için gerekli olan tüm alt yapı ve şartlar sağlanmış demektir.

2.1.2.1.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Bir tarafın, başkalarının tercihlerini tamamen içselleştirdiğinin varsayıldığı en üst seviyedeki güven türü, özdeşleşmedir.³⁸⁷ Güvenin üçüncü türü olarak sınıflandırılan özdeşleşmeye dayalı güven, karşı tarafın arzu ve niyetlerine tamamen empati ile yaklaşmaya dayalı bir güven türüdür. Güvenin bu üçüncü ve en üst seviyesinde, taraflar etkili bir şekilde birbirini anlar, fikir birliğine varır, empati yapar ve tarafların arasında duygusal bir bağ oluştuğu için, birbirinin değerlerine sahip çıkarak, birbirinin yerine hareket edebilir. Özdeşleşmeye dayalı güven, bir kişiyi diğeri için bir ajan olarak harekete geçirir ve kişilerarası işlemlerde ötekini ikame etmeye izin verir.³⁸⁸

Bununla birlikte özdeşleşmeye dayalı güven, bir kişinin hem başkalarının ihtiyaçlarını, seçimlerini ve tercihlerini tanımasını ve tahmin etmesini, hem de bir kişinin kendisinininkiyle aynı olan ihtiyaçların, seçimlerin ve tercihlerin bazılarını başkalarıyla paylaşmasını sağlar. Bu bağlamda artmış özdeşleşme duygusu, bir kişinin diğeri gibi düşünmesi, diğeri gibi hissetmesi ve diğeri gibi cevap vermesini sağlar. Taraflar arasında karşılıklı olarak gerçekten güçlü bir empati yapılması yoluyla kollektif bir özdeşleşme geliştirilir.³⁸⁹

Özdeşleşme meselesi işletmede kritik öneme sahip bir konudur. İşletme özdeşleşmesinin sonuçlarına örnek olarak; General Motors, işletme sınırlarını tedarikçi ve dağıtımçıları kendi bünyesinin dışında olacak şekilde tanımlamıştır. Bunun aksine, Toyota General Motors'un tüm zinciri ile rekabet edebilmek için, kendisini, gerekli olan ilişkili işletmeler ve profesyonel hizmetlerin hepsinin dâhil olduğu tek bir zincir bütünü içerisinde düşünmüştür. General Motors örneğinde, işletme ile kritik önemdeki tedarikçileri ve dağıtımçıları arasında potansiyel olarak güvensiz ilişki kurulmuştur. Toyota örneğinde ise, Toyota'nın tüm zincir bileşenleri, ortak üretim, karşılıklı iletişim ve güvenin olağanüstü olduğu, tek bir işletmenin birer parçası olarak kabul edilmektedir. Toyota'nın tedarikçileri ile dağıtımçıları birbirleriyle özdeşleştiğinden dolayı, birbirlerinin çıkarlarını dikkate alarak karar verirler. Bu şartlar altında, tarafların çıkarlarını korumaya yönelik sözleşme yapılmasına olan ihtiyaç azalır.³⁹⁰ Güvenin nihayi noktası olan özdeşleşmeye dayalı güven oluştuğunda, artık gerçek güvene tamamen ulaşıldığı söylenebilir.

³⁸⁷ Shapiro, Sheppard, Cheraskin, **a.g.e.**, October 1992, p.371.

³⁸⁸ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**, 1995, pp.142-143; Lewicki, Bunker, **a.g.e.**, 1996, p.119.

³⁸⁹ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**, 1996, p.123.

³⁹⁰ Shapiro, Sheppard, Cheraskin, **a.g.e.**, October 1992, p.372.

2.1.2.2. McAllister'in Güven Sınıflandırması

McAllister 1995 yılında yaptığı çalışmasında kişilerarası güveni; bir kişinin, karşısındaki tarafın sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara dayanarak davranışta bulunma yönündeki istekliliği olarak tanımlamıştır. McAllister, kişiler arasındaki güven kavramını, “bilişsel güven” ve “duyuşsal güven” olmak üzere iki grupta sınıflandırma yoluna giderek ele almıştır.³⁹¹ McAllister'in “bilişsel güven” ve “duyuşsal güven” türleri aşağıda anlatılmıştır.

2.1.2.2.1. Bilişsel Güven

McAllister'a göre güven, hangi konularda ve hangi koşullar altında kime güvенеceğimizi seçtiğimiz ve seçim yaparken güvenilirlik kanıtı oluşturmada “iyi nedenler” olarak neyi baz aldığımızıya yönelik bilişsel temele dayalı bir kavramdır. Mevcut bilgi ve “iyi nedenler”, güven kararlarının temelini oluşturmaya hizmet etmektedir. Örgütsel ortamda güvenin ölçülmesine yönelik geçmişte yapılan çalışmalarda, yetkinlik ve sorumluluğun, güvenin merkezi unsurları olduğunu ileri sürülmüştür. Güven ilişkilerinin var olması ve gelişmesi için, genellikle güvenilirlik ve bağlılık beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.³⁹²

Örgütsel güvenin bilişsel yönü, değerlendirici bir inanca ve genellikle diğer aktör hakkında belirli bir tecrübe ve bilgi düzeyine işaret eder. Bilişsel güven, diğer tarafın karşılıklı davranış olasılığı gibi değerlendirici tahminler ve hesaplamalar üzerine kuruludur. Bu güven algısı, bir tarafın diğer tarafa güvendiğini, çünkü her ikisinin de aynı etik prensipleri benimsediğini, geçmişte güvenilir ve yetkin bir şekilde davrandığını ve gelecekte de aynı şekilde davranmasının beklenebileceğini ima eder. Sonuç olarak, bilişsel güven, tarafların akılsızca güvenmemelerine yardımcı olan rasyonel bir değerlendirme içerir. Yine de, bilişsel güvenin sadece kısa vadede ve geçici işlerde en iyi şekilde çalıştığı söylenebilir.³⁹³

Örgütlerde, bir yöneticinin çalışanlarına bilişsel güveni sağlamak için ne kadar istekli olabileceği, geçmişteki etkileşimin başarısına, sosyal benzerliğin boyutuna ve örgütsel bağlam ile ilgili düşüncelere bağlıdır. Örgütlerde güven ilişkisinin kurulabilmesi, için bahsedilen bu üç temel kriter oldukça önemlidir. İlk kriter, aslında *performans* kriteridir. Örgütlerde iş ilişkileri tipik

³⁹¹ Daniel J. McAllister, “Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.1, 1995, p.25.

³⁹² McAllister, **a.g.e.**, 1995, pp.25-26.

³⁹³ Raminta Pucetaite, Anna-Maija Lamsa, Aurelija Novelskaite, “Building organizational trust in a low-trust societal context”, **Baltic Journal of Management**, Vol.5, No.2, 2010, p.199.

bir şekilde kişisel olduğu ve zaman geçtikçe gelişme gösterdiğinden dolayı, çalışanların güvenilirlikleri değerlendirilirken öncelikle geçmiş iş siciline ve geçmişte kendine verilen görevleri nasıl yaptıklarına bakılmak suretiyle değerlendirilir. Yüksek dayanışma içeren iş ilişkilerinde çalışan performansı kişisel verimlilik üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir ve çalışanların görev sorumluluklarını güvenilir bir şekilde yerine getirmesinin, yönetici tarafından çalışanın güvenilirliğini arttırdığını kanıt olarak gösterir. İkinci kriter ise, *sosyal benzerlik* kriteridir. Bireyler arası sosyal benzerlikler, güvenin gelişimini etkileyebilir. Etnik köken gibi benzer temel özelliklere sahip olan bireylerin yer aldığı gruplar, güvenilir iş ilişkilerini oluşturmada ve sürdürmede, temel özellikleri yönünden o gruba benzemeyen diğer çeşitli gruplara oranla daha avantajlı bir duruma sahip olabilir. Üçüncü kriter ise, *biçimsel rolün belirlenmesi* kriteridir. Biçimsel örgütlerde, biçimsel rol uzmanlıkları vasıtası ile güven ilişkilerinin sınırları belirlenir ve profesyonel kimlikler rol hazırlığının açık göstergeleri olarak hizmet eder. Eğitim kurumları, profesyonel dernekler, meslek ajansları, geniş profesyonel bir topluluğa kabul edilebilme için gerekli standartları sertifikasyon yolu ile garanti ederek güveni artırır.³⁹⁴ Literatüre, McAllister'in bilişsel güven sınıflandırmasının, Lewicki ve Bunker'ın sınıflandırmasındaki hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güven türlerine karşılık geldiği şeklinde yorumlar getirilmiştir.³⁹⁵ Bilişsel güven oluştuğunda, duyuşsal güvenin oluşması ve gelişmesi için uygun ortam ve psikolojik zemin önceden hazırlanmış ve sağlanmış olacaktır.

2.1.2.2.2. Duyuşsal Güven

Güven için duyuşsal temeller, bireyler arasında duygusal bağlar oluştuğunda var olur. Güven ilişkilerine duygusal olarak yatırım yapan insanlar, paydaşların refahı için hakiki ilgiyi ve özeni ortaya koyar, bu gibi ilişkilerin gerçekten bir erdem olduğuna ve bu duyarlı davranışının da bir karşılığı olacağına inanır.³⁹⁶ Örgütsel güvenin duyuşsal kısmı, güvenin duygusal yönü ile alakalıdır. Örneğin: Flores & Solomon, güvenin, her şeyden önce duygusal bir yönünün olduğunu iddia ederler ve bu da konuyu araştırmayı daha karmaşık hale getirir, çünkü bir konuda his ve duyguyla hareket etmenin, bir inançla hareket etmeye nazaran, daha farklı bir mantık içerdiği görülmüştür. İnanç rasyonel nedenlerle haklı gösterilebilirken, duyuşsal yön daha çok duygusal ve fiziksel güvenlik duygusu anlamına gelir. Bu güven türü, genellikle açıktır ve zordur ve genellikle daha uzun bir süre boyunca etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Duyuşsal güven proaktiftir ve karşılıklı ve dürüst davranış beklentisini içerir. Aynı zamanda,

³⁹⁴ McAllister, **a.g.e.**, 1995, p.28.

³⁹⁵ Dietz, **a.g.e.**, 2006, p.563.

³⁹⁶ McAllister, **a.g.e.**, 1995, p.26.

tarafların değerleri ile çıkarları arasındaki uyum ile de karakterize olmuştur. Duyuşsal güvenin oluşturulması, uzun dönemli sürdürülebilir örgütsel gelişimin başarılabilmesi için gereklidir.³⁹⁷

Yöneticiler arasındaki iş ilişkilerinde, duyuşsal güvenin gelişebilmesi için, bilişsel güvenin belirli bir seviyeye kadar olması gereklidir. Duyuşsal güven, güvenin yüksek bir seviyesi olmaktan ziyade, kişiler arası güvenin farklı bir türü olarak görülmektedir. Duyuşsal güven olgunlaştıkça, güven türlerinin ayrıştırılması ve ters nedensellik için (duyuşsal güven bilişsel güveni etkiler) potansiyel artar. Duyuşsal güven, bir iş ortağının güdülerinin istikrarlı ve büyük bir resme dâhil edildiği “bu meslektaşım beni umursar” gibi ana nitelikleri geliştirir. Yüksek seviyede duyuşsal güven geliştiği zaman, bilişsel güvenin bir temelini olmasına artık ihtiyaç yoktur³⁹⁸ Literatüre duyuşsal güvenin, Lewicki ve Bunker’ın sınıflandırmasındaki özdeşleşmeye dayalı güven türüne karşılık geldiği şeklinde yorumlar getirilmiştir.³⁹⁹ Güvenin en üst seviyesini ifade eden duyuşsal güven oluştuğunda ve geliştiğinde artık gerçek güvene tamamen ulaşıldığı söylenebilir.

2.1.3. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı

Örgütsel güven, örgütün varoluş nedenini, kültürünü, içerisinde bulunduğu koşullar ve çevreye göre gösterdiği kurumsal tavrını yansıtacak biçimde şekillenmekte ve örgütsel bir doku haline gelerek bireyler üstü bir şekle bürünmektedir. Örgütsel güven, örgütün genelini ilgilendirdiğinden, ortaya çıkışı kişisel güvenden daha geniş bir süreci kapsar.⁴⁰⁰ Örgütsel güven kavramı, örgütle özdeşleşen ve kuruluş ile uzun süreli ilişki kurmaya istekli olan çalışanları ifade eder. Örgütsel politikayı tahmin etme ve tanımlamaya ve iş yerinde incinmeye maruz kalmaya istekli olmayı ifade eder. Örgütsel güven, örgütteki yöneticilere ve bir bütün olarak örgüte duyulan güveni kapsayan kurumsal bir güven türüdür.⁴⁰¹

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok bilim adamı örgütsel güveni;

- Çok düzeyli; bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası çok düzeyli ilişkilerin bir sonucu,
- Kültür temelli; örgüt kültürünün inançları, temel değerleri ve normlarıyla bağlı,
- İletişim temelli; doğru bilgiyi sağlama, kararlarla ilgili açıklama yapma, samimi ve açık davranma gibi iletişime yönelik davranışların bir sonucu,

³⁹⁷ Pucetaite, Lamsa, Novelskaite, **a.g.e.**, 2010, pp.199-200.

³⁹⁸ McAllister, **a.g.e.**, 1995, p.30.

³⁹⁹ Dietz, **a.g.e.**, 2006, p.563.

⁴⁰⁰ Neslihan Derin, **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, Nobel Yayınları, 1. Basım, Ankara, Ekim 2011, s.97.

⁴⁰¹ Ming-Chuan Yu, Qiang Mai, Sang-Bing Tsai, Yi Dai, “An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organizational Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability”, **Sustainability**, Vol.10, No.864, March 2018, p.3.

- Dinamik; süreklilik gerektiren bir döngü olması,
- Çok boyutlu; bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörlerden oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır.⁴⁰²

Örgütsel güven, bir örgütün iletişim ve gösterdiği davranışlarda yetkili, açık ve dürüst, ilgili, güvenilir olması ve özdeşleşmeye değer amaçlar, normlar ve değerlerden oluşan kapsayıcı bir inanç olarak tanımlanabilir. Bu tanım örgütsel güvenin; yetki, açıklık ve dürüstlük, çalışanlar ve paydaşlarla ilgilenme, güvenilirlik ve özdeşleşme olmak üzere 5 boyuttan oluşan modelini bünyesinde sentezlemiştir.⁴⁰³ Mishra ve Morrissey örgütsel güveni, bir bireyin çalıştığı örgüt tarafından kendisine sunulan imkanlara yönelik algılarını ve örgütün liderinin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözleri yerine getireceğine olan inancı olarak tanımlamıştır.⁴⁰⁴ Gilbert ve Tang ise örgütsel güveni; bir çalışmada oluşan güven ve destek duygusu, kurumsal amaca ulaşılması ve örgütsel liderliğe olan inanç ve nihayetinde gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerin çalışanların yararına olduğunun ispatlanacağına duyulan inanç olarak tanımlamıştır.⁴⁰⁵

Örgütsel güven, kişilerarası güven ve kurumsal güveni kapsayan, insanların ve örgütün üyelerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük hakkındaki pozitif beklentilerini ifade eder.⁴⁰⁶ Bunun yanı sıra örgütsel güven, riskin mevzu bahis olduğu durumlarda örgütün, çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate alan ve önemseyen politikalar uygulayacağı konusunda çalışanların pozitif beklentilere sahip olmasını da ifade eder.⁴⁰⁷ Mishra ve Morrissey'e göre, örgüt içerisinde dört temel unsur güven oluşumunu etkiler. Bunlar, açık iletişim, çalışanların karar vermeye önemli derecede katılımı, önemli bilgilerin paylaşımı, duygu ve algıların doğru paylaşımıdır.⁴⁰⁸

Bromiley ve Cummings, örgütte yeterli güven olmadığı zaman, kişinin kendi çıkarlarını korumak için diğerlerinin davranışlarını denetlemeye daha fazla zaman ve enerji harcamak zorunda kalacağını işaret etmiştir. Bunun aksine, çalışanlar arasında yüksek seviyede güven

⁴⁰² Tüzün, **a.g.e.**, Aralık 2007, s.105.

⁴⁰³ Sherwyn P. Morreale, Pamela S. Shockley-Zalabak, "A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders' Perceptions in Organizations in Poland and Russia", **Intercultural Communication Studies**, Vol. XXIII, No.2, 2014, p.71.

⁴⁰⁴ J. Mishra, M. A. Morrissey, "Trust in Employee-Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, Vol.19, No.4, 1990, p.446.

⁴⁰⁵ J. Gilbert, T. Tang, "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, Vol.27, No.3, 1998, p.322.

⁴⁰⁶ Parastoo Gashtasebi Fard, Fariba Karimi, "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University", **International Education Studies**, Vol. 8, No.11, Online Published: October 28, 2015, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>., 2 Ocak 2019; Mayer vd., **a.g.e.**, 1995, pp.709-734.

⁴⁰⁷ Deniz Börü, Güler İslamoğlu, Melek Birsal, "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması", **Öneri Dergisi**, Cilt.7, No.27, 2007, s.50.

⁴⁰⁸ Mishra, Morrissey, **a.g.e.**, 1990, p.443.

bulunmasının performansı arttıracığını ve örgütün karlılığına katkı sağlayacağını belirtmiştir.⁴⁰⁹ Çalışma arkadaşlarına, lidere/yöneticiye ve örgüte güven olarak ortaya çıkan örgütsel güven, örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmede oldukça belirleyici bir faktördür.⁴¹⁰

Bireye (lidere/yöneticiye) ve örgüte güven birbiriyle ilişkili kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluşturur. Çalışanlar, lideriyle/yöneticileriyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre, örgüte güvenme ya da güvenmeme kararı verir. Çalışanlar, lideri/yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak kabul ettikleri için, lidere/yöneticiye güven duyduklarında bu güveni örgütün bütününe aktarabilir. Lidere/yöneticiye güven duymadıklarında ise, oluşan güvensizlik nedeniyle örgüte daha az güven duyabilirler. Bu nedenle, lidere/yöneticiye duyulan güven ve örgüte duyulan güven birbirlerinden farklı, ama birbirleriyle bağlantılı kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak “örgütsel güven” olarak adlandırılır.⁴¹¹ Hem lidere/yöneticiye güven, hem de örgüte güven ortamı birlikte oluşturulduğunda, örgütsel güvenin etkin bir şekilde ortaya çıkması ve gelişmesi sağlanmış olacaktır.

2.1.4. Örgütsel Güven Modelleri

Bu başlık altında, örgütsel güven kavramının tanımının ve kavramsal çerçevesinin açıklığa kavuşturulmasına, anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkı sağlayan belli başlı örgütsel güven modellerinden 2 önemli araştırma; Mayer, Davis Schoorman’ın Örgütsel Güven Modeli ve Bromiley ve Cummings Örgütsel Güven Modeli ele alınmıştır.

2.1.4.1. Mayer, Davis & Schoorman’ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman 1995 yılında geliştirdikleri bütünleştirici örgütsel güven modelinde, örgütsel bir ortamdaki güvenin, *güvenen* ve *güvenilen* olmak üzere 2 önemli tarafı bünyesinde barındırdığı fikrine odaklanmıştır.⁴¹² Mayer ve arkadaşları bu modelde, güvenilirliği belirleyen *yetenek*, *yardımsızlık* ve *dürüstlük* olarak üç boyut olduğunu ileri sürmüştür. Ancak bu boyutların tek başlarına güveni oluşturmada yetersiz olduğu ve üçünün birlikte güvenilirliğin

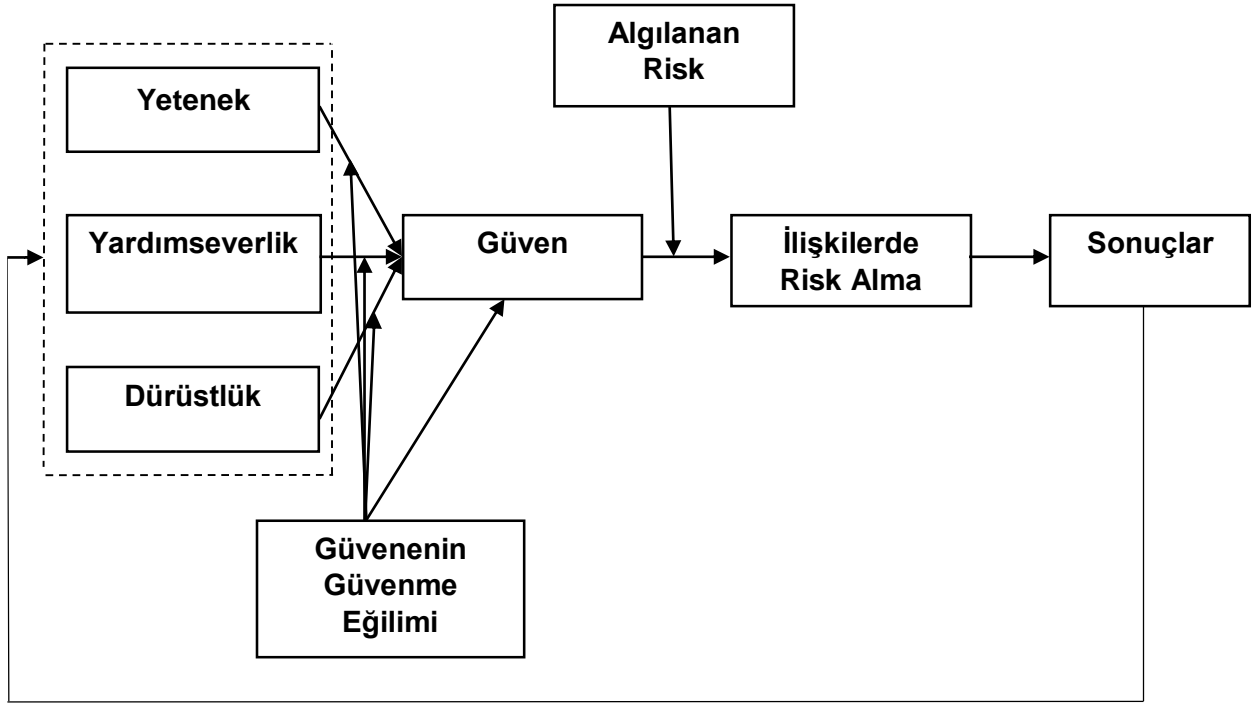
⁴⁰⁹ Philip Bromiley, Larry L. Cummings, “Transactions Costs in Organizations with Trust”, **Research on Negotiation in Organizations**, Ed.by. R. Bies, Roy J. Lewicki & Blair H. Sheppard, Greenwich, CT: JAI Press Inc. Vol.5., 1995, pp.219-247; Joanna Olga Paliszkiwicz, “Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance”, **Online Journal of Applied Knowledge Management**, Vol.1, No.2, 2013, p.119.

⁴¹⁰ Durdu Mehmet Biçkes, Celal Yılmaz, “Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.14, Sayı.1, 2017, s.303.

⁴¹¹ Mustafa Büte, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 25, Sayı.1, 2011, s.176-177.

⁴¹² Mayer, Davis, Schoorman, **a.g.e.**, 1995, p.711.

büyük bir kısmını açıklayarak katkıda bulduklarını belirtmiştir. Ayrıca, bu modelde bahsedilen *güvenmeye eğilimli olma* kavramı, başkalarına güvenmeye genel olarak istekli olma olarak tanımlanmış ve bu eğilimin, değişik tecrübelerde, kişilik tiplerinde ve kültürlerde farklılık gösterdiği vurgulanmıştır.⁴¹³ Bu modelde güvenin, bir ilişki içerisinde risk almaya yol açacağı da belirtilmiştir.⁴¹⁴ Mayer, Davis ve Schoorman'ın, Örgütsel Güven Modeli aşağıda Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: Mayer, Davis ve Schoorman'ın, Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Mayer, Roger C., Davis, James H. & Schoorman, F. David, "An Integrative Model of Organizational Trust", **The Academy of Management Review**, Vol.20, No.3, 1995, p.715.

Modeldeki güvenilirliği belirleyen boyutlar ve bu üç boyut hakkındaki bilgiler aşağıda kısaca verilecektir:⁴¹⁵

* *Yetenek:* Bir tarafın, belirli bir alan içerisinde etkileyici olmasını sağlayan beceri, yetkinlik ve niteliklere sahip olmasıdır. Güven, belirli bir yetenek alanı ile sınırlıdır. Örneğin: Kişi, teknik bir alanda son derece yetkin iken, kişiler arası iletişim gibi başka bir alanda daha az yetenek, eğitim ve tecrübeye sahip olabilmektedir.

⁴¹³ A.e., pp.715-717.

⁴¹⁴ A.e., p.724.

⁴¹⁵ A.e., pp.717-719.

* *Yardımseverlik*: Bu boyut, güvenen ile güvenilen taraflar arasında bir bağ olduğu fikrini önermektedir. Taraflar arasındaki bu bağ, tavsiyede bulunan kişi ile koruma altında olan kişi arasındaki ilişkiye benzemektedir. Yardımseverlik, güvenilen taraftan güvenen tarafa doğru pozitif bir uyum algısıdır.

* *Dürüstlük*: Bu boyut ile güven arasındaki ilişki, güvenen tarafın kabul ettiği kurallara güvenilen tarafın bağlı olması halinde oluşacaktır.

Kişinin yeteneği, yardımseverliği ve dürüstlüğüne ilişkin algılamalar, bu kişiye ne kadar güvenilebileceği üzerinde etkiye sahiptir. Modeldeki güvenilirliğin bu boyutlarının, kişilerarası seviyede uygulanmasının yanı sıra, gruplar arası ve örgütler arası seviyede de uygulanarak analizinin yapılabileceği belirtilmiştir.⁴¹⁶ Bu model, açık bir şekilde güvenin, güvene katkı yapan faktörlerden ayırt edilmesini sağlamıştır. Güveni, işbirliği, emin olma/itimat etme ve öngörülebilirlik gibi benzer yapılardan ayırmıştır. Riskin kritik rolü açık bir şekilde belirlenmiştir.⁴¹⁷ Bu modelin en önemli kısıtlarından birisi, güvenin tek yönlü olması ve güvenen ile güvenilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisinin bu modelde incelenmek üzere tasarlanmamasıdır.⁴¹⁸

Schoorman, Mayer ve Davis, 2007 yılında yaptıkları bir diğer çalışmaları ile, bu modele etki ve duygunun rolü, güven ihlalleri ve güvenin onarılması gibi kavramlar dâhil edilmiş, güven araştırmasında ilginç ve yeni konular değerlendirilmiştir.⁴¹⁹

2.1.4.2. Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli

Bromiley ve Cummings 1995 yılında yaptıkları "Güven Duyulan Örgütlerde İşlem Maliyetleri"⁴²⁰ adlı çalışmalarında, ana tartışma konusu olarak güvenin işlem maliyetlerini azalttığı fikrini ileri sürmüş ve savunmuştur. Araştırmacılar, güvenin içselleştirme, izleme ve değerlendirme süreç ve kriterleri, tahminde bulunmadaki ön yargılar, bölümler arası projelerin sıklığı, etkinliği ve uyumu üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yönelik araştırma hipotezleri geliştirmiştir.

Williamson genellikle şirketlerdeki güvenden ziyade, pazardaki güven problemini tartışmıştır. Bireylerin genel olarak güvenilir olduklarını, ancak bazı bireylerin zaman zaman fırsatçı

⁴¹⁶ F. David Schoorman, Roger C. Mayer, James H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future", **Academy of Management Review**, Vol.32, No.2, 2007, p.345.

⁴¹⁷ Mayer, Davis, Schoorman, **a.g.e.**, 1995, p.729.

⁴¹⁸ **A.e.**, pp.729-730; Schoorman, Mayer, Davis, **a.g.e.**, 2007, p.347.

⁴¹⁹ Schoorman, Mayer, Davis, **a.g.e.**, 2007, p.352.

⁴²⁰ Bromiley, Cummings, **a.g.e.**,1995, pp.219-247.

olduklarını varsaymıştır. Ayrıca, güvenme davranışı gösteren örgütlerin güvenilir bireyler tarafından kolayca ele geçirilip, sömürüldüğünü ve sonunda yaşamlarını sürdüremeyeceklerini savunur. Williamson'a göre, güvenilir bireyleri tanımlamak zor olduğundan, güvenilir davranışa dayanarak hareket eden örgütler yaşamını sürdüremeyecek ve bu durumda, örgütleri, bireylerin ve diğer örgütlerin güvenilir olduğu yönünde düşünmeye ve bunu dikkate alarak davranmaya zorlayacaktır. Williamson'un görüşünden esinlenerek, Bromiley ve Cummings, bireylerin ne tamamen kusursuzca güvenilir olduğunu ne de tamamen hilekâr olduğunu, ortalama güven ya da hilekârlık seviyelerinin örgütler arasında farklılık gösterdiğini ve örgütsel çıktıları etkilediğini varsaymıştır.⁴²¹

Bromiley ve Cummings güveni, bir bireyin inancı veya diğer birey veya gruba yönelik olarak bir grubun kendi bireyleri arasındaki hissedilen ortak inanç olarak tanımlamıştır. Güvenin farklı tanımlarını da yapmıştır. Bu tanımlar:

- (1) Açık veya gizli olarak vaadedilen taahhütlere uygun davranmak için iyi niyetli çabalar göstermek,
- (2) Bu tür taahhütleri gerçekleştirmek için yapılan müzakerelerde ve her şartta dürüst olmak,
- (3) Fırsat olsa bile, diğer taraftan aşırı avantaj elde etmemektir.

Güvenilir davranış, bireylerin gerçekten yukarıdaki bahsedilen bu tanımlardan birisine göre davranması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede, güvenilir davranışın ilk boyutu; güvenilen bireyin davranışsal açıdan güvenilir olduğunu ve gerçekten taahhüdlere yerine getirmek için davrandığını, ikinci boyutu; bireyin davranış ve ifadelerinin, bireyin gerçek istekleri ve bildiği gerçekler ile tutarlı olduğunu, üçüncü boyutu ise; bireyin, kazanmak için öngörülemeyen fırsatlardan tam ve kısa vadede faydalanmadığı ve güvenilen bireyin faydacı olmadığını ifade eder. Güvenilir davranışın üçüncü boyutu ilişkisel sözleşme olarak tanımlanmıştır.⁴²²

Bromiley ve Cummings yapmış oldukları çalışma sonucunda; güvenin kontrol sistemlerine yönelik yapılan harcamalar üzerinde negatif etkiye sahip olduğu, güvenin daha yüksek seviyelerde olduğu endüstrilerde sözleşme şartlarının güvenin daha düşük seviyelerde olduğu endüstrilere göre daha kapsamlı bir şekilde yerine getirildiği, güvenin daha yüksek seviyelerde olduğu şirketlerin operasyonlarını daha yüksek seviyelerde içselleştirdiği ve daha fazla karlılık elde ettiği, güvenin örgütsel uyum, inovasyon, örgütsel verimlilik ve karlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu vb. şeklinde sonuçlar bulunmuştur. Bu çalışma ile, güvenin yüksek seviyede olduğu şirketlerde denetim ve anlaşma yapma zorunluluğuna olan ihtiyaç ve maliyetlerin azaldığı saptanmıştır.⁴²³ Güven seviyesinin yüksek düzeyde olduğu şirketlerde,

⁴²¹ Bromiley, Cummings, **a.g.e.**, 1995, pp.222-223.

⁴²² Bromiley, Cummings, **a.g.e.**, 1995, pp.223-224.

⁴²³ Bromiley, Cummings, **a.g.e.**, 1995, pp.230-239.

güven seviyesinin düşük seviyede olduğu şirketlere göre işlem maliyetlerinin düştüğü sonucuna varılabilir.

2.1.5. Örgütsel Güvenin Boyutları

Nyhan ve Marlow'a göre, bir bireyin güven seviyesi, yöneticisine/liderine duyduğu güven ve örgütün bütününe duyduğu güven arasında farklılaşmaktadır. Çalışanlar, yönetici/lider grubun aldığı kararlar ve yaptığı aksiyonlar neticesinde, zihinlerinde bir örgüt imajı oluşturur. Bir varlık olarak örgüt hakkında oluşan bu imajlar, çalışanların yöneticileriyle gün içerisinde yaptığı anlık iletişime dayanan imajlardan farklıdır.⁴²⁴ Nyhan ve Marlow'a göre, örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde (lidere/yöneticiye güven), hem de örgüt düzeyinde (örgüte güven) oluşarak birbirlerinden farklılaşmakta, ancak birleşerek örgütsel güveni oluşturmaktadır. Nyhan ve Marlow'un 1997 yılında geliştirdiği örgütsel güvenin, "lidere/yöneticiye duyulan güven" ve "örgüte duyulan güven" alt boyutlarını ölçen "Örgütsel Güven Ölçeği"⁴²⁵ literatürde örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda halen kullanılmaktadır. Literatürde örgütsel güvenin, çalışmaların çoğunda "*lidere/yöneticiye duyulan güven*"⁴²⁶ ve "*örgüte duyulan güven*"⁴²⁷ olmak üzere 2 alt boyutta ele alındığı, bazı çalışmalarda da sözkonusu iki boyuta "*çalışma arkadaşlarına duyulan güven*"⁴²⁸ boyutu ilave edilerek örgütsel güvenin üç alt boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında da, yukarıda detaylıca bahsedilen ve örgütsel güven ile ilgili çalışmaların çoğunda halen kullanılmakta olan Nyhan ve Marlow'un Örgütsel Güven Ölçeği ve lidere/yöneticiye duyulan güven ve örgüte güven olmak üzere 2 alt boyutu ele alınacaktır.

2.1.5.1. Lidere/Yöneticiye Duyulan Güven

Mayer ve arkadaşlarının güven tanımından yola çıkarak Tan ve Tan, lidere/yöneticiye duyulan güveni, astların kontrol edemedikleri lider davranış ve eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekliliği olarak tanımlamıştır.⁴²⁹ Lidere/yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içerisinde

⁴²⁴ R.C. Nyhan, & H.A. Marlowe, "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", **Evaluation Review**, Vol.21, No.5, 1997, p.618.

⁴²⁵ Nyhan, & Marlowe, **a.g.e.**, October 1997, pp.626-629.

⁴²⁶ **A.e.**, October 1997, pp.614-635; Hwee Hoon Tan, Christy S.F.Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, Vol.126, No.2, 2000, pp.241-260.

⁴²⁷ Nyhan, Marlowe, **a.g.e.**, October 1997, pp.614-635; Akbar Zaheer, Bill McEvily, Vincenzo Perrone, "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", **Organization Science**, Vol.9, No.2, March-April 1998, pp.141-159; Tan, Tan, **a.g.e.**, 2000, pp.241-260.

⁴²⁸ Mayer, Davis, Schoorman, **a.g.e.**, 1995, pp.709-734; McAllister, **a.g.e.**, 1995, pp.24-59.

⁴²⁹ Tan, Tan, **a.g.e.**, 2000, p.243.

kişiler arası güven kapsamında ele alınmakta ve çalışanların liderine/yöneticisine duyduğu güven hissi, liderin/yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki davranış ve tutumlarından etkilenmektedir.⁴³⁰

Literatürde lidere/yöneticiye duyulan güveni belirleyen, dürüstlük, yardımseverlik ve yetenek olmak üzere üç anahtar kavram olduğuna vurgu yapılmaktadır. Dürüstlük; liderin adil, hakkaniyetli, tutarlı olmasına ve verdiği sözleri yerine getirmesine, yardımseverlik; liderin açık, destekleyici ve ilgili olmasına, yetenek ise; liderin teknik ve kişiler arası ilişkilerdeki becerisine karşılık gelmektedir.⁴³¹ Güveni oluşturmak ve sürdürmek, liderin/yöneticinin davranışı ile mümkündür. Özellikle güveni belirlemede öncelik taşıyan davranışlar, liderin/yöneticinin iletişime açık ve destekleyici davranışlarıdır. Davranışsal bütünlük ve kabul edilen değerler arasındaki algılanan uyum derecesi, çalışanların liderlerine/yöneticilerine duyduğu güvenin gelişmesi için kritik öneme sahiptir.⁴³²

Çalışan ve lider/yönetici arasında iyi bir iş ilişkisinin bulunması, çalışanın liderine arkadaş olarak güvenmesini sağlar, bu nedenle, çalışanlar liderine/yöneticisine güven duyabilir ama örgüte güven duymayabilir. Bir çalışanın, hem liderine/yöneticisine, hem de örgüte güven duyması mümkündür. Çalışanlar, liderini/yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görür ve liderine/yöneticisine duyduğu güveni genişleterek örgüte de güven duyabilir.⁴³³ Çalışanlar liderinin/yöneticisinin işinde yeterli ve yetkin olduğunu, dürüst, etik olduğunu ve adaletli davrandığını düşündüğü zaman, liderlerine/yöneticilerine güven duyacak ve bu güveni örgüte de genişleterek, örgüte de güven duyabilecektir. Bu nedenle, lidere/yöneticiye güven duyulması, örgütsel güvenin oluşturulmasında oldukça önemlidir.

2.1.5.2. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerini, gerekli durumlarda birbirlerine yardım etmelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların birbirlerine duydukları güven, örgüt içerisinde pozitif bir atmosferin oluşumuna katkı sağlamakta, böyle bir ortam da karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırmakta ve çalışanların iş motivasyonunu ve performansını arttırabilmektedir.⁴³⁴

⁴³⁰ Hakan Koç, İrfan Yazıcıoğlu, "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.1, 2011, s.47.

⁴³¹ Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, Jeffery A. LePine, "Trust, Trustworthiness and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationship With Risk Taking and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.4, 2007, pp.910-911.

⁴³² Joseph, Winston, **a.g.e.**, 2005, p.7.

⁴³³ Tan, Tan, **a.g.e.**, 2000, p.242.

⁴³⁴ N. Derya Ergun Özler, Hilal Bozkurt Yıldırım, "Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye

Örgütlerin olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, ancak aralarında güven duygusu gelişmiş, birbirlerine destek olan, çalışanlar ile oluşturulabilir. Güven bir yandan, örgüt içerisinde çalışanlar arasında güvenli bir örgüt iklimi oluştururken, diğer yandan da, insanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesine, uzun süreli ilişkilerin kurulmasına, çalışanların karar sürecine katılmasına, bilgi paylaşımının yapılmasına, etik ilkelerin benimsenmesine ve böylece problemlerin çözülmesine de katkıda bulunmaktadır.⁴³⁵ Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, örgütte pozitif örgütsel bir iklim oluşturmakta, bunun sonucunda da, çalışma arkadaşlarına güven duyulan bir ortamda çalışanlar, işbirliği içerisinde takım çalışması yaparak, iş performanslarını ve motivasyonlarını arttırarak örgütün başarısını sürdürülebilir kılmaktadır.

2.1.5.3. Örgüte Duyulan Güven

Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğinin değerlendirilmesidir. Örgütün, çalışanın yararına hareket edeceği veya en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik örgüte duyulan güvendir.⁴³⁶ Çalışanların örgüte yönelik duydukları güven, kişisel güvenlerini örgütlere genellemeleri ile gelişmektedir.⁴³⁷ Örgüte duyulan güven, yöneticilere ve meslektaşlarına nezaret etmede, güvenli bir çalışma ortamını sürdürmeyi amaçlayan güvenlik prosedürlerine uyumu sağlamada etkili bir faktördür.⁴³⁸ Örgüte duyulan güven, örgüt iklimini ve performansını pozitif yönde etkilediği için, işçiler ve yöneticiler için çok önemli bir konudur.⁴³⁹ Tan & Tan'a göre, eğer örgüt, çalışanlarını adil ücret ile ödüllendirmez veya çalışanlarının örgüte katkılarını görmez ise, çalışanların örgüte duydukları güven değişebilir. Tan & Tan örgüte güvenin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi örgütü bir bütün olarak etkileyen genel değişkenler ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yazarlar örgüte güvenin, iş gücü devir hızı ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde de etkili olduğunu ifade etmiştir.⁴⁴⁰ Bu bağlamda, örgüte duyulan güvenin çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediği, böylece örgütün amaçlarına daha düşük maliyet ile ulaştığı ifade edilebilir.

Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.5, 2015, s.166.

⁴³⁵ Münire Karabekir, Abdülkadir Akçay, Bayram Özhasar, “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri ile İş Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1, 2016, s.133.

⁴³⁶ Tan, Tan, **a.g.e.**, 2000, p.243.

⁴³⁷ Lewicki, Bunker, **a.g.e.**,1995, p.137.

⁴³⁸ Eugen Avram, Daniela Ionescu, Cornel L. Mincu, “Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.187, 2015, p.680.

⁴³⁹ Paliszkievicz, **a.g.e.**, Winter 2011, p.320.

⁴⁴⁰ Tan, Tan, **a.g.e.**, 2000, p.242.

2.1.6. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar

Reinke'nin 2004 yılında yaptığı "*Kendisinden Önce Hizmet Etme: Hizmetkâr Liderlik Teorisine Doğru*"⁴⁴¹ isimli çalışmasında, hizmetkâr liderlik algıları ile çalışanların ve gözetmenlerin arasındaki güven seviyesi arasındaki ilişkinin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Gürcistan'da 652 çalışana uygulanan hizmetkâr liderlik anketini 254 çalışan cevaplamıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, hizmetkâr liderliğin bu çalışmadaki bileşenleri olan; açık olma, vizyon ve kahyâlık arasında güçlü bir ilişki olduğu ve ayrıca hizmetkâr liderliğin güven ilişkilerini yaratma ile açık bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Joseph ve Winston'ın 2005 yılında yaptığı "*Hizmetkâr Liderlik, Lidere Duyulan Güven ve Örgüte Duyulan Güven Arasındaki İlişki*"⁴⁴² isimli makalelerinde, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları ile lidere ve örgüte güven arasındaki ilişkilerin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Laub'ın Hizmetkâr Liderlik Değerlendirme Ölçeği⁴⁴³ kullanılarak eğitim sektöründe uygulaması yapılan çalışmada, çalışanların hizmetkâr liderlik algısının hem lidere duyulan güven, hem de örgütsel güven ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr lider tarafından yönetilen işletmelerde lidere ve organizasyona duyulan güvenin, hizmetkâr lider tarafından yönetilmeyen işletmelere göre daha fazla olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır.

Trivers'in 2009 yılında yapmış olduğu "*Hizmetkâr Liderliğin Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*"⁴⁴⁴ adlı doktora tezi; hizmetkâr liderlik, güven (yöneticiye güven ve örgüte güven) ve örgütsel vatandaşlık davranışını birlikte test eden ilk ampirik çalışma olması nedeniyle önemlidir. Barbuto & Wheeler Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin⁴⁴⁵ kullanıldığı araştırmada, hizmetkâr liderliğin boyutları kullanılan ölçek ile aynı şekilde 5 boyutlu: (1) fedakâr çağrı, (2) duygusal iyileştirme, (3) bilgelik, (4) ikna edici yol gösterme, (5) örgütsel hizmetkârlık olarak ortaya çıkarak desteklenmiştir. Araştırma verileri, Kuzey Batı Amerika'daki özel ve kamu sektöründeki 19 farklı organizasyonun çalışanlarına uygulanan anket sonucunda 285 kişiden elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ile

⁴⁴¹ Sandra J. Reinke, "Service Before Self: Towards A Theory Of Servant-Leadership", **Global Virtue Ethics Review**, Vol.5, No.3, 2004, pp.30-57.

⁴⁴² Errol E. Joseph, Bruce E. Winston, "A correlation of of servant leadership, leader trust, and organizational trust", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No.1, 2005, pp.6-22.

⁴⁴³ James Alan Laub, "Assessing the Servant Organizations: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.1-30.

⁴⁴⁴ Geoffrey A. Trivers, Servant Leadership's Effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors, Argosy University Seattle, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, United States, 2009, pp.1-140.

⁴⁴⁵ Barbuto, Wheeler, **a.g.e.**, pp.300-326.

pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca, güven, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Sendjaya ve Pekerti 2010 yılındaki “*Organizasyonlarda Güvenin Öncülü Olarak Hizmetkâr Liderlik*”⁴⁴⁶ isimli çalışmalarında hizmetkâr liderliğin takipçilerin güveni üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, hizmetkâr liderlik davranışları ve takipçilerinin liderlerine duydukları güven arasındaki ilişkiyi ampirik bir şekilde test etmeye çalışan ilk büyük ölçekli çalışmadır. Endonezya’da bir özel üniversite ve bir özel okuldan oluşan iki eğitim kurumundaki 555 çalışana uygulanan, Sendjaya ve arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeğinin⁴⁴⁷ kullanıldığı araştırmada; hizmetkâr liderliğin, takipçilerin liderlerine duydukları güvene önemli bir katkı sağlayan akde dayalı ilişki, ahlaki sorumluluk ve dönüşümcü etki gibi anahtar özellikleri ile güvenin önemli bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır. Liderlerinde yüksek hizmetkâr liderlik özelliği gören alt kademe çalışanların liderlerine duydukları güven, liderlerinde düşük seviyede hizmetkâr liderlik özelliği olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Chatbury, Beaty ve Kriek’in 2011 yılında yaptıkları “*Hizmetkâr Liderlik, Güven ve Güney Afrika’da Piramid Tabanlı Kademesinde Etkileri*”⁴⁴⁸ isimli ampirik araştırmada, hizmetkâr liderlik ve kişilerarası güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Sendjaya v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği⁴⁴⁹ ve Nyhan & Marlow Örgütsel Güven Ölçeğinin⁴⁵⁰ kullanıldığı araştırmada, Güney Afrika’da petrokimya firmasında satın alma ve tedarik departmanında görevli 190 çalışana anket gönderilmiştir ve %72 oranında anketlere dönüş yapılmıştır. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) gönüllü itaat, (2) otantik kişilik, (3) akde dayalı ilişki, (4) ahlaki sorumluluk, (5) aşkın maneviyat, (6) dönüşümcü etkisi olarak, araştırmada kullanılan Sendjaya, Sarros & Santora Hizmetkâr Liderlik Ölçeğindeki boyutlar ile aynı şekilde, saptanmıştır. Alt kademe çalışanlar ve onların yöneticileri arasında yapılan araştırmanın sonucunda, hizmetkâr liderlik ve kişilerarası güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

⁴⁴⁶Sen Sendjaya, Andre Pekerti, “Servant Leadership as antecedent of trust in organizations”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.31, No.7, 2010, pp.643-663.

⁴⁴⁷ Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora, “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”, **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, pp.402-424.

⁴⁴⁸ A. Chatbury, D. Beaty and H.S. Kriek, “Servant leadership, trust and implications for the “Base-of-the-Pyramid segment in South Africa”, **S. Afr. Journal of Business Management**, Vol.42, No.4, 2011, pp.57-61.

⁴⁴⁹ Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora, “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”, **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, pp.402-424.

⁴⁵⁰ R.C. Nyhan, H.A. Marlowe, “Development and psychometric properties of the organizational trust inventory”, **Evaluation Review**, Vol.21, No.5, 1997, pp.614-635.

Azedeh Del ve Akbarpour'ın 2011 yılında yaptıkları “*Yöneticilerin Hizmetkâr Liderliği ve Çalışanların Güveni Arasındaki İlişki*”⁴⁵¹ isimli çalışmada, hizmetkâr liderlik ve çalışanların güveni arasındaki ilişki ve bu ilişkide yaş ve cinsiyetin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. İran'ın Guilan şehrinde yönetim organizasyonlarındaki tüm çalışanlara (384 çalışana) anketler dağıtılmış ve %67 oranında anketlere dönüş yapılmıştır. Pearson korelasyon analizi, hiyerarşik ve çoklu regresyon analizleri kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik ve çalışanların güveni arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca, yaşın bu ilişkide direkt düzenleyici bir etkisi olduğu, ancak cinsiyetin bu ilişkide herhangi bir etkisinin olmadığı ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Rezai ve arkadaşlarının 2012 yılında yaptıkları “*Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Güven: Lidere Duyulan Güven ve Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi*”⁴⁵² isimli çalışmada, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklamak ve bu ilişkide lidere duyulan güven ve örgütsel iletişimin aracılık rolünü göstermek amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini, İran'ın Guilan şehrinde vergi işlerinde görev yapan 258 çalışan oluşturmaktadır. Pearson korelasyon analizi kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırma, hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, lidere duyulan güven ve örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkide, lidere duyulan güvenin ve örgütsel iletişimin aracılık rolleri ile bu ilişkinin yoğunluğunun arttığı gösterilmiştir.

Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat'ın 2013 yılında yaptıkları “*Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*”⁴⁵³ isimli araştırmada, öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi (LMX) ve güven değişkenleri aracılığı ile öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve akademik başarı ve performansları üzerindeki etkileri incelenmiş ve ampirik olarak test edilmiştir. Liden ve arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Ölçeği⁴⁵⁴, Nyhan & Marlowe⁴⁵⁵ ve sonrasında Günaydın tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanteri⁴⁵⁶, Scandura & Graen Lider-Üye Etkileşimi

⁴⁵¹ Mohammed Reza Azedeh Del, Mostafa Akbarpour, “The Relationship between Servant leadership of Managers and Employee Trust”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.3, No.6, 2011, pp.525-537.

⁴⁵² Morad Rezai v.d., “Servant Leadership and Organizational Trust: The Mediating Effect of The Leader Trust and Organizational Communication”, **Emerging Markets Journal**, Vol.2, 2012, pp.70-78.

⁴⁵³ F. Oben Ürü, Sezer Cihan Çalışkan, Özlem Atan, Uğur Yozgat, “Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.13, Sayı.1, 2013, s.1-21.

⁴⁵⁴ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”, **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

⁴⁵⁵ Ronald C. Nyhan, Herbert A. Marlowe, “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory”, **Evaluation Review**, Vol.21, No.5, 1997, pp.614-635.

⁴⁵⁶ S.G. Günaydın, “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

Kalitesi Ölçeği⁴⁵⁷ ve Organ, Podsakoff & Mackenzie Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin⁴⁵⁸ kullanıldığı araştırma için gerekli olan veriler, yapılandırılmış anket uygulaması yöntemi ile İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde işletme bölümünün 3. ve 4. sınıflarında eğitim gören 818 öğrenciden elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) duygusal iyileştirme ve diğerkâmlık, (2) kişisel gelişim ve kariyer için destek, (3) kavramsal yetenek, (4) etik davranma, (5) topluma değer katma olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, örgütsel güvenin alt boyutları olan "öğretim üyesine güven", "üst yönetime güven", "üniversite arkadaşlarına güven" boyutlarına anlamlı bir şekilde katkı sağladığını ispatlamıştır. Yapılan analizler aynı zamanda hizmetkâr liderliğin kaliteli bir öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin gelişmesinde önemli katkılar sağladığını tespit etmiştir. Bu çalışmanın kuramsal katkısı, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireylerin başarısı üzerindeki etkilerinin bütüncül bir modelde incelenmesidir. Bu çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğrenciler üzerindeki etkileri bağlamında Türkiye'de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

Uğurluoğlu, Durukan, Köse ve Köse 2015 yılında yaptıkları "*Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi*"⁴⁵⁹ isimli araştırmayla sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik davranışlarına yönelik algılarını ve bu algılara bağlı olarak gelişen lider-sağlık çalışanı etkileşimi ve örgüte olan güvenin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul'daki bir özel hastanede çalışan 268 tıbbi ve idari personel oluşturmaktadır. 136 kişiden %51 oranında anketlere cevap alınmıştır. Dennis ve Winston⁴⁶⁰ tarafından geliştirilen ve Aslan ve Özata tarafından Türkçeye uyarlanan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği⁴⁶¹ kullanılmıştır. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) güçlendirme, (2) hizmet ve (3) vizyon olarak orijinal ölçekteki boyutlar ile aynı şekilde bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı vizyon alt boyutu, lider-üye etkileşimi düzeyi alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı profesyonel saygı alt boyutu, örgütsel güven alt boyutları arasında ise en yüksek ortalamayı bilişsel güven boyutu almıştır. Sağlık çalışanlarının göstermiş oldukları hizmetkâr

⁴⁵⁷ T. A. Scandura, G.B. Graen, "Moderating Effects of Initial LMX Status on the Effects of a Leadership Intervention", **Journal of Applied Psychology**, Vol.69, No.3, 1984, pp.428-436.

⁴⁵⁸ D.W. Organ, P.M. Podsakoff & S.B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences**, Thousand Oaks, CA Sage Publications, 2006.

⁴⁵⁹ Özgür Uğurluoğlu, Serap Durukan Köse, Tuncay Köse, "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", **TSA**, Cilt.19, Sayı.2, 2015, s.240-262.

⁴⁶⁰ Rob Dennis, Bruce E. Winston, "A Factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, pp.455-459.

⁴⁶¹ Şebnem Aslan, Musa Özata, "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocarnea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Araştırması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:18, Sayı:1, Manisa, 2011, s.139-154.

liderlik davranışlarının lider-üye etkileşimi ve genel örgütsel güven düzeyini pozitif ve istatistiksel olarak önemli bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Jaiswal ve Dhar'ın 2015 yılında yaptıkları "*Hizmetkâr Liderliğin Etkisi, Lidere Güven ve Çalışan Yaratıcılığı üzerindeki Gelişme Algısı*"⁴⁶² isimli çalışmada, hizmetkâr liderlik ve bireysel yaratıcı davranış arasında lidere güvenin aracı rolünü ve gelişme algısının düzenleyici rolünü araştırmak amaçlanmıştır. Van Dierendonck & Nuijten Hizmetkâr Liderlik Ölçeği⁴⁶³ kullanılarak, Hindistan'daki 26 farklı firmada çalışan 567 işçilere ve yöneticilere (48 yöneticinin 10-12 astını değerlendirmesi) ayrı ayrı 2 farklı açıdan değerlendirme anketi gönderilmiştir. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) güçlendirme, (2) arka planda durma, (3) sorumluluk, (4) tevazu, (5) hizmetkârlık, (6) cesaret, (7) bağışlayıcılık, (8) otantiklik olarak orijinal ölçekteki boyutlar ile aynı şekilde ortaya konulmuştur. Hizmetkâr liderliğin, çalışanların bireysel yaratıcı davranışı ile pozitif ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ve bireysel yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide, takım üyelerinin liderlerine olan güven seviyesinin aracı rolü olduğu bulunmuştur. Lidere duyulan güvenin bireysel yaratıcı davranış üzerindeki etkisinde gelişme algısının düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür.

Begzadeh ve Nedai'nin 2017 yılındaki "*Ardabil'de Sosyal Güvenlik Kurumunda Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Güven ve Çalışanların Güçlendirilmesi Arasındaki İlişki*"⁴⁶⁴ isimli çalışmasında veriler, Ardabil'de sosyal güvenlik kurumunda 257 çalışandan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) hizmet etme, (2) tevazu sahibi olma, (3) güvenilir olma, (4) nezaketli olma olarak ortaya konulmuştur. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ve çalışanların örgütsel güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, liderin hizmetkâr olması, tevazu sahibi olması, güvenilir olması ve nezaketli olması ile örgütsel güven ve çalışanların güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Pouramiri ve Mehdinezhad'ın 2017 yılındaki "*Lise Müdürlerinin Örgütsel Güveninin Belirleyicisi Olarak Hizmetkâr Liderlik*"⁴⁶⁵ isimli çalışmasının amacı, lise müdürlerinin örgütsel güveninin belirleyicisi olarak hizmetkâr liderliğin araştırılmasıdır. Bu çalışmada veriler, Page & Wong

⁴⁶² Neeraj Kumar Jaiswal, Rajib Lochan Dhar, "The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity", **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.38, No.1, 2017, pp.2-21.

⁴⁶³ Dirk van Dierendonck, Inge Nuijten, "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", **Journal of Business Psychology**, Vol.26, 2011, pp.249-267.

⁴⁶⁴ Shahram Begzadeh, Mehdi Nedai, "The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil", **International Journal of Management, Accounting and Economics**, Vol.4, No.3, 2017, pp.270-281.

⁴⁶⁵ Toubia Pouramiri, Vali Mehdinezhad, "Servant Leadership as a Predictor of High School Principal's Organizational Trust", **The New Educational Review**, 2017, pp.116-121. DOI:10.5804/tner.2017.47.1.09.

Hizmetkâr Liderlik Anketi⁴⁶⁶ ve Ellonen v.d. Örgütsel Güven Anketinin⁴⁶⁷, İran'da Zhaden şehrindeki tüm lise müdürlerine (103 kişiye) uygulanmasıyla elde edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin dört boyutu, örgütsel güvenin üç boyutunun (dikey, yatay ve kurumsal güven) ve çalışanların güçlendirilmesinin dört boyutunun ölçüldüğü ve ilişkiyel araştırma metodunun kullanıldığı araştırmada, verilerin değerlendirilmesinde Pearson'ın korelasyon analizi ve Stepwise regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, hizmetkâr liderliğin tüm bileşenleri ve örgütsel güvenin tüm boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. En yüksek korelasyon katsayısının kurumsal güven ile hizmetkâr liderliğe ait olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ve güçlendirme arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Özet olarak, literatürde hizmetkâr liderliğin diğer kavramlar ile ilişkilerine yönelik yapılan 40'ın üzerinde tarafımcı incelenen çalışmanın 13'ü; Reinke'nin (2004), Joseph ve Winston'ın (2005), Trivers'in (2009), Sendjaya ve Pekerti (2010), Chatbury, Beaty ve Kriek'in (2011), Azedeh Del ve Akbarpour'ın (2011), Rezai ve arkadaşlarının (2012), Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat'ın (2013), Uğurluoğlu, Durukan, Köse ve Köse (2015), Jaiswal ve Dhar'ın (2015), Ateş (2015), Begzadeh ve Nedai'nin (2017) ve Pouramiri ve Mehdinezhad'ın (2017) yılında yaptığı çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Sözkonusu çalışmaların 4'ünde ilişkilerin yanı sıra, hizmetkâr liderlik ile diğer kavramlar arasında örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu da bulunmuştur. Trivers'in 2009 yılında yaptığı çalışmasında güven, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Rezai ve arkadaşlarının 2012 yılında yaptığı çalışmasında, hizmetkâr liderlik ve bireysel yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide, takım üyelerinin liderlerine olan güven seviyesinin aracı rolü olduğu bulunmuştur. Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat'ın 2013 yılında yaptığı çalışmasında, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, hizmetkâr liderlik davranışlarının güven ve öğretim üyesi- öğrenci ilişkisinin kalitesi aracılığı ile de, öğrencilerin vatandaşlık davranışı geliştirmelerinde ve akademik başarılarının artmasında da etkili olduğu kanıtlanmıştır. Jaiswal ve Dhar'ın 2015 yılında yaptığı çalışmasında ise, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkide, lidere duyulan güvenin ve örgütsel iletişimin aracılık rolleri ile bu ilişkinin yoğunluğunun arttığı saptanmıştır.

⁴⁶⁶ Paul T. P. Wong, Don Page, "Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", **Servant Leadership Roundtable**, Trinity Western University, 2003, pp.1-13.

⁴⁶⁷ R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puimalainen, "The Role of Trust in Organisational Innovativeness", **European Journal of Innovation Management**, Vol.11, No.2, 2008, pp.160-181.

Literatürde öne çıkan yukarıda detaylıca bahsedilen çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Bu bağlamda, bu doktora tez çalışmasının araştırma modelinde de, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu varsayılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki olup olmadığının ve hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olup olmadığının çalışılmasının literatüre özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Literatürde önemli bir kavram olan örgütsel özdeşleşme kavramı, daha genel olarak yönetim araştırmalarında artan bir ivmeyle dikkatleri üzerine çekmektedir. Bunun sebebi, örgütsel özdeşleşmenin, çalışanlar ve örgüt arasında varolan temel bağlantı veya bağı yansıtan psikolojik bir durum olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır.⁴⁶⁸ Özdeşleşmenin uzun bir zamandır, çalışanların aidiyet duygusu ve memnuniyeti ile iş veya sosyal örgütün etkinliği üzerinde önemli etkileri olduğu kabul edilmiştir. Şirket devralmalarının ve birleşmelerinin etkilerinden dolayı çalışan bağlılığının erozyona uğraması, örgütlerin, üyelerinin özdeşleşmesi konusunu ciddiye almaları yönündeki heyecanını yeniden canlandırmıştır.⁴⁶⁹ Örgütsel özdeşleşme kavramını anlatmaya başlamadan önce, örgütsel özdeşleşme kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, literatürde örgütsel özdeşleşme kavramının açıklanmasına ve uygulanabilmesine oldukça katkı sağlayan sosyal kimlik teorisi anlatılmıştır.

2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen, sosyal ve psikolojik bir perspektif ortaya koyan Social Identity Theory (SIT) olarak literatürde yer bulan *Sosyal Kimlik Teorisi*⁴⁷⁰, örgütsel özdeşleşme kavramının açıklanarak tutarlılık kazanmasını ve örgütsel davranış alanına verimli bir şekilde uygulanabilmesini sağlamıştır. Sosyal kimlik teorisinin temelini oluşturan özdeşleşme, öz imajın (benlik saygısının) kişisel kimlik ve birden çok sosyal kimlik olmak üzere iki boyuttan oluştuğu varsayımına dayanır.⁴⁷¹

Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar buldukları çevre içerisinde kendilerini veya diğerlerini örgütsel üyelik, dini bağlılık, cinsiyet ve yaş aralığı gibi çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğilimindedir. Ashforth ve Mael'e göre, sosyal sınıflandırma iki fonksiyona hizmet eder. Birincisi, sosyal sınıflandırma, bilişsel olarak sosyal çevreyi parçalara ayırır ve sıralar, böylece bireye başkalarını tanımlamanın sistematik yollarını sunar. İkincisi, sosyal sınıflandırma, bireyin kendisini belirli bir sosyal çevreye dahil etmesini ve belirli bir sosyal çevrede tanımlanmasını sağlar.⁴⁷² Kendilerini belirli bir sosyal çevrede tanımlayan veya

⁴⁶⁸ Martin, R. Edwards, "Organizational identification: A conceptual and operational review", **International Journal of Management Reviews**, Vol.7, Issue.4, 2005, p.207.

⁴⁶⁹ Fred A. Mael, Lois E. Tetrick, "Identifying Organizational Identification", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.52, 1992, pp.813-814.

⁴⁷⁰ Henri Tajfel, John C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior", **Political Psychology, Reading**, Vol: 16, 1985, pp.276-293.

⁴⁷¹ Edwards, **a.g.e.**, 2005, p.211.

⁴⁷² Blake E. Ashforth, Fred Mael, "Social Identity Theory and The Organization", **The Academy of Management Review**, Vol.14, No.1 (January), 1989, pp.20-21.

sınıflandıran bireylerin, zaman içerisinde söz konusu sosyal çevre veya sosyal sınıf ile sosyal yönden bütünleşerek özdeşleşmeleri beklenir.

Sosyal özdeşleşme, bazı insan gruplarına aidiyet duyma veya o grupta birlik olma algısı olarak tanımlanır. Ayrıca, sosyal (grup) özdeşleşme, grubun başarılarını ve başarısızlıklarını kişinin şahsen tecrübe etmesi olarak kabul edilir.⁴⁷³ İnsanlar pozitif kimlikleri kazanmak ve sürdürmek ister. Çünkü pozitif sosyal kimlikler; (1) bireyi tatmin eden sosyal fırsatlar yaratır, (2) sosyal prestiji yükseltir, (3) sosyal etkileşimi kolaylaştırır, (4) sosyal krediler sağlar.⁴⁷⁴ Bu çerçevede, sosyal kimlik teorisinin bir sonucu olarak örgütsel özdeşleşme kavramı literatürde geniş bir yer bulmuştur.

2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı, Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlamda özdeşleşme kavramına olan ilgi, 1990'lı yıllardan itibaren önemli bir şekilde artmış ve örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir değişken olarak ortaya çıkmıştır. Özdeşleşmenin bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde önemli etkileri vardır. Özellikle, örgütsel özdeşleşme, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişki içerisinde ve işten ayrılma ve işten ayrılma niyetleri ile negatif ilişki içerisinde bulunmuştur.⁴⁷⁵

Özdeşleşmeyi örgütsel bağlamda ilk ele alan araştırmacılardan birisi olan Nelson Foote'a göre, birey kendisini örgütün bir üyesi olarak sınıflandırır ve bu benlik sınıflandırması, sonrasında bireyleri örgütün yararına hareket etmek için motive eder.⁴⁷⁶ Ashforth ve Mael özdeşleşme kavramını, algısal/bilişsel bir yapı olarak tanımlamıştır. Birey, kimliğini tespit ederek kendisini tanımak için psikolojik olarak örgütün kaderi ile bütünleşmeye ihtiyaç duyar; davranış ve etki sadece potansiyel öncüller ve ardıllar (sonuçlar) olarak gözlemlenir. Bu durum örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel vatandaşlık davranışı, grup yararına çaba ve gayret gösterme, sadakat ve tatmin gibi ilişkili kavramlardan ayırarak farklılaştırır.⁴⁷⁷

Lee ise özdeşleşmeyi, bireyin kimliğini bir dereceye kadar örgüte genişlettiğinin varsaymak olarak tanımlamıştır. Başkalarıyla ya da çalışanlarla paylaşılan ortak hedeflerden ortaya çıkan aidiyet duygusu, örgütsel amaçların desteklenmesi, örgütteki görev süresiyle gurur duyulması ya da örgütün dışarıdakilere karşı savunulması da dahil olmak üzere sadakat, tutum ve

⁴⁷³ Ashforth, Mael, **a.g.e.**, 1989, p.21.

⁴⁷⁴ Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail, "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol.39, No.2 (June),1994, p.239.

⁴⁷⁵ Glen E. Kreiner, Blake E. Ashforth, "Evidence toward expanded model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, 2004, p.2.

⁴⁷⁶ Edwards, **a.g.e.**, 2005, p.209.

⁴⁷⁷ Fred Mael, Blake E. Ashforth, "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, 1992, p.105.

davranışlar gibi çalışanlar tarafından kişisel ihtiyaçlarının karşılandığının hissedilmesidir. Paylaşılan özellikler ise, örgüt içindeki birey ile diğerleri arasında nitelik açısından benzerlik anlamına gelmektedir.⁴⁷⁸

Ashforth ve Mael'e göre, örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin özel bir şeklidir ve bazı insan gruplarına aidiyet duyma veya o grupta birlik olma algısıdır.⁴⁷⁹ Mael ve Ashforth tarafından ise, örgütsel özdeşleşme, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını kişinin kendi başarı ve başarısızlığıymış gibi tecrübe etmesi ve örgütle birlik içerisinde tek bir vücut olduğunu algılaması olarak tanımlanmıştır.⁴⁸⁰ Dutton ve arkadaşlarına göre, bireyin bir örgüt üyesi olarak kimliği, diğer kimliklerden daha belirgindir ve göze çarpmaktadır ve içerisinde bulunduğu örgütün kendisi ile benzer özelliklere sahip olduğuna inanan üye, örgütü sosyal bir grup olarak tanımlar. Bir dereceye kadar örgütün bir üyesi olan birey, örgüte tanımladığı inandığı aynı özellikleri, kendisine de tanımlar. Örneğin: 3M'de çalışan bir satış elemanı, kendisini 3M örgütü gibi inovatif ve başarılı olarak tanımladığı zaman, örgütsel özdeşleşmeyi yansıtır.⁴⁸¹ Örgütsel özdeşleşmenin, örgüt üyeleri örgütün tanımlanmış özelliklerini, kendileri için tanımlanmış özellikler olarak benimsedikleri zaman meydana gelen psikolojik bağlılığın bir şekli olduğu ifade edilebilir.⁴⁸²

Rousseau ise özdeşleşmeyi bireyin kendisini daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durum olarak tanımlar. Yazara göre örgütsel özdeşleşme ise, bireylerin kendilerini daha büyük bir örgütün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur ve bireyin kendisinin örgütle olan ilişkisini bilişsel olarak algılamasıdır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin "*duruma bağlı özdeşleşme*" ve "*derin yapılandırılmış özdeşleşme*" olmak üzere iki türü vardır. Duruma bağlı özdeşleşmede, bireyler örgütteki görev ve rollerinde kendilerinden beklenen işi yürütür ve durumsal ipuçları, örgütte paylaşılan ortak ilgi alanlarının algılanmasını teşvik eder. Derin yapılandırılmış özdeşleşmede ise istihdam ilişkisinin, bireyin kendisinin sahip olduğu zihinsel modelini bir şekilde değiştirdiği kalıcı bilişsel bir şema vardır.⁴⁸³

Akademik arenadaki yarım yüzyılı aşan bir süredir, örgütsel özdeşleşmenin doğası, anlamı ve ölçülmesi hakkındaki tartışmalar ve anlaşmazlıklar büyük ölçüde halen sürmektedir.⁴⁸⁴ Edwards'ın örgütsel özdeşleşme yapısının kavramsallaştırılmasını ve tarihçesini mükemmel bir

⁴⁷⁸ S.M. Lee, "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academic Management of Journal**, Vol.14, No.2, 1971, p.215.

⁴⁷⁹ Ashforth, Mael, **a.g.e.**, 1989, pp.21-22.

⁴⁸⁰ Mael, Ashforth, **a.g.e.**, 1992, p.103.

⁴⁸¹ Dutton, Dukerich and Harquail, **a.g.e.**, 1994, p.239.

⁴⁸² **A.e.**, 1994, p.242.

⁴⁸³ Denise M. Rousseau, "Why Workers Still Identify with Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, No.3, 1998, pp.217-218.

⁴⁸⁴ Edwards, **a.g.e.**, 2005, p.208.

şekilde incelediği çalışmasındaki örgütsel özdeşleşme tanımları ve temel özellikleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları ve Temel Özellikleri

Araştırmacı	Tanım	Ana Alt Kavramlar-Temel Özellikler
Brown (1969)	Özdeşleşme, birey ve örgüt arasında oluşan özel bir ilişki ile ortaya çıkan, bireyin kendini tanımlamaya verdiği cevaptır.	İlişkinin dört yönü: Örgütün çekiciliği/cazibesi, örgütsel ve bireysel amaçlarda tutarlılık, örgüte duyulan sadakat, bireyin kendisini örgüt üyesi olarak tanımlaması (p.349).
Lee (1969, 1971)	Özdeşleşme, bireyin kimliğini bir dereceye kadar örgüte genişlettiğinin varsayılmasıdır. (1971, p.215).	Başkalarıyla ya da çalışanlarla paylaşılan ortak hedeflerden ortaya çıkan aidiyet duygusu, örgütsel amaçların desteklenmesi, örgütteki görev süresiyle gurur duyulması ya da örgütün dışarıdakilere karşı savunulması da dahil olmak üzere sadakat, tutum ve davranışlar gibi çalışanlar tarafından kişisel ihtiyaçlarının karşılandığının hissedilmesidir. Paylaşılan özellikler ise, örgüt içindeki birey ile diğerleri arasında nitelik açısından benzerlik anlamına gelir (1971, p.215).
Patchen (1970)	--	Örgütsel üyeler ile paylaşılan ilgiler, amaçlar ve özellikler; örgüt ile dayanışma hissi, örgüte ait olduğunu hissetme, örgütsel amaçlar ve politikaların bireyler tarafından desteklendiği ve savunulduğu bir örgütün desteklenmesi.
Hall (1970)	Örgütsel özdeşleşme, örgütün ve çalışanların giderek artan bir ivmeyle bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (1970, pp.176-177).	Örgütün amaç ve değerlerinin kabullenilmesi. Örgüte duygusal bağlılık duyulması.
Cheney (1983a)	Örgütler ile veya başka herhangi bir şey ile özdeşleşme, sosyal sahnede bireylerin kendileri ile diğer elemanlar arasında bağlantı kurduğu aktif bir süreçtir (p.342).	Bir kişi, insanlar, aileler, gruplar, topluluklar gibi ve daha az ölçüde değerler, amaçlar, bilgi, aktiviteler gibi bazı hedefleri tanımlamak için hareket eder. Böylece bir kişi kendisinin özel bir gruba ait olduğunu düşünebilir (1983a, p.145). Cheney ve Tompkins'e göre (1987): örgütsel özdeşleşme bir süreç olarak, özdeşleşmenin

		gelişmesidir ve özdeşleşmenin gelişiminin nihayi sonucu veya ürünü olarak, birey ile örgüt arasında güçlü bir bağ oluşur.
Ashforth and Mael (1989)	Örgütsel özdeşleşme sosyal kimliğin özel bir şeklidir ve bazı insan gruplarına aidiyet duyma veya o gruba birlik olma algısıdır (p.22).	Sosyal özdeşleşmenin boyutları: Benlik sınıflandırma; bireyin psikolojik olarak örgütün kaderi ile bütünleştiği ve örgütün değerleri ve tutumları ile birleştiği yönündeki algısıdır.
Dutton et al. (1994)	Bir dereceye kadar örgütün bir üyesi, kendisini tanımladığı inandığı aynı özellikleri örgüte de tanımlar (p.239).	1) Bireyin bir örgüt üyesi olarak kimliği, diğer kimliklerden daha belirgindir ve göze çarpmaktadır ve 2) içerisinde bulunduğu örgütün kendisi ile benzer özelliklere sahip olduğuna inanan üye, örgütü sosyal bir grup olarak tanımlar (p.239).
Pratt (1998)	Bireyin içinde bulunduğu örgüt hakkındaki inançları, kendisini tanımladığı ve kendisini referans gösterdiği zaman, örgütsel özdeşleşme gerçekleşir (p.172).	Bireyin örgüt hakkındaki inançlarının bir kimlik bünyesinde bütünleşmesini kapsar (p.172) ve özdeşleşme açıkça kişilerin kimliğinin sosyal yönlerini ifade eder (p.173).
Rousseau (1998)	Özdeşleşme, bireyin kendisini daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur... Örgütsel özdeşleşme ise, bireylerin kendilerini daha büyük bir örgütün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur...(p.217).	Özdeşleşme, bireyin kendisinin örgütle olan ilişkisini bilişsel olarak anlamasıdır (p.218). <i>Duruma bağlı özdeşleşme:</i> Bireyler örgütteki görev ve rollerinde kendilerinden beklenen işi yürütür ve durumsal ipuçları, örgütte paylaşılan ortak ilgi alanlarının algılanmasını teşvik eder. <i>Derin yapılandırılmış özdeşleşme:</i> İstihdam ilişkisinin, bireyin kendisinin sahip olduğu zihinsel modelini bir şekilde değiştirdiği kalıcı bilişsel bir şema vardır.
Van Dick (2001)	Ashforth ve Mael (1989) de olduğu gibi, sosyal kimlik teorisi ve benlik sınıflandırma teorisine bağlantı yapar.	<i>Duygusal boyut:</i> gruba duygusal bağlılık. <i>Bilişsel boyut:</i> üye olma bilgisi. <i>Değerlendirici boyut:</i> örgütün pozitif yönde değerlendirilmesi (Örneğin: Örgütle gurur duyulması).

		<i>Davranışsal boyut:</i> gerçek davranışı kapsar – daha spesifik olarak, eyleme/harekete katılımdır.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaynak: Martin, R. Edwards, “Organizational identification: A conceptual and operational review”, **International Journal of Management Reviews**, Vol.7, Issue.4, 2005, pp.214-215.

Tablo 5’teki örgütsel özdeşleşme tanımlarından da anlaşılacağı üzere, örgütsel özdeşleşme kavramının farklı bakış açılarıyla tanımları yapılmış ve kavram farklı kavramsal çerçeveler ışığında değerlendirilmiştir. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme kavramının anlamı, doğası ve ölçülmesi ile ilgili akademik camiadaki fikir ayrılıklarının ve anlaşmazlıkların ortadan kaldırılabilmesi ve kavramın daha net bir şekilde ortaya konulabilmesi için, daha fazla sayıda araştırma yapılması faydalı olacak ve örgütsel özdeşleşme literatürüne katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik ve sosyal sürdürülebilirlik ile olan ilişkilerini incelemek ve hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmak bu doktora tez çalışmasının ana amaçlarından biridir.

2.2.3. Örgütsel Özdeşleşme İle İlişkilendirilen Kavramlar

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilen ve en çok karıştırılan örgütsel bağlılık ve içselleştirme kavramlarına yer verilmiştir.

2.2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme ve İçselleştirme

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılığı ve içselleştirmeyi kavramları genellikle karıştırılmaktadır.⁴⁸⁵ Özdeşleşme, sosyal sınıflandırma açısından kişinin benliğini (ben) ifade ederken, içselleştirme, değerlerin ve varsayımların benlik içine rehber ilkeler olarak (ben inanırım) dahil edilmesini ifade eder. Özdeşleşme ve içselleştirme uygulamada genellikle çok yakın ilişki içerisindedir. Birey, kendisini çalıştığı örgüt açısından tanımlayabilir, ancak, mevcuttaki kabul edilen değerleri yanlış anlayabilir veya kabul etmeyebilir veya değerler üzerinde düşünebilir ve tüm bu nedenlerden dolayı da, örgüte ait olma duygusunu hissetmeyebilir.⁴⁸⁶

⁴⁸⁵ Mael, Tetrick, **a.g.e.**, 1992, p.814.

⁴⁸⁶ Mael, Ashforth, **a.g.e.**, 1992, p.105.

2.2.3.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Ashforth ve arkadaşlarına göre, bireyin çalışmakta olduğu örgüt ile içerisinde bulunduğu ilişkisini nasıl algıladığı örgütsel özdeşleşmeyi temsil ederken, içerisinde bulunduğu ve görev yaptığı örgütten duyduğu mutluluk ve tatmin örgütsel bağlılık ile alakalıdır.⁴⁸⁷ Ashforth ve Mael'e göre, özdeşleşme ve bağlılık arasındaki temel fark, özdeşleşmenin bireyin kendi benliğini tanımlamasını yansıtmaması gerçeğinde yatar, bunun aksine, bağlılık tanımlamaz. Benlik kavramının içerisine dahil olan örgütü bir dereceye kadar yansıtan bilişsel/algısal bir yapı olan özdeşleşmenin aksine, bağlılık, daha tipik bir şekilde örgüte yönelik bir tutum olarak görülür.⁴⁸⁸ Özdeşleşme örgüte yönelik bir yapı iken, bağlılık ve içselleştirme değildir. Örgütün amaçları ve değerleri diğer örgütler tarafından paylaşılabilir. Birey yüksek bağlılık gösterebilir, bu durum bireyin örgütle paylaşılan bir kader birliğini algılamasından kaynaklanmamaktadır, örgütü kendi kariyer amaçlarına ulaşmak için uygun bir araç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Eğer başka bir örgüt daha uygun şartlar teklif ederse, söz konusu kişi, kendi amaçlarını feda etmeden diğer örgüte transfer olabilir. Örgütü ile özdeşleşmiş bir bireyin ise, örgütten zorunlu olarak ayrılma durumunda bile, bazı psikolojik kayıpları olur.⁴⁸⁹

Örgütsel bağlılık literatüründe, örgütsel bağlılık ölçeği geliştiren popüler araştırmacılara göre, örgütsel bağlılık bir kişinin: (1) örgütün amaçlarına ve değerlerine inanması ve onları kabul etmesidir, (2) örgüt yararına çaba göstermeye duyduğu istekliliktir ve (3) örgüt üyeliğini devam ettirme yönündeki arzusudur. Bu bakış açısı içselleştirmeyi, davranışsal niyetleri ve etkiyi kapsar, ancak özdeşleşmeyi içermez.⁴⁹⁰

2.2.3. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilere Yönelik Yapılan Çalışmalar

Literatürde hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Yapılan çalışmalar aşağıda anlatılmıştır.

Ateş'in 2015 yılında yaptığı "Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü"⁴⁹¹ isimli çalışmasında, örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güvenden ve örgütsel güvenin de hizmetkâr

⁴⁸⁷ Blake E. Ashfort, Spencer H. Harrison, Kevin G. Corley, "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions", **Journal of Management**, Vol.34, No.3, June 2008, p.333.

⁴⁸⁸Daan Van Knippenberg, Ed Sleepos, "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, 2006, p.573.

⁴⁸⁹ Ashforth, Mael, **a.g.e.**, 1989, p.23.; Mael, Ashforth, **a.g.e.**,1992, p.105.

⁴⁹⁰ Mael, Ashforth, **a.g.e.**,1992, p.105.

⁴⁹¹ M.Fikret Ateş, "Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı.7, No.3, 2015, s.75-95.

liderlik ile örgütsel adaletten nasıl etkilendiklerini ve ayrıca örgütsel özdeşleşme ile hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerde örgütsel güvenin dolaylı bir etkisinin olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır. Dennis & Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeği⁴⁹², Colquitt Örgütsel Adalet Ölçeği⁴⁹³, Mael ve Ashfort'un 1992 yılında geliştirdiği⁴⁹⁴ ve Tüzün tarafından 2006 yılında Türkçeye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği⁴⁹⁵ ve Bromiley Cummings tarafından 1996 yılında geliştirilen ve Tüzün tarafından 2006 yılında Türkçeye uyarlanan Örgütsel Güven Ölçeği'nin⁴⁹⁶ kullanıldığı araştırmada, sektöründe önde gelen bir elektronik firmasında 252 çalışana şirket içi intranet üzerinden wep tabanlı olarak gönderilen anketlerin, 191 tanesi çalışanlar tarafından elektronik ortamda cevaplanmıştır. Faktör analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırmada, hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında; hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında doğrudan olumlu etkilerin olduğu, örgütsel güven'in, örgütsel özdeşleşme-hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme-örgütsel adalet ilişkilerinde olumlu yönde kısmi dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür.

Vonday'in 2010 yılında yaptığı "Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kişi-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler"⁴⁹⁷ isimli çalışmasında, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğu ve söz konusu ilişkide kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşmenin düzenleyici rolü olduğu önerilmiş ve araştırılmıştır. Liden ve arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin⁴⁹⁸, Mael ve Ashfort'un 1992 yılında geliştirdiği Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin⁴⁹⁹ ve diğer ilgili ölçeklerin kullanıldığı araştırmada, Amerika'da, farklı endüstrilerdeki yazarın kişisel olarak tanıdığı 130 kişiye e-mail ile online anketler gönderilmiş ve 114 tanesi cevaplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Liden ve arkadaşlarının kullandığı 7 boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeğinin 4 boyutu; "astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma", "astları birinci sıraya koyma", "etik

⁴⁹² Dennis, Robert S. & Bocernea, Mihai: "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No:8, 2005, pp.600-615.

⁴⁹³ J.A. Colquitt, "On the dimensionality of organizational justice: as construct validation of a measure", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, pp.386-400.

⁴⁹⁴ Fred Mael, Blake E. Ashforth, "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, 1992, pp.103-123.

⁴⁹⁵ İpek Kalemci Tüzün, "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", **Doktora Tezi (Yayınlanmamış)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Ankara, s.1-178.

⁴⁹⁶ Tüzün, **a.g.e.**, 2006, s.1-178.

⁴⁹⁷ Michelle Vonday, "The Relationship among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification", **International Journal of Leadership Studies**, Vol.6, No.1, 2010, pp.3-27.

⁴⁹⁸ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

⁴⁹⁹ Mael, Ashfort, **a.g.e.**, 1992, pp.103-123.

davranma ve “toplum için değer yaratma” boyutları hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla seçilmiştir ve hizmetkâr liderliğin diğer 3 boyutu çalışma kapsamına dahil edilmemiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda; “astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma” ve “astları birinci sıraya koyma” boyutları tek bir faktör altında toplanmış ve “*astlara yardımcı olma*” boyutu adı altında yeniden adlandırılmıştır. “Etik davranma ve “toplum için değer yaratma” boyutları da aynı şekilde doğrulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, hizmetkâr liderlik davranışının kısmen örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığını ve hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi düzenleyici rolleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Literatürde hizmetkâr liderliğin diğer kavramlar ile ilişkilerine yönelik yapılan 40’ın üzerinde tarafımda incelenen çalışmanın 2’si; Vondey (2010) ve Ateş (2015) yılında yaptığı çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Vondey’in 2010 yılında yaptığı çalışmasında, hizmetkâr liderlik davranışının kısmen örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığı ve hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi düzenleyici rolleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ateş’in 2015 yılında yaptığı çalışmada ise, hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında; hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında doğrudan olumlu etkilerin olduğu, örgütsel güven’in, örgütsel özdeşleşme-hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme-örgütsel adalet ilişkilerinde olumlu yönde kısmi dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür.

Literatürde çok az sayıda yapılan ve yukarıda bahsedilen çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, bu doktora tez çalışmasının araştırma modelinde de, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu varsayılmıştır. Literatürde hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki olup olmadığı konusunda az sayıda çalışma yapılması nedeniyle literatürdeki çalışma sayısını arttırmak ve katkı sağlamak amaçlanmıştır. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğunun varsayılması ve çalışılmasının literatüre özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

2.3. SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Küreselleşme, iklim değişiklikleri, kaynakların tükenmesi ve yaşlanan nüfus gibi çeşitli zorluklar, toplumların kalkınmasının artık nicel ekonomik büyüme ile gerçekleşemeyeceğini ve nitel değişimlerin bir zorunluluk olduğunu göstermektedir.⁵⁰⁰ Ayrıca birçok kuruluş son yıllarda çevre değişimleriyle sürekli olarak karşı karşıya kalmış ve hükümetlerin koyduğu yasalar yasalar ve toplumdan gelen baskı sonucunda sürdürülebilirlikle uyum sağlamaya zorlanmıştır.⁵⁰¹ Hayatta kalmak, herhangi bir örgütün ana hedefi olduğu için sınırlı kaynakların var olduğu bir ortamda rekabet edebilirliğin yanı sıra, örgütsel sürdürülebilirlik için yeni strateji arayışları ortaya çıkmaktadır.⁵⁰²

Bu doğrultuda Avrupa Komisyonu da sürdürülebilirliği bugünün projeleri ve gelecekteki yatırımları için öncelikli hedeflerden biri olarak görmektedir. Son yıllarda akademik kurumlardan sanayiye kadar sürdürülebilirlik konusu araştırma gündeminde üst sıralarda yer almaktadır. Bu nedenle, birçok işletme sürdürülebilirliği işletme modellerine entegre etmeye başlamıştır.⁵⁰³ Kurumsal sürdürülebilirliğin iş ortamına dâhil edilmesi, işletmenin çevre, sosyal ve ekonomik sermayelerinin bilincinde olmasını sağlamaktadır.⁵⁰⁴ Sürdürülebilirlik bilincinin değeri ise, bilgi ve gerçeklerden yararlanılarak ortaya çıkmaktadır. Bu değer, paydaşların sürdürülebilirlik kavramını ve boyutlarını nasıl, niçin ve ne derece anladıklarını tanımlamanın çeşitli yollarından oluşmaktadır. İşletmeciler (örneğin, uygulayıcılar) sürdürülebilirlik terimini çok iyi anlasa da, toplumda kullanıldığında bu terimin anlaşılmasında güçlük çekildiği görülmektedir.⁵⁰⁵

Bu durum genellikle “sürdürülebilirlik” konusundaki kafa karışıklığını arttırmaktadır. Bu nedenle, toplum ile endüstri arasında büyük bir farkındalık açığı görülmektedir ve sürdürülebilir kalkınmanın uygulanması toplumda herkesin katılımını gerektirmektedir. Sadece popüler ve etkili insanların katılımı olmadan toplum günlük faaliyetlerinin ve görevlerinin nasıl yürüdüğünün farkında varmadıkça, aynı zamanda sürdürülebilirliğin anlamı ve nasıl

⁵⁰⁰ Eglė Staniškienė, Živilė Stankevičiūtė, “Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation”, **Journal of Cleaner Production**, Vol:188, 2018, p.708.

⁵⁰¹ Flavio Augusto Cella-De-Oliveira, “Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences”, **International Review of Management and Business Research**, Vol. 2(4), 2013, p.963.

⁵⁰² Catia Milena Lopes, Annibal Scavarda, Luiz Fernando Hofmeister, Antonio Marcio Tavares Thome, Guilherme Luís Roehe Vaccaro, “An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation”, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 142, 2017, p.476.

⁵⁰³ Tamara Popovic, Ana Barbosa-Povoa, Andrzej Kraslawski, Ana Carvalho, “Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains”, **Journal of Cleaner Production**, Vol: 180, 2018, p. 748.

⁵⁰⁴ Catia Milena Lopes v.d., **a.g.e.**, 2017, p.476.

⁵⁰⁵ Ibrahim H. Garbie, “Sustainability Awareness in Industrial Organizations”, **12th Global Conference on Sustainable Manufacturing, Procedia CIRP**, Vol.26, 2015, p.64.

uygulandığının farkında varmadıkça sürdürülebilirlik uygulamalarından beklenen sonuçları almak mümkün değildir.⁵⁰⁶ Bu nedenle bu bölümde sürdürülebilirliğin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle sürdürülebilir kalkınma kavramının doğuşu, ekonomi ve işletme bilimi ile olan ilişkisi ayrıntılı bir şekilde açıklanacak, ardından örgütsel sürdürülebilirlik kavramının kökeni ve üçlü sonuç yaklaşımı üzerinde durulacaktır. Son olarak ise bu tez çalışmasının araştırma modelinde bağımlı değişkeni oluşturan sosyal sürdürülebilirlik kavramının tanımı, kavramla ilgili yapılan çalışmalar ve kavramın boyutları anlatılacaktır.

2.3.1. Sürdürülebilir Kalkınma

“Sürdürülebilir kalkınma” doktrini, neredeyse iki yüzyıldır gelişen ekonomideki bir disiplinden kaynaklanmaktadır. Dünyanın sınırlı doğal kaynaklarının insanlığın gelişen nüfusuna yaşam desteği sağlamaya devam edip etmeyeceği konusundaki tartışma, 1800’lerin başlarında İngiliz siyaset iktisatçısı Thomas Malthus’un çalışmalarıyla başlamıştır. 1798 yılında yayınlamış olduğu “Nüfus İlkesi Üzerine Bir Deneme”de Malthus, çevreciliğin temel prensibinin ana hatlarını ortaya koymuştur. Malthus’a göre, insan nüfusu geometrik bir ilerleme içinde büyüme eğilimindeyken, refah yalnızca aritmetik bir gelişimde büyüebildiğinden doğal kaynakların tükenmesi kaçınılmazdı ve insan istek ve sefaleti tarafından nüfus artışı kontrol ediliyordu. Bu bağlamda, Malthus tarafından konunun ilk kez 1798 yılında yayınladığı denemesi ile gündeme getirilmesinden itibaren, iktisatçılar kaynak tükenmesi ikilemini göz ardı etme eğiliminde olmuştur. Geleneksel olarak, sadece kaynak kullanımının verimliliği ile ilgilenmişlerdir.⁵⁰⁷

II. Dünya Savaşı Sonrası; gelecek nesillerin ihtiyaçlarına yönelik endişeleri başlatan hızlı nüfus ve ekonomik büyüme, yenilenemeyen ve doğal kaynakların korunmasına yönelik kaygılara neden olmuştur. Ekonomik büyümenin yanı sıra, sosyal problemler insan refahının büyümesini temsil ettiği için sürdürülebilir kalkınmanın önemli boyutları olarak kabul edilmiştir. Bu fikir geliştikçe, gelecek nesillerin taleplerini karşılamak için doğal kaynakların gelir kaynağı yerine sermaye olarak kabul edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda araştırmacılar, her gelişmenin tanımlanmış sürdürülebilir vizyon ve hedeflerle uyumlu bir yaklaşıma sahip olması gerektiğini savunmuştur.⁵⁰⁸ Bu gelişmeler doğrultusunda ilk olarak, 1975'teki Üçüncü UNEP Programı sırasında açıkça formüle edilen sürdürülebilir kalkınma kavramı, “*maddi ve geri dönüşü olmayan bir şekilde insan ortamını etkilemeyen, biyosfere zarar vermeyen ve doğa, ekonomi ve kültür yasalarının bozulmasına yol açmayan, arzu edilen bir ekonomik gelişme*

⁵⁰⁶ Garbie, a.g.e., 2015, p.64

⁵⁰⁷ A.D. Basiago, “Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice”, **The Environmentalist**, Vol.19, 1999, p.146.

⁵⁰⁸ Aman Randhawa, Ashwani Kumar, “Exploring sustainability of smart development initiatives in India”, **International Journal of Sustainable Built Environment**, Vol.6, 2017, p.703.

seyri” olarak tanımlanmıştır.⁵⁰⁹ Bu tanım, başından beri çeşitli bilim alanlarındaki araştırmacılar arasında büyük bir ilgi görmüştür. Ekonomik konuların bu tanımlara dâhil edilmesi, daha geniş bir sürdürülebilir kalkınma kavramını oluşturmak için bir temel oluşturmuştur.⁵¹⁰

1987’de Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan “Ortak Geleceğimiz” isimli raporda (Brundtland Raporu) sürdürülebilir kalkınma, “*gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden, bugünün ihtiyaçlarını karşılayan bir gelişme süreci*” olarak tanımlanmıştır.⁵¹¹ Bir bütün olarak ve yaygın bir şekilde kabul edilen sürdürülebilir kalkınmanın bu tanımı, mevcut koşulların sürdürülebilmesi için stratejilere odaklanmaktan ziyade, kalkınmanın gerekliliğini öngörmekte ve sonuç olarak kalkınmanın en önemli olduğu alanlara yoğunlaşmaktadır. Daha sonraki Rio 1992, Johannesburg 2002 vb. çevre konulu uluslararası zirveler, sürdürülebilir çevre yönetimi ile küresel çevre koruma gündemini daha da ilerletmiştir.⁵¹²

Raporda arzulanan sonuç, yaşam koşullarının, kaynak kullanımının, doğal sistemlerin bütünlüğünü, istikrarını ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını baltalamadan bugünkü insan ihtiyaçlarını karşılayabilen bir toplum oluşturmaktır.⁵¹³ Bu bağlamda, Brundtland raporu radikal ve reformist unsurların ilginç bir birleşiminden oluşan bir rapordur. Radikal yönü, çevre ve kalkınma sorunları arasında kurulan açık bağlantıdan dolayı ortaya çıkmıştır. Yoksulluk sorunu dünya ölçeğinde dikkatle ele alınmadığı takdirde ekolojik sürdürülebilirliğin de sağlanamayacağı bakış açısıyla bu iki konu raporda ilk kez tartışılmıştır. Bu öneri üzerinde girişimde bulunmaya çalışmanın ortaya çıkardığı radikal sonuçlar ise abartılmış değildir. Temelde Brundtland raporu, çevrenin bozulması gibi geniş ve karmaşık bir konuyu, insani gelişme ve yoksulluk ile aynı derecede geniş ve karmaşık bir mesele ile bütünleştirmeyi savunup ve ikisinin de aynı anda ve karşılıklı olarak güçlendirici bir şekilde çözülmesi gerektiğini öne sürmüştür.⁵¹⁴ Bu bağlamda, Elkington bu durumu “*sürdürülebilirlik 2 + 2 = 5 (hatta 50) şeklinde bir oyun olabilir. Üstün üçlü sonuç (triple bottom line) performansı elde*

⁵⁰⁹ UN (United Nations), United Nations Environment Programme. Report of the Governing Council on the work of this third session; United Nations: New York, USA, 1975.

⁵¹⁰ Katarzyna Szopik-Depczyńska, Katarzyna Cheba, Iwona Bąk, Maciej Stajniak, Alberto Simboli, Giuseppe Ioppolo, “The study of relationship in a hierarchical structure of EU sustainable development indicators”, **Ecological Indicators**, Vol.90, 2018, p.120.

⁵¹¹ WCED (World Commission on Environment and Development). Our common future. Oxford: Oxford University Press; 1987.

⁵¹² Stephen McKenzie, “Social sustainability: towards some definitions”, **Hawke Research Institute Working Paper Series**, No.27, 2004, p.2.

⁵¹³ Vlado Vivoda, Deanna Kemp, “How do national mining industry associations compare on sustainable development?”, **The Extractive Industries and Society**, Vol.6, No.1, 2019, p.22.

⁵¹⁴ John Robinson, “Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development”, **Ecological Economics**, Vol.48, 2004, p.372.

etmek için, bir tür yeni ekonomik, sosyal ve çevreye yönelik ortaklık gereklidir” olarak ifade etmiştir.⁵¹⁵

Brundtland raporunun reformist unsuru ise, insan merkezli yapısıyla ilgilidir. Söz konusu raporun yazılması, aşırı ve az tüketime yönelik bir çözüm üretilmesi ve çevreye yönelik kaygıların azaltılması için duyarlı bir gelişme olmasının yanı sıra, insani kalkınmanın daha fazla teşvik edilmesini de tartışmaya açmıştır. Bu bağlamda, daha sonra çok tanınacak bir formülle Brundtland Komisyonu, yoksulların ihtiyaçlarının gelecek yüzyılda “5-10 kat” daha fazla karşılanması için dünya endüstrisine çağrıda bulunmuştur.⁵¹⁶ Komisyonun bu ufuk açıcı tanımı, sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik ve çevre boyutları arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulamaktadır.⁵¹⁷

1992 Çevre ve Kalkınma Rio Deklarasyonu, sürdürülebilir kalkınma kavramının yasal ve politik formülasyonlara dönüştürülmesine yardımcı olmuştur. Sürdürülebilir kullanım ve entegrasyon, kuşaklararası ve kuşak içi eşitlik, ortak ancak farklılaştırılmış sorumluluklar, kirleten öder, tedbirli yaklaşım ve çevresel etki değerlendirmesi gibi konularda beyanda bulunarak Rio Deklarasyonu sürdürülebilir kalkınma kavramının içeriğini ve kapsamını zenginleştirmiştir. Bu nedenle, 1992 tarihli Biyoçeşitlilik Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi, sürdürülebilir kalkınmanın yasal kavramının doğrulanmasına önemli katkı sağlamıştır. 1994 yılındaki Birleşmiş Milletler Çölleşme ve Kuraklıkla Mücadele Sözleşmesi, Kuzey Amerikan Serbest Ticaret Anlaşması ve 2001 yılındaki Uluslararası Gıda ve Tarım İçin Bitki Genetik Anlaşması uluslararası sözleşmelerin hedefleri sürdürülebilir kalkınmayı da içermektedir.⁵¹⁸ Bu bağlamda, 1980'lerden bu yana hem teorik hem de pratik politika olarak sürdürülebilir kalkınmanın yükselişi, bilim, teknoloji ve sosyal değişim arasındaki dinamik ilişkileri yansıtmakta ve bir bilgi yaratma veya söylem analizi çerçevesinde izlenebilmektedir.⁵¹⁹

Sürdürülebilir kalkınma bir hedef değil, dinamik bir adaptasyon, öğrenme ve eylem sürecidir. Ekonomi, toplum ve doğal çevre arasındaki ilişkilerin farkında olmak, anlamak ve bunlarla ilgili hareket etmekle ilgilidir.⁵²⁰ Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 2015 yılında 17 sürdürülebilir kalkınma amacından ve 169 hedeften oluşan “2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi”ni

⁵¹⁵ John Elkington, “Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business”, **Environmental Quality Management**, Vol.8, No.1, 1998, p.37.

⁵¹⁶ Robinson, **a.g.e.**, 2004, p.372.

⁵¹⁷ Bruno S. Silvestrea, Diana Mihaela Tırca, “Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future”, **Journal of Cleaner Production**, Vol.208, 2019, p.326.

⁵¹⁸ M. Deva Prasad, “Relevance of the sustainable development concept for international space law: an analysis”, **Space Policy**, In press, corrected proof, 2018, p.2.

⁵¹⁹ Natasha Grist, “Positioning Climate Change In Sustainable Development Discourse”, **Journal of International Development**, Vol.20, 2008, p.784.

⁵²⁰ Serenella Sala, Francesca Farioli and Alessandra Zamagni, “Progress in sustainability science: lessons learnt from current methodologies for sustainability assessment: Part 1”, **The International Journal of Life Cycle Assessment**, Vol.18, No.9, 2013, p.1654.

sunmuştur. Hedefler, Binyıl Kalkınma Amaçları (Millennium Development Goals) üzerine kuruludur ve tamamlanmamış amaçlara ulaşmayı amaçlamaktadır. Söz konusu 17 amaç, sürdürülebilir kalkınmanın üç boyutunda birleştirilmiştir: ekonomik, toplum ve çevre. Ayrıca bu amaçlar 5P olarak bilinen insanlar (people), gezegen (planet), refah (prosperity), barış (peace) ve ortaklık (partnership) üzerine kurulmaktadır. “İnsanlar” ve “refah” ile ilgili olarak, sürdürülebilir kalkınmanın amacı, uygun düzenlemeler sağlamak ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, verimli kaynak tahsisini, toplu refahı ve makul çalışma ortamlarını geliştiren özel koşullar oluşturmaktır.⁵²¹ Bununla birlikte, Binyıl Kalkınma Amaçları kalkınma düzeyinden bağımsız olarak tüm ülkeler için geçerli olmakla birlikte insan ve doğal sistemleri geliştirmek için tasarlanan açık entegre bir çerçevedir.⁵²² Tablo 6’da söz konusu amaçlar ve tanımları gösterilmektedir.

Tablo 6: 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı ve Tanımı

No	Amaç	Tanım
1	Yoksulluğu sonlandırmak	Her yerde tüm formlarıyla yoksulluğu sona erdirmek
2	Açlığı sonlandırmak	Açlığın sona ermesi, gıda güvenliği ve gelişmiş beslenmenin sağlanması ve sürdürülebilir tarımı teşvik etmek
3	İyi sağlık ve refah (well-being)	Sağlıklı yaşamlar sağlamak ve her yaşta herkes için refahı teşvik etmek
4	Kaliteli eğitim	Kapsayıcı ve adil bir kalitede eğitim sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenme fırsatlarını teşvik etmek
5	Cinsiyet eşitliği	Cinsiyet eşitliği sağlamak ve tüm kadınları ve kızları güçlendirmek
6	Temiz su ve sağlık hizmetleri	Herkes için kullanılabilir ve sürdürülebilir su yönetimi ve sağlık hizmeti sağlanması
7	Uygun fiyatlı temiz enerji	Herkes için uygun fiyatlı, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimin sağlanması
8	Uygun iş ve ekonomik büyüme	Sürdürülebilir, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin, tam ve üretken istihdamın ve herkes için uygun işlerin teşvik edilmesi
9	Endüstri, yenilikçilik ve altyapı	Esnek altyapı oluşturmak, kapsayıcı ve sürdürülebilir endüstrileşmeyi ve yenilikçiliği teşvik etmek
10	Eşitsizliği azaltmak	Ülkeler içinde ve ülkeler arasındaki eşitsizliği azaltmak

⁵²¹ Nour Chamsa, Josep García-Blandón, “On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals”, **Resources, Conservation & Recycling**, Vol.141, 2019, p.109.

⁵²²Jonathan D. Moyera, David K. Bohl, “Alternative pathways to human development: Assessing trade-offs and synergies in achieving the Sustainable Development Goals”, **Futures**, Vol.105, 2019, p.199.

11	Sürdürülebilir kentler ve toplumlar	Kentleri ve yerleşim alanlarını kapsayıcı, güvenli, esnek ve sürdürülebilir hale getirmek
12	Sorumlu tüketim ve üretim	Sürdürülebilir tüketim ve üretim modellerini sağlamak
13	İklim için harekete geçmek	İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele etmek için acilen harekete geçmek
14	Su altında yaşam	Sürdürülebilir kalkınma için okyanusları, denizleri ve deniz kaynaklarını korumak ve sürdürülebilir bir şekilde kullanmak
15	Karada yaşam	Karasal ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımını korumak, restore etmek ve teşvik etmek, ormanları sürdürülebilir şekilde yönetmek, çölleşme ile mücadele etmek, arazi bozulmasını durdurmak ve tersine çevirmek ve biyolojik çeşitlilik kaybını durdurmak
16	Barış, adalet ve güçlü kurumlar	Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumları teşvik etmek, herkes için adalete erişim sağlamak ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumlar oluşturmak
17	Amaçlar için ortaklıklar	Uygulama araçlarının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığın canlandırılması

Kaynak: Amanda Lange Salvia, Walter Leal Filho, Luciana Londero Brandli, Juliane Sapper Griebeler, "Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: local and global issues", **Journal of Cleaner Production**, Vol.208, 2019, p.842.

Bazı çerçeve ile ilgili eleştirilere rağmen, bu amaçlar günümüzde kalkınmayı çevreleyen sürdürülebilirlik ve politika tartışmalarına hâkim durumdadır. Bu doğrultuda, Binyıl Kalkınma Amaçları'na doğru bir miktar ilerleme kaydedilmesine karşın, amaçlar arasındaki etkileşimler hakkındaki anlayış sınırlı kalmıştır. Öyle ki bu kadar çok amaç ve hedefin birbirleriyle etkileşimi kaçınılmazdır. Muhtemel etkileşimler, iptal etmekten (bir amacın başarılması bir başkasının ilerlemesini imkânsız kılar) bölünmezliğe (bir amaçtaki başarı bir başkasının başarısına bağlıdır) kadar farklı biçimlerde gerçekleşmektedir.⁵²³

Komisyon raporundan bu yana, sürdürülebilir kalkınmanın, sürdürülebilir ekonomilerin ve sürdürülebilir toplumların alternatif tanımları önerilmiştir.⁵²⁴ Barbier'e göre, sürdürülebilir kalkınma biyolojik sistem hedeflerinin (genetik çeşitlilik, esneklik, biyolojik verimlilik), ekonomik sistem hedeflerinin (temel ihtiyaçların karşılanması, eşitliğin artırılması, faydalı mal ve hizmetlerin artırılması) ve sosyal sistem hedeflerinin (kültürel çeşitlilik, kurumsal

⁵²³ Laura Scherera, Paul Behrensa, Arjan de Koninga, Reinout Heijungsa, Benjamin Sprechera, Arnold Tukker. "Trade-offs between social and environmental Sustainable Development Goals", **Environmental Science and Policy**, Vol.90, 2018, p.65.

⁵²⁴ Thomas N. Gladwin, James J. Kennelly and Tara-Shelomith Krause, "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research", **Academy of Management Review**, Vol.20, No.4, 1995, p.876.

sürdürülebilirlik, sosyal adalet, katılım) eşzamanlı olarak maksimize edilmesidir.⁵²⁵ Costanza ve arkadaşlarına göre ise sürdürülebilirlik, dinamik ekonomik sistemleri ile daha büyük dinamik ancak normalde daha yavaş değişen ekolojik sistemler arasındaki ilişkidir. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma içerisinde; (a) insan yaşamının süresiz olarak devam edebileceği, (b) insan bireylerin gelişebileceği ve (c) insan kültürlerinin gelişebileceği; ancak ekolojik yaşam destek sisteminin çeşitliliğini, karmaşıklığını ve işlevini tahrip etmemek için insan faaliyetlerinin etkilerinin belirli sınırlar içinde kaldığı bir sistem ifade edilmektedir.⁵²⁶ Campell ise sürdürülebilir kalkınmayı, çoğunlukla aralarında gerilim olan çevre, ekonomi ve toplum arasında denge sağlayan bir sürecin sonucu olarak görmektedir. Yazar bu dengeyi gözetmek için ekonomik büyümeyi teşvik etmek, bu büyümeyi adil bir şekilde dağıtmak ve biyofiziksel ortamın sınırları dâhilinde faaliyet göstermek gerektiğini ifade etmiştir.⁵²⁷ Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınmada temel fikir, barışı ve güvenliği, ekonomik kalkınmayı ve sosyal kalkınmayı teşvik ederken aynı zamanda çevreyi korumak ve restore etmektir. Bir başka deyişle, sürdürülebilir kalkınma, çevresel koruma ya da restorasyonu, bu amaçlara ulaşmak için feda edilecek bir şey değil, diğer hedeflerle birlikte gerçekleştirilecek bir şekilde ilerlemeyi yeniden tanımlamaktadır. Bununla birlikte, geleneksel kalkınma gibi sürdürülebilir kalkınma da insan özgürlüğüne, fırsat eşitliğine ve yaşam kalitesine ulaşmaya yöneliktir.⁵²⁸

Sürdürülebilir kalkınma kavramı hakkında ifade edilen çok sayıda görüş bulunduğu göz önüne alındığında, bazılarının, çevre ve sosyal konular arasındaki bağlantılar ile ilgili aynı görüşlerin birtakım farklılıklarını ifade etmek için alternatif terminoloji geliştirme isteğinde bulunması şaşırtıcı değildir. Özellikle devlet ve özel sektör kuruluşları sürdürülebilir kalkınma terimini benimseme eğilimi gösterirken, akademik ve STK kaynakları sürdürülebilirlik terimini benzer bağlamlarda kullanma eğilimi göstermiştir.⁵²⁹ Dernbach'a göre, önümüzdeki yıllarda sürdürülebilir kalkınmanın önündeki en büyük zorluk, onu operasyonel hale getirmek, tüm dünyadaki topluluklarda ve işletmelerde gerçekleşmesini sağlamak veya buna doğru etkili bir geçiş yapmaktır. Sürdürülebilir kalkınma, ele alınması amaçlanan çok fazla sayıda önemli sorunu (artan çevresel bozulma, zengin ve yoksul arasında artan fark vb.) sorgulamaktadır.

⁵²⁵ Edward B. Barbier, "The concept of sustainable economic development", **Environmental Conservation**, Vol.14, No.2, 1987, p.104.

⁵²⁶ Robert Costanza, Herman E. Daly and Joy A. Bartholomew, "Goals, Agenda, And Policy Recommendations For Ecological Economics", In R. Costanza (Ed.), **Ecological economics: The Science And Management of Sustainability**. New York: Columbia University Press. 1991, p.8.

⁵²⁷ Scott Campbell, "Green Cities, Growing Cities, Just Cities?: Urban planning and the contradictions of sustainable development", **Journal of the American Planning Association**, Vol.62, No.3, 1996, p.297.

⁵²⁸ John C. Dernbach, "Achieving sustainable development: the centrality and multiple facets of integrated decisionmaking", *Indiana Journal of Global Legal Studies*, Vol.10, No.1, 2003, p.251.

⁵²⁹ Robinson, **a.g.e.**, 2004, p.370.

Günümüzde sürdürülebilir kalkınmanın, ulusal ve uluslararası yönetimi derinden etkileyebilecek bir dizi ilkeye dayandığına dair daha derin bir anlayış vardır.⁵³⁰

Seuring ve Muller'e göre, sürdürülebilirliğin çeşitli kapsamı var olmakla birlikte, sürdürülebilirliği operasyonelleştirmeye yardımcı olan merkezi kavram, çevre, ekonomi ve toplum boyutlarında asgari bir performansın elde edilmesini amaçlayan üçlü sonuç yaklaşımıdır.⁵³¹ Goosen, ekonomik gelişme, çevre yönetimi ve bireysel refah arasındaki ilişkinin, içinde yaşadığımız toplumun kalitesini ve sürdürülebilirliğini etkileyen karmaşık bir süreç olarak öne çıktığını ifade etmektedir. Genel olarak, mühendisler, politika belirleyiciler, çevreciler ve tıbbi araştırmacılar tarafından bu üç alanın birbirine bağlı olduğu konusunda uygulamada artan bir farkındalık vardır.⁵³²

Örgütlerin sınırlarının dışında gerçekleşen bazı durumlar onların değer yaratmak için kaynak edinme ve kullanma güçlerini etkiler.⁵³³ Örgütlerin misyonu, çalışanlarının sağlıklı ve iyi eğitilmiş olmalarını sağlamak ve üretken çalışanlar ve topluma katkıda bulunan proaktif vatandaşlar oluşturmak için gereken farkındalık ve yetkinlikleri beslemektir.⁵³⁴

İş yaratma, sosyal refahı iyileştirme ve çevresel etkileri azaltmadaki rolü, sürdürülebilirlik alanındaki araştırmalara olan ilginin artmasına neden olmuştur.⁵³⁵ Bu nedenle sürdürülebilir kalkınma birçok kuruluş ve paydaşları tarafından izlenecek model olarak kabul edilmektedir. Örneğin, günümüzde artan sayıda işletme ekonomik, çevre ve sosyal alanlarda üçlü performanslarına dayanarak hareket etmekte ve paydaşlarıyla iletişim kurmaktadır.⁵³⁶ Bu bağlamda sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal (kültür dahil) ve çevre konularının sürekliliği ile ilgili sistemik bir kavram olarak ekonomi, işletmeler ve toplum için yeni ve kapsamlı bir konudur.⁵³⁷ Elkington'ın ortaya koymuş olduğu üçlü sonuç yaklaşımı aşağıda bu kapsamda ele alınacaktır.

⁵³⁰ Dernbach, **a.g.e.**, 2003, p.247.

⁵³¹ Stefan Seuring, Martin Muller, "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", **Journal of Cleaner Production**, Vol.16, 2008, p.1700.

⁵³² Mattheus F. A. Goosen, "Environmental management and sustainable development", **Procedia Engineering**, Vol.33, 2012, p.6.

⁵³³ Ifeyinwa Juliet Orji, "Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry", **Resources, Conservation & Recycling**, Vol.140, 2019, p.102.

⁵³⁴ Chamsa, García-Blandón, **a.g.e.**, 2019, p.109.

⁵³⁵ Anastasiia Moldavska, Torgeir Welo, "A Holistic approach to corporate sustainability assessment: Incorporating sustainable development goals into sustainable manufacturing performance evaluation", **Journal of Manufacturing Systems**, Vol.50, 2019, p.53.

⁵³⁶ Goosen, **a.g.e.**, 2012, p.6.

⁵³⁷ Lopes v.d., **a.g.e.**, 2017, p.477.

2.3.2. Sürdürülebilirlik ve Üçlü Sonuç Yaklaşımı

Sürdürülebilirlik 21. yüzyılın modern toplumunda önemli bir konu haline gelmiştir. Öyle ki, tüm dünyada nüfusun hızla büyümesi, teknolojinin gelişmesi, ekonomiler arasındaki ilişkilerin değişmesi, nüfus, yoksulluk, sağlık, petrol ve ekosistemlerin korunması, gıda, su, iklim değişikliği vb. konularla ilgilenilmektedir.⁵³⁸ Artan eşitsizlik ve doğal geçim kaynaklarının bozulması gibi sürdürülebilirlik sorunları, daha sürdürülebilir bir ekonomik sisteme dönüşümü giderek daha cazip hale getirmektedir.⁵³⁹

Bu dönüşümü gerçekleştirmek amacıyla John Elkington 1994 yılında, “üçlü sonuç” (triple bottom line) yaklaşımını ilk defa sürdürülebilirlik literatürüne kazandırmıştır. 1990'ların sonlarında ise, üçlü sonuç yaklaşımının (ÜSY) ilgili yazında giderek yaygınlaştığı görülmektedir.⁵⁴⁰ Bu yaklaşım ekonomik, çevreye yönelik ve sosyal sorunları üç alt bileşende mikro ekonomik açıdan ele almakta ve dengelemektedir.⁵⁴¹ Ayrıca üçlü sonuç yaklaşımı, örgütlerin finansal, sosyal ve çevreye yönelik değerler yaratma konusundaki taahhüdünü yansıtan bir yaklaşımdır. Bu durum, örgütün amacı hakkında net olmayı ve paydaş ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamayı içermektedir.⁵⁴²

Üçlü sonuç yaklaşımı, işletmelerin yalnızca toplum ve çevre açısından sorumlu davranışlarda bulunmaları gerekmeyeceğini, aynı zamanda faaliyetleri sonucunda olumlu finansal kazanımların da sağlanabileceğini öne sürmektedir.⁵⁴³ Bu nedenle işletmelerin sosyal, çevreye yönelik ve finansal raporlama yapmaları, onların ekonomik refah yaratma (kâr) ve aynı zamanda topluma (insanlara) ve çevreye (gezegene) özen gösterme zorunluluklarına ilişkindir.⁵⁴⁴ Örgütlerin, sürdürülebilirlik stratejilerini değerlendirirken paydaşları, esnekliği, uzun vadeli hedefleri ve mevcut operasyonları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. ÜSY, bir örgütün sürdürülebilirliğini değerlendirmek için ihtiyaç duyulan temel bileşenleri içermektedir. Bu yaklaşım, ortak fayda sağlayan sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek için birçok alanda yaygın olarak uygulanmıştır. Maalesef günümüzde birçok işletme ÜSY'nin özelliklerini sadece slogan

⁵³⁸ Santa Bormane, Daina Škiltre and Anda Batraga, “Sustainability: economic, environmental and public issues. Marketing possibilities”, **Regional Formation & Development Studies**, Vol.3, No.23, 2017, p.22.

⁵³⁹ Martin Geissdoerfer, Doroteya Vladimirova and Steve Evans, “Sustainable business model innovation: A review”, **Journal of Cleaner Production**, Vol.198, 2018, p.401.

⁵⁴⁰ John Elkington, “Enter the tripple bottom line”, <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> 2004, (Erişim Tarihi: 08.02.2019)

⁵⁴¹ Cristina Gimenez, Vicenta Sierra and Juan Rodon, “Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line”, **Int. J. Production Economics**, Vol.140, 2012, p.150.

⁵⁴² A. George Assaf, Alexander Josiassen and Ljubica Knezevic Cvelbar, “Does Triple Bottom Line reporting improve hotel performance?”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.31, 2012, p.596.

⁵⁴³ Gimenez, Sierra and Rodon, **a.g.e.**, 2012, p.150.

⁵⁴⁴ Assaf, Josiassen and Cvelbar, **a.g.e.**, 2012, p.596.

olarak kullanılmaktadır. Bu işletmeler sürdürülebilirliği uygulama ya da geliştirme yolundaki karmaşık süreçleri aşırı basitleştirmiştir.⁵⁴⁵

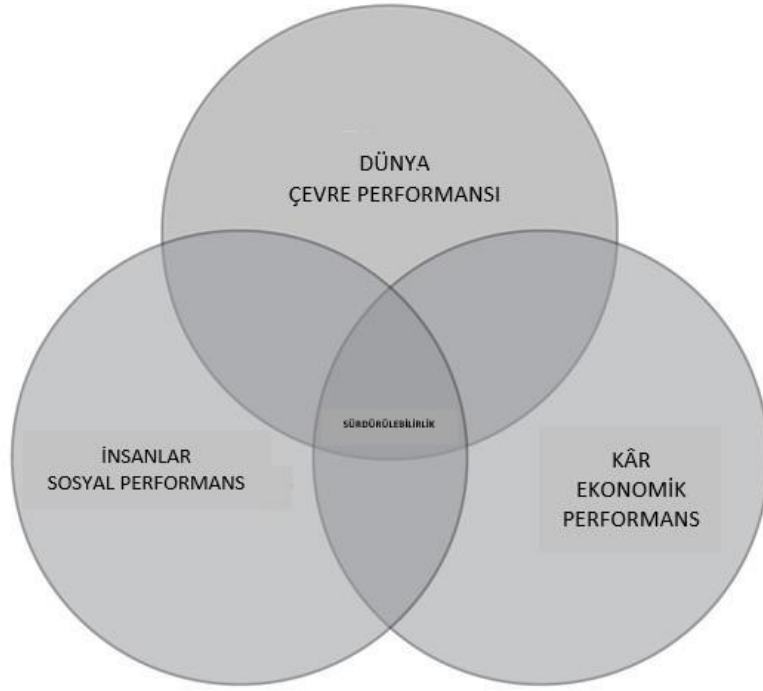
Karmaşıklık, güvensizlik, ekonomik istikrarsızlık ve devam eden türbülans kavramları ile tanımlanan içinde bulunduğumuz çağda, sivil toplumun sürdürülebilir bir şekilde gelişmesi tehlikeye girmiştir.⁵⁴⁶ Bu tehlikenin ortadan kaldırılması bağlamında sürdürülebilirlik, insanların doğaya karşı nasıl davranması gerektiği, birbirlerine ve gelecek nesillere karşı nasıl sorumlu olduğu hakkında normatif bir fikirdir.⁵⁴⁷ ÜSY'ye göre ekonomik, sosyal ve çevreye yönelik sürdürülebilirlik arasında, özellikle de “ekonomik sürdürülebilirlik” ve “çevreye yönelik sürdürülebilirlik” arasında güçlü bir bağlantı söz konusudur. İlerleme teorisinin, gelişmekte olan ülkelerde ekonomik olarak az gelişmişlik ve yoksulluğun azaltılması konularına odaklandığı ve küresel çevreye yönelik tehditlere cevap verme konusunda geç kaldığı gerçeği göz önüne alındığında, son yıllarda çevre sürdürülebilirliğine benzeri görülmemiş bir dikkat gösterildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, “sürdürülebilir kalkınma” doktrini ile “çevreye yönelik sürdürülebilirlik” kavramının bir araya getirilmesi yanlıştır. Doğal sistemlerin korunması, sadece sosyal adaleti ve ekonomik canlılığı sağlamak için değil; ekonomik ve sosyal reformların önemli olduğu ekonomik, sosyal ve çevreye yönelik sürdürülebilirliği sağlamak için bütün sistem açısından gerekli bir bileşendir.⁵⁴⁸ Bu çerçevede Elkington tarafından geliştirilen Üçlü Sonuç Yaklaşımı (ÜSY), Jianguo Wu tarafından Şekil 7'deki gibi şematize edilmiştir.

⁵⁴⁵ Kuo-Jui Wu, Yafang Zhu, Ming-Lang Tseng and Ming K. Lim, Bing Xue, “Developing a hierarchical structure of the co-benefits of the triple bottom line under uncertainty”, *Journal of Cleaner Production*, Vol.195, 2018, p.909.

⁵⁴⁶ Cinzia Castiglioni, Edoardo Lozza and Andrea Bonanom, “The Common Good Provision Scale (CGP): A Tool for Assessing People's Orientation towards Economic and Social Sustainability”, *Sustainability*, Vol.11, 2019, p.1.

⁵⁴⁷ Stefan Baumgärtner, Martin Quaas, “What is sustainability economics?”, *Ecological Economics*, Vol.69, 2010, p.445.

⁵⁴⁸ Basiago, **a.g.e.**, 1999, p.155.



Şekil 7: Üçlü Sonuç Yaklaşımı

Kaynak: Jianguo Wu, "Landscape sustainability science: ecosystem services and human well-being in changing landscapes", **Landscape Ecol**, Vol.28, 2013, p.1002.

ÜSY, bir örgütün geleneksel ekonomik ve finansal yönlerinin ötesine geçen bir kurumsal sorumluluk yaklaşımıdır. Buna ilaveten ÜSY, ekonomik, ekolojik ve sosyal performansın ölçülmesini gerektiren bir denetim ve raporlama çerçevesidir. Çevreye zarar verilmesi, dava açılması ve zararın telafi edilmesi ilgili büyük maliyetler ve örgütlerin toplumun beklentilerine uymadaki etkileri, işletmeler, hükümetler, sigorta şirketleri ve finansörler tarafından son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır. Öngörülebilecek problemleri önlemek, hatta en azından hafifletmek için ÜSY'yi temel alan bir plan yapmanın gerekliliği kabul edilmektedir. Potansiyel sorunları ortaya çıkarmak için tasarlanan yönetim araçları ve fırsatlar, sürdürülebilir işletme yönetimi için en iyi uygulamanın bir parçası haline gelmekte ve ÜSY tarafından irdelenmektedir.⁵⁴⁹

Üçlü sonuç yaklaşımı, işletmelerin ana iş stratejisine sürdürülebilir bir kalkınma performansı olarak eklediğinde güçlü bir stratejik araç olmaktadır. Tüm bakış açıları ve yönleriyle ÜÇY, bir yandan çevreye yönelik ve sosyal göstergeleri işletme yönetimi ve rekabet stratejisine

⁵⁴⁹ Maureen Rogers, Roberta Ryan, "The triple bottom line for sustainable community development", **Local Environment**, Vol.6, No.3, 2001, p.283.

bağlayan ve diğer yandan çevreye yönelik ve sosyal bilgileri ekonomik işletme bilgileriyle bütünleştiren sağlam bir yönetim çerçevesi gerektirmektedir.⁵⁵⁰

2.3.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Anand ve Sen'e göre, ekonomi hiçbir zaman yalnızca belli bir disiplinin konusu olmamıştır. Literatürde insani gelişime duyulan ilgi de, ekonominin diğer ana öncelikleri ile rekabet etmek zorunda kalmış ve yaygın ekonomik görüş çerçevesinde ilerlemeye devam etmiştir. Birkaç yüzyıl boyunca emtia üretimi, zenginlik ve finansal başarı profesyonel iktisadın ilgi odağı olmaya devam etmiştir. Birçok önde gelen iktisatçının yanı sıra, iş adamları ve bürokratlar da ekonomik sistem içerisinde yoksulluk ve insani gelişmeden ziyade, genel maddi başarının bileşenlerine daha fazla odaklanmayı tercih etmiştir.⁵⁵¹

Baumgärtner ve Quaas ise, mevcut ekonomik sistemi genel sürdürülebilirlik fikrine göre yorumlayarak, ortaya çıkan sürdürülebilirlik ekonomisinin dört temel özelliğini tanımlamıştır:⁵⁵²

- Ekonomik sürdürülebilirlik insan ve doğa arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.
- Uzun vadeli ve doğası gereği belirsiz bir geleceğe yönelmektedir.
- Adalet fikrinin normatif temeli, şimdiki ve gelecek nesiller arasındaki insanlar ile insanlar ve doğa arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.
- Ürün ve hizmetlerin üretim ve tahsis edilme süreçlerinde sıfır israf olarak anlaşılan ekonomik verimlilik endişesi taşımaktadır.

Ekonomik sürdürülebilirlik, örgütlerin operasyonel kazancını artırmak ve piyasa değerini en üst seviyeye çıkarmak için kaynakların verimli kullanılmasını dikkate almaktadır. Aynı zamanda, insan yapımı üretim kaynaklarının yeniden kullanım ve geri dönüşümü için, üretimde doğal malzemelerin kullanılması ekonomik sürdürülebilirliğin ilgilendiği konular arasındadır.⁵⁵³ Başarılı bir sürdürülebilirlik süreci örgütlerin çevreyi ve doğal kaynakları korumaya yönelik işbirliklerinin yanı sıra, ekonomik ihtiyaçları karşılama ve ekonomik fırsatları geliştirme faaliyetlerini de yansıtmalıdır. Örgütlerin sosyal ihtiyaçları karşılama ve farklı sosyal gruplar

⁵⁵⁰ Matjaž Maletič, Damjan Maletič, Boštjan Gomišček, "An organizational sustainability performance measurement framework." **Recent researches in environment, energy systems and sustainability: proceedings of the 8th WSEAS International conference on Energy, Environment, Ecosystems and Sustainable development (EEESD'12)**, Faro, Portugal, 2012. p.221.

⁵⁵¹ Sudhir Anand, Amartya Sen, "Human development and economic sustainability", **World Development**, Vol.28, No.12, 2000, p.2031.

⁵⁵² Baumgärtner, Quaas, **a.g.e.**, 2010, p.446.

⁵⁵³ Timothy O. Olawumi, Daniel W.M. Chan, "A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development", **Journal of Cleaner Production**, Vol.183, 2018, p.232.

arasında adil ilişkiler kurarak geliştirmeleri gerektiği sürdürülebilirlik iktisatçıları arasında kabul gören yaygın bir görüştür. Ancak sürekli olarak kâr edemeyen ve çalışanlarına ödeme yapamayan örgütler, “uygulamaları ne kadar yeşil” olursa olsun, sürdürülebilir bir işletme olmadıkları anlamına gelmektedir.⁵⁵⁴ Baumgärtner ve Quaas’a göre ekonomik sürdürülebilirlik;(1) insanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ve (2) uzun vadeli ve doğası gereği belirsiz bir gelecek boyunca insan-doğa ilişkilerinin kurulmasında, şimdiki ve gelecek nesil arasında adaletin sağlanması için kıt kaynakların kullanımında israftan kaçınılması ve verimliliğin gerçekleştirilmesi fikri üzerine kuruludur.⁵⁵⁵

Foy ise, sürdürülebilirliğin ekonomik bir tanımının zor olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni, neoklasik iktisatın, dönemler arası verimlilik kriterinden bağımsız olarak ekolojik çevre veya insan yapımı varlıklar için sürdürülebilirlik kriterinin olmamasıdır. Neoklasik iktisat, tüm yatırım projelerinin öngörülen getirilerinin net bugünkü değerine göre seçilmesini öngörmektedir. Bu durumda, herhangi bir doğal kaynağın korunması gerekip gerekmediği, korumanın indirimli maliyetlerine ve yararlarına bağlı olmaktadır.⁵⁵⁶

Geleneksel olarak, iktisatçılar, doğal kaynak tedarikinin sınırsız olduğunu varsaymış ve piyasanın kaynakları verimli bir şekilde tahsis etme yeteneğine önem vermemiştir. Ayrıca bu iktisatçıların, ekonomik büyümenin, üretim sürecinde tahrip olan doğal kaynakları yenilemek için teknolojik kapasiteyi geliştireceğine yönelik bir inançları söz konusudur. Ancak, bugün toplumun bütün kesimlerince, doğal kaynakların sonsuz olmadığına farkına varılmıştır. Büyüyen ekonomik sistemler, doğal kaynak tabanını her geçen gün daha fazla zorlamaktadır.⁵⁵⁷ Rekabetçi piyasalarda alınan kararların yanı sıra, tüm dış faydaları ve maliyetleri içeren hesaplamalar halen mevcut kuşağın refahı noktasından ele alınmaktadır. Böylece iktisatçılar, ekonomik verimliliğin gelecek nesillere değil, şu anda yaşayanların refahına dayandığını savunarak, doğal olarak uzun vadeli sürdürülebilirlik sorunundan kaçmaktadır. Bununla birlikte, önde gelen iktisatçılar, nesiller arası eşitlik için bir dengenin mevcut olduğu ve ekonomik verimliliğin niyeti bu olmasa da, gelecek nesillere fayda sağlayacağı konusunda hemfikirdir. İktisat literatüründe, verimlilik kriterlerinin, gelecek nesiller için daha az doğal çevre varlığı, ancak daha fazla bilgi, teknoloji ve insan yapımı sermaye sağlayabileceği ileri sürülmektedir. İktisatçılar ve ekolojistler arasındaki mesele, "gelecek nesiller için bir önlem alınmasının gerekip gerekmediği değil, hangi biçimde önlemin alınması" gerektiğidir. İktisatçılar, yeniden üretilebilir sermaye ve eğitimi vurgularken, ekolojistler

⁵⁵⁴ Bormane, Škiltere and Batraga, **a.g.e.**, 2017, p.22.

⁵⁵⁵ Baumgärtner, Quaas, **a.g.e.**, 2010, p.447.

⁵⁵⁶ George Foy, “Economic sustainability and the preservation of environmental assets”, **Environmental Management**, Vol.14, No.6, 1990, p.772.

⁵⁵⁷ Basiago, **a.g.e.**, 1999, p.150.

yeryüzündeki minerallere, açık alanlara ve bakir topraklara vurgu yapmaktadır. Ekonomik verimlilik kriteri, tükenen ekolojik varlıklar yerine, insan yapımı sermaye ve teknolojinin getirilmesi nedeniyle, zaman içinde artan mal ve hizmet akışına neden olacağını savunmaktadır. Bu bağlamda, yaşam standartlarının sürdürülebilir olması için, malların ve hizmetlerin büyüme oranı ve kişi başına düşen miktarı nüfus artış hızından büyük veya ona eşit olmalıdır.⁵⁵⁸

Bu bağlamda, 2008 yılında Wall Street finansal kurumlarının çöküşüyle başlayan son global ekonomik kriz, tüm dünyada ekonomik sürdürülebilirliğe yeniden dikkat çekmiştir. Küresel ekonomik durgunluğun sürmesiyle birlikte, tüketiciler ve toplum, yaygın iş kayıplarından dolayı hükümetlere ve kamu programlarına yönelik güvensizlik yaşamaya devam etmekte ve finansal risk korkusu nedeniyle ekonomik sürdürülebilirlikle yakından ilgilenmektedir.⁵⁵⁹

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunun iki farklı yönü söz konusudur: Birincisi maliyet azaltma gibi geleneksel finansal performansla ilgili süreçler ve ikincisi ise, dış paydaşların geniş kapsamlı bir şekilde gelişmesi gibi ekonomik çıkarlarla ilgili yaşam standartlarıdır. Bu bağlamda, odak artık tekil bir işletme değil, toplum içinde faaliyet gösteren bir işletme olduğu için bu yaklaşım önemlidir. Böylece, toplum, bir işletmenin hem finansal performansını, hem de topluma olan katkısını göz önünde bulundurmaktadır.⁵⁶⁰

Labuschagne ve arkadaşları ekonomik sürdürülebilirliğin değerlendirilmesi için dört kriter önermektedir. Bu kriterler şöyledir:⁵⁶¹

Mâli güç: Bu kriter, bir işletmenin finansal istikrarını değerlendiren yönleri ve kârlılık, likidite, ödeme gücü gibi geleneksel finansal alt kriterleri içermektedir.

Ekonomik performans: Bu kriter, hissedarlar, üst yönetim ve hükümet tarafından algılanan işletme değerini göz önünde bulundurmaktadır. Aynı zamanda, hisse kârlılığı, gayri safi yurtiçi hasılaya katkı (GSYİH) ve pazar payı performansı gibi alt kriterleri de içermektedir.

Potansiyel finansal faydalar: Kâr dışındaki finansal faydaları, örneğin; ticari girişimlerden dolayı çevreye yönelik, sosyal ve/veya teknolojik gelişmelere dayanan ulusal ve/veya uluslararası

⁵⁵⁸ Foy, **a.g.e.**, 1990, p.772.

⁵⁵⁹ Sungchul Choi, Alex Ng, "Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses", **Journal of Business Ethics**, Vol.104, No.2, 2011, p.270.

⁵⁶⁰ Choi, Ng, **a.g.e.**, 2011, p.270.

⁵⁶¹ Carin Labuschagne, Alan C. Brenta and Ron P.G. van Erck, "Assessing the sustainability performances of industries", **Journal of Cleaner Production**, 2005, Vol.13, pp.373-385.

sübvansiyonları, Kyoto Protokolü kapsamında temiz kalkınma mekanizması finansmanı için potansiyel olarak uygun olan proje vb. içermektedir.

Ticaret fırsatları: Bu kriterde ticaret ağındaki ulusal ve/veya uluslararası işletmelerin sayısı göz önüne alınarak, işletmenin ticaret ağının kırılganlığı ve içinde bulunduğu ağın maruz kaldığı riskler değerlendirilmektedir.

Farklı ekolojik varlıklar için güvenli asgari standartların belirlenmesi, parasal maliyetlerin ve belirli bir doğal kaynak seviyesinin korunmasının yararlarının karşılaştırılmasından ziyade, bilinçli bir değerlendirme yapılmasını gerektirmektedir. Çevreye yönelik faydalardan maddi kazanç elde edilmediği gibi, çevre için güvenli asgari standartların belirlenmesinde genel fayda ve maliyet düşüncelerinin bulunmasına da gerek yoktur. Öngörülen parasal faydalara dayanarak karar vermenin mümkün olmadığı ve/veya istenmediği ulusal savunma, işçi güvenliği ve polisin korunması gibi birçok durumda doğru karar vermenin yerini hiçbir şey tutmamaktadır. Her ne kadar güvenli bir asgari standardı seçmek, çevre koruma maliyetlerinin oluşması anlamına gelse de, bu durum ekonomik açıdan örtük bir para takası anlamına gelmez. Sürdürülebilirlik kararlarının bir maliyet oluşumunu ima etmesi, fiyatlama kararlarında temel olarak kullanmak için bağımsız olarak bir hesaplama yönteminin kullanılması gerektiği anlamına gelmemektedir.⁵⁶²

Ekonomik sürdürülebilirlik, büyüme, gelişme ve verimlilik yoluyla geçmişte geleneksel kalkınma bilimine rehberlik etmiştir. Geçmişte kaynakların pazarda tahsisi, sürdürülebilir büyüme, tüketim seviyeleri, doğal kaynakların sınırsız olduğu varsayımı ve ekonomik büyümenin yoksullara “damlayacağına” dair bir inanç söz konusuydu. Oysa “sürdürülebilir kalkınma”, doğal, sosyal ve insan sermayesini göz önünde bulundurarak, kalkınmanın parasal sermaye hakkındaki endişesini arttırmaktadır. Bu nedenle, kaynakları tüketen ekonomik büyüme ve tüketim üzerindeki kısıtlamalar tercih edilmektedir.⁵⁶³

Ekonomik sürdürülebilirlik, piyasada uzun süre kalabilmek için çevrenin ve sosyal yönlerin yanı sıra, “inovasyon ve teknoloji”, “işbirliği”, “bilgi yönetimi”, “süreçler”, “satın alma” ve “sürdürülebilirlik raporlaması” gibi örgütün genel unsurlarını da kapsamaktadır. Bu tür genel unsurların kullanımı anlamlı görünmektedir, çünkü, bu yönlerdeki iyi sonuçların işletmede etkin finansal ve sürdürülebilirlik sonuçlara yol açması muhtemeldir. Yönetim, sadece finansal sonuçlar gösteren hususlara odaklanmak yerine, ekonomik başarı elde etmek için söz konusu

⁵⁶² Foy, a.g.e.,1990, p.776.

⁵⁶³ Basiago, a.g.e.,1999, p.149.

hususları da dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla, bu genel unsurlar da, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu içerisinde yer almalıdır.⁵⁶⁴

Ekonomik sürdürülebilirlik, genellikle araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından kapsamlı bir şekilde değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, sürdürülebilir ekonomik ilkeler, işletme düzeyinde üretim veya üretim maliyetlerinin azaltılmasında uygulanmaktadır. Ancak, çevreye yönelik ve sosyal sürdürülebilirliğe ait tanımlar uygulamada henüz çok net değildir.⁵⁶⁵ Sürdürülebilirliğe yönelik ekolojik yaklaşım, büyük ölçüde, işletmelerin doğal kaynak tahsisinde hâkim ekonomik kriterde algılanan yetersizlikler nedeniyle ortaya çıkmıştır. İlk eleştiri, parasal faydaların ve doğal kaynakların korunma maliyetlerinin tahminini gerektiren ekonomik yaklaşımı ele almaktadır. Maliyetler, çevre yıkımını içeren önceden belirlenmiş faaliyetlerin değeri ve çevrenin doğal durumunda kalmasının doğrudan maliyetleri olarak makul bir doğrulukla tahmin edilebilmektedir. Bununla birlikte, insanlığın çevrenin işlevlerini ve diğer yaşam biçimlerinin araçsal değerini bilmemesi nedeniyle, çevrenin insanlığa sağladığı bütün faydaların parasal değerini anlamlı bir şekilde ölçmek mümkün değildir.⁵⁶⁶

2.3.2.2. Çevreye Yönelik Sürdürülebilirlik

Ekolojik yaklaşım, ekonomik sistemlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için güvenli asgari doğal varlık seviyelerinin oluşumuna odaklanmaktadır. Güvenli bir asgari koruma standardının gerekçesi, 1968 yılında Ciriacy-Wantrup tarafından canlıların neslinin tükenmesi sorunuyla başa çıkmak için geliştirilmiştir. Türler, insanlık için potansiyel kaynak havuzunu temsil etmektedir. Nesil tükenmesi, potansiyel kaynak havuzunu geri döndürülemez bir şekilde azaltmakta, yaşam formlarını yok etmekte ve toplumun gelişme potansiyelini sınırlandırmaktadır. Bu kaynak azalmasının uzun vadeli sonuçları, ekonomik dönüşümün gelecekte nasıl olacağına yönelik ve insanlığa faydalı olabilecek flora ve fauna özelliklerine dair bilgisizlikten dolayı henüz belirsizdir. Hangi türün gelecekte ciddi sosyal ve ekonomik sonuçlara neden olmadan yok olacağına karar vermenin çok az bir bilimsel temeli olduğu için, neslin tükenmesi büyük kayıpların gelecek nesillerin zor durumda kalması olasılığını yaratmaktadır. Örneğin, kanseri tedavi edebilecek bir tür sonsuza dek yok olmuş olabilir. Bu sorunun çözümü, neslin tükenmesini önlemek için yeterli habitatın korunduğu güvenli bir asgari standardın benimsenmesinde yatmaktadır.⁵⁶⁷

⁵⁶⁴ Rupert J. Baumgartner, Daniela Ebner, "Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels", **Sustainable Development**, Vol.18, No.2, p.78.

⁵⁶⁵ Gimenez, Sierra and Rodon, **a.g.e.**, 2012, p.150.

⁵⁶⁶ Foy, **a.g.e.**, 1990, p.773.

⁵⁶⁷ **A.e.**, 1990, p.775.

Bu nedenle, ekolojik sürdürülebilirlik son zamanlarda ciddi doğal çevre ve sosyal sorunlara bir çözüm olarak öne çıkmaktadır. Geçmişte, çevre dostu ürünler veya hizmetler, rekabet avantajı kaynağı yerine, gereksiz ek maliyet kaynağı olarak algılanmaktaydı. Dünya nüfusunun artması ve doğal çevrenin kurtarılamaz bir biçimde bozulmasıyla birlikte, doğanın acımasız bir şekilde kullanılması, ekonomik kalkınmayı sürdürülemez bir hale getirmiştir. Aynı zamanda, yeni neslin yakın gelecekte güçsüz kalmasına da neden olmaktadır. Bu durumla ilgili sera etkisi, havanın, suyun ve toprağın kirlenmesinden kaynaklanan biyolojik çeşitlilik kaybı gibi belirtiler, son zamanlarda oldukça belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır.⁵⁶⁸

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, çevre üzerindeki etkileri azaltarak ekonomik büyümeyi desteklemektedir. Bununla birlikte çoğu iktisatçı tarafından, insanlığın hem mevcut hem de gelecekteki ihtiyaçlarını karşılaması için dünyanın yeterli kaynaklara sahip olduğu varsayılmaktadır. Ancak, bu varsayımı destekleyecek yeterli bir kanıt şimdiye kadar elde edilememiştir. Bu varsayım, dünyanın kaynakları sınırlı, bozulmuş ve tükenmiş olduğu için araştırmacılar tarafından sürekli sorgulanmaktadır. Global Footprint Network'e göre, insanlığın şimdiye kadar harcadığı tüm kaynakları üretmek ve tüm CO₂ emisyonlarını absorbe etmek için neredeyse bir buçuk dünyalık kaynağa ihtiyaç vardır.⁵⁶⁹ Bu doğrultuda çevreye yönelik sürdürülebilirlik, işletmelerin enerji ve diğer kaynaklarını kullanması ve faaliyetlerinin bir sonucu olarak geride bıraktıkları ayak iziyle ilgili bir kavramdır. Çevreye yönelik sürdürülebilirlik çoğu zaman, atık azaltma, kirlilik azaltma, enerji verimliliği, emisyonların azaltılması, tehlikeli / zararlı /toksik madde tüketimindeki azalma, çevre kazaları sıklığında azalma vb. konuları incelemektedir.⁵⁷⁰

Çevreye yönelik sürdürülebilirlik, insan faaliyetlerinin ekosistemin taşıma kapasitesi (örneğin hammadde, enerji, toprak ve su vb.) ile sınırlandırılması ile ilgilidir ve insan yaşam kalitesini (hava kalitesi, insan sağlığı) vurgulamaktadır.⁵⁷¹ Bununla birlikte çevre sürdürülebilirliği ekosistem bütünlüğünü, taşıma kapasitesini ve biyolojik çeşitliliği içermektedir. Ayrıca doğal sermayenin, ekonomik bir girdi kaynağı ve atıklar için bir bertaraf edici olarak sürdürülmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle doğal kaynaklar, yenilenebileceklerinden daha hızlı bir şekilde tüketilmemelidir. Aynı zamanda atıklar da çevre tarafından özümmlenebileceklerinden daha hızlı bir şekilde doğaya atılmamalıdır.⁵⁷² Bu nedenle, sürdürülebilirliğe yönelik ekolojik gelişme,

⁵⁶⁸ Adela J.W. Chen, Marie-Claude Boudreau and Richard T. Watson, "Information systems and ecological sustainability", **Journal of Systems and Information Technology**, Vol.10, No.3, 2008, p.186.

⁵⁶⁹ Lee Liu, "Sustainability: living within one's own ecological means", **Sustainability**, Vol.1, No.4, 2009, p.1414.

⁵⁷⁰ Gimenez, Sierra and Rodon, **a.g.e.**, 2012, p.150.

⁵⁷¹ Olawumi, Chan, **a.g.e.**, 2018, p.232.

⁵⁷² Basiago, **a.g.e.**, 1999, p.149.

temel olarak çevre kirliliğini, değerli kaynakların kontrolsüzce tüketilmesinin yanı sıra “çevre kullanımı” olarak adlandırılan zararlı maddelerin üretimini ve kullanımını en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlara ulaşabilmek için, çevrenin ülkeler, bölgeler vb. farklı sosyal/ mekânsal varlıklar tarafından ne kadar kullanıldığını belirlemeye ve bu kullanımın nasıl azaltılabileceğine dair makul öneriler getirmeye çalışan çeşitli kavramlar geliştirilmiştir. Çevrenin kullanımı insanlığa daha eşit bir şekilde dağıtılabilmelidir. Bu kavramlar arasında “ekolojik ayak izi” ve “çevre alanı” en yaygın kullanılan kavramlardır.⁵⁷³

Ekolojik sürdürülebilirlikle ilgili kavramlar, aynı zamanda bazı olumlu sosyo-politik etkilere yol açmaktadır. Örneğin; sosyo-ekolojik vergi reformu yoluyla, çevre dostu yaşam biçimine doğru politik olarak tetiklenen çalışma saatlerinin azaltılması, cinsiyet eşitliği vb. anlayışlar ortaya çıkmaktadır. Ekolojik ve sosyal hedeflerin birleştirilmesi, çevrenin korunmasına yönelik önlemlerin uygulanmasını kolaylaştırmakta, ayrıca kazan-kazan sürecini yansıtan bu durum, siyasi ve kültürel direnci de azaltmaktadır. Bununla birlikte, çevreye yönelik müdahalelerin olumlu sosyo-politik etkilere sahip olması oldukça makul bir şekilde beklense de, bu yaklaşımın ana odağı, her zaman mümkün olan en olumlu ekolojik etkileri elde etmektir.⁵⁷⁴

Yukarıda değinilen güvenli asgari standart kavramı doğadaki herhangi bir yenilenebilir kaynağa uygulanabilmektedir. Çünkü, hem mevcut doğal kaynakların kullanılması ve hem de gelecek nesiller için korunması mümkündür. Bununla birlikte, tükenbilir kaynakların kullanımı tanım gereği sürdürülemez ve dolayısıyla güvenli asgari standartlarla korunmaya uygun değildir. Bu durumla ilgili ekolojik yaklaşım içindeki muhtemel bir çözüm önerisi, doğrudan tükenbilir kaynaklar hakkında hiçbir şey yapmamak ve kullanımlarını güvenli minimum standartlarla sınırlandırmayı sağlamaktır. Bu standartlar kullanım maliyetlerini artırmakta ve kömür gibi bazı tükenbilir doğal kaynakların kullanımını sınırlamaktadır. Mevcut tükenbilir kaynak kullanımının uzun vadede en zararlı etkileri, kaynakların tükenmesinden ziyade, çevreye yönelik ortaya çıkan tahribatlar olabilmektedir. Güvenli asgari standartlar bu hasarı azaltmakta ve sonuç olarak tükenbilir doğal kaynaklar için yenilenebilir alternatiflerin benimsenmesini teşvik etmektedir.⁵⁷⁵

⁵⁷³ Beate Littig, Erich Grießler, “Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory”, **International Journal of Sustainable**, Vol.8, 2005, p.66.

⁵⁷⁴ Littig, Grießler, **a.g.e.**, Vol.8, 2005, p.66.

⁵⁷⁵ Foy, **a.g.e.**, 1990, p.776.

2.3.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, çevreye ve ekonomiye olduğu kadar, genel kalkınmaya ve topluma katkısına da bağlıdır. Bu, sürdürülebilirliğin düşünce ve eylemlerinin temel bir unsurunun da toplum olduğu anlamına gelmektedir.⁵⁷⁶ Sürdürülebilirliğin toplumsal boyutu, *ekonomik olmayan bir zenginlik formu* olarak halkın ve toplulukların refahı ile ilgilidir. Sürdürülebilirlik sorunu, kişisel ve toplumsal “ihtiyaçlar” ile doğanın insan yaşamını ve ekosistemleri destekleme kapasitesi arasında bir denge bulmaktır. Sürdürülebilirliğin bu sosyal boyutu, Enron ve Exxon Oil'i çevreleyen skandallarda örneklenen iş uygulamalarına duyulan kamusal güvensizliğin yanı sıra şirketlerin sosyal refah için daha fazla şey yapmasıyla daha belirgin hale gelmiştir. Sosyal boyut, işletme ve toplumun çıkarları arasındaki gerilimi ortaya koyarken, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarıyla bir yönden toplum çıkarlarının karşılanması da söz konusudur. Yani, mikro açıdan bakıldığında, örgütler sürdürülebilirliğe cevap verdiklerinde, habitat ve yaşam kalitesi için makro düzeyde bir toplumsal kaygıya da cevap vermektedir. Bu yüzden akademik yazında sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu incelemek için önemli çabalar sarf edilmiştir.⁵⁷⁷

İktisatçılar insan yaşamına olan etkisine bakmaksızın ve toplum ne kadar zengin olursa olsun yine de servet maksimizasyonuna odaklanmaktadır. Bununla birlikte varlıklı olmanın refah yaratmaya katkı sağlayan önemli faktörler arasında olabileceği doğru olabilir ve iktisadi ilerlemede bolluk odaklı yaklaşım insan yaşamının kalitesiyle ilgi kurmadığı için eleştirilmemektedir. Öte yandan, halkın bakımı ve sosyal örgütlenme gibi bireylerin refahına ve özgürlüğüne katkıda bulunan diğer önemli faktörleri ihmal ettiği sürece, bu yaklaşım derinlemesine sınırlı ve kusurludur.⁵⁷⁸ Bu doğrultuda sürdürülebilir kalkınma kavramına atıfta bulunurken, sadece ekolojik ve ekonomik çevre açısından değil, aynı zamanda her insanın yaşam kalitesini iyileştirmek için daha geniş bir sürdürülebilirlik tanımı dikkate alınmalıdır.⁵⁷⁹ Öyle ki, insanlar, ekonomik kalkınma yoluyla karşılanabilecek çevreye yönelik ihtiyaçlara ve maddi ihtiyaçlara ek olarak sosyal adalete, eşitliğe ve güvenliği geliştirmek için sosyal kalkınmaya da ihtiyaç duymaktadır.⁵⁸⁰ Sürdürülebilir kalkınma kavramı genel olarak sürdürülebilirliğin çevre, ekonomi ve sosyal dayanakları arasında bir denge kurulmasını ifade

⁵⁷⁶ Bormane, Škiltere and Batraga, **a.g.e.**, 2017, p.22.

⁵⁷⁷ Choi, Ng, **a.g.e.**, 2011, p.270.

⁵⁷⁸ Sudhir Anand, Amartya Sen, “Human development and economic sustainability”, **World Development**, Vol.28, No.12, 2000, p.2031.

⁵⁷⁹ Cinzia Castiglioni, Edoardo Lozza and Andrea Bonanom, “The Common Good Provision Scale (CGP): A Tool for Assessing People’s Orientation towards Economic and Social Sustainability”, **Sustainability**, Vol.11, 2019, p.2.

⁵⁸⁰ Lee Liu, “Sustainability: living within one’s own ecological means”, **Sustainability**, Vol.1, No.4, 2009, p.1415.

ederken, sosyal dayanağın anlamı ve ilgili amaçları henüz belirsizliğini korumaktadır.⁵⁸¹ Bu bağlamda sosyal sürdürülebilirlik performansı göreceli olarak ihmal edilmiş ve ekonomik ve çevre boyutlarını çevreleyen söylemden çok daha az geliştirilmiştir.⁵⁸² Bu sosyal örgüt teorisi, sürekli sömürgeleştirme, devam eden yoksulluk ve sürdürülebilir doğal kaynak kullanımı arasındaki olumsuz bağlantıları tanımlamaktadır. Kalkınma teorisinde, “çevresel sürdürülebilirliğin” ekonomik büyüme ve yoksulluğun azaltılmasının ön şartı olup olmadığı ya da “çevresel sürdürülebilirliğin” ele alınmasından önce ekonomik büyümenin ve yoksulluğun azaltılmasının gerekli olup olmadığı konusunda fikir ayrılığı söz konusudur.⁵⁸³

Basiago'ya göre sosyal sürdürülebilirlik, eşitlik, güçlendirme, erişilebilirlik, katılım, paylaşım, kültürel kimlik ve kurumsal istikrar kavramlarını kapsamaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik çevreyi ekonomik büyüme ve yoksulluğun azaltılması yoluyla korumaya çalışmaktadır. Yazara göre bazı düşünürler, yoksul ülkelerin çevreye yönelik bozulmayı ekonomik kalkınmanın kısa vadeli bir sonucu olarak kabul etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Diğerleri ise, kaynak tahsisini optimize eden uygun bir ortamın böyle bir takas ihtiyacını ortadan kaldırdılabileceğini savunmaktadır.⁵⁸⁴ McKenzie'e göre sosyal sürdürülebilirlik, topluluklar içinde yaşamı iyileştirici bir durum ve bu koşulu başarabilecek topluluklar içinde bir süreçtir. Aşağıdaki unsurlar ise sosyal sürdürülebilirliğin göstergeleridir ve sosyal sürdürülebilirlik politikalarının uygulanmasına yönelik süreci oluşturmaktadır:⁵⁸⁵

- Kilit hizmetlere erişim eşitliği (sağlık, eğitim, ulaşım, barınma ve rekreasyon dahil)
- Nesiller arasındaki eşitlik, yani gelecek nesillerin, mevcut neslin faaliyetleri nedeniyle dezavantajlı duruma düşmemesi
- Farklı kültürlerin olumlu yönlerinin değerlendirildiği ve korunduğu, kültürel bütünleşmenin bireyler ve gruplar tarafından istendiğinde desteklendiği bir kültürel ilişkiler sisteminin kurulması
- Vatandaşların yalnızca seçimlere değil, aynı zamanda diğer yerel siyasi faaliyet alanlarına da, özellikle yerel düzeyde katılım sağlaması
- Bir nesilden diğerine sosyal sürdürülebilirlik bilincini ileten bir sistemin oluşturulması

⁵⁸¹ Kevin Murphy, “The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis”, **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, Vol.8, No.1, p.15.

⁵⁸² Farahnaz Pashaei Kamali, João Augusto Rossi Borges, Patricia Osseweijer, John A. Posada, “Towards social sustainability: Screening potential social and governance issues for biojet fuel supply chains in Brazil”, **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, Vol. 92, 2018, p.50.

⁵⁸³ Basiago, **a.g.e.**, 1999, p.152.

⁵⁸⁴ **A.e.**, 1999, p.149.

⁵⁸⁵ McKenzie, **a.g.e.**, 2004, p.12.

- Bu iletim sistemini sürdürmek için topluma karşı sorumluluk duygusunun geliştirilmesi
- Bir topluluğun güçlü yanlarını ve ihtiyaçlarını toplu olarak belirleme mekanizmalarının varlığı
- Bir topluluğun kendi ihtiyaçlarını mümkün olduğunca kendi karşılayabilecek mekanizmaların kurulması
- Topluluk eylemiyle karşılanamayan durumlarda ihtiyaçları karşılayacak politik savunma mekanizmalarının varlığı

Sosyal sürdürülebilirlik tanımları genellikle onu şu anda var olan olumlu bir durum olarak veya ulaşılmaması gereken bir amaç olarak tanımlamaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik unsurları var olmadığı düşünüldüğünde, topluluk kendini "risk altında" hissedebilmekte ve desteğe ihtiyaç duyabilmektedir. Sürdürülebilirlik bazen doğal olarak meydana gelen ve toplumlar içinde değişen derecelerde ortaya çıkan bir süreç olarak da görülmekte, bu da toplumların varlıklarını sürdürmelerini, değişimin ve zorlukların üstesinden gelmelerini sağlamaktadır. Toplumun içindeki bu dinamiğe genellikle 'sosyal sermaye' denilmektedir.⁵⁸⁶

Sosyal sürdürülebilirlik örgütlerin odağını hem iç topluluklara (yani çalışanlara) hem de dış topluluklara kaydırmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, kuruluşların (ve üretim tesislerinin) insanlara eşit fırsatlar sunması, çeşitliliği teşvik etmesi, toplum içindeki ve dışındaki bağlantıların desteklemesi, yaşam kalitesinin güvence altına alması ve demokratik süreçler ve hesap verebilir yönetim yapıları sağlaması anlamına gelmektedir.⁵⁸⁷ Sosyal sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin yeteneklerinin oluşturulmasına ve korunmasına aktif olarak destek vermeyi, sağlıklı yaşamı teşvik etmeyi ve örgüt içi ve dışındaki yaşam kalitesine izin veren eşit ve demokratik davranışları desteklemeyi ifade etmektedir.⁵⁸⁸ Toplumsal bir bakış açısına göre, günümüzde toplum, adil işgücü uygulamaları, sosyal adalet ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi insan yaşamını, saygınlığını ve haklarını etkileyen konulara daha duyarlı hale gelmiştir.⁵⁸⁹

Sürdürülebilirlik kavramı gibi, sosyal sürdürülebilirlik de ne mutlak, ne de sabit değildir. Sosyal sürdürülebilirlik, bir yerde zamanla (yıldan yıla/on yıldan on yıla) değişecek dinamik bir kavram olarak düşünülmelidir.⁵⁹⁰

⁵⁸⁶ McKenzie, **a.g.e.**, 2004, p.13.

⁵⁸⁷ Gimenez, Sierra and Rodon, **a.g.e.**, 2012, p.150.

⁵⁸⁸ Annachiara Longoni, Raffaella Cagliano, "Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.35, No.2, 2015, p.218.

⁵⁸⁹ Vivoda, Kemp, **a.g.e.**, 2019, p.22.

⁵⁹⁰ Nicole Dempsey, Glen Bramley, Sinead Power and Caroline Brown, "The social dimension of sustainable development: defining urban social sustainability", **Sustainable Development**, Vol.19, 2009, p.292.

Özellikle sosyal sürdürülebilirliğe odaklanan nispeten sınırlı bir literatür varken, sosyal sermaye, sosyal uyum, sosyal katılım ve sosyal dışlanma ile örtüşen kavramlar üzerine daha geniş bir literatür bulunmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, çok sayıda cevaba açık olan ve bu hedeflerin nasıl tanımlandığı konusunda hiçbir fikir birliği olmadan, “Sürdürülebilir kalkınmanın sosyal hedefleri nelerdir?” sorusuna cevap arayan geniş kapsamlı, çok boyutlu bir kavramdır.⁵⁹¹

Sürdürülebilirlik kavramını benimsemek için bir topluluk yol gösterici ilkelere ihtiyaç duymaktadır. Bu ilkeleri göz önünde bulundururken, bir topluluğun aşağıdaki noktaları dikkat alması gerekmektedir:⁵⁹²

- İşleyiş yeteneğini zedelemeyen doğanın insani ihtiyaçlara cevap verme yeteneğini zamanla geliştirir;
- Hoşgörü, yaratıcılık, katılım ve güvenliği sunarak ve teşvik ederek üyelerinin refahını sağlar;
- İnsanlarla sorumluluğu paylaşır, kendilerini etkileyen kararları etkileme kapasitesine sahip insanlar yetiştirir, fırsat eşitliği, uzmanlık ve bilgiye erişim olanağı sağlar;
- Yerel topluma çeşitli şekillerde yatırım yaparak, aynı zamanda rekabet eden, işbirliği yapan, çevreye duyarlı, finansal olarak uygulanabilir ve sosyal açıdan sorumlu olan işletmeler, endüstriler ve kurumlardan oluşur.

Görüldüğü gibi sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirliğin insan tarafı ile ilgilenmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik örgütlerin faaliyet gösterdiği sosyal sistemler üzerindeki etkisini ve çeşitli paydaşlarla ilişkileri kapsamaktadır. Özellikle ticari hayatta uzun vadede hayatta kalabilmek paydaşların beklentilerini karşılamaya bağlı olduğundan, onlarla örgütsel ilişkileri yönetmek, örgütsel stratejyi sosyal ve etik konulara bağlamanın bir aracı olarak kabul edilmiştir. Bu durum, insanlar ve toplum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerin etkin yönetimini yansıtan paydaşları iyi kılarken daha fazla bilinç kazanılmasına neden olmuştur.⁵⁹³

⁵⁹¹ Dempsey v.d., **a.g.e**, 2011, p.290.

⁵⁹² Maureen Rogers, Roberta Ryan, “The triple bottom line for sustainable community development”, **Local Environment**, Vol.6, No.3, 2001, p.282.

⁵⁹³ Matloub Hussain, Mian M.Ajmal, Angappa Gunasekaran and Mehmood Khan, “Exploration of social sustainability in healthcare supply chain”, **Journal of Cleaner Production**, Vol.203, 2018, p.978.

Hicks ve arkadaşları sosyal sürdürülebilirliğin ölçümü için refah, değerler, kurumlar ve sosyal eşitsizlik olarak dört temel göstergenin olduğunu ifade etmiştir. Ele aldıkları konular bakımından oldukça kapsamlı olan bu göstergeler kısaca özetlenecek olursa;⁵⁹⁴

- i. *Refah*: (1) OECD'nin "nasıl bir hayat" çerçevesi. Yaşam kalitesi (örneğin sağlık durumu, öznel iyi oluş); maddi koşullar (örneğin gelir); zaman içinde iyiliğin sürdürülebilirliği (örneğin, insan, ekonomik, sosyal ve doğal çevre). (2) Milenyum Ekosistem Değerlendirmesi 2003 "Yoksulların Sesi". Maddi refah (örneğin, yeterli gıda); bedensel iyilik (örneğin sağlık); güvenlik (örneğin, sivil barış); seçim ve eylem özgürlüğü; sosyal iyilik (psikolojik iyilik, kendine saygı ve onur, barış, uyum ve iyi ilişkiler). (3) Evrensel yetenekler: Hayat; bedensel sağlık; bedensel bütünlük; duyular, hayal gücü ve düşünce; duygular; uygulanabilir sağduyu; bağlantı; diğer türler; oyun; birinin çevresini kontrol etme (örneğin, politik ve maddi).
- ii. *Değerler*: (1) İnsani değerler: Bireyin kendisini aşmaya, değiştirmeye ve geliştirmeye açık olması. (2) Dünya değerleri: hayatta kalmak için kendini ifade edebilmek. (3) Kültürel boyutlar: bireycilikten toplumculuğa, belirsizlikten kaçınma; sosyal hiyerarşi; erkeksilikten kadınsılığa; uzun dönemli uyum sağlama; bağımlılıktan kendini kısıtlamaya.
- iii. *Kurumlar*: (1) Yoksulluğa neden olan kurumsal güç merdivenlerinden uzaklaşmak: Kişinin kendini gücünü varsayımsal bir merdivene dönüştürür. (2) Kurum ve yetkilendirme: Varlık bağışlarını yansıtır (örneğin, psikolojik, bilgilendirici, örgütsel, maddi, sosyal, finansal ve insan). (3) Demografi ve sağlık araştırması: Kişisel gelir, iş ortağı geliri, kendi sağlık bakımı, büyük hane halkı tüketimleri, günlük hane tüketimleri, aile ziyaretleri.
- iv. *Sosyal Eşitsizlik*: (1) Gini katasayısı: Gelir dağılımının tam eşitlikten sapma derecesini ölçer. (2) Sosyal hareketlilik endeksleri: Bireylerin, ailelerin, hane halklarının sosyal bir katmandaki hareketini ölçer (gelir seviyelerindeki değişiklikler, eğitim seviyeleri). (3) Fraksiyonelleşme endeksleri: Bir gruptaki sosyal heterojenliği ve çatışmayı ölçer.

⁵⁹⁴ Christina C. Hicks, v.d., "Engage key social concepts for sustainability", **Science**, Vol.352, No.6281, 2016, p.39.

2.3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin endişelerin, son yirmi yılda önemli ölçüde arttığı daha önce belirtilmişti. Bunun temel nedeni, sahipsiz kalmış birçok sosyal meseleyi dikkate almadan yürütülen kurumsal faaliyetlerin etkisinin paydaşlar tarafından fark ediliyor olmasıdır. Bu farkındalık, özellikle toplumun yönetim mekanizmalarını geliştirmeye başladığı gelişmekte olan ekonomilerde daha belirgindir. Bu doğrultuda son zamanlarda, sosyal sürdürülebilirlik, araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında giderek daha fazla dikkat çekmekte ve bu kavramın çevresinde önemli bir akademik literatür ortaya çıkarmaktadır.⁵⁹⁵ Tez çalışmasının bu bölümünde, literatürde sosyal sürdürülebilirlikle ilgili son yıllarda yapılan önemli araştırmalar incelenmiştir.

Jamase Hale ve arkadaşlarının 2019 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) Gıda ve Tarım Kooperatiflerinde gerçekleştirdikleri "Performans Olarak Sosyal Sürdürülebilirlik" isimli çalışmada, yazarlar sosyal sürdürülebilirliğin performans göstergelerini incelemiştir.⁵⁹⁶ Yazarlar çalışmalarında sosyal sürdürülebilir performans göstergelerini (1) bireysel, (2) ilişkisel ve (3) kurumsal olarak sınıflandırmıştır. Bununla birlikte çalışmada, organizasyonların sosyal sürdürülebilirliğe geçiş sürecinin; sosyal sürdürülebilirliğe köprü kurmak, sosyal sürdürülebilirliği sürdürmek ve sosyal sürdürülebilirliği geliştirmek aşamalarından oluştuğu belirtilmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğe köprü kurmak aşamasında organizasyon, çalışan davranışlarını çevreci amaçlara doğru değiştirmektedir. Sosyal sürdürülebilirliği koruma aşamasında organizasyon çalışanların sürdürülebilirliğe yönelik davranış kalıplarını ve uygulamalarını korumaktadır. Sosyal sürdürülebilirliği geliştirme aşamasında ise organizasyon içerisindeki yoksulluk, eşitsizlik ve adaletsizlik azaltılmaktadır. Ayrıca her bir aşamanın bireysel, ilişkisel ve kurumsal performans göstergeleri söz konusudur. Söz konusu sosyal sürdürülebilirlik aşamaları ve performans göstergeleri Tablo 7'de gösterilmektedir.

⁵⁹⁵ Venkatesh Mani, Angappa Gunasekaran, "Four forces of supply chain social sustainability adoption in emerging economies", **International Journal of Production Economics**, Vol. 199, 2018, p.150.

⁵⁹⁶ James Hale, Katharine Legun, Hugh Campbell, Michael Carolan, "Social sustainability indicators as performance", **Geoforum**, Vol.103, 2019, pp. 47-55.

Tablo 7: Sosyal Sürdürülebilirlik Gösterge Örnekleri

	Bireysel	İlişkisel	Kurumsal
Sosyal sürdürülebilirliğe köprü kurmak: Çevreci amaçlara dönük davranış değişikliği yaratmak	Sürdürülebilir çevre uygulamalarını organizasyona adapte etmek (toprağı nadasa bırakmak, biyo-çeşitlilik vs.)	Çiftçinin endüstriye, akademiye ve kentli nüfusa güvenmesi (Taraflara ne kadar güveniliyor?)	Endüstri, akademi ve şehir ortamından insanların faaliyetlerine sivil katılım (Çiftçilerin endüstriyel, akademik ve kent kararlarına katılımı)
Sosyal sürdürülebilirliği korumak: Sürdürülebilirliğe yönelik davranış kalıplarını ve uygulamalarını korumak	Çiftlik gelirini arttırmak Çalışanların refahını arttırmak (Ücretler, çalışma saatleri, yan haklar vs.)	Çiftçilerin birbirlerine ve çiftçi topluluklarına güvenmesi (Diğer çiftçilere ve çiftçi topluluklarına ne kadar güveniliyor?)	Çiftçiler ve çiftçi toplulukları arasında sivil katılım (Çiftçiler diğer çiftçilerle birlikte çalışıyor mu ve çiftçi topluluklarının kararlarına katılıyor mu)
Sosyal sürdürülebilirliği geliştirmek: Yoksulluğu, eşitsizliği ve adaletsizliği azaltılmak	Bütün grupların gelirini artırma (Yaş, cinsiyet, etnik köken, inanç, ait olduğu sınıf gözetilmeksizin)	Toplumun bütün kesimlerine güvenilmesi (Her yaş, cinsiyet, etnik köken, inanç ve sınıf)	Bütün toplumsal kesimlere sivil katılım (Yaş, cinsiyet, etnik köken, inanç ve toplumsal sınıf gözetilmeksizin karar süreçlerine katılım var mı?)

Kaynak: James Hale, Katharine Legun, Hugh Campbell, Michael Carolan, "Social sustainability indicators as performance", **Geoforum**, Vol.103, 2019, pp. 47-55.

Bu performans göstergeleri çerçevesinde yazarlar iki bölümden oluşan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede araştırmanın ilk bölümünde yazarlardan ikisi ABD'deki Rocky Dağları Bölgesi'ndeki çiftçilerle 18 ay boyunca yaklaşık 200 saat 59 tekil görüşme ve 6 fokus grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise diğer iki yazar, Avusturalya'da 5 yıllık sosyal sürdürülebilirlik ile ziraat ve doğal kaynaklar endüstrisinde gerçekleştirilen bir araştırma projesinde çalışmıştır. Bu süreç içerisinde araştırma ortakları ile 8 görüşme ve sektör temsilcileri ile 18 görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde ettikleri bulgular neticesinde yazarlar gerçekleştirici (performatif) sosyal sürdürülebilirlik göstergelerini tanımlamıştır.

Gerçekleştirici sosyal sürdürülebilirlik aşamasında organizasyon, içerisinde barındırdığı farklılıklar arasında adil ilişkileri teşvik etmektedir. Tablo 8’de söz konusu aşamalar ve her bir aşaması için bireysel, ilişkisel ve kurumsal performans göstergeleri gösterilmektedir.

Tablo 8: Gerçekleştirici Sürdürülebilirlik Gösterge Örnekleri

	Bireysel	İlişkisel	Kurumsal
Gerçekleştirici Sürdürülebilirlik: Farklılıklar arasında adil ilişkileri teşvik	Farklı insanlara, fikirlere ve deneyimlere açıklık (Farklı insanlarla birlikte çalışırken onların fikirlerine karşı nasıl açık olunabilir?) Sosyal hiyerarşilere karşı kuşkuculuk (Geleneksel aile ve cinsiyet değerleri sizin için ne kadar önemli?) Görüş genişliği ve uyum sağlama (Gelecekte çiftliğinizi nasıl görüyorsunuz? Başka yerlerde mi?)	Alçakgönüllülük ve yetki sahibi olma isteksizliği (Liderler daha fazla yetki sahibi olmak ister mi yoksa toplum odaklı mı?) Başarıları tanıma ve saygı duyma Konfor alanının dışına çıkma kapasitesi (Farklılıkların ifade edilmesini destekleyen girişimler) Duygusal emeğin adil dağılımı (Daha fazla hayal kırıklığı veya öfke yaşayan gruplar var mı?)	Sivil katılımı teşvik eden politikalar, prosedürler ve kaynakların dağılımı Farklılıkları ifade etmek için sosyal alanlar yaratmak (rahatlatma becerileri, kültürel yeterlilik eğitimleri, sivil eğitimler) Sivil katılım için gerçekleştirilmiş fiziksel ve online etkileşimsel alanlar

Kaynak: James Hale, Katharine Legun, Hugh Campbell, Michael Carolan, “Social sustainability indicators as performance”, **Geoforum**, Vol.103, 2019, pp. 47-55.

Yazarlar Tablo 8’de belirtilen göstergeler doğrultusunda, 11 ifadeden oluşan gerçekleştirici performans ölçeği geliştirmiştir. Ölçek, kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum arasındaki katılım derecelerini ölçen 5’li likert tipindedir.

Gregor Schönborn ve arkadaşlarının 2019 yılında gerçekleştirmiş oldukları “Sosyal Sürdürülebilirlik Niye Hesaba Katılır: Kurumsal Sosyal Sürdürülebilirliğin Finansal Başarı Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmada yazarlar kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kültürünün finansal başarı üzerindeki etkisini araştırmışlardır.⁵⁹⁷ 6 Alman üretim işletmesinden toplam 207

⁵⁹⁷ Gregor Schönborn, Cecilia Berlin, Marta Pinzone, Christoph Hanisch, Konstantinos Georgoulas, Minna Lanz, “Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success”, **Sustainable Production and Consumption**, Vol. 17, 2019, pp. 1-10.

çalışan ve Pan-Avrupa bölgesinde faaliyette bulunan diğer şirketlerdeki 971 çalışan olmak üzere toplam 1178 çalışana uygulanan anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışması sonucunda yazarlar işletmelerin kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kültürünü ölçmüştür. Araştırmaya göre kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kültürü toplam 11 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; (1) sorumluluk, (2) kurumsal sosyal uzmanlık, (3) açık amaçlar, (4) stratejiyi bütünleştirme, (5) topluma katkı, (6) varsayılan kurumsal sorumluluk, (7) işletme içindeki kurallar ve prosedürler, (8) işgücünü korumak ve desteklemek, (9) ölçme, planlama ve kontrol, (10) ilerleme ve (11) iletişim olarak belirlenmiştir. Yapılan faktöre analizi sonucu söz konusu 11 boyut, 4 boyuta inmiştir. Bu boyutlar; (1) sürdürülebilir strateji ve liderlik, (2) misyon, iletişim ve öğrenme, (3) sosyal güvenlik ve iş hayatı, (4) sadakat ve özdeşleşme'dir. Bununla birlikte regresyon analizi sonucunda kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kültürünün işletmenin finansal başarısındaki değişimin %44-46'sını açıkladığı saptanmıştır.

Rotondo ve arkadaşları, 2019 yılında düşük maliyetli (low-cost) havacılık endüstrisinde gerçekleştirmiş oldukları "Sürdürülebilir İş Modellerinin Sosyal Tarafı: Düşük Maliyetli Havacılık Endüstrisinde Keşfedici Biri Analiz" isimli çalışmada 4 farklı düşük maliyetli çalışan havacılık işletmesini (SouthWest, RyanAir, EasyJet ve Aer Lingus) çoklu örnek olay incelemesi olarak karşılaştırmıştır.⁵⁹⁸ Araştırmada işletmelerin 2008-2016 yılları arasında hangi kurumsal sosyal sürdürülebilirlik stratejilerini düşük maliyet iş modelleri ile uyumlaştırdıkları incelenmiştir. 2008'in başlangıç tarihi olarak alınmasının sebebi o yıl dünyada yaşanan büyük finansal krizidir. Bu çerçevede analiz için kurumsal bilgilerden, derecelendirme kuruluşları bilgilerinden, çalışan ve müşteri görüşlerinden ve gazetelerden veri toplanmıştır. Verilerin analizi kriz-öncesi, krize tepki ve kriz-sonrası olarak üç aşamada değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kurumsal sosyal sürdürülebilirlik ile başarı arasında doğrudan veya otomatik bir ilişki bulunamamıştır. Bu ilişki, dikkate alınan zaman aralığına göre ortaya çıkmaktadır. SouthWest ve RainAir vakaları sosyal sürdürülebilirliğin iş modeline entegrasyonu ise kısa vadede olumlu finansal sonuçlara ulaşmak isteyen düşük maliyetli havayolu işletmeleri için zorunlu olmadığını göstermiştir. Bu bağlamda, Aer Lingus'un düşük performansı ise, sosyal değerlerin eksikliğinden ziyade, endüstrideki en önemli işletme ile rekabet edememesi ile ilişkilendirilmiştir. Buna karşılık, sosyal sürdürülebilirliğin işletmeler tarafından hafife alınması, uzun vadede, pazarın doygunluğa ulaşmasıyla birlikte, sosyal açıdan sorumluluk sahibi olmayan iş modellerinin bir krize düşebileceği ve finansal performansın RyanAir'da olduğu gibi çökebileceği zamanlarda önemli görünmektedir. Aslında, sosyal sürdürülebilirlik kısa vadede finansal performansı etkilemese de, uzun vadede sistematik olarak sunulan bir sürdürülebilirlik

⁵⁹⁸ Federico Rotondo, Katia Corsi, Lucia Giovanell, "The social side of sustainable business models: An explorative analysis of the low-cost airline industry", **Journal of Cleaner Production**, Vol.225, 2019, pp. 806-819.

ve liderlik stratejisi, sosyal sürdürülebilirliğin yetkinliği ile birlikte (SouthWest ve EasyJet'te olduğu gibi) sosyal güvenlik ve iş hayatını geliştirmek için temel oluşturmaktadır.

Bununla birlikte araştırmada, sosyal sürdürülebilirliğin iş modeline entegrasyonu, sürdürülebilir inovasyonun özelliklerini ve başarısını etkilediği saptanmıştır. Ayrıca incelenen vakalar, sosyal sürdürülebilirliği, sosyal politikaları yeterli şekilde yönlendirip kontrol edebilen ve nihayetinde genel performansı arttırabilen gönüllü yönetim faaliyetleri tasarlamadan iş modeline dâhil etmenin ne kadar yetersiz olduğunun altını çizmektedir. Son olarak sosyal sürdürülebilirliği iş modeline daha fazla entegre ederek dış şoklardan korunabileceği yönünde bir bulgu elde edilememiştir. Araştırmada incelenen vakalarda SouthWest çalışanlarla ve müşterilerle işbirliğini yoğunlaştırarak krizin üstesinden geldiği, EasyJet'in işletme performansını arttırmak için sosyal sürdürülebilirliğe daha fazla önem verdiği ve RyanAir'ın, verimlilik ve düşük ücretlere daha fazla odaklandığı görülmüştür. Maliyet düşürme ve kaynak kullanımının hayatta kalmak için gerekli olduğu bir zamanda, düşük maliyetli havayolu işletmeleri, iş modellerinin bu özelliklerini, rakiplerinden daha iyi bir performans gösterebilecekleri 'çapa' olarak kullanmışlardır.

Atanda'nın 2019 yılında konut sektöründe gerçekleştirmiş olduğu "Sosyal Sürdürülebilirlik Değerlendirme Çerçevesi Geliştirmek" isimli çalışmada sosyal sürdürülebilirlik değerlendirme aracı geliştirmeyi amaçlamıştır.⁵⁹⁹ Bu doğrultuda yazar, 150 uzmanla yapılan delphi tekniği ile görüşmeler sonucunda belirlediği sosyal sürdürülebilirlik performans göstergelerini analitik hiyerarşi süreci (AHP) metodu ile ağırlıklandırmış ve önem sırasına göre düzenlemiştir. Elde edilen sonuçlara göre konut sektöründe sosyal sürdürülebilirliğin toplam 8 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar; (1) sosyal eşitlik, (2) çevreye yönelik eğitim, (3) katılım ve kontrol, (4) sosyal dayanışma, (5) sağlık ve güvenlik, (6) erişilebilirlik ve memnuniyet, (7) kültürel değerler, (8) fiziksel esneklik'tir.

Hutchins ve arkadaşlarının 2019 yılında yapmış olduğu "ABD İş Dünyası Bağlamında Sürdürülebilirliğin Sosyal Boyutu İçin Göstergelerin Geliştirilmesi" isimli çalışmada Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanarak, bir işletmenin çalışanlar ve müşteriler gibi etkileşimde bulunduğu sosyal varlıkların ihtiyaçlarını değerlendirerek, sosyal göstergeler için yeni bir çerçeve geliştirilmiştir.⁶⁰⁰ Bu çerçevede araştırmada, 8 endüstriyel uygulamacı, 4 devlet görevlisi, 12 öğretim üyesi ve 17 mezun öğrenci olmak üzere toplam 41 sürdürülebilirlik uzmanı, bir ABD işletmesi tarafından ele alınması gereken sosyal sürdürülebilirlik

⁵⁹⁹ Jubril Olakitan Atanda, "Developing a social sustainability assessment framework", **Sustainable Cities and Society**, Vol.44, 2019, pp. 237-352.

⁶⁰⁰ Margot J. Hutchins, Justin S. Richter, Marisa L. Henry, John W. Sutherland, "Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 212, 2019, p.687-697.

göstergelerini tespit etmek yinelemeli Delphi tekniği kullanılarak incelenmiştir. Bu doğrultuda istatistiki yöntemler işletmelerin etkileşim içinde olduğu çeşitli kuruluşlar için “en uygun” sosyal göstergeleri belirlemek için kullanılmıştır. Elde edilen sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri, bir işletmenin sosyal performansını değerlendirmek için kullanılabilir. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından hareket eden yazarlar, bu ihtiyaçlar çerçevesinde çalışanların temel ihtiyaçları için 3 gösterge, çalışanların güvenlik ihtiyaçları için 3 gösterge, ait olma ihtiyaçları için 4 gösterge, saygı duyma ihtiyaçları için 3 gösterge ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı için 4 gösterge belirlemiştir. Araştırma, işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik performans göstergelerini, çalışanların ihtiyaçları ile ilişkilendirmesi açısından konuyu farklı bir yorum getirmiştir.

Montalban-Domingo ve arkadaşlarının 2018 yılında gerçekleştirmiş oldukları “Kamu İhalelerinde Sosyal Sürdürülebilirlik Kriterleri: Uluslararası Bir Perspektif” isimli araştırmada 10 ülkeden 451 ihale dokümanını sosyal sürdürülebilirlik açısından analiz etmiştir.⁶⁰¹ Mevcut ana sosyal kriterlerin ne olduğunu, bunların nasıl tanımlandığını ve sosyal kriterlerin uluslararası düzeyde ihale prosedürlerine dahil edilmesinde farklılıkların ve benzerliklerin ne olduğunu belirlemek için üç araştırma sorusu belirtilmiştir. İhale dokümanlarını analiz etmek için tüm dengelem ve tümevarım yaklaşımlarını birleştiren nicel bir içerik analizi geliştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, sosyal sürdürülebilirliği objektif olarak değerlendiren bir metrik eksikliğini, kamu satın almalarına dahil olan temel sosyal kriterler olarak sağlık ve güvenliğin yaygın olduğunu ve ihale prosedürlerinde dikkate alınan sosyal kategori sayısında sözleşme boyutunun önemini göstermektedir. Bununla birlikte, bu araştırmanın ana sonucu, “ülke” değişkeninin, sosyal sürdürülebilirliğin sözleşmelere dahil edilmesine ilişkin davranışın önemli düzeyde farklılıklar yarattığıdır. Ayrıca yazarlar araştırmalarında, kamu ihalelerinin verilmesinde sosyal performansın değerlendirilmesi, izlenmesi, sosyal kriterlerin ve metriklerin kullanımını teşvik edilmesi için politikaların uygulanması gerektiğini vurgulamıştır.

Popovic ve arkadaşlarının 2018 yılında yapmış oldukları ve tedarik zincirlerinde sosyal sürdürülebilirliğin kantitatif göstergelerini belirledikleri “Tedarik Zincirlerinin Sosyal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi İçin Nicel Göstergeler” isimli çalışmada, tüm tedarik zincirinin değerlendirilmesine olanak sağlayan 31 nicel sosyal sürdürülebilirlik göstergesi sunulmuştur.⁶⁰² Araştırmada özellikle, işgücü uygulamaları, uygun çalışma koşulları ve insan hakları ile ilgili konular analiz edilmiştir. Göstergeler literatür taramasına dayalı olarak

⁶⁰¹ Laura Montalban-Domingo, Tatiana García-Segura, M. Amalia Sanz, Eugenio Pellicer, “Social sustainability criteria in public-work procurement: An international perspective”, **Journal of Cleaner Production**, Vol.198, 2018, pp.1355-1371.

⁶⁰² Tamara Popovic, Ana Barbosa-Povoa, Andrzej Kraslawski, Ana Carvalho, “Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains”, **Journal of Cleaner Production**, Vol.180, 2018, pp. 748-768.

geliştirilmiş ve 141 sürdürülebilirlik raporunun içerik analiziyle doğrulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sosyal sürdürülebilirlik boyutları; (1) işin özellikleri ve sağladığı faydalar, (2) iş ilişkileri ve uygulamaları, (3) sağlık ve güvenlik uygulamaları ve olayları, (4) eğitim ve çalışan yetenekleri, (5) çeşitlilik ve eşit fırsatları, (6) çalışan refahı, (7) yenilikçilik ve rekabetçilik, (8) insan hakları uygulamaları ve entegrasyon, (9) temel insan hakları uygulamaları olmak üzere toplam 9 başlık altında incelenmiştir. Ayrıca yazarlar, bu göstergelerin tüm tedarik zincirinin değerlendirilmesinde nasıl kullanılabileceğini doğrulamıştır. Bu nedenle araştırmada önerilen göstergeler hem performans değerlendirmesinde hem de tedarik zincirlerinin periyodik olarak izlenmesinde kullanılabilir, ayrıca politika yapımında önemli bir araç olabilir.

Cooper ve arkadaşlarının 2018 yılında gerçekleştirmiş olduğu “İngiltere’de Shell Gaz’ın Sosyal Sürdürülebilirlik Açısından Değerlendirmesi” isimli çalışmada İngiltere’deki Shell Gaz işletmesinin sosyal sürdürülebilirlik performansını değerlendirmiştir. Bu çalışmada değerlendirme; istihdam, sağlık ve güvenlik, sıkıntı, kamu algıları, yerel topluluklar, altyapı ve kaynaklar olarak sıralanabilecek sosyal sürdürülebilirlik konularını ele alan 14 göstergeye dayanarak yapılmıştır. Shell Gaz, fosil yakıtlar, nükleer ve yenilenebilir enerji kaynakları dahil olmak üzere bir dizi diğer elektrik seçenekleriyle karşılaştırılmaktadır. Uygun ve mümkün olduğunda işletmelerin sosyal etkileri ürünün yaşam döngüsü temelinde değerlendirilir. Araştırma sonuçları, gazın çıkarılması ve kullanılmasının, yerel halkın istihdam olanakları ve finansal kazanımları da dahil olmak üzere bir dizi faydaya yol açabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, bu faydalar düşük kamu desteği, gürültü, trafik, altyapı üzerindeki baskı (örneğin atık su arıtma tesisleri), arazi kullanım çatışması ve yasal kaynakların mevcudiyeti dahil olmak üzere üstesinden gelinmesi gereken bir takım sosyal engellerle sınırlanmıştır.

2.3.4. Sosyal Sürdürülebilirliğin Boyutları

Sürdürülebilirlik konusunu strateji gündemlerine alan örgütlerin sayısı son birkaç yılda giderek artmıştır. Sürdürülebilir kalkınmanın daha fazla önem kazanmasına rağmen, sürdürülebilirlik önlemleriyle ilgili tartışmalar da bir yandan devam etmektedir. Sürdürülebilirliğin çevre ve ekonomi boyutları açıkça ifade edilen nicel göstergelerle daha kolay değerlendirilebilir. Sosyal sürdürülebilirlik ölçümü ise, niceliksel ve niteliksel göstergeler arasında bir denge kurulmasını gerektirir. Ayrıca, sosyal sürdürülebilirliğin gerçekte ne olduğu konusunda yukarıda belirtilen literatürde yer alan tartışmalarda görülebileceği gibi hâlâ bir belirsizlik vardır. Bu tartışmalarda esasen, “sosyal” unsurun belirleyicilerinin, belirleyici çerçeveye bağlı olduğu görülmektedir.⁶⁰³

⁶⁰³ Eglė Staniškienė, Živilė Stankevičiūtė, “Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation”, **Journal of Cleaner Production**, Vol.188, 2018, p.708.

Bu bağlamda işletmeler, yarattıkları sosyal etkiler konusunda her geçen gün daha fazla incelenmektedir. İşletmelerin, üç sürdürülebilirlik ayağını birden destekleyen kararlar alabilmeleri için, aldıkları kararları toplumsal etkiler dâhil olmak üzere sürdürülebilirlik etkileriyle ilişkilendiren araçlara ve yöntemlere ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, bu tür yöntemler oluşturulmadan önce, sosyal sürdürülebilirliğin ölçülmesi gerekmektedir.⁶⁰⁴ Bu doğrultuda Staniškienė ve Stankevičiūtė'nin 2018 yılında gerçekleştirmiş oldukları "Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçüm Çerçevesi: CSR'ye Bağlı Bir Kuruluşta Çalışan Bakış Açısı" isimli çalışmada sosyal sürdürülebilirliği çalışan perspektifinden değerlendirebilecek bir ölçüm sistemi geliştirmiştir.⁶⁰⁵

Bu tez çalışmasının uygulama kısmı, 200 yıllık vakıf kültürüne sahip, insana ve insani değerlere öncelik veren köklü bir vakıf üniversitesinde gerçekleştirildiği için, sosyal sürdürülebilirlik ölçeğinin seçiminde çalışan odaklı bir ölçümün yapılmasına dikkat edilmiştir. Bu çerçevede Staniškienė ve Stankevičiūtė'nin 2018 yılında yukarıda bahsedilen çalışmasında geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte yer alan sosyal sürdürülebilirlik boyutları; Küresel Raporlama Girişimi'nden (GRI) alınan laboratuvar uygulamalarına ve iyi iş yönüne uygun; Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (UNCSD) alt temalarının yanı sıra çalışan ve dış paydaş katılım kriterleriyle birlikte geliştirilmiştir.⁶⁰⁶ Bu boyutlar; *çalışanların katılımı, çalışanların işbirliği, fırsat eşitliği, çalışanların gelişimi, iş sağlığı ve güvenliği ve dışarıyla işbirliği* olmak üzere toplam 6 başlıktan oluşmaktadır. Bu boyutların sosyal sürdürülebilirlik içerisindeki anlamı ve işlevinden aşağıda bahsedilmiştir.

2.3.4.1. Çalışanların Katılımı

İşyeri sürdürülebilirliği bağlamında çalışanların katılımı kritik öneme sahip konulardan birisidir.⁶⁰⁷ Bir iş stratejisi olarak çalışanların katılımının önemini vurgulanması 1920'li yılların sonu 1930'lu yılların başına dayanmaktadır. Hawthorn Araştırmaları verimlilik üzerinde insan faktörünün etkisi üzerine önemli sonuçlar elde etmiş ve insan ilişkileri yaklaşımı, çalışanlarla üstlerinin iletişiminin önemi üzerinde durmuştur. 1930'lu yıllardan beri yürütülen akademik çalışmaların sunmuş olduğu ampirik kanıtlar, çalışanların katılımının örgüt içerisinde etkinlik ve verimliliği arttırdığı, çalışan bağlılığını yükselttiği, aynı zamanda denetim maliyetlerini düşürdüğü yönündedir.⁶⁰⁸

⁶⁰⁴ Margot J. Hutchins, Justin S. Richter, Marisa L. Henry, John W. Sutherland, "Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context", Journal of Cleaner Production, Vol. 212, 2019, p.687.

⁶⁰⁵ Staniškienė, Stankevičiūtė, **a.g.e.**, 2018, pp.708-719.

⁶⁰⁶ **A.e.**, 2018, p.711.

⁶⁰⁷ **A.e.**, 2018, p.711.

⁶⁰⁸ Elizabeth F Cabrera, Jaime Ortega, Ángel Cabrera, "An exploration of the factors that influence employee participation in Europe", **Journal of World Business**, Vol.38, No.1, 2003, p.44.

Örgütlerde çalışanların katılımı, bireyleri, yeni fikirler üretebilecekleri, bilinçli stratejik kararlar vermeye katkıda bulunacakları ve güç ve bilginin dağıtımı ve motivasyon yaratma yoluyla etkin bir şekilde uygulayabilecekleri yetenek, bilgi ve kaynaklarla donatır.⁶⁰⁹ Örgütlerde çalışanların katılımını arttırmada yönetim öncülüğünde yapılan girişimlerin ardındaki temel ilke, alt düzey çalışanların karar ve çalışma süreçlerinde daha fazla yer almasını sağlamak ve aynı zamanda çalışanlara iş görevleri ve çalışma yöntemleri üzerinde daha fazla özerklik ve kontrol kazandırmaktır.⁶¹⁰ Örgütlerde çalışan katılımının artması, çalışan motivasyonunu, bağlılığını, verimliliğini ve iş tatminini yükseltmektedir.

Ayrıca çalışanların katılımıyla, girişken bireylerin daha yüksek bir kimliğe sahip olmaları ve alınan kararları daha kararlı hissetmeleri ve sonuçta daha iyi iş yapmaları beklenir. Aynı zamanda kararlara katılan çalışanlar üretimi daha etkili bir şekilde dengeleyebilir ve bunun sonucunda üretim sürecindeki darboğazları veya kesintileri ortadan kaldıracaktır.⁶¹¹ Bununla birlikte çalışan katılımıyla ilgili yapılan birçok araştırma, çalışanların örgüt içerisinde alınan kararlara katılmasının ürün kalitesi ve finansal performansı da olumlu etkileyeceğini ifade etmektedir.⁶¹² Bu doğrultuda çalışanların katılımının artırılması, çalışan performansı olumlu yönde etkileyeceği gibi örgütün toplam performansını da aynı şekilde olumlu etkilemektedir.

Han ve arkadaşları çalışanların katılımının sağlanmasının, çalışanların istenen davranışlarda bulunmaya motive etmek için kullanılacak en etkili araçlardan biri olduğunu ifade etmiştir.⁶¹³ Yazarlara göre ancak karar alma süreçlerine katılabilen çalışanlar örgütsel hakları paylaşabilir. Bu nedenle, örgütteki tüm iletişim kanalları etkili olmalıdır, çünkü karar verirken çalışanlardan öneri alınması son derece önemlidir. Çalışanların katılımı özyönetim, öğrenme, işbirliği ve sorumluluk sanatıdır ve çalışanlar ancak katılım yoluyla yeteneklerini örgüt içerisinde ifade edebilir. Bununla birlikte bireylerin öz yönetimi geliştirmelerini sağlayabilir ve kurumsal kararlar alırken fikirlerini ifade etmeleri için onlara fırsat verebilir. Ayrıca, çalışanların haklarının yönetim tarafından tanınması (çalışanların kendi çalışmaları ile ilgili karar alma süreçlerine katılabileceği politik haklar gibi) örgüt içindeki çalışanların ilişkisel bağlarını güçlendirebilir. Diğer taraftan, medeni, politik ve sosyal haklar gibi örgütsel haklara sahip çalışanların da

⁶⁰⁹ Veit Wohlgemuth, Matthias Wenzel, Elisabeth S. C. Berger, Martin Eisend, "Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control", **European Management Journal**, 2019, p.3. (baskıda).

⁶¹⁰ Thomas Zwick, "Employee participation and productivity." **Labour Economics**, Vol.11, No.6, 2004, p.716.

⁶¹¹ Zwick, a.ge., 2004, p.717.

⁶¹² Rhokeun Park, "Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches", **Journal of World Business**, Vol. 47, No.3, 2012, p.450

⁶¹³ Tzu-Shian Han, Hsu-Hsin Chiang, Aihwa Chang, "Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No.12, 2010, p.2220.

kuruluşa karşı yükümlülükleri veya sorumlulukları vardır. Bu çerçevede ne zaman çalışanlar örgütsel karar vermeye katılırlarsa, çalışma motivasyonlarını arttıracaklar ve organizasyondaki katkılarını arttırmaya daha istekli olacaklardır. Çalışmaların katılımı sosyal sürdürülebilirlik bakış açısından değerlendirildiğinde, hem strateji ve hem de operasyon seviyesinde yönetilmesi gereken önemli bir konudur.⁶¹⁴

2.3.4.2. Çalışanların İşbirliği

Çalışanların işbirliği, çalışanların rekabet etmesinin tam tersi bir kavramdır.⁶¹⁵ Örgütlerde çalışanların işbirliğine ihtiyaç vardır, çünkü bir birey birbirine bağlı bir görevi yerine getirirken, bilgi, kaynak, uzmanlık ve diğer çalışanlarla koordinasyon da gereklidir. İş işbirliği, özellikle işler birbirine bağımlı olduğunda işyerinde çok önemli bir sosyal davranıştır. Çalışanların, iş arkadaşlarının destekleriyle işle ilgili sorunlara çözüm bulmaları için kilit bir mekanizmadır. Öyle ki işbirliği, çalışanların sorunları çözme ve görevleri karşılıklı bağlı olduğunda iş arkadaşlarıyla işbirliği yapma yeteneğidir. Ayrıca, iş işbirliği çalışanların iş arkadaşları ile dostane bir ilişki kurarak hedeflerine kolayca ulaşmalarını sağlar.⁶¹⁶ Bu çerçevede Symon ve arkadaşları işbirliğini "gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları yönetme eylemi" olarak tanımlamıştır.⁶¹⁷ Burada işbirliği, çalışanların çabalarının örgütsel görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasına ve ortak çalışanların birbirlerini desteklemek için ne ölçüde müdahalede bulunmalarına katkısı olduğu şeklinde kavramsallaştırılmıştır.⁶¹⁸

Bunun birlikte sosyal sürdürülebilirliğe sahip örgütlerde işbirliği sadece çalışanlar arasında değil, aynı zamanda yönetimle çalışanlar arasında da gerçekleşen bir kavramdır. Bu doğrultuda işbirliği, örgütsel karar alma süreçlerine sendika liderliğinin katılımı, işgücü yönetimi komitelerinin oluşumu, ücret pazarlığında karşılıklı kazanımlar ve iş-yaşam programlarının uygulanması gibi uygulamaları kapsayabilir ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli biçimlerde olabilir.⁶¹⁹ Bu çerçevede çalışanlar, algı, dikkat, hafıza ve karar alma gibi bilişsel etkinlikler bağlamında da işbirliği yapılabilir. Bu bilişsel süreçlerin tümü, tıpkı fiziksel

⁶¹⁴ Staniškienė, Stankevičiūtė, **a.g.e**, 2018, p.711.

⁶¹⁵ **A.e**, 2018, p.711.

⁶¹⁶ Abdul Hameed Pitafi, Shamsa Kanwal, Ahsan Ali, Ali Nawaz Khan, Muhammad Waqas Ameen, "Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment", **Technology in Society**, Vol. 55, 2018, p.200.

⁶¹⁷ Gillian Symon, Karen Long, Judi Ellis. "The coordination of work activities: cooperation and conflict in a hospital context." **Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing**, Vol.5, 1996, p.2.

⁶¹⁸ Kenneth J. Harris, Matrecia James, Ranida Boonthanom. "Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover." **Journal of Managerial Issues**, Vol.17, No.1, 2005, p.31.

⁶¹⁹ Deborah B. Balser, Anne E. Winkler. "Worker behavior on the job: A multi-methods study of labor cooperation with management." **Journal of Labor Research**, Vol.33, No.3, 2012, p.393.

faaliyetlerde olduğu gibi, birden fazla bireyin koordinasyonundan potansiyel olarak faydalanabilir.⁶²⁰

Harris ve arkadaşları ise çalışanların işbirliği ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi farklı bir açıdan ele almıştır. Yazarlara göre çalışanların işbirliğinin örgütlerde aşırı yüklenme, yabancılaşma, rol belirsizliği gibi bir dizi strese bağlı faktörle ilgili bir ortak çalışma desteği oluşturduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, çalışma arkadaşları arasındaki sosyal desteğin dinamiklerini daha iyi anlayabilmek için, işbirliği ve iş stresi arasındaki ilişkilerin derinlemesine araştırılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Bu tanıma dayanarak, işyeri işbirliği ekip çalışması fikri ile birlikte bir sosyal destek şekli olarak görülebilir. Literatürde çok sayıda araştırma, destekleyici sosyal ortamlar ve stres/zorlanma belirtileri arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Bu bağlamda çalışanların birbirlerine olan desteği, iş tatmini, rol çatışması, rol belirsizliği ve stres reaksiyonlarıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlantıyı araştıran çalışmalar, çalışanların işbirliğinin işle ilgili iletişimi arttırdığını ve çatışmaları azalttığını göstermektedir. Bununla birlikte ekip çalışması ve işbirliği çalışanlar arasındaki güveni arttırmakta ve olumsuz unsurların çalışma ortamındaki etkileriyle mücadele edebilecek örgütsel olguların anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.⁶²¹

Ayrıca insanlar kendi gereksinimlerini karşılayan ya da eğilimleri ile uyumlu ortamlarda olduklarında daha mutlu olma eğilimindedir. Daha fazla kişi-durum uyumu, bireylerin bu durumdaki etkililiğini ve gelecekte bu tür durumları arama eğilimlerini artırır. Örneğin, bir kişinin değerleri ile örgütün kültürü arasında daha fazla uyum, daha iyi iş performansı, daha uzun görev süresi ve örgüte daha fazla bağlılık gibi davranışsal ve duygusal sonuçlarla ilişkilidir.⁶²² Buradan hareketle çalışanların işbirliğinin gerçekleştiği örgütlere sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının bir kültür olarak çalışanlar tarafından daha kolay benimsenebileceği ifade edilebilir. Bu nedenle, sosyal sürdürülebilirlik politikalarını uygulama düzeyi yüksek olan örgütlerde aynı zamanda çalışanların daha fazla işbirliğinde bulunmaları beklenmektedir.

2.3.4.3. Fırsat Eşitliği

Örgütlerdeki demografik farklılıklar etkili bir şekilde yönetildiğinde ve çalışma ortamı işgücündeki farklılıkları desteklediğinde ve değer verdiğinde, farklı demografik özelliklere sahip

⁶²⁰ Sloan David Wilson, John J. Timmel, and Ralph R. Miller. "Cognitive cooperation." **Human Nature**, Vol.15, No.3, 2004, p.226.

⁶²¹ Kenneth J. Harris, Matrecia James, Ranida Boonthanom. "Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover." **Journal of Managerial Issues**, Vol.17, No.1, 2005, pp.29-31.

⁶²² Jennifer A. Chatman, Sigal G. Barsade, "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, No.3, 1995, p.425.

çalışanlar kuruluşlarına ait olduklarını hisseder ve fikirlerinin, görüşlerinin ve önerilerinin memnuniyetle karşılandığına inanır.⁶²³

Fırsat eşitliği, herkesin örgütsel faaliyetlerin herhangi bir yönüne katılıp başarılı olma şansı olduğu ve yaşadığı ideal bir durumdur.⁶²⁴ Örgütlerde fırsat eşitliğinin sağlanması, farklılıklara hoşgörülü davranılması, insan haklarına dayalı bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve üst düzey yönetim kadrosunda azınlık ve kadınların oranını artırmaya yönelik politikaların geliştirilmesini kapsamaktadır. Bununla birlikte örgütlerin, ayrımcılık yapmamaya ek olarak farklılıklara değer vermeye odaklanmaları ve diğer demografik değişkenlerle birlikte ırk ve cinsiyetlerinden bağımsız olarak işyerindeki her bireye saygı duyma konusundaki endişelere odaklanan bir yönetsel yaklaşım geliştirilmesi bu konuda tartışılan önemli unsurlar arasındadır.⁶²⁵

Araştırmacılar uzun zamandır örgütsel iklimin önemli bir faktör olduğunu savunmuştur, çünkü örgütsel iklim çalışanların performansını ve memnuniyetini etkilemekte ve örgütsel yaşamın neredeyse her yönüne dokunmaktadır. Örgütlerde iklim, örgütün uygulamaları, prosedürleri ve ödül mekanizmaları hakkında çalışanların algıladıkları atmosferdir. Çalışanlar kendilerine (ve etraflarına) neler olduğunu sürekli olarak gözlemler ve ardından kuruluşlarının öncelikleri hakkında sonuçlar çıkarır. Böylece çalışanlar, büyük ölçüde yönetimin söylediklerine değil, yaptığı şeylere dayanarak, örgütlerinde neyin değerli olduğunu ve yüksek öncelik aldığını genel olarak algılar.⁶²⁶ Bu bağlamda örgütlerdeki fırsat eşitliğine verilen değer ve uygulamaların çalışanların motivasyonları açısından son derece önemlidir. Kurumsal fırsat eşitliği politikalarının amaçları, demografik grupların farklı hiyerarşik seviyelerde eşit temsil edilmesini sağlamaktan her çalışanın tam performans potansiyelini ortaya çıkarmasına izin veren bir çalışma ortamı yaratmaya kadar uzanmaktadır. Zaman zaman, bu hedefler aynı zamanda eşit çocuk bakımı desteği veya farklı sınıflardan üyelerin eşit eğitimi gibi kurum dışındaki eşitliği de içermektedir.⁶²⁷ Örgüt içerisinde çeşitliliğin kurumsallaşması ve farklı demografilere eşit fırsatların sunulması sosyal sürdürülebilirliğin öncelikleri arasındadır.

Fırsat eşitliği politikası, örgüt içerisinde tam, üretken ve özgürce seçilmiş bir istihdam yapısı elde etmek için farklı gruplara veya cinsiyete sahip bireyler arasında eşitlik sağlayan, istihdam uygulamalarına bağlı kalınmasıdır. Bu çerçevede örgütlere fırsat eşitliğinin sağlanmasının

⁶²³ Donna Chrobot-Mason, Nicholas P. Aramovich, "The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity", **Group & Organization Management**, Vol. 38, No.6, 2013, p.660.

⁶²⁴ Karsten Jonsen, Ahu Tatli, Mustafa F., Ozbilgin, Joerg Dietz, "Equal opportunity", **International Management**, Vol. 6, 2015, p.1.

⁶²⁵ Angel Sharma, "Managing diversity and equality in the workplace", **Cogent Business & Management**, Vol.3, 2016, p.2

⁶²⁶ Chrobot-Mason, Aramovich, **a.g.e.**, 2013, p.662.

⁶²⁷ Jonsen v.d., **a.g.e.**, 2015, p.4.

işgücü temin etme sıkıntısını azaltmak, çalışan bağlılığını ve moralini arttırmak, işgücü devir oranını azaltmak ve gelirleri arttırmak gibi birçok olumlu katkısı vardır.⁶²⁸ İstihdam avantajı sağlamak için istihdam uygulaması içindeki eşitliğin, iş başarısının önemli bir bileşenidir. Bu konuda öne sürülen argümanlar her ne kadar değişkenlik gösterse de örgütlerin bütün çalışanlarından istifade etmesi gerektiği önerilmektedir. Çalışan becerilerin geliştirilmesi, özellikle de rekabet konusunda iddialı olan kuruluşlarda, iş başarısının önemli bir bileşenini oluşturmaktadır.⁶²⁹

İşgücü kullanımını sınırlayan örgütler, belirli bir çalışan grubu veya potansiyel çalışanı görmezden gelerek veya onları sınırlı sayıda rol için atayarak potansiyel çalışan havuzunu azaltmaktadır.⁶³⁰ Oysa başarılı fırsat eşitliği politikaları uygulayan örgütler ise (yani, fırsat eşitliğini artıranlar), gelişmiş çalışanları işe almak, gelişmiş personel çalıştırmak; çalışan moralinin ve bağlılığının artması, daha fazla çalışan çeşitliliği ve müşterinin örgüt politikalarını onaylaması gibi bir dizi süreç aracılığıyla ticari üretkenliği ve/veya kârı artırabilir.⁶³¹

Bununla birlikte fırsat eşitliği politikalarını geliştirmeye devam etmek eğitim ve yaygınlaştırma maliyetlerini arttırmaktadır. Ayrıca fırsat eşitliği politikaları örgütlerde başka tür maliyetlere de neden olmaktadır. Örneğin; iş ilanlarında maliyetin artması ve seçimin adil şekilde yapılması için ayrılan zaman, fırsat eşitliklerini izlemek için verilerin toplanması ve analizi, farklı bir işgücü ihtiyaçlarını karşılayabilecek uzmanlıkların sağlanması (örneğin, hareket kısıtlılığı olan çalışanlar için gerekli işyeri düzenlemeleri), çalışanların ayrımcılığın etkin bir şekilde ele alındığına emin olmadıkları durumlarda morallerinin azaltılması ve şikâyetlerinin artması söz konusu maliyetler arasında sıralanabilir.⁶³² Bu çerçevede, sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip örgütler fırsat eşitliği politikasının uzun vadeli katkılarını değerlendirerek, söz konusu kısa vadeli maliyetlere katlanmayı göze almaktadır.

2.3.4.4. Çalışanların Gelişimi

Çalışanların gelişimi, hem bireysel olarak çalışanların hem de bir bütün olarak örgütün yeteneklerini korumak ve geliştirmek için hayati öneme sahiptir. Çalışanların gelişimine yönelik algılanan yatırımın temel dayanağı, çalışanların kuruluşlarının onların katkılarına değer verdiğine ve istihdam edilebilirliklerine özen gösterdiğine inandığına dair koşullar yaratmasıdır.

⁶²⁸ Rebecca Riley, Hilary Metcalf, John Forth, "The Business Case for Equal Opportunities", **Industrial Relations Journal**, Vol. 44, No.3, 2013, p.228.

⁶²⁹ Erica French, Glenda Strachan, "Evaluating equal employment opportunity and its impact on the increased participation of men and women in the transport industry." **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Vol. 43, No.1, 2009, p.78.

⁶³⁰ French, Strachan **a.g.e**, 2009, p.78

⁶³¹ Riley, Metcalf and Forth, **a.g.e**, 2013, p.221.

⁶³² **A.e.**, 2013, p.229.

Bu durum, çalışanların kuruma karşı daha fazla yükümlülük altına girmesini ve buna bağlı olarak çalışanların kuruluşun etkinliğini artırmak için çok çalışmaya istekli olmalarını sağlar. Ayrıca, örgütlerde meydana gelen hızlı değişimler göz önüne alındığında, dünyanın pek çok yerindeki kuruluşlar, çalışanlarının sürekli beceri geliştirme ihtiyacını yeniden incelemektedir.⁶³³

Bununla birlikte çalışan gelişimi faaliyetleri çalışanlar için de çok önemlidir. Çünkü örgüt içindeki faaliyetleri gerçekleştirdiği için kurumun çalışanlarına önem verdiğini ve onların gelişmesini istediğini belirtir.⁶³⁴ Jacobs ve Washington, çalışanların gelişimini, tüm bireylerin kuruluşun amaçlarını desteklemek için en yüksek potansiyeline ulaşmak için gerekli yetkinliğe sahip olmalarını sağlamaya yardımcı olmak için belirli bir süre boyunca sağlanan bütünlüklü bir planlı program kümesi olarak ifade etmiştir. Yazarlara göre bir süreç olarak, çalışanların gelişimi, ön büro çalışanları, profesyoneller veya yöneticiler dâhil olmak üzere kuruluşlardaki tüm bireylerin öğrenmelerini kapsar ve iş dışı ve iş başında eğitim programları, eğitim programları da dâhil olmak üzere seminerler, iş rotasyonları, bireysel çalışma materyalleri ve mentorluk programları gibi bir dizi yaklaşımla sunulabilir. Böylece, pratikte çalışanların gelişimi, hem çalışan personelin seviyesi hem de çalışanlara programlar sunmak için kullanılan yöntemler ile tanımlanabilir. Böyle geniş bir kapsam uygulayıcılara kavramsal sınırlarını, teknik veya yönetsel eğitimin ötesine uzatarak yarar sağlar.⁶³⁵

Belirtildiği gibi, çalışanların gelişimi kavramı çalışanlara yeni bilgi ve beceriler kazandırmak anlamına gelir ve insanların yeni iş gereksinimlerine yönelik beklentilere hazır olmalarını sağlamak için kullanılabilir. Bu çerçevede çalışan gelişimi, işveren tarafından çalışanların performansının artırılması ve kişisel gelişimleri için düzenlenen öğrenme deneyimlerini ifade etmektedir. Bu çerçevede çalışanların gelişimine yapılan yatırım, çalışanlara mevcut becerilerini geliştirmeleri ve daha sonra adapte olabilecekleri ve etkili bir şekilde yerine getirebilecekleri yeni beceriler kazanmaları için sürekli öğrenme deneyimi sağlayarak, örgüte bir bütün olarak rekabet avantajı sağlar.⁶³⁶

Çalışanların gelişimi hakkında bir başka önemli görüş ise, örgütün bu süreçte esas olarak çalışanlarına en yüksek değeri verdiği ve böylece çalışanların en yüksek bağlılığını gösteren

⁶³³ Chay Hoon Lee and Norman T. Bruvold, "Creating value for employees: investment in employee development." **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.14, No.6, 2003, p.981.

⁶³⁴ Abdul Hameed, Aamer Waheed. "Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework." **International Journal of Business and Social Science**, Vol.2, No.13, 2011, p.224.

⁶³⁵ Ronald L. Jacobs, Christopher Washington, "Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research", **Human Resource Development International**, Vol. 6, No.3, 2003, p.344.

⁶³⁶ Lee, Bruvold, **a.g.e.**, 2003, p.983.

inanç ve uygulamalar geliştirdikleridir. Çalışanların çoğu zaman örgüt başarısında kayda değer bir katkı sağladıklarını ve işlerini iyi yapmaları için örgütün olumlu tutum ve niyet içinde olduğunu hissetmeleri gerekmektedir. Ayrıca, birçok örgüt için çalışanlar için kurumsal düzeyde ilerleme politikaları geliştirmesi ve terfi için kapsamlı fırsatlar sağlanmasından çalışanlarının kariyer hedeflerini geliştirmeleri için eylem planları yapmalarına yardımcı olmak nispeten daha kolaydır. Çalışanların gelişimi konusunda bazı kuruluşlar, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini başka organizasyonlar için geliştirdiklerini düşünebilir; bununla birlikte kuruluşlar bu yolla çalışanlarının sadakat duygusu artırdıklarını da tespit etmektedir.⁶³⁷ Bu doğrultuda kurumsal sosyal sürdürülebilirliğe sahip örgütler için çalışan gelişimi politikalarının uygulanması kaçınılmazdır. Sürdürülebilirlik uzun vadeli konulara odaklandığından dolayı çalışanların gelecekteki becerilerini ve yeteneklerini belirlemek ve geliştirmek son derece önemlidir.⁶³⁸

2.3.4.5. İş Güvenliği ve Sağlığı

İş organizasyonu ve işgücü piyasaları, son yıllarda neredeyse tüm gelişmiş sanayi ekonomilerinde önemli bir değişim yaşamıştır. Bunlar arasında önemli olan geçici taşeron işçiliğinin hızlı bir şekilde genişlemesi (ayrıca emekçi veya kiralık işçi olarak da bilinir) olmuştur.⁶³⁹ Bu durum geçici çalışanların çalıştıkları işyerleri ile ilgili iş kazası ve meslek hastalığı riskleri hakkında bilgisiz ve eğitimsiz kalmalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte işyeri tehlikeleri, işgücünün sağlığının korunmasına devam etmekte olan kamusal sorumluluğun bir parçası olan çalışan morbidite ve mortalitesi finansal ve sosyal maliyetler açısından topluma büyük bir zararlar vermeye devam etmektedir. Öyle ki istihdam edilen yetişkinler hayatlarının dörtte birini işte geçirirler ve iş baskısı ve talepler onların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkileyebilmektedir.⁶⁴⁰ Değişen bu güvensiz çalışma koşulları altında güvenli bir örgüt ikliminden çalışmak çalışanların en büyük ihtiyaçlarından biri olmuştur. Sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip örgütler çalışanların bu ihtiyaçlarını önemseyerek, iş güvenliği ve sağlığı partiklerini sürekli geliştirmektedir.

Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamlarını yönetmek, örgütlerin karşılaştığı en önemli çevre zorluklarından biridir. Her gün milyonlarca kişi sağlık ve güvenliğini tehdit eden çalışma

⁶³⁷ Khawaja Jehanzeb, Nadeem Ahmed Bashir, "Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study" **European Journal of Business and Management**, Vol. 5, No.2, 2013, p.249.

⁶³⁸ Staniškienė, Stankevičiūtė, **a.g.e**, 2018, p.711.

⁶³⁹ Elsa Underhill, Michael Quinlan, "How precarious employment affects health and safety at work: the case of temporary agency workers.", **Relations Industrielles/Industrial Relations**, Vol.66, No.3, 2011, p.397.

⁶⁴⁰ Paul A. Schulte, Gregory R. Wagner, Aleck Ostry, Laura A. Blanciforti, Robert G. Cutlip *et al.* "Work, obesity, and occupational safety and health." **American Journal Of Public Health**, Vol. 97, No.3, 2007, p.428.

ortamlarına girmektedir. Biyolojik, kimyasal, fiziksel, radyolojik vb. tehlikeler birçok meslek mensubu için tehlike arz etmektedir. İş kazalarının parasal maliyetleri rekor seviyelerde iken aynı zamanda işyeri riskine ilişkin kamuoyu farkındalığı giderek artmaya devam etmektedir.⁶⁴¹ Ayrıca işle ilgili hastalıkların nedenini belirlemek son derece karmaşık bir süreçtir, çünkü işle ilgili olmayan diğer faktörler bir hastalığa neden olabilir veya önceden var olan bir tıbbi durum ağırlaştırılmış olabilir. Bununla birlikte bazı meslek hastalıklarının gelişmesi ve bu nedenle resmi meslek hastalıkları kayıtlarında listelenmesi on yıllar alabilir. Modern çalışma hayatından çalışmanın neden olduğu en yaygın sağlık sorunları, kas-iskelet sistemi hastalıkları, solunum ve deri hastalıkları, stres, depresyon, anksiyete ve akciğer hastalıklarıdır.⁶⁴²

Bu çerçevede örgütlerde belirli bir güvenlik ikliminin oluşturulması konusu yaklaşık 30 yıl önce tartışılmaya başlandı. İş güvenliği ve sağlığı, fiziksel sağlık ve güvenlik için bir örgütsel iklimi ifade eder ve bireysel güvenlik davranışlarını, endüstriyel kazaları ve fiziksel sağlığın zarar görmesini öngörerek önlemeyi amaçlar. Bu çerçevede güvenlik iklimi, çalışanların, örgütün güvenlik politikası, prosedürleri ve uygulamaları ile ilgili taahhüt ve performans algılarıyla ilgilidir. Burada önemli hususlardan biri de, çalışanların fiziksel sağlığı ve güvenliği ile ilgili etkili bir yönetsel geçmişin varlığına rağmen, konuya psikolojik sağlık ve güvenlik ile ilgili yaklaşımda kısıtlı kalınmıştır.⁶⁴³ Örneğin, tehlikeli maddelerle ve diğer fiziksel olarak tehlikeli işlerle çalışmak, bu tür koşullara maruz kalan işgücünün önemli oranlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumda, bu tür pozisyonlarda fiziksel zarar olasılığını sınırlandırmaya çalışmanın yanı sıra, bu tür işçilerin yaşadığı psikolojik travmayı azaltmanın yollarını bulma zorunluluğu da vardır.⁶⁴⁴ Sosyal sürdürülebilirlik ise çalışanların fiziksel güvenliği ve sağlığı ile olduğu kadari, onların psikolojik sağlığı ve güvenliği ile ilgilenmektedir.

Bununla birlikte bir çalışanın işiyle ilgili risk endişeleri, riske maruz kalmasının adilliği ve riskin ekonomik anlamı gibi risk yorumları, tıpkı fiziksel çalışma ortamı koşulları, tazminatın adil olması ve performansın iş tatminini sağlamasının getirdiği ödüller gibi, iş tatmini ile ilgilidir. Bu doğrultuda örgütün özellikle iş güvenliği ve sağlığı uygulamaları, fiziksel çalışma ortamı ile ilgili çalışan memnuniyeti yönünü yansıtılmalıdır.⁶⁴⁵ Örgütlere güvenlik ortamının varlığına dair unsurlar, yani, güvenlikle ilgili politika, prosedür ve ödüllerin çalışanlar tarafından fark edilir olmalıdır. Daha yüksek güvenlik iklimine sahip örgütlerde iş güvenliği ve sağlığı politikaları,

⁶⁴¹ David I. Mclain, "Responses to health and safety risk in the work environment", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.6, 1995, p.1726.

⁶⁴² Konstantinos Pouliakas, Ioannis Theodossiou, "The economics of health and safety at work: an interdisciplinary review of the theory and policy", **Journal of Economic Surveys**, Vol.27, No.1, 2013, p.193.

⁶⁴³ Maureen F. Dollard, Arnold B. Bakker, "Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.83, No.3, 2010, p.580.

⁶⁴⁴ Mclain, **a.ge.**, 1995, p.1730.

⁶⁴⁵ Mclain, **a.g.e.**, 1995, p.1729.

çalışanların kurum içinde değerli olduğuna inanmasını sağlamalıdır. Çalışanların örgütleriyle ilgili güvenlik algıları, işyerinde güvenliği etkileyen bireysel bilgi, motivasyon ve davranış algılarından ayırt edilmelidir. İş güvenliği ile ilgili iş davranışları, iş performansını oluşturan diğer iş davranışlarıyla aynı şekilde kavramsallaştırılabilir. Bu şekilde, performans modelleri işyerinde güvenlik performansı için de uygulanabilir.⁶⁴⁶

Sosyal sürdürülebilirliğin diğer boyutları da iş güvenliği ve sağlığı üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Örneğin sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının örgüt içerisinde yaratacağı iş tatmini, işçi sağlığı üzerinde hem fiziksel hem de psikososyal istihdam koşullarında dolaylı bir etkiye sahip olmaktadır. Bu nedenle, zaman içinde iş tatminindeki artışlar çalışanların sağlık bozulmalarını önleyebilir. Ayrıca işle ilgili stres faktörleri çalışan sağlığını doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar tarafından ifade edilen iş tatmini, diğer faktörlerle kıyaslandığında genel refah ile en güçlü bağlantıya sahip olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, iş tatmini ile hem zihinsel hem de fiziksel sağlık arasında güçlü pozitif bir ilişki vardır. Bu bağlamda çalışanların iş ilişkilerinin kalitesi, zihinsel sağlığın, özellikle tükenmişliğin, azalmış özgüvenin, kaygının ve depresyonun ortaya çıkması açısından gerçekten etkileyicidir.⁶⁴⁷ Bu doğrultuda iş güvenliği ve sağlığı boyutu örgütlerde sosyal sürdürülebilirliği sağlayan en etkili unsurlardan biridir.

2.3.4.6. Dışarısı İle İşbirliği

Mega topluluklar (çok uluslu ortaklıklar) ve akıllı topluluklar (yerel veya bölgesel topluluklar) şeklindeki işbirlikleri, refah ve sürdürülebilir büyümeyle ilgili zorlukların üstesinden gelmek için gerekli unsurlar olarak görülmektedir. İşbirlikleri, hedefe bağlı olarak yerel, bölgesel veya ulusal gibi farklı planlama düzeylerine odaklanabilir ve genellikle kar amacı gütmeyen kuruluşları, işletmeleri, toplulukları, akademileri ve diğerler dış paydaşları içermektedir. Örneğin, yerel işletmelerle olan işbirlikleri çevreye yönelik etkilerin azaltmasına yardımcı olabilmektedir.⁶⁴⁸ Sürdürülebilirlik konusuna sosyal perspektiften bakıldığında ise, örgütlerin yalnızca yetenekli işgücünü çekmesini ve elinde tutmasını sağlamakla kalmaz; bu beşeri kaynakların kaynağına erişimin sağlanması da dikkate alır. Bu bağlamda beşeri unsurların kaynakları (üniversiteler, diğer kuruluşlar gibi paydaşlar) ile güvenilir ve karşılıklı değişim ilişkileri önem kazanmaktadır.⁶⁴⁹ Bununla birlikte sosyal olarak sürdürülebilir örgütler, çekirdek bir çalışan

⁶⁴⁶ Mark A. Griffin, Andrew Neal, "Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 5, No.3, 2000, p.348.

⁶⁴⁷ Pouliakas, Theodossiou, **a.g.e.**, 2013, p.177.

⁶⁴⁸ Caterina Cavicchi, Emidia Vagnoni, "Does intellectual capital promote the shift of healthcare organizations towards sustainable development? Evidence from Italy", **Journal of Cleaner Production**, Vol.153, 2017, p.279.

⁶⁴⁹ Staniškienė, Stankevičiūtė, **a.g.e.**, 2018, p.711.

grubunu dikkatlice seçer, bunlara yatırım yapar ve işgücü devrini azaltmak ve örgüte bağlılıklarını sağlamak için ayrıntılı önlemler alır.⁶⁵⁰

Bu çerçevede dışarı ile işbirliği geliştirmenin örgütün insan kaynaklarını politikasını geliştirmesi açısından birçok faydası vardır. Örneğin işe alım sürecinde bir işe alım ajansı ile işbirliği yapmak, yöneticilerin daha verimli işgücü planlaması yapmaları için zaman kazanmalarına neden olur. Örgüte yeni çalışan kazandırmak verimliliği ve performansı artırır. Üniversiteler gibi profesyonel dış paydaşlarla birlikte gerçekleştirilen işe alım süreçleri, yeni çalışanların oryantasyon ve eğitim sürelerini kısaltarak maliyetleri düşürebilir. Süreklilik gösteren profesyonel dış ilişkiler çalışan bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığı ve daha önce değinildiği gibi katılımı çok önemlidir çünkü sadık ve kararlı bir çalışan, kurumun sistemi, kültürü, hedefleri ve değerleri ile özdeşleşmektedir.⁶⁵¹

Johnson ve arkadaşlarına göre örgütlerin çalışan temini süreçlerinde dış kaynaklardan yararlanması işgücü temin maliyetlerini düşürmektedir. Bununla birlikte örgüt misyon ve vizyonuna en uygun çalışanlar en kısa zamanda çalışan kadrosuna dahil edilerek avantaj sağlanmış olur.⁶⁵²

Dışarı ile işbirliği geliştirme ile ilgili bir başka önemli nokta ise, sürdürülebilirlik kültürüne sahip örgütler ile örgütsel çekicilik arasındaki pozitif ilişkidir. Gerek mevcut işgücü gerekse geleceğin çalışan adayı öğrenciler kötü sosyal davranışlar sergileyen örgütlere çalışmak istememektedir. Sürdürülebilirlik uygulamaları kamuoyunun örgüte olan güveni arttırmak ve potansiyel işgücünün örgütte çalışma talebini olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, kurumların sürdürülebilir kalkınmayı ve ekolojik duyarlılığı vurgulayan bir itibar geliştirerek, potansiyel adaylara karşı çekiciliğini artırdığını, ayrıca daha geniş ve daha kaliteli bir aday havuzuna erişebilmelerini sağlayabileceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, sürdürülebilirlik konusunda itibar kazanan şirketler, yüksek nitelikli adayları çekmekte çok az zorluk çekerler çünkü daha güvenilir ve daha iyi çalışma yerleri olarak kabul edilirler.⁶⁵³ Bu bağlamda sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip örgütler ne kadar fazla dış ilişkiler ve işbirliği geliştirip

⁶⁵⁰ David P. Lepak, Scott A. Snell, "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", **Journal of Management**, Vol.28, No.4, 2002, p.519.

⁶⁵¹ Rosheen Jamil, Hummayoun Naeem, "The impact of outsourcing external recruitment process on the employee commitment and loyalty: empirical evidence from the telecommunication sector of Pakistan", **Journal of Business and Management**, Vol.8, No.2, 2013, p.70.

⁶⁵² Graeme Johnson, Philip Wilding, Andrew Robson, "Can outsourcing recruitment satisfaction? A hiringmanager perspective", **Personnel Review**, Vol.43, No.2, 2014, p.304.

⁶⁵³ Talya N. Bauer, Berrin Erdogan, Sully Taylor, "Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding", **Portland State University PDXScholar Business Faculty Publications and Presentations**, 2012, pp.4-5.

kendilerini kamuoyuna tanıtma fırsatı sağlarlar ise o kadar fazla nitelikli işgücünü kendilere çekme şansı elde etmeleri beklenmektedir.

Bu çerçevede sürdürülebilirliğin çalışan bağlamında örgüt performansına yapabileceği özel ve stratejik katkı sağlayan insan kaynakları uygulamalarının belirli araçları söz konusudur. Bu araçlar, seçici işe alım, kapsamlı çalışan gelişimi ve karar alma sürecine katılım gibi birbiriyle tutarlı uygulamalardan oluşan yüksek performanslı çalışma sistemlerini içermektedir. Bu nedenle, bu sosyal ve insan göstergelerinde iyi performans gösterilmesi, finansal sonuçlar üzerinde olumlu etkisi olan bir tür stratejik yatırımdır.⁶⁵⁴ Bu nedenle örgütün açık bir sistem olarak dışarıyla ilişkilerini ve işbirliklerini sürekli geliştirmesi, yönetilmesi ve “sürdürmesi” kendisine uzun vadede kritik stratejik avantajlar sağlamaktadır.

Bir sonraki bölümde, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ve hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolleri araştırılmıştır. Aynı zamanda, çalışanların demografik özellikleri açısından hizmetkâr liderliğin, sosyal sürdürülebilirliğin, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin bir farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

⁶⁵⁴ Ina Ehnert, Wes Harry, “Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue”, **Management Revue**, Vol. 23, No.3, 2012, p.223.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK, SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME: ARALARINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasında, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri araştırılmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerini araştırmaktır. Bu amaçlar doğrultusunda değişkenler arası ilişkiler boyutları da dikkate alınarak incelenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi çalışanların demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik algısı ve boyutları, sosyal sürdürülebilirlik algısı ve boyutları, örgütsel güven düzeyi ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarında bir farklılık olup olmadığı da araştırma problemine dâhil edilmiştir.

Bu çerçevede öncelikli olarak, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından hizmetkâr liderlik algılarının ve hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” olmak üzere faktör analizi sonrası elde edilen boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İkinci olarak, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından sosyal sürdürülebilirlik algılarının ve sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışan gelişimi”, “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” olmak üzere faktör analizi sonrası elde edilen boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Ardından, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel güvenin “yöneticiye güven” ve “örgüte güven” boyutları ile örgütsel özdeşleşmenin ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Bu tez çalışmasının kapsamını, İstanbul'da faaliyet gösteren, kendine ait Üniversite hastanesi bulunan, kâr amacı gütmeyen, 174 yıllık köklü bir sağlık geçmişi bulunan ve Bezm-i Alem Valide Sultan, Abdullah Silahtar Ağa ve Abdülhamid Sâni olmak üzere 3 mazbut vakıf üzerine gerçek bir vakıf Üniversitesi olarak kurulan Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin akademik birimlerinde (tıp fakültesi, diş hekimliği fakültesi, eczacılık fakültesi, sağlık bilimleri fakültesi, sağlık bilimleri enstitüsü, sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu) , genel sekreterlik ve bağlı idari birimlerinde, Üniversite Hastanesi ve Dragos hastanesinde yöneticisiyle en az 6 ay birlikte çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktır. Bu doktora tez çalışmasının kapsamına giren toplam çalışan sayısı 2.614'dür. Bu çerçevede araştırmanın ana kütlesi 2.614 çalışandan oluşmaktadır. Bu ana kütlede seçilecek örneklem büyüklüğü %5 anlamlılık seviyesinde ($p=0,05$) 357 olarak hesaplanmıştır.⁶⁵⁵ Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin tüm birimlerine anket formu gönderilmiş ve bu anket formların 730 tanesi cevaplanmıştır. Kadro durumuna göre anakütle ve örneklem dağılımı Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Kadro Durumuna Göre Anakütle ve Örneklem Dağılımı

Kadro	Anakütle	Cevaplama Oranı	Anakütle/ Cevaplama Oranı %	Cevaplama Oranı %
Akademik	577	315	54,5	43,3
İdari	2.037	415	20,3	56,7
Hemşire	516	206	39,9	28,2
Uzman/Pratisyen Doktor ve Uzman/Pratisyen Diş Hekimi	173	64	36,9	8,7
İdari Personel	1.348	145	10,7	19,8
Toplam	2.614	730	27,9	100

Bezmialem Vakıf Üniversitesinin araştırma için seçilmesinin nedeninin iyi anlaşılabilmesi için öncelikle, tarihçesine ve köklü geçmişine kısaca bakmak uygun olacaktır.

Osmanlı'da vakıf müesseselerinin kurulmasında, vakıflar yoluyla topluma hizmet edilmesinde ve sunulan hizmetlerin çeşitlendirilerek, toplumun gelişmesinde "Kadın Sultanların" yadsınamaz derecede önemli bir yeri vardır. Vakıf müesseselerini kuran ve toplumun gelişmesine katkıda bulunan kadın sultanlara örnek olarak; Bezmialem Vakıf Üniversitesinin kurucusu olan Bezmialem Valide Sultan'dan kısaca bahsedilecektir.

Osmanlı Devleti'nde en çok vakıf kuran valide sultan olma özelliğini taşıyan Bezmialem Valide Sultan'dır. Bezmialem Valide Sultan'ın 1840-1853 yılları arasında; okullardan camilere, çeşme

⁶⁵⁵ Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.50.

ve sebillerden hastahanelere kadar çok çeşitli ve önemli hayır eserleri yaptırdığı tespit edilmiştir.⁶⁵⁶ Kerbela ve Medine’de üç sebil dışında bunların neredeyse tamamı Payitaht İstanbul’dadır. Başlıcaları: cami, hamam ve çeşmesiyle birlikte Gureba Hastanesi, Dolmabahçe Camii, Valide Köprüsü/Galata Köprüsü, Yıldız’da Dilküşa Kasrı, Valide Mektebi/İstanbul Kız Lisesi/Çağaloğlu Anadolu Lisesi ve çeşitli semtlerde yedi sıbyan mektebi, üç namazgah ve 16 çeşmedir.⁶⁵⁷

İstanbul açısından Bezmialem Valide Sultan’ın önemli hizmetleri söz konusudur. Halk sağlığı için ilk modern sağlık kurumu, zengin bir vakfa dayalı olarak “Valide Sultan Gureba-yı Müslimin Hastanesi” onun adına 1845’te tesis edilmiştir. Hastaneden başka, bir de cami ve çeşme bulunmaktadır. 1845 yılı haberleri arasında Valide Sultan’ın yaptırdığı hastanenin açılışı da anlatılmıştır ve hastane için kaydedilen şu yorum önemlidir: *“Hayır sahiplerine iyi örnek olmak üzere padişahın validesi Bezmialem Sultan tarafından gureba (kimsesizler) ve fukara (fakirler) için İstanbul’da yeni ve mükemmel bir hastane inşa edilmiş; o gün bugün her gün yoksul, kimsesiz hastalar burada tedavi oluna gelmiştir. Yenibahçe’deki hastane faydalı bir hayrattır”*.⁶⁵⁸

2010 yılında Bezmialem Vakıf Gureba Hastanesi yerine; Vakıflar Genel Müdürlüğü Vakıflar Meclisince 25.08.2009 tarih ve 405 sayılı kararı ile, kurucu vakıflar olarak Bezm-i Alem Valide Sultan, Silahtar Abdullah Ağa ve Abdülhamit Sani mazbut vakıflarının vakfiyelerinde yazılı olan eğitim hizmetlerini yerine getirmek amacıyla Anayasanın 130. Maddesi ile 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu hükümleri çerçevesinde Bezmialem Vakıf Üniversitesinin kurulmasına karar verilmiş ve 24.10.2010 tarih ve 27561 sayılı Resmi Gazete ile Bezm-i Alem Valide Sultan, Abdullah Silahtar Ağa ve Abdülhamid Sâni olmak üzere 3 mazbut vakıf üzerine kurularak, Bezmialem Vakıf Gureba Hastanesi kâr amacı gütmeyen gerçek bir vakıf üniversitesi olan Bezmialem Vakıf Üniversitesine dönüşmüştür. Günümüzde, Bezmialem Vakıf Gureba Hastanesi, Üniversite Hastanesi olarak kesintisiz bir şekilde topluma sağlık hizmeti sunumunu sürdürmektedir.

Bezmialem Valide Sultanın vakfettiği Gureba Hastanesi arazisi üzerinde bugün Bezmialem Vakıf Üniversitesi’ne bağlı: Tıp, Diş Hekimliği, Eczacılık Fakülteleri ve diğer Enstitüleri ile İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakültesi bulunmaktadır. Buralarda verilen sağlık hizmetleri ve yetiştirilen sağlık profesyonelleriyle Bezmialem Valide Sultan’ın hayırları

⁶⁵⁶ Arzu Terzi, Bezmialem Valide Sultan, Timaş Yayınları, İstanbul, Şubat 2018, s.240.

⁶⁵⁷ Nuran Yıldırım, **Gureba Hastanesi’nden Bezmialem Vakıf Üniversitesi’ne, From The Cahriy Hospital to The Bezmialem Foundation University**, Bezmialem Vakıf Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.16.

⁶⁵⁸ Necdet Sakaoğlu, **Bu Mülkün Kadın Sultanları: Valide Sultanlar, Hatunlar, Hasekiler, Kadınefendiler, Sultanefendiler**, Oğlak Bilimsel Kitaplar, 4. Baskı, İstanbul, 2008, s.387.

ülke geneline yayılmaktadır⁶⁵⁹ ve toplumun ihtiyaçlarının giderilmesi, toplumun iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde halen günümüzde de önem ve etkisini sürdürmektedir. Ayrıca, Vakıf Senesinde var olan fakir ve kimsesiz hastaları bakma ve burslu öğrenci okutma misyonu günümüzde de halen devam ettirilerek toplumun sosyal sürdürülebilirliğine katkı sağlanmaktadır.

Ayrıca, Bezmi Alem Valide Sultanın validelik makamına gelmesinden sonra sürekli halkla iç içe olması, ihtiyacı olanlara yardımda bulunması, devamlı olarak her alanda kurduğu hayır eserlerini halkın karşılıksız kullanımına sunması, halk gözünde valide sultanın mevkiini ve sevgisini günden güne arttırmıştır. Valide Sultan saraydan dışarı çıktığında halk kendisine arzuhaller sunmuştur. İstanbul başta olmak üzere memleketin farklı yerlerinden de insanlar Valide Sultana yazdıkları arzuhallerle dertlerini dile getirmekteydiler. Valideye sunulan bu yazılı istekler kısa zamanda incelenerek işleme konulmuş ve çoğunluğu neticelendirilmiştir.⁶⁶⁰ Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere, Bezmi Alem Valide Sultan, halkın ihtiyaçlarını öncelikle gidermek ve Allah'ın rızasını kazanmak amacıyla ve "Halka hizmet et ki, Hakka hizmet edesin" anlayışı ile yaptırdığı hayır eserleri ve icraatları ile tarihe mal olmuş hizmetkâr bir lider örneği olarak kabul edilebilir. Ayrıca 1845'ten itibaren günümüze kadar 174 yıldır kesintisiz olarak topluma sağlık hizmeti sunumunu sürdüren Bezmi Alem Vakıf Üniversitesi, 2010 yılında Üniversiteye dönüşmesiyle, sağlık hizmetlerini Üniversite Hastanesi bünyesinde daha ileri teknoloji ve tedavi yöntemleriyle gerçekleştirerek, bunun yanı sıra eğitim ve araştırma alanlarındaki hizmetleriyle de sağlık profesyonellerini yetiştirme ve Ülkemiz/toplumumuz için değer yaratma hedefleriyle ve Vakıf anlayışıyla yoluna başarılı ve sürdürülebilir bir şekilde devam etmektedir.

Greenleaf ve Spears, hizmetkâr liderlik yaklaşımının üniversitelerde, kiliselerde, vakıf kuruluşlarında ve vakıf mütevellilerinde, işletmelerde ve bakım organizasyonlarında uygulanabileceği önemle vurgulamıştır.⁶⁶¹ Bu fikirden yola çıkarak, eğitim hizmeti ile sağlık ve bakım hizmetlerini topluma sunma ve gerçek bir vakıf kuruluşu olma özelliklerini (3 özelliği) aynı anda barındırması nedeniyle, sağlık alanında tematik, kâr amacı gütmeyen, yarı kamu yarı özel farklı bir modelle kurulan, Türkiye'deki bu özelliklere sahip tek kuruluş olan Bezmi Alem Vakıf Üniversitesi araştırma için seçilmiştir.

Araştırmanın yapılacağı sektör olarak sağlıkla ilgili fakülteleri ve hastaneleri bulunan gerçek bir vakıf üniversitesinin seçilmesinin bir diğer nedeni ise, hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan araştırmaların daha çok eğitim kurumlarında yapılmış olması ve sağlık kurumlarında ise daha az araştırma yapılmış olmasıdır. Bununla birlikte, sosyal sürdürülebilirlik konusunda

⁶⁵⁹ Yıldırım, **a.g.e.**, 2013, s.17.

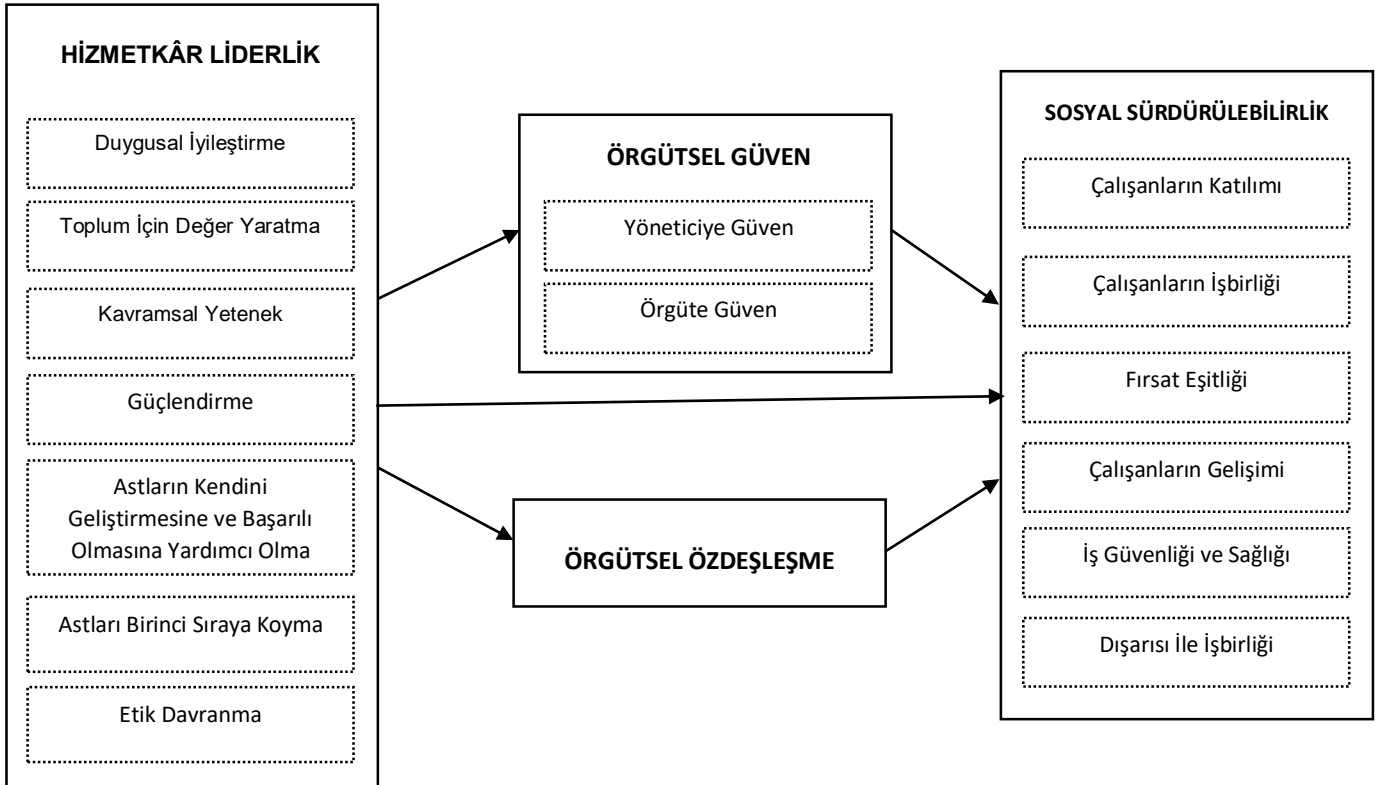
⁶⁶⁰ Terzi, **a.g.e.**, 2018, s.133 ve 135.

⁶⁶¹ Greenleaf, **a.g.e.**, 2002, pp.1-320.& Spears, **a.g.e.**, 1995, s.76.

üniversitelerde, sağlık kuruluşlarında, vakıflarda ve diğer kuruluşlarda yapılmış herhangi bir akademik araştırma Türkiye’de bulunmamaktadır. Bezmialem Vakıf Üniversitesi’nin sağlık eğitimi ve sağlık hizmeti sunan gerçek bir vakıf üniversitesi olması, eğitim kurumu, sağlık kurumu ve vakıf olma özelliklerinin üçünü birlikte bünyesinde barındırması nedeniyle, hizmetkâr liderlik anlayışının ve özelliklerinin bu örgütte varolması beklenmektedir. Buna ilaveten, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerinin olup olmadığının çalışılmasının literatüre özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. İlgili alandaki bu boşluk, araştırmanın özgünlüğünü ve önemini arttırmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezleri

Bu tez çalışmasında hizmetkâr liderlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolleri incelenmiştir. Bu çerçevede araştırma modeli Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde görüldüğü gibi, bu araştırmanın bağımsız değişkeni hizmetkâr liderlik, bağımlı değişkeni sosyal sürdürülebilirlik ve aracılık değişkenleri örgütsel güven ile örgütsel

özdeşleşmedir. Hizmetkâr liderlik değişkeni; duygusal iyileştirme, toplum için değer yaratma, kavramsal yetenek, güçlendirme, astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, astları birinci sıraya koyma, etik davranma boyutlarıyla, sosyal sürdürülebilirlik değişkeni; çalışanların katılımı, çalışanların işbirliği, eşit fırsatlar, çalışanların gelişimi, iş güvenliği ve sağlığı, dışarıyla işbirliği boyutlarıyla ve örgütsel güven değişkeni; yöneticiye güven, örgüte güven boyutlarıyla açıklanmıştır. Örgütsel özdeşleşme değişkeni ise, tek boyut olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir.

İlk olarak; hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri araştırılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler boyutlar da dikkate alınarak incelenmiştir. Daha sonra çalışmanın ana amaçlarından birisi olan; hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolleri araştırılmıştır.

Bu araştırmanın ana hipotezleri şöyledir:

- 1.H₁: Hizmetkâr liderlik algısı ile sosyal sürdürülebilirlik algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- 2.H₁: Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.
- 3.H₁:Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenin de aracılık rolleri olup olmadığı merak edilmiş ve bu sorulara da cevap aranmıştır. Son olarak da, çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik algısı ve boyutları, sosyal sürdürülebilirlik algısı ve boyutları, örgütsel güven düzeyi ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu tez çalışmasının araştırma modelinde yer alan değişkenler hakkında veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırma modelinde yer alan değişkenleri açıklayabilecek nitelikte bu zamana kadar yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Bu çerçevede, hizmetkâr liderlik değişkenini açıklamak için Liden ve arkadaşlarının 2008 yılında geliştirmiş oldukları 7 boyuttan ve 28 ifadeden oluşan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”⁶⁶² kullanılmıştır.* Sosyal sürdürülebilirlik değişkenini açıklamak için ise, Staniskiene ve Stankeviciute'nin 2018 yılında geliştirdiği 6 boyuttan ve 31 ifadeden oluşan “Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği”⁶⁶³ kullanılmıştır.* Literatürde sosyal sürdürülebilirliği ölçmek için genelde örgütlerin raporlarından yararlanılması ve çalışanların bakış açısıyla ölçümünün göz ardı edilmesi nedeniyle, literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla, Staniškienė, & Stankevičiūtė tarafından örgütün uygulamalarına yönelik çalışanların bakış açısını ilk kez baz alan “Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği” geliştirilmiş⁶⁶⁴ ve literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Bu ölçek, Türkçe'ye ilk defa bu tez çalışmasında çevrilmiştir. İngilizceden Türkçe'ye çeviri yapıldıktan sonra, Bezmialem Vakıf Üniversitesinde Yabancı Diller Bölüm Başkanlığı'ndan bölüm başkanı öğretim görevlisi Saadet Deniz ve öğretim görevlilerine (okutmanlara) çeviri kontrol ettirilmiş ve daha sonra Türkçe'den İngilizceye tekrar çevirilmesi istenmiş ve ankete son hali verilmiştir. Örgütsel güven değişkenini açıklamak için ise Nyhan ve Marlowe'un 1997 yılında geliştirdikleri 2 boyuttan ve 12 ifadeden oluşan “Örgütsel Güven Ölçeği”⁶⁶⁵ ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenini açıklamak için ise, tek boyut ve 6 ifadeden oluşan Mael ve Ashforth'un 1992 yılında geliştirdikleri “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”⁶⁶⁶ kullanılmıştır.*

Bununla birlikte, araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla geliştirilen 13 sorudan oluşan demografik form kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenleri açıklamak için kullanılan dört ölçek ve demografik sorular ile birlikte katılımcıları gönderilen anket formu toplam 90 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan tüm

⁶⁶² Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”, **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

⁶⁶³ Eglė Staniškienė, & Živilė Stankevičiūtė, “Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation”, **Journal of Cleaner Production**, Vol.188, 2018, pp.708-719.

⁶⁶⁴ Staniškienė, & Stankevičiūtė, **a.g.e.**, 2018, pp.709-711.

⁶⁶⁵ R.C. Nyhan, & H.A. Marlowe, “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory”, **Evaluation Review**, Vol.21, No.5, 1997, pp.614-635.

⁶⁶⁶ Fred Mael, Blake E. Ashforth, “Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, 1992, pp.103-123.

*Hizmetkar Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeklerinin Orjinali (İngilizcesi) Ek.2'de ve Türkçe'ye uyarlanan versiyonları Ek.3'te verilmiştir.

ölçeklerdeki ifadelerin test edilmesi amacıyla, Bezmialem Vakıf Üniversitesinde akademik ve idari personelden oluşan 105 kişiye pilot çalışma için anketler gönderilmiştir. Bu test aşamasında cevaplayıcılardan anlaşılmayan veya eksik olan ifadelerin belirtilmesi istenmiş, ayrıca ölçek geçerlilik ve güvenilirlik ön analizleri yapılmıştır. 105 cevaplayıcılardan gelen ve analiz sonuçlarından elde edilen geri bildirimler doğrultusunda, ifadelerde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığı görülmüş ve ankete son şekli verilmiştir.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik, ölçeğin aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir.⁶⁶⁷ Bir başka deyişle güvenilirlik, ölçeğin duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesidir. Söz konusu tutarlı sonuçlar aynı zamanda ölçümün kalitesini göstermektedir. Güvenilirlik analizi (Reliability Analysis) ise ölçek gibi ölçme araçlarının güvenilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan çözümlenmelerdir.⁶⁶⁸ Bu tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği alfa yöntemi (cronbach alfa katsayısı) ile tespit edilmiştir.

Bununla birlikte kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa katsayısı incelendikten sonra, her bir ölçek maddesinin madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Madde toplam korelasyonu ölçeğin toplam puanlarıyla her bir maddeye ait puanların korelasyonunun alınmasıdır. Madde toplam puan korelasyon katsayılarının ortalaması ölçeğin güvenilirliğini vermektedir.⁶⁶⁹ Şencan'a göre madde toplam analizi sonucunda negatif korelasyona sahip ve 0,30'un altında korelasyon katsayısında sahip maddelerin ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Ancak 400 ve daha üzerinde katılımcının yer aldığı araştırmalarda korelasyon katsayı 0,20'ye kadar kabul edilebilir.⁶⁷⁰ Bu tez çalışmasında madde-toplam korelasyon katsayısı 0,20 olarak baz alınmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlikleri cronbach alfa katsayısı ve madde toplam korelasyon katsayısı ile test edildikten sonra geçerlilikleri incelenmiştir. Geçerlilik kavramı ölçümün amacına uygunluğunu ve ölçüm yapılan ana kütleyle genelleme yapabilme kabiliyetini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, ölçeğin ölçmeyi amaçladığı değişkeni ölçebilirlik düzeyi geçerlilik kavramıyla değerlendirilir. Bu bağlamda geçerlilik, ölçüm sonucuyla ne yapılabileceğini belirler. Ölçeğin

⁶⁶⁷ İlker Ercan, İsmet Kan, "Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik", **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Vol. 30, No.3, 2004, s. 212.

⁶⁶⁸ Türkan Çalışkan, Sezgi Çınar, "Akran Desteği: Geçerlilik Güvenilirlik Çalışması", **Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2012, s.5.

⁶⁶⁹ Hülya Çakmur, "Araştırmalarda Ölçme- Güvenilirlik- Geçerlilik", **TAF Preventive Medicine Bulletin**, Vol.11, No.3, 2012, s.339.

⁶⁷⁰ Hüner Şencan, **Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık: İstanbul, 2005, s.110-112.

içerdiği maddelerin kavramsal yapıyı ne ölçüde temsil ettiği belirlenirken güvenilirlik ile geçerliliğin bir arada olduğu görülmektedir.⁶⁷¹ Bu çerçevede bir ölçekte, maddelerin bir faktör üzerindeki faktör ağırlıkları yüksekse bu maddelerin yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenir. Ancak bu yeterli değildir, faktör sayısının ve faktörler arasındaki ilişkilerinde araştırma modeli ile uyumlu olması gerekmektedir.⁶⁷² Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin ölçülmesi için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, araştırma modeline uygun yapıyı ölçmeyen maddeler çıkarılmış ve güvenilirlik analizleri yeniden yapılmıştır. Bununla birlikte verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Bartlett Küresellik (Barlett test of Sphericity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri yapılmıştır.

Veri setinin faktör analizi açısından uygunluğunu sınamak için yapılan Bartlett Küresellik testinde amaç testin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı çıkması ve H_0 hipotezinin ret edilmesidir.⁶⁷³ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ise ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından tahmin edilebilme gücünü ölçmektedir. Bir başka deyişle KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değer 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır.⁶⁷⁴ Bununla birlikte veri setinin faktör analizine mükemmel bir biçimde uyumlu olması için ise KMO değerinin 0.90'a yakın bir değer olması gerekmektedir.⁶⁷⁵

3.5.1. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler için faktör analizi yapılmadan önce Madde-Toplam Korelasyon Analizleri yapılmıştır. Her bir ölçek için yapılan analiz sonuçları Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13'te gösterilmiştir. Bununla birlikte ölçeklerden hiçbir madde çıkarılmadan önce yapılan güvenilirlik analizi sonuçları; 28 ifadelik Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için Alfa değeri 0,941; 12 ifadelik Örgütsel Güven Ölçeği için Alfa değeri 0,921; 6 ifadelik Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği için Alfa değeri 0,916 ve 31 ifadelik Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği için Alfa değeri 0,956 olarak hesaplanmıştır.

⁶⁷¹ Çakmur, a.g.e, 2012, s.339.

⁶⁷² A.e., 2012, s.342.

⁶⁷³ Algin Okursoy, Aykut Hamit Turan, "Açıklayıcı Faktör Analizi Ve Üniversite Yemekhanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkili Olan Boyutların Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol.15, No.1, 2014, s.74.

⁶⁷⁴ Mehmet Fatih Kaya, "Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması", **Marmara Coğrafya Dergisi**, Sayı.28, 2013, s.180.

⁶⁷⁵ Cem Koçak, Saniye Ayla Albayrak, Nuriye Büyükkayacı Duman, "Hemşirelerin Bakım Verici Rollerine İlişkin Tutum Ölçeği Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, Sayı.11, No.3, 2014, s.21.

Tablo 10: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizleri

Maddeler	Madde-Toplam Puan Korelasyonları
Duygusal İyileştirme 1	,592
Duygusal İyileştirme 2	,740
Duygusal İyileştirme 3	,681
Duygusal İyileştirme 4	,702
Toplum İçin Değer Yaratma 1	,688
Toplum İçin Değer Yaratma 2	,669
Toplum İçin Değer Yaratma 3	,531
Toplum İçin Değer Yaratma 4	,607
Kavramsal Yetenekler 1	,192
Kavramsal Yetenekler 2	,740
Kavramsal Yetenekler 3	,678
Kavramsal Yetenekler 4	,712
Güçlendirme 1	,737
Güçlendirme 2	,762
Güçlendirme 3	,747
Güçlendirme 4	,254
Astların Kendini Geliştirmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma 1	,363
Astların Kendini Geliştirmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma 2	,769
Astların Kendini Geliştirmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma 3	,753
Astların Kendini Geliştirmesine ve Başarılı Olmasına Yardımcı Olma 4	,719
Astları Birinci Sıraya Koyma 1	,779
Astları Birinci Sıraya Koyma 2	,682
Astları Birinci Sıraya Koyma 3	,766
Astları Birinci Sıraya Koyma 4	,787
Etik Davranma 1	,703
Etik Davranma 2	,700
Etik Davranma 3	,702
Etik Davranma 4	,709

*Hizmetkâr liderlik ölçeğine yapılan toplam madde korelasyon analizi sonucunda; sadece “Kavramsal Yetenek 1 maddesi” 0,192 değeri ile 0,20 değerinin altında kalmıştır. 0,192 değeri 0,20 değerine çok yakın bir değer olduğu için maddenin atılmaması kararı verilmiştir. Ancak,

daha sonra yapılan faktör analizinde bu madde hiçbir boyutun altında yer almadığı için atılmıştır.

Tablo 11: Örgütsel Güven Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizleri

Maddeler	Madde-Toplam Puan Korelasyonları
Yöneticiye Güven 1	,640
Yöneticiye Güven 2	,739
Yöneticiye Güven 3	,626
Yöneticiye Güven 4	,722
Yöneticiye Güven 5	,765
Yöneticiye Güven 6	,759
Yöneticiye Güven 7	,768
Yöneticiye Güven 8	,761
Örgüte Güven 1	,627
Örgüte Güven 2	,679
Örgüte Güven 3	,591
Örgüte Güven 4	,599

*Örgütsel güven ölçeğine yapılan toplam madde korelasyon analizi sonucunda; tüm maddelerin 0,60'a yakın ve üzerinde değerler alması nedeniyle, tüm maddeler aynı şekilde korunmuştur.

Tablo 12: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizleri

Maddeler	Madde-Toplam Puan Korelasyonları
Örgütsel Özdeşleşme 1	,746
Örgütsel Özdeşleşme 2	,690
Örgütsel Özdeşleşme 3	,758
Örgütsel Özdeşleşme 4	,831
Örgütsel Özdeşleşme 5	,790
Örgütsel Özdeşleşme 6	,775

*Örgütsel özdeşleşme ölçeğine yapılan toplam madde korelasyon analizi sonucunda; tüm maddelerin 0,70'a yakın ve üzerinde değerler alması nedeniyle, tüm maddeler aynı şekilde korunmuştur.

Tablo 13: Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Madde-Toplam Korelasyon Analizleri

Maddeler	Madde-Toplam Puan Korelasyonları
Çalışanların Katılımı 1	,503
Çalışanların Katılımı 2	,543
Çalışanların Katılımı 3	,545
Çalışanların Katılımı 4	,671
Çalışanların Katılımı 5	,680
Çalışanların İşbirliği 1	,578
Çalışanların İşbirliği 2	,504
Çalışanların İşbirliği 3	,679
Çalışanların İşbirliği 4	,677
Çalışanların İşbirliği 5	,646
Çalışanların İşbirliği 6	,648
Fırsat Eşitliği 1	,653
Fırsat Eşitliği 2	,660
Fırsat Eşitliği 3	,612
Fırsat Eşitliği 4	,734
Fırsat Eşitliği 5	,716
Fırsat Eşitliği 6	,677
Çalışanların Gelişimi 1	,727
Çalışanların Gelişimi 2	,603
Çalışanların Gelişimi 3	,696
Çalışanların Gelişimi 4	,758
İş Güvenliği ve Sağlığı 1	,691
İş Güvenliği ve Sağlığı 2	,661
İş Güvenliği ve Sağlığı 3	,560
İş Güvenliği ve Sağlığı 4	,608
İş Güvenliği ve Sağlığı 5	,455
İş Güvenliği ve Sağlığı 6	,640
Dışarıyla İşbirliği 1	,700
Dışarıyla İşbirliği 2	,599
Dışarıyla İşbirliği 3	,449
Dışarıyla İşbirliği 4	,645

*Sosyal sürdürülebilirlik ölçeğine yapılan toplam madde korelasyon analizi sonucunda; sadece İş Güvenliği ve Sağlığı 5 maddesi 0,455 ve Dışarıyla İşbirliği 3 maddesi 0,449 değerleri ile 0,500'ün altında kalmıştır. Ancak diğer tüm maddeler 0,503 ve üzerinde değerler almıştır. Tüm maddelerin 0,20 ve üzerinde değerler alması nedeniyle, tüm maddeler aynı şekilde korunmuştur.

3.5.2. Geçerlilik Analizleri

Araştırmada, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen KMO (0,951) ve Barlett Kürsellik (10167,579; $p < 0,01$) testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Algılarını Ölçmeye İlişkin Oluşturulmuş İfadeler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

İfade Kodu	İfadeler	Bileşenler		
		Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	Etik Davranma	Toplum İçin Değer Yaratma
HL-AGB-1	Yöneticim kariyer hedeflerime ulaşmama önem verir.	,760		
HL-ABS-3	Yöneticim benim ihtiyaçlarımı karşılamak için fedakârlık yapar.	,747		
HL-AGB-4	Yöneticim kariyer hedeflerimi bilmek ister.	,741		
HL-ABS-2	Yöneticim benim çıkarlarıma öncelik verir.	,740		
HL-G-3	Yöneticim zor durumların üstesinden en iyi hissettiğim şekilde gelmem konusunda beni özgür bırakır.	,719		
HL-G-2	Yöneticim kendi başıma işim ile ilgili önemli kararların üstesinden gelmemi teşvik eder.	,705		
HL-ABS-4	Yöneticim işimi kolaylaştırmak için elinden geleni yapar.	,705		
HL-AGB-3	Yöneticim bana yeni beceriler geliştirmemi sağlayan işler verir.	,687		
HL-ABS-1	Yöneticim benim başarıyı çok önemser.	,685		
HL-G-1	Yöneticim işimle ilgili önemli kararları vermemde bana sorumluluk verir.	,677		
HL-ED-2	Yöneticim her zaman dürüştür.		,825	
HL-ED-3	Yöneticim başarıya ulaşmak için etik ilkelerden ödün vermez.		,812	

HL-ED-1	Yöneticim yüksek düzeyde etik standartlara sahiptir.		,768	
HL-ED-4	Yöneticim parasal kazançtan daha çok dürüstlüğe önem verir.		,753	
HL-TDY-3	Yöneticim toplumsal etkinliklerde bulunur.			,786
HL-TDY-4	Yöneticim beni toplumda gönüllü olarak çalışmaya teşvik eder.			,735
HL-TDY-1	Yöneticim topluma değer katmanın önemini vurgular.			,583
HL-TDY-2	Yöneticim insanlara yardım etmeye daima önem verir.			,547
	Açıklanan Varyans	32,644	53,527	66,658
	Toplam Varyans	66,658		
	Toplam Ölçek İçin Alfa Değeri	0,951		
	Kaiser-Meyer-Olkin	0,957		
	Bartlett's Test of Sphericity	10167,579		
	Sd	153		
	p	0,000*		

*p<0,05

Yapılan faktör analizi sonucunda; orijinalinde 7 boyuttan ve 28 ifadeden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinden, 10 ifade öz değerlerinin 0.5'ten küçük olması veya hiçbir boyut altında toplanmaması nedeniyle analizden tek tek çıkarılmıştır. İfadeler çıkarılmadan önceki 28 ifadelik ölçeğin alfa değeri 0,941 iken, ifadeler çıkarıldıktan sonra bu değer 0,957'ye yükselmiştir. Çıkarılan ifadeler; "kavramsal yetenekler" boyutundaki 4 ifadenin hepsi, "duygusal iyileştirme" boyutundaki 4 ifadenin hepsi, "güçlendirme-4" ifadesi ve "astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma-1" ifadesidir. Geri kalan 18 ifade toplam 3 boyut altında yer almıştır. Orijinal ölçekte "astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma", "astları birinci sıraya koyma", "güçlendirme" olarak tanımlanan üç boyut bu araştırmada tek bir boyut altında toplanmıştır. Bu nedenle bu boyut "*astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme*" olarak yeniden adlandırılmıştır. Bununla birlikte orijinal ölçekte tanımlanmış olan "duygusal iyileştirme" ve "kavramsal yetenekler" boyutlarına ilişkin ifadeler faktör analizi sonucunda herhangi bir boyut altında toplanmamıştır. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme, (2) etik davranma, (3) toplum için değer yaratma olarak saptanmıştır. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, Vondey'in 2010 yılında yaptığı, Liden ve arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Ölçeğini kullandığı

çalışmasında da, hizmetkâr liderliğin benzer boyutlarının tespit edildiği, yapılan faktör analizi sonucunda; “astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma” ve “astları birinci sıraya koyma” boyutlarının tek bir faktör altında toplandığı ve “astlara yardımcı olma” boyutu adı altında yeniden adlandırıldığı, “etik davranma ve “toplum için değer yaratma” boyutlarının da aynı şekilde doğrulandığı görülmüştür.⁶⁷⁶ Yine aynı ölçeği kullanarak Ürü ve arkadaşlarının 2013 yılında yaptıkları bir diğer çalışma da ise, “kavramsal yetenek”, “kariyer gelişimi için destek olma”, “etik davranma” ve “ öğrencileri duygusal anlamda destekleme ve yardım etme” boyutlarının da benzer şekilde doğrulandığı saptanmıştır.⁶⁷⁷ Elde edilen hizmetkâr liderlik boyutlarının literatür ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, çalışmanın devamında hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme, (2) etik davranma, (3) toplum için değer yaratma olarak ele alınmıştır ve çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu boyutlar baz alınarak analizler yapılmıştır.

Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği için gerçekleştirilen KMO (0,945) ve Barlett Küresellik (12187,144; $p<0,01$) testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur. (Bkz: Tablo 15).

⁶⁷⁶ Vondey, **a.g.e.**, 2010, p.12

⁶⁷⁷ Ürü ve arkadaşları, **a.g.e.**, 2013, s.1.

Tablo 15: Çalışanların Sosyal Sürdürülebilirlik Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş İfadeler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

İfade Kodu	İfadeler	Bileşenler			
		Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	Çalışanların Gelişimi	İş Güvenliği ve Sağlığı	Fırsat Eşitliği
SS-Çİ-3	Çalıştığım kurum, çalışanların işle ilgili sorunlarını çözerek onları işbirliği yapmaya teşvik eder.	,756			
SS-Çİ-4	Çalıştığım kurum, çalışanlarını işle ilgili edindiği deneyimlerini, diğer çalışanlar ile paylaşmaya teşvik eder.	,755			
SS-Çİ-2	Çalıştığım kurumda, daha tecrübeli çalışanlar, iş tecrübelerini meslektaşları ile paylaşır.	,732			
SS-ÇK-2	Çalıştığım kurumda çalışanlar, işle ilgili sorunlarını bölüm yöneticileri ile paylaşır.	,720			
SS-ÇK-5	Çalıştığım kurum, çalışanlarını kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunmaya teşvik eder.	,718			
SS-ÇK-3	Çalıştığım kurumda çalışanlar, kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunur.	,714			
SS-ÇK-4	Çalıştığım kurum, verilecek kararlarda çalışanlarını sorumluluk almaya teşvik eder.	,697			
SS-Çİ-1	Çalıştığım kurumda çalışanlar, çalışma arkadaşlarının işle ilgili sorunlarını çözerek, birbirlerine destek olur.	,674			
SS-Çİ-5	Çalıştığım kurum, çalışanlarını takım	,667			

	çalışması yapmaya teşvik eder.				
SS-ÇK-1	Çalıştığım kurumda çalışanlar, kişisel sorunlarını bölüm yöneticileri ile paylaşır.	,643			
SS-ÇG-1	Çalıştığım kurum, çalışanlarına genel ve mesleki becerilerini geliştirme imkânı sağlar.		,770		
SS-ÇG-2	Çalıştığım kurum, çalışanlarının fuarlara, stajlara ve kongrelere katılımını sağlar.		,762		
SS-ÇG-3	Çalıştığım kurumda, çalışanların gelişimi için çeşitli uygulamalar vardır.		,760		
SS-ÇG-4	Çalıştığım kurum, mesleki becerilerini geliştirebilmeleri için çalışanlarını sürekli teşvik eder.		,732		
SS-FE-6	Çalıştığım kurum, erkeklere ve kadınlara kariyerlerini ilerletmeleri için eşit imkânlar sağlar.		,616		
SS-FE-4	Çalıştığım kurum, kişisel gelişim imkânlarını çalışanlarına eşit bir şekilde sağlar.		,546		
SS-İGS-6	Çalıştığım kurumda, çalışanlarına uygun çalışma koşulları sağlar.			,755	
SS-İGS-4	Çalıştığım kurum, dinlenebilmeleri için çalışanlarına uygun koşullar sağlar.			,699	
SS-İGS-3	Çalıştığım kurum, çalışanlarını kötü alışkanlıklardan vazgeçmeye teşvik eder.			,694	
SS-İGS-5	Çalıştığım kurum, çalışanlarına sağlık hizmetlerinden yararlanma imkânı sağlar.			,639	
SS-İGS-2	Çalıştığım kurum, çalışanlarının iş güvenliği			,610	

	ile ilgili gereksinimlerini karşılar.				
SS-İGS-1	Çalıştığım kurum, gerekli olan tüm çalışma araç gereci çalışanlarına sağlar.			,593	
SS-FE-2	Çalıştığım kurumun ücretlendirme sistemi adildir.				,854
SS-FE-1	Çalıştığım kurumun çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir ücretlendirme sistemi vardır.				,825
SS-FE-3	Çalıştığım kurumda eşit işe eşit ücret ödenir.				,824
	Açıklanan Varyans	23,499	39,173	53,246	65,035
	Toplam Varyans	65,035			
	Toplam Ölçek İçin Alfa Değeri	0,933			
	Kaiser-Meyer-Olkin	0,945			
	Bartlett's Test of Sphericity	12187,144			
	Sd	300			
	p	0,000*			

*p<0,05

Yapılan faktör analizi sonucunda; orijinalinde 6 boyut ve 31 ifadeden oluşan Sosyal Sürdürülebilirlik ölçeğinden, 6 ifade öz değerlerinin 0.5' ten küçük olması veya hiçbir boyut altında toplanmaması nedeniyle analizden tek tek çıkarılmıştır. İfadeler çıkarılmadan önceki 31 ifadeli ölçeğin alfa değeri 0,956 iken, ifadeler çıkarıldıktan sonra bu değer 0,933'e düşmüştür. Çıkarılan ifadeler; "dışarı ile işbirliği" boyutundaki 4 ifadenin hepsi, "çalışanların işbirliği 6" ifadesi ve "fırsat eşitliği 5" ifadesidir. Geri kalan 25 ifade toplam 4 boyut altında yer almıştır. Orijinal ölçekte "çalışanların işbirliği" ve "çalışanların katılımı" olarak tanımlanan iki boyut bu araştırmada tek bir boyut altında toplanmıştır. Bu nedenle bu boyut "çalışanların katılımı ve işbirliği" olarak yeniden adlandırılmıştır. Bununla birlikte orijinal ölçekte tanımlanmış olan sadece "dışarı ile işbirliği" boyutuna ilişkin ifadeler faktör analizi sonucunda herhangi bir boyut altında toplanmamıştır. Bu doğrultuda, sosyal sürdürülebilirliğin boyutları: (1) çalışanların katılımı ve işbirliği, (2) çalışanların gelişimi, (3) iş güvenliği ve sağlığı, (4) fırsat eşitliği olarak saptanmıştır ve çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu boyutlar baz alınarak analizler

yapılmıştır. Örgütsel güven ölçeği için gerçekleştirilen KMO (0,919) ve Barlett Küresellik (6885,952; $p < 0,01$) testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur. (Bkz: Tablo 16)

Tablo 16: Çalışanların Örgütsel Güven Düzeylerini Ölçmeye İlişkin Oluşturulmuş İfadeler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

İfade Kodu	İfadeler	Bileşenler	
		Lidere/Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
YG-4	Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	,859	
YG-6	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	,852	
YG-5	Yöneticimin işini yeterli bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	,849	
YG-8	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneneğine olan güvenim tamdır.	,842	
YG-7	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	,829	
YG-3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	,806	
YG-1	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim tamdır.	,774	
YG-2	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	,607	
ÖG-4	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.		,893
ÖG-2	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.		,850
ÖG-3	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.		,823
ÖG-1	Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.		,711
	Açıklanan Varyans	45,313	71,790
	Toplam Varyans	71,790	
	Toplam Ölçek İçin Alfa Değeri	0,921	
	Kaiser-Meyer-Olkin	0,919	
	Bartlett's Test of Sphericity	6885,952	
	Sd	66	

	p	0,000*
--	---	--------

*p<0,05

Yapılan faktöre analizi sonucunda, ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmadığı için, alfa değeri 0,921 olarak başlangıçtaki alfa değeri ile aynı bulunmuştur. 2 boyut ve 12 ifadeden oluşan Örgütsel Güven Ölçeğinde, 12 ifade toplam 2 boyut altında orijinal ölçek ile aynı doğrultuda yer almıştır. Bu doğrultuda, örgütsel güvenin boyutları: (1) yöneticiye güven, (2) örgüte güven olarak orijinal ölçek ile aynı doğrultuda belirlenmiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu boyutlar baz alınarak analizler yapılmıştır. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği için gerçekleştirilen KMO (0,904) ve Barlett Küresellik (2957,875; p<0,01) testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur. (Bkz: Tablo 17)

Tablo 17: Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerini Ölçmeye İlişkin Oluşturulmuş İfadeler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

		Bileşen
İfade Kodu	İfadeler	Örgütsel Özdeşleşme
ÖÖ-4	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.	,893
ÖÖ-5	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü olarak düşünürüm.	,864
ÖÖ-6	Medyada çalıştığım kurumla ilgili eleştiri olduğunda, rahatsız olurum.	,851
ÖÖ-3	Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda, genellikle “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	,838
ÖÖ-1	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiği zaman, kendimi kötü hissederim.	,824
ÖÖ-2	Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.	,777
	Açıklanan Varyans	70,867
	Toplam Varyans	70,867
	Toplam Ölçek İçin Alfa Değeri	0,916
	Kaiser-Meyer-Olkin	0,904
	Bartlett's Test of Sphericity	2957,875
	Sd	15
	p	0,000*

*p<0,05

Yapılan faktöre analizi sonucunda, ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmadığı için, alfa değeri 0,916 olarak başlangıçtaki alfa değeri ile aynı bulunmuştur. Tek bir boyut ve 6 ifadeden oluşan

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinde, 6 ifade tek boyut altında orijinal ölçek ile aynı doğrultuda yer almıştır.

3.5.3. Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşmenin ve Bu Değişkenlerin Boyutlarının Ortalama Değerleri

Araştırma modelinin değişkenleri olan hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşmenin ve bu değişkenlerin boyutlarının ortalama puanları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Araştırma Modelinde Bulunan Değişkenlerin ve Boyutların Ortalama Değerleri

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Standart Sapma
Örgütsel Özdeşleşme	4,2763	1,17	5,00	,71339
Hizmetkâr Liderlik	4,1800	1,28	5,00	,41779
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	4,0782	1,10	5,00	,73830
Etik Davranma	4,3863	1,00	5,00	,67681
Toplum İçin Değer Yaratma	4,2281	1,75	5,00	,64539
Örgütsel Güven	4,0622	1,13	5,00	,65133
Yöneticiye Güven	4,3491	1,25	5,00	,62072
Örgüte Güven	3,7750	1,00	5,00	,85955
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,7231	1,38	5,00	,70642
Çalışan Katılımı ve İşbirliği	4,0154	1,70	5,00	,65058
Çalışan Gelişimi	3,8148	1,00	5,00	,83719
İş Güvenliği ve Sağlığı	3,8509	1,33	5,00	,76525
Fırsat Eşitliği	3,2046	1,00	5,00	1,15543

Araştırma modelinin değişkenleri olan hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşmenin ve sosyal sürdürülebilirliğin ortalama puanlarını incelediğimizde, en yüksek ortalama puandan başlayarak ; örgütsel özdeşleşme 4,2763, hizmetkâr liderlik 4,1800, örgütsel güven 4,0622 ve sosyal sürdürülebilirlik 3,7231 ortalama değer olarak saptanmıştır. Bu değerlerin hepsinin ortalamasının oldukça üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin, hizmetkâr liderliğin ve örgütsel güvenin 4'ün üzerinde aldığı ortalama değerler ile ortalamasının oldukça üzerinde iyi ve yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Sosyal

sürdürülebilirliğin ise, 3,7231 ortalama puanı ile ortalamanın oldukça üzerinde ve iyiye yakın bir düzeyde olduğu saptanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin boyutlarından “etik davranma” boyutunun ortalama puanı 4,38; “toplum için değer yaratma” boyutunun ortalama puanı 4,2281; “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun ortalama puanı 4,0782 olduğu hesaplanmıştır. Hizmetkâr liderliğin “etik davranma”, “toplum için değer yaratma” ve “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutlarının ortalamanın oldukça üzerinde iyi ve yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlardan, hizmetkâr liderlik değişkenine en çok katkı yapan boyutun sırasıyla; “etik davranma”, “toplum için değer yaratma” ve “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalama değerler, örgütteki liderlerin hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıdığını, özellikle hizmetkâr liderliğin etik davranma özelliğinin öne çıktığını ve hizmetkâr liderlik anlayışının yüksek düzeyde örgütte var olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel güvenin boyutlarından “yöneticiye güven” boyutunun ortalama puanı 4,3491; “örgüte güven” boyutunun ortalama puanı 3,7750; ve toplamda örgütsel güvenin ortalama puanının 4,0622 olduğu hesaplanmıştır. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutunun ortalamanın oldukça üzerinde iyi ve yüksek düzeyde olduğu; “örgüte güven” boyutunun ise, ortalamanın oldukça üzerinde ve iyiye yakın bir düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlardan, örgütsel güven değişkenine en çok katkı yapan boyutun, yöneticiye güven olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalama değerler, örgütte yöneticiye duyulan güven düzeyinin, örgüte duyulan güven düzeyinden daha fazla olduğunu ve nihayi olarak örgütsel güvenin yüksek düzeyde örgütte var olduğunu ortaya koymuştur.

Tek boyut olan örgütsel özdeşleşmenin ortalama puanının 4,2763 ile ortalamanın oldukça üzerinde, iyi ve yüksek düzeyde olduğu hesaplanmıştır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin diğer tüm değişkenler arasında en yüksek ortalama değere sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, örgütsel özdeşleşmenin yüksek düzeyde örgütte var olduğunu ortaya koymuştur.

3.6. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Güven, Özgütsel Özdeşleşme ve Sosyal Sürdürülebilirlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Hizmetkâr liderlik ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu beklenmektedir. Çünkü örgütün sosyal sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için gerekli olan faktörlerden birisi de, örgütte hizmetkâr liderlik anlayışının ve hizmetkâr liderlerin var olduğu varsayımdır. Ayrıca örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde aracılık rollerinin olduğu varsayılmıştır. Değişkenlerin ve değişkenleri oluşturan boyutların aralarındaki ilişkilere bakılmış, değişkenlerin birbirleriyle, boyutların her birinin birbirleriyle, değişkenlerin boyutlar ile ilişkisini gösteren korelasyon tablosu Tablo 19'da verilmiştir. Daha sonra hipotezi test etmek için, hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler araştırılmış ve bunun için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Tablo 19'da görüleceği üzere, araştırma modelinde yer alan bütün değişkenlerin ve değişkenleri oluşturan boyutların aralarındaki ilişkilere bakılmış, değişkenlerin birbirleriyle, boyutların her birinin birbirleriyle, değişkenlerin boyutlar ile ilişkileri 0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 19: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler ve Boyutları Arasında Pearson Korelasyon Analizi

	Hizmetkâr Liderlik	Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	Etik Davranma	Toplum İçin Değer Yaratma	Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Özdeşleşme	Sosyal Sürdürülebilirlik	Çalışan Katılımı ve İşbirliği	Çalışan Gelişimi	İş Güvenliği ve Sağlığı	Fırsat Eşitliği
Hizmetkâr Liderlik	1				,731**	,786**	,540**	,391**	,588**	,661**	,510**	,501**	,363**
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme		1			,685**	,722**	,517**	,331**	,573**	,644**	,497**	,467**	,369**
Etik Davranma			1		,696**	,774**	,496**	,428**	,522**	,546**	,465**	,484**	,313**
Toplum İçin Değer Yaratma				1	,581**	,642**	,417**	,351**	,444**	,545**	,375**	,398**	,243**
Örgütsel Güven	,731**	,685**	,696**	,581**	1			,550**	,752**	,683**	,655**	,702**	,511**
Yöneticiye Güven	,786**	,722**	,774**	,642**		1		,433**	,556**	,602**	,479**	,537**	,318**
Örgüte Güven	,540**	,517**	,496**	,417**			1	,521**	,738**	,600**	,647**	,676**	,545**
Özdeşleşme	,391**	,331**	,428**	,351**	,550**	,433**	,521**	1	,513**	,439**	,458**	,542**	,312**
Sosyal Sürdürülebilirlik	,588**	,573**	,522**	,444**	,752**	,556**	,738**	,513**	1				
Çalışan Katılımı ve İşbirliği	,661**	,644**	,546**	,545**	,683**	,602**	,600**	,439**		1			
Çalışan Gelişimi	,510**	,497**	,465**	,375**	,655**	,479**	,647**	,458**			1		
İş Güvenliği ve Sağlığı	,501**	,467**	,484**	,398**	,702**	,537**	,676**	,542**				1	
Fırsat Eşitliği	,363**	,369**	,313**	,243**	,511**	,318**	,545**	,312**					1

**p<0,01

3.6.1.Hizmetkâr Liderlik Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi

Bu doktora tez çalışmasının ana konularından birisi, hizmetkâr liderlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırmanın bu aşamasında, ana hipotezlerinden birisi test edilmiştir.

Bu araştırmanın ana hipotezlerinden birisi şöyledir:

1.H₁: Hizmetkâr liderlik algısı ile sosyal sürdürülebilirlik algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

İlk olarak, hizmetkâr liderlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilere, daha sonra hizmetkâr liderliğin boyutları olan; astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme, etik davranma, toplum için değer yaratma boyutlarının her birisinin sosyal sürdürülebilirlik ile ilişkisine bakılmıştır. Bu ilişkiler Pearson Korelasyon Katsayısı (r) yardımıyla yorumlanmıştır. Korelasyon analiz sonuçlarının yorumlanması Köklü ve arkadaşları tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:⁶⁷⁸

0,00- ilişki yok; 0,01-0,29- düşük düzeyde ilişki; 0,30-0,70-orta düzeyde ilişki; 0,71-0,99- yüksek düzeyde ilişki;1,00- mükemmel ilişki. Bu doktora tez araştırmasında da, bahsedilen değerler baz alınarak bulgular değerlendirilmiştir. Tablo 20'de hizmetkâr liderlik ve boyutları ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon Analizi sonucu gösterilmiştir.

Tablo 20: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Sosyal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları	Sosyal Sürdürülebilirlik
Hizmetkâr Liderlik	,588**
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,573**
Etik Davranma	,522**
Toplum İçin Değer Yaratma	,444**

**p<0,01

⁶⁷⁸ Nilgün Köklü, Şener Büyüköztürk, Ömay Çokluk-Bökeoğlu, **Sosyal Bilimler için İstatistik**, Ankara: Pagem-A Yayıncılık, 2006.

Tablo 20’de görüldüğü üzere, hizmetkâr liderlik ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ($r=0,588$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,588$ değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ($r=0,573$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,573$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ($r=0,522$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,522$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik arasında ise, pozitif ($r=0,444$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,444$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkar liderlik değişkeninin kendisi en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin boyutları arasında sürdürülebilirlik ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut, “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutudur. Sonuç olarak, astların gelişimine yardımcı olan ve astlarını güçlendiren, etik davranan ve toplum için değer yaratan hizmetkâr liderlerin bu örgütte var olduğu ve hizmetkar liderliğin ve boyutlarının örgütün sosyal sürdürülebilirliği ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Pearson Korelasyon Analizinden sonra, bu ilişkilerdeki açıklayıcılık düzeyini görebilmek amacıyla, çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu araştırmada faktör analizi sonucunda “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” olarak elde edilen hizmetkâr liderliğin tüm boyutlarının, modele aşamalı olarak dahil edildiği regresyon metotlarından Stepwise yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 21’de özetlenmiştir.

Tablo 21: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” İle Sosyal Sürdürülebilirlik Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	p	Durbin-Watson
1	,573 ^a	,329	,328	,57918	,000	1,839
2	,593 ^b	,352	,350	,56948	,000	1,832
3	,593 ^c	,352	,349	,56977	,000	1,831
a. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, b. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme” ve “Etik Davranma”, c. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma” ve “Toplum İçin Değer Yaratma”. d. Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik						

Tablo 21’de görülen Model 3’te, hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” boyutlarının üçü birlikte sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %34,9’unu ($R^2=0,349$; $p=0,00<0,01$) birlikte anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir. Model 2’de, hizmetkâr liderliğin boyutlarından “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ve “etik davranma” boyutu olmak üzere bu iki boyutun sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 35’ini ($R^2=0,350$; $p=0,00<0,01$) birlikte açıkladığı görülmüştür. Bu sonuç, Model 3’teki “toplum için değer yaratma” boyutunun açıklayıcılık etkisinin olmadığını ve bu boyut olmadan Model 2’de R^2 değeri 0,001 artış göstermektedir. Model 1’de, hizmetkâr liderliğin boyutlarından sadece “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun ise, sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 32,8’ini ($R^2=0,328$; $p=0,00<0,01$) tek başına açıkladığı görülmüştür. Bu da toplam açıklayıcılık düzeyi içerisinde oldukça yüksek bir değerdir. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun sosyal sürdürülebilirliği önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Stepwise yöntemiyle yapılan çoklu regresyon analizinde, hizmetkâr liderlik “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ve “etik davranma” olmak üzere 2 boyutu ile birlikte sosyal sürdürülebilirliği anlamlı bir şekilde açıklamıştır. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları Tablo 22’de özetlenmiştir.

Tablo 22: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” ve Sosyal Sürdürülebilirlik Katsayıları

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar			Collinearity İstatistikleri	
	β	t	p	Tolerans	VIP
Sabit		6,930	,000		
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,400	8,139	,000	,370	2,702
Etik Davranma	,216	4,799	,000	,440	2,274
Toplum İçin Değer Yaratma	,022	,512	,609	,466	2,144

^a Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik

Hizmetkâr liderliğin boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun en yüksek β değerine ($\beta=0,400$; $p=0,00<0,01$) sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutundaki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,40 (β) birim artışa neden olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutunda ise, 1 birim artış sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,216 (β) birim artışa neden olmaktadır. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutunun β katsayısının istatistiksel olarak anlamsız olduğu ($p=0,609>0,05$) saptanmıştır. Bu sonuç, Tablo 21’deki Model 3’te görülen “toplum için değer yaratma” boyutunun açıklayıcılık etkisinin hiç olmamasının sebebini göstermektedir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, hizmetkâr liderlik algısı ile sosyal sürdürülebilirlik algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır şeklindeki 1.H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

3.6.2. Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Güven İlişkisi

İlk olarak, hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkilere, daha sonra hizmetkâr liderliğin boyutları olan; astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme, etik davranma, toplum için değer yaratma boyutlarının her birisinin örgütsel güven ile ilişkisine bakılmıştır. Tablo 23'te hizmetkâr liderlik ve boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon Analizi sonucu gösterilmiştir.

Tablo 23: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları	Örgütsel Güven
Hizmetkâr Liderlik	,731**
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,685**
Etik Davranma	,696**
Toplum İçin Değer Yaratma	,581**

**p<0,01

Tablo 23'te görüldüğü üzere, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif ($r=0,731$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,731$ yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ile örgütsel güven arasında pozitif ($r=0,685$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,685$ yüksek düzeye yakın bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutu ile örgütsel güven arasında pozitif ($r=0,696$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,696$ yüksek düzeye çok yakın bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutu ile örgütsel güven arasında pozitif ($r=0,581$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,581$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderlik değişkeninin kendisi en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin boyutları arasında örgütsel güven ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut, “etik davranma” boyutudur. Stepwise yöntemi kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 24'te özetlenmiştir.

Tablo 24: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” İle Örgütsel Güven Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	p	Durbin-Watson
1	,685 ^a	,470	,469	,47471	0,000	1,845
2	,744 ^b	,553	,552	,43592	0,000	1,870
3	,747 ^c	,557	,556	,43422	0,000	1,855
a. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, b. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme” ve “Etik Davranma”, c. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma” ve “Toplum İçin Değer Yaratma”, d. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven						

Tablo 24’te görülen Model 3’te, hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” boyutlarının üçü birlikte örgütsel güvendedeki değişimin %55,6’sını ($R^2=0,556$; $p=0,00<0,01$) birlikte açıkladığı tespit edilmiştir. Model 2’de, hizmetkâr liderliğin boyutlarından “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ve “etik davranma” boyutu olmak üzere bu iki boyutun birlikte örgütsel güvendedeki değişimin % 55,2’sini ($R^2=0,552$; $p=0,00<0,01$) açıkladığı görülmüştür. Bu sonuç, Model 3’teki “toplum için değer yaratma” boyutunun açıklayıcılık etkisinin neden düşük olduğunu göstermektedir. Model 1’de, hizmetkâr liderliğin boyutlarından sadece “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun örgütsel güvendedeki değişimin % 46,9’ünü ($R^2=0,469$; $p=0,00<0,01$) tek başına açıkladığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun örgütsel güveni tek başına önemli ve büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir. Stepwise yöntemiyle yapılan çoklu regresyon analizinde, hizmetkâr liderlik 3 boyutu ile örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamıştır. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin boyutlarının örgütsel güven üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları Tablo 25’te özetlenmiştir.

Tablo 25: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” ve Örgütsel Güven Katsayıları

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar			Collinearity İstatistikleri	
	β	t	p	Tolerans	VIP
Sabit		6,814	,000		
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,331	8,162	,000	,371	2,698
Etik Davranma	,396	10,684	,000	,444	2,255
Toplum İçin Değer Yaratma	,094	2,582	,010	,465	2,150

^a Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Hizmetkâr liderliğin boyutlarının örgütsel güven üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, “etik davranma” boyutunun en yüksek β değerine ($\beta=0,396$; $p=0,00<0,01$) sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, “etik davranma” boyutundaki 1 birim artış, örgütsel güven değişkeninde 0,396 (β) birim artışa neden olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda ise, 1 birim artış örgütsel güven değişkeninde 0,331 (β) birim artışa neden olmaktadır. Bu değerler, hizmetkâr liderliğin bu iki boyutunun da örgütsel güven üzerindeki açıklayıcılık etkisinin önemli ve yüksek olduğunu göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutunda ise, 1 birim artış örgütsel güven değişkeninde 0,094 (β) birim artışa neden olmaktadır. Bu zayıf etki, Tablo 24’teki Model 3’te görülen “toplum için değer yaratma” boyutunun örgütsel güven üzerindeki açıklayıcılık etkisinin neden düşük olduğunu göstermektedir.

3.6.3. Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

İlk olarak, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere, daha sonra hizmetkâr liderliğin boyutları olan; astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme, etik davranma, toplum için değer yaratma boyutlarının her birisinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisine bakılmıştır. Tablo 26’da hizmetkâr liderlik ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonucu gösterilmiştir.

Tablo 26: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları	Örgütsel Özdeşleşme
Hizmetkâr Liderlik	,391**
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,331**
Etik Davranma	,428**
Toplum İçin Değer Yaratma	,351**

**p<0,01

Tablo 26’da görüldüğü üzere, hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ($r=0,391$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,391$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ($r=0,331$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,331$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutu ile örgütsel güven arasında pozitif ($r=0,428$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,428$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutu ile ise, örgütsel güven arasında pozitif ($r=0,351$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,351$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin boyutları arasında örgütsel özdeşleşme ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut, “etik davranma” boyutudur. Bu boyut değişkenin kendisinden daha yüksek düzeyde bir ilişki göstermiştir. Stepwise yöntemi

kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 27’de özetlenmiştir.

Tablo 27: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” İle Örgütsel Özdeşleşme Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	p	Durbin-Watson
1	,331 ^a	,110	,108	,67359	,000	1,655
2	,429 ^b	,184	,182	,64525	,000	1,701
3	,441 ^c	,194	,191	,64177	,000	1,718
a. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, b. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme” ve “Etik Davranma”, c. Tahmin Değişkeni: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma” ve Toplum İçin Değer Yaratma” d. Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme						

Tablo 27’de görülen Model 3’te, hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” boyutlarının üçü birlikte örgütsel güvendedeki değişimin %19,1’ini ($R^2=0,191$; $p=0,00<0,01$) birlikte açıkladığı tespit edilmiştir. Model 2’de, hizmetkâr liderliğin boyutlarından “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ve “etik davranma” boyutu olmak üzere bu iki boyutun örgütsel özdeşleşmedeki değişimin % 18,2’sini ($R^2=0,182$; $p=0,00<0,01$) birlikte açıkladığı görülmüştür. Model 1’de, hizmetkâr liderliğin boyutlarından sadece “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun örgütsel özdeşleşmedeki değişimin % 10,8’ini ($R^2=0,108$; $p=0,00<0,01$) tek başına açıkladığı görülmüştür. Stepwise yöntemiyle yapılan çoklu regresyon analizinde, hizmetkâr liderliğin 3 boyutu ile birlikte örgütsel özdeşleşmeyi, diğer değişkenlere göre daha düşük düzeyde açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları Tablo 28’de özetlenmiştir.

Tablo 28: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme”, “Etik Davranma”, “Toplum İçin Değer Yaratma” ve Örgütsel Özdeşleşme Katsayıları

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar			Collinearity İstatistikleri	
	β	t	p	Tolerans	VIP
Sabit					
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	-,032	-,593	,553	,371	2,696
Etik Davranma	,359	7,170	,000	,443	2,255
Toplum İçin Değer Yaratma	,146	2,985	,003	,465	2,149

^a Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleme

Hizmetkâr liderliğin boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, “etik davranma” boyutunun en yüksek β değerine ($\beta=0,359$; $p=0,00<0,01$) sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, “etik davranma” boyutundaki 1 birim artış, örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,359 (β) birim artışa neden olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutunda ise, 1 birim artış örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,146 (β) birim artışa neden olmaktadır. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda ise, $p=0,553>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

3.6.4. Örgütsel Güven Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi

İlk olarak, örgütsel güven ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilere, daha sonra örgütsel güvenin boyutları olan; yöneticiye güven ve örgüte güven boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik ile ilişkisine bakılmıştır. Tablo 29’da örgütsel güven ve boyutları ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonucu gösterilmiştir.

Tablo 29: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Sosyal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Örgütsel Güven ve Boyutları	Sosyal Sürdürülebilirlik
Örgütsel Güven	,752**
Yöneticiye Güven	,556**
Örgüte Güven	,738**

**p<0,01

Tablo 29’da görüldüğü üzere, örgütsel güven ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ($r=0,752$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,752$ yüksek düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ($r=0,556$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,556$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel güvenin “örgüte güven” boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ($r=0,738$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,556$ yüksek düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel güven değişkeninin kendisi en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel güvenin boyutları arasında sosyal sürdürülebilirlik ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut, “örgüte güven” boyutudur. Stepwise yöntemi kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 30’da özetlenmiştir.

Tablo 30: “Yöneticiye Güven”, “Örgüte Güven” İle Sosyal Sürdürülebilirlik Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	p	Durbin-Watson
1	,556 ^a	,309	,308	,58793	,000	1,771
2	,762 ^b	,581	,580	,45817	,000	1,970
a. Tahmin Değişkeni: Yöneticiye Güven b. Tahmin Değişkeni: Yöneticiye Güven, Örgüte Güven c. Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik						

Tablo 30’da görülen Model 2’de, örgütsel güvenin boyutlarından “yöneticiye güven” boyutu ve “örgüte güven” boyutu olmak üzere bu iki boyutun sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %58’ini ($R^2=0,580$; $p=0,00<0,01$) birlikte açıkladığı görülmüştür. İki boyunun birlikte açıklayıcılık düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Model 1’de, örgütsel güven boyutlarından sadece “yöneticiye güven” boyutunun sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 30,8’ini ($R^2=0,308$; $p=0,00<0,01$) tek başına açıkladığı görülmüştür. Bu da toplam açıklayıcılık düzeyi içerisinde oldukça yüksek bir değerdir. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutunun sosyal sürdürülebilirliği önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Stepwise yöntemiyle yapılan çoklu regresyon analizinde, örgütsel güven 2 boyutu ile birlikte sosyal sürdürülebilirliği önemli ve büyük ölçüde açıklamıştır. Bununla birlikte, örgütsel güvenin boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları Tablo 31’de özetlenmiştir.

Tablo 31: “Yöneticiye Güven”, “Örgüte Güven” ve Sosyal Sürdürülebilirlik Katsayıları

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Collinearity İstatistikleri	
	β			Tolerans	VIP
Sabit		5,757	,000		
Yöneticiye Güven	,225	7,892	,000	,713	1,402
Örgüte Güven	,618	21,690	,000	,713	1,402

^a Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik

Örgütsel güvenin boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, “örgüte güven” boyutunun en yüksek β değerine ($\beta=0,618$; $p=0,00<0,01$) sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, “örgüte güven” boyutundaki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,618 (β) birim artışa neden olmaktadır. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutunda ise, 1 birim artış sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,225 (β) birim artışa neden olmaktadır.

3.6.5. Örgütsel Özdeşleşme Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme tek boyutlu yapıda bir değişken olduğu için sadece örgütsel özdeşleşme ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Tablo 32’de örgütsel güven ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonucu gösterilmiştir.

Tablo 32: Örgütsel Özdeşleşme ve Sosyal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

	Pearson Korelasyon Katsayısı (r)
Örgütsel Özdeşleşme Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi	,513**

** $p<0,01$

Tablo 32’de görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşme ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ($r=0,513$) ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısı $r=0,513$ orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 33’te özetlenmiştir

Tablo 33: Örgütsel Özdeşleşme İle Sosyal Sürdürülebilirlik Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	p	Durbin-Watson
1	,513 ^a	,263	,262	,60693	,000	1,658
a. Tahmin Değişkeni: Örgütsel Özdeşleşme b. Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik						

Tablo 33'de görülen Model 1'de, örgütsel özdeşleşme, sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %26,2'sini ($R^2=0,262$; $p=0,00<0,01$) tek başına anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmüştür. Bu da toplam açıklayıcılık düzeyi içerisinde oldukça önemli ve yüksek bir değerdir. Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşmenin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları Tablo 34'te özetlenmiştir.

Tablo 34: Örgütsel Özdeşleşme İle Sosyal Sürdürülebilirlik Katsayıları

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Collinearity İstatistikleri	
	β			Tolerans	VIP
Sabit		11,354	,000		
Örgütsel Özdeşleşme	,513	16,101	,000	1,000	1,000

^a Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik

Örgütsel özdeşleşmenin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmenin β değerinin ($\beta=0,513$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel özdeşleşmedeki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,513 (β) birim artışa neden olmaktadır.

3.7. Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

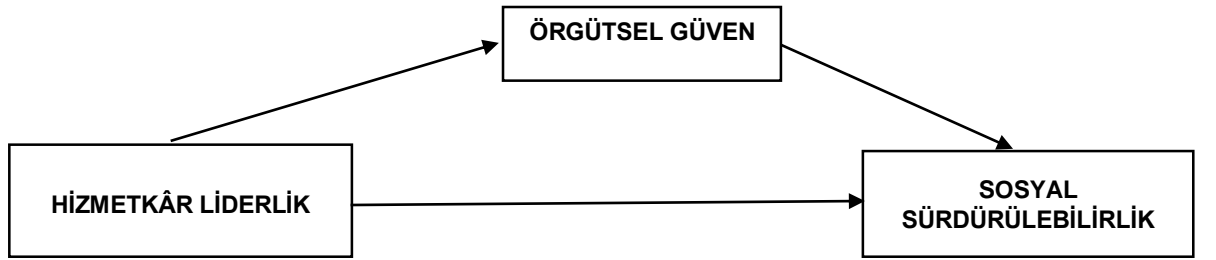
Bu doktora tez çalışmasının ana araştırma konularından birisi, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Araştırmanın bu aşamasında, ana hipotezlerinden birisi test edilmiştir.

Bu araştırmanın ana hipotezlerinden birisi şöyledir:

2.H₁: Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.

Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenin de aracılık rolleri olup olmadığı merak edilmiş ve bu sorulara da cevap aranmıştır.

Bu çerçevede, öncelikle hizmetkâr liderlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide genel olarak örgütsel güvenin aracılık rolü, daha sonra da değişkenin boyutları olan “yöneticiye güven” ve “örgüte güven” boyutlarının hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde aracılık rolleri incelenecektir.



Şekil 9: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

Şekil 9’da gösterilmiş olan aracı değişken ilişki analizi 3 aşamada yapılmaktadır. Bu aşamalar:⁶⁷⁹

1.Aşama: Öncelikle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılır. (Model 1). Bu modelde, aracılıktan söz edilebilmesi için etkinin anlamlı olması gerekmektedir. Eğer etki yok ise aracılık da olmayacaktır.

2.Aşama: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisine bakılır (Model 2). Buradaki etkinin de anlamlı çıkması gerekir ve anlamlı çıktığı takdirde 3. aşamaya geçilir.

3. Aşama: son olarak, bağımsız değişkenin, aracı değişken ile beraber bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılır (Model 3). Bu aşamada, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

Buna ilaveten, Model 3’teki beta değeri, Model 1’deki beta değerinden anlamlı bir şekilde küçük olmalıdır. Ancak böyle bir durumda aracılık etkisinden söz etmek mümkün olacaktır. Eğer 3. Modelde beta katsayısı 0 veya anlamsız çıkarsa tam

⁶⁷⁹ M. Reuben Baron, A. David Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, 1986, pp.1173-1182.

aracılık söz konusudur. Beta katsayısının anlamlı bir şekilde küçük olduğu durumlarda kısmi aracılıktan söz edilir.

Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünü Ölçmeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1								
Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
Hizmetkâr Liderlik	,345	,345	383,629	,000**	1,826	,588	19,586	,000**
Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik								
**p < 0,01								
Model 2								
Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
Hizmetkâr Liderlik	,534	,534	834,203	,000**	1,838	,731	28,883	,000**
Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven								
**p < 0,01								
Model 3								
Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
<i>Model Özeti</i>	,569	,567	477,714	,000**	1,930			
Hizmetkâr Liderlik						,081	2,255	,024*
Örgütsel Güven						,693	19,388	,000**
Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik								
**p < 0,01 *p < 0,05								

Tablo 35'te görülen Model 1'de aracı değişken analizinin ilk aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr

liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,01$). Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 34,5'i ($R^2=0,345$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Bu da toplam açıklayıcılık düzeyi içerisinde oldukça yüksek bir değerdir. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,588$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlikteki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,588 (β) birim artışa neden olmaktadır.

Model 2'de aracı değişken analizinin ikinci aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak örgütsel güven modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,01$). Örgütsel güvendeki değişimin %53,4'ünü ($R^2=0,534$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Bu da toplam açıklayıcılık düzeyi içerisinde yarisından fazla düzeyde açıklayıcılığı olan çok yüksek bir değerdir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,731$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlikteki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,731 (β) birim artışa neden olmaktadır.

Model 3'te aracı değişken analizinin üçüncü aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Bu aşamada, hizmetkâr liderliğin örgütsel güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine bakılır. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgütsel güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (hizmetkâr liderlik $p=0,00<0,05$; örgütsel güven $p=0,00<0,01$). Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %56,7'si ($R^2=0,567$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven tarafından birlikte açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,081$; $p=0,00<0,05$) olduğu görülmektedir. β değeri, Model 1'de 0,588 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, örgütsel güven değişkeni hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini

0,588'den 0,081'e düşürmüştür. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, 2.H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenin de aracılık rolleri olup olmadığı merak edilmiş ve bu sorulara da cevap aranmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünü ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 36'da gösterilmiştir.

Tablo 36: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolünü Ölçmeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1								
Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
Hizmetkâr Liderlik	,345	,345	383,629	,000**	1,826	,588	19,586	,000**
Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik								
**p < 0,01								
Model 2								
Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
Hizmetkâr Liderlik	,618	,617	1175,598	,000**	1,874	,786	34,287	,000**
Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven								
**p < 0,01								
Model 3								
Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
<i>Model Özeti</i>	,368	,366	211,083	,000**	1,824			
Hizmetkâr Liderlik						,394	8,254	,000**
Yöneticiye Güven						,246	5,151	,000**
Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik								
**p < 0,01 *p < 0,05								

Tablo 36'da görülen Model 1'de aracı değişken analizinin ilk aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (p=0,00<0,01). Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 34,5'i (R²=0,345; p=0,00<0,01) modele dahil olan hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin (β=0,588; p=0,00<0,01) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlikteki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,588 (β) birim artışa neden olmaktadır.

Model 2’de aracı değişken analizinin ikinci aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak yöneticiye güven modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,01$). Yöneticiye güvendedeki değişimin %61,7’sini ($R^2=0,617$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,786$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlikteki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,786 (β) birim artışa neden olmaktadır.

Model 3’te aracı değişken analizinin üçüncü aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Bu aşamada, hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine bakılır. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (hizmetkâr liderlik $p=0,00<0,01$; yöneticiye güven $p=0,00<0,01$). Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %36,6’sı ($R^2=0,366$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven tarafından birlikte açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,394$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. β değeri, Model 1’de 0,588 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, “yöneticiye güven” değişkeni hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini 0,588’den 0,394’e düşürmüştür. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Daha sonra, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir.

Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolünü ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgüte Güvenin Aracılık Rolünü Ölçmeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1								
Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
Hizmetkâr Liderlik	,345	,345	383,629	,000**	1,826	,588	19,586	,000**
Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik								
**p < 0,01								
Model 2								
Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat	Stand. Edilmiş Beta	t	p
Hizmetkâr Liderlik	,291	,290	299,414	,000**	1,835	,540	17,304	,000**
Bağımlı Değişken: Örgüte Güven								
**p < 0,01								
Model 3								
Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat	Stand. Edilmiş Beta	t	p
<i>Model Özeti</i>	,595	,594	533,601	,000**	1,992		5,849	,000**
Hizmetkâr Liderlik						,267	9,516	,000**
Örgüte Güven						,594	21,161	,000**
Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik								
**p< 0,01 *p<0,05								

Tablo 37’de görülen Model 1’de aracı değişken analizinin ilk aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (p=0,00<0,01). Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 34,5’i (R²=0,345; p=0,00<0,01) modele dahil

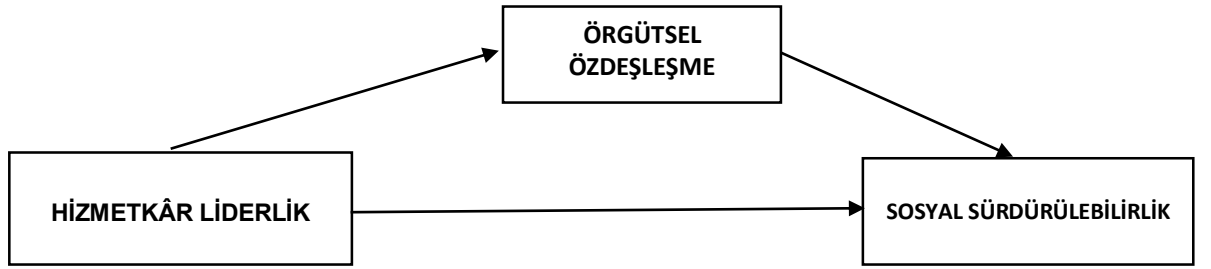
olan hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,588$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlikteki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,588 (β) birim artışa neden olmaktadır-

Model 2’de aracı değişken analizinin ikinci aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak örgüte güven modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgüte güven üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,01$). Örgüte güvendeki değişimin %29’unun ($R^2=0,290$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin örgüte güven üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,540$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlikteki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,540 (β) birim artışa neden olmaktadır-

Model 3’te aracı değişken analizinin üçüncü aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak hizmetkâr liderlik ve örgüte güven ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Bu aşamada, hizmetkâr liderliğin örgüte güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine bakılır. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgüte güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (hizmetkâr liderlik $p=0,00<0,01$; örgüte güven $p=0,00<0,01$). Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %59,4’ünün ($R^2=0,594$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik ve örgüte güven tarafından birlikte açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,267$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. β değeri, Model 1’de 0,588 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, örgüte güven değişkeni hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini 0,588’den 0,267’e düşürmüştür. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgüte güvenin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

3.8. Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

3.H₁: Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.



Şekil 10: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38: Hizmetkâr Liderliğin Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolünü Ölçmeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1								
Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
Hizmetkâr Liderlik	,345	,345	383,629	,000**	1,826	,588	19,586	,000**
Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik								
**p < 0,01								
Model 2								
Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
Hizmetkâr Liderlik	,153	,151	131,007	,000**	1,667	,391	11,446	,000**
Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme								
**p < 0,01								
Model 3								
Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	F(p)	Dur-Wat.	Stand. Edilmiş Beta	t	p
<i>Model Özeti</i>	,440	,439	285,602	,000**	1,844			
Hizmetkâr Liderlik						,457	15,173	,000**
Örgütsel Özdeşleşme						,335	11,096	,000**
Bağımlı Değişken: Sosyal Sürdürülebilirlik								
**p < 0,01 *p < 0,05								

Tablo 38’de görülen Model 1’de aracı değişken analizinin ilk aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,01$). Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 34,5’i ($R^2=0,345$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,588$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlikteki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,588 (β) birim artışa neden olmaktadır.

Model 2’de aracı değişken analizinin ikinci aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak örgütsel özdeşleşme modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,01$). Örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %15,1’ünü ($R^2=0,151$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,391$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlikteki 1 birim artış, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde 0,391 (β) birim artışa neden olmaktadır.

Model 3’te aracı değişken analizinin üçüncü aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (hizmetkâr liderlik $p=0,00<0,01$; örgütsel özdeşleşme $p=0,00<0,01$). Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %43,9’unun ($R^2=0,567$; $p=0,00<0,01$) modele dahil olan hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme tarafından birlikte açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,457$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. β değeri, Model 1’de 0,588 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme değişkeni hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini 0,588’den 0,457’e düşürmüştür. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Ancak, hizmetkâr liderliğin β katsayısında çok az bir düşüş olması nedeniyle, örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin örgütsel güvene göre nispeten daha zayıf olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, 3.H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

3.9. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farklılıkların Tespiti

Bu bölümde çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi çalışanların demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik algısı ve boyutları, sosyal sürdürülebilirlik algısı ve boyutları, örgütsel güven düzeyi ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeyi ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Eğitim düzeyi yüksek ve iş tecrübesi fazla olan akademik personelin araştırma örnekleminde yer alması ve kadın çalışanların daha fazla olması vb. nedenler ile demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığı merak edilmiş ve araştırılmıştır.

Bu çerçevede öncelikli olarak, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından hizmetkâr liderlik algılarının ve hizmetkar liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” olmak üzere boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İkinci olarak, sosyal sürdürülebilirlik algılarının ve sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışan gelişimi”, “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” olmak üzere boyutlarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Üçüncü olarak, örgütsel güven değişkeni ve örgütsel güvenin “yöneticiye güven”, ve “örgüte güven” boyutlarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Son olarakta, örgütsel özdeşleşme değişkeninin bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Farklılıkların tespitinde; homojen dağılım göstermeyen gruplar için yapılan ANOVA analizlerinde, Post-Hoc test olarak Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi ve homojen dağılım gösteren grupların ANOVA analizlerinde ise, öncelikle Scheffe Testi yapılmıştır. Farklılık tespit görülmemesi durumunda, LSD Çoklu Karşılaştırma Testi kullanılmıştır. İki değişkenli gruplarda ise, Bağımsız Gruplar t-Testi yapılmıştır. Ayrıca her bir demografik değişkene göre, hizmetkâr liderlik ve boyutlarının, sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının, örgütsel güven ve boyutlarının ve örgütsel

özdeşleşmenin almış olduğu ortalama puanlar ve standart sapmalar tablolarında özetlenmiştir.

3.9.1. Demografik Değişkenler İle Hizmetkar Liderlik Algıları Arasındaki Farklılıkların Tespiti

Çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik algılarının ve hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” olmak üzere boyutlarının ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. İlk olarak, cinsiyet değişkenine göre hizmetkâr liderlik algısı ve boyutlarının ortalamaları arasında farklılık analizi yapılmıştır.

1) Cinsiyet

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Levene testi ve bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test		Cinsiyet $\bar{x} \pm ss$		t Test		
	F	p	Kadın (n=429)	Erkek (n=301)	t	sd	p
Hizmetkâr Liderlik	,003	,958	4,162 ± ,643	4,204 ± ,639	-,878	728	,380
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,119	,730	4,048 ± ,743	4,121 ± ,729	-1,320	728	,187
Etik Davranma	1,429	,232	4,360 ± ,685	4,422 ± ,663	-1,219	728	,223
Toplum İçin Değer Yaratma	1,060	,303	4,250 ± ,627	4,196 ± ,669	1,125	728	,261

Tablo 39’da görüldüğü üzere; hizmetkâr liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, hizmetkâr liderlik algısı ile hizmetkâr liderliğin tüm boyutları olan “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” algılarının ortalamalarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlarda hizmetkâr liderliğin etik davranma boyutu 4,360 ile

en yüksek ortalama değeri almış iken, erkeklerde aynı boyut 4,422 ile en yüksek ortalama değeri almıştır.

2) Eğitim Durumu

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının çalışanların eğitim durumlarına göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 40'da gösterilmiştir.

Tablo 40: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Hizmetkâr Liderlik	Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	Etik Davranma	Toplum İçin Değer Yaratma
Eğitim Grupları	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Lise	112	4,273 ± ,573	4,185 ± ,675	4,397 ± ,612	4,368 ± ,558
Ön lisans	129	4,214 ± ,634	4,114 ± ,734	4,354 ± ,661	4,323 ± ,622
Lisans	113	4,181 ± ,629	4,056 ± ,767	4,435 ± ,616	4,238 ± 610
Yüksek Lisans	148	4,130 ± ,697	4,028 ± ,788	4,344 ± ,762	4,172 ± ,687
Doktora	61	4,114 ± ,615	3,998 ± ,712	4,413 ± ,620	4,106 ± ,641
Tıpta/Diğte Uzmanlık	167	4,157 ± ,656	4,066 ± ,726	4,396 ± ,712	4,146 ± ,683
Toplam	730	4,180 ± ,641	4,078 ± ,738	4,386 ± ,676	4,228 ± ,645

Tablo 40'da, hizmetkâr liderliğin çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,180 ile iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının hizmetkâr liderlik algılarının 4,273 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, doktora düzeyinde eğitimi olanların ise, hizmetkâr liderlik algılarının 4,114 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, eğitim durumu arttıkça hizmetkâr liderlik algısında çok az düşüş olduğu görülmüştür.

Ayrıca, hizmetkâr liderliğin boyutlarının çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; "astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme" boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,078 ile iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının hizmetkâr liderlik algılarının 4,185 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, doktora düzeyinde eğitimi

olanların ise hizmetkâr liderlik algılarının 3,998 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Etik davranma” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,386 ile oldukça iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre doktora düzeyinde eğitimi olanların hizmetkâr liderlik algılarının 4,413 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, yüksek lisans mezunlarının ise hizmetkâr liderlik algılarının 4,344 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Toplum için değer yaratma” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,208 ile oldukça iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının hizmetkâr liderlik algılarının 4,368 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, doktora düzeyinde eğitimi olanların ise hizmetkâr liderlik algılarının 4,106 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, lise mezunu olan çalışanlar, diğer eğitim gruplarına göre, “etik davranma” boyutu hariç, hizmetkâr liderliğin diğer tüm boyutlarına ve hizmetkâr liderliğe en yüksek puanları vermiştir. Doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanlar, diğer eğitim gruplarına göre, etik davranma boyutu hariç hizmetkâr liderliğin diğer tüm boyutlarında ve hizmetkâr liderlikte en düşük ortalama puanları almıştır. “Etik davranma” boyutunda ise, en yüksek ortalama puanı doktora düzeyinde eğitime sahip olan çalışanlar almıştır. Tüm eğitim grupları ise, “etik davranma” boyutunda 4,344 ve üzerinde en yüksek ortalama puanları almıştır. Elde edilen bulgulara göre, farklı eğitim düzeylerine sahip tüm çalışanların liderlerini hizmetkâr lider olarak gördüğü ve liderlerinin yüksek düzeyde etik davrandığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmeyen ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 41: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Hizmetkâr Liderlik	1,149	5	724	,333
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,763	5	724	,577
Etik Davranma	1,290	5	724	,266
Toplum İçin Değer Yaratma	1,381	5	724	,229

Tablo 41’de görüldüğü üzere; yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde hizmetkâr liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Daha sonra hizmetkâr liderlik ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 42’de gösterilmiştir.

Tablo 42: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Eğitim Durumları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Hizmetkâr Liderlik					
Gruplar arası	1,828	5	,366	,887	,489
Grup içi	298,422	724	,412		
Toplam	300,250	729			
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme					
Gruplar arası	2,291	5	,458	,840	,522
Grup içi	395,072	724	,546		
Toplam	397,364	729			
Etik Davranma					
Gruplar arası	,742	5	,148	,323	,900
Grup içi	333,196	724	,460		
Toplam	333,938	729			
Toplum İçin Değer Yaratma					
Gruplar arası	5,861	5	1,172	2,850	,015*
Grup içi	297,789	724	,411		
Toplam	303,649	729			

* $p<0,05$

Tablo 42’de görüldüğü üzere, yapılan ANOVA analizi sonucunda; hizmetkâr liderlik değişkeninin “toplum için değer yaratma” boyutunda $p=0,015<0,05$ olduğu için ortalamalarda çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” ve “etik

davranma” boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, ortalamalarda çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik değişkeninin “toplum için değer yaratma” boyutunda eğitim durumlarına göre farklılığın hangi eğitim grupları arasında görüldüğünü tespit etmek için LSD Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 43’te gösterilmiştir.

Tablo 43: Toplum İçin Değer Yaratma Boyutu İle Eğitim Durumları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Lise	Yüksek Lisans	,19601*	,08032	,015*
	Doktora	,26175*	,10205	,011*
	Tıpta/Dişte Uzmanlık	,22160*	,07833	,005**
Ön lisans	Doktora	,21709*	,09966	,030*
	Tıpta/Dişte Uzmanlık	,17694*	,07518	,019*
Yüksek Lisans	Lise	-,19601*	,08032	,015*
Doktora	Lise	-,26175*	,10205	,011*
	Ön lisans	-,21709*	,09966	,030*
Tıpta/Dişte Uzmanlık	Lise	-,22160*	,07833	,005**
	Ön lisans	-,17694*	,07518	,019*

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

Tablo 43’te görüldüğü üzere, yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; lise düzeyinde eğitime sahip çalışanların; yüksek lisans, doktora ve tıpta/dişte uzmanlık eğitimine sahip çalışanlara göre daha yüksek puan alarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Benzer şekilde, ön lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların ise; doktora ve tıpta/dişte uzmanlık eğitimi olan çalışanlara göre daha fazla puan alarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, lise ve önlisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların hizmetkâr liderlik algıları ortalamaları, diğer yüksek lisans ve üstü eğitime sahip eğitim grupları ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Dikkat çeken bir diğer önemli husus ise, lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının ortalamalarının hiçbir eğitim grubu ile anlamlı olarak farklılık göstermemesidir.

3) Kadro Durumu

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların kurumda bulunduğu kadroya göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Levene testi ve bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 44'te verilmiştir.

Tablo 44: Hizmetkâr Liderlik İle Kurumdaki Kadro Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test		Kadro $\bar{x} \pm ss$		t Test		
	F	p	Akademik (n=315)	İdari (n=415)	t	sd	p
Hizmetkâr Liderlik	,045	,831	4,118 \pm ,652	4,226 \pm 630	-2,267	728	,024*
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,045	,831	4,008 \pm ,746	4,131 \pm ,728	-2,237	728	,026*
Etik Davranma	,095	,758	4,363 \pm ,682	4,403 \pm ,673	-,793	728	,428
Toplum İçin Değer Yaratma	,163	,687	4,148 \pm ,660	4,288 \pm ,627	-2,921	728	,004**

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

Tablo 44'te görüldüğü üzere; hizmetkâr liderlik değişkeni ve “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, ve “toplum için değer yaratma” boyutlarında (p<0,05; p<0,01) olduğu için, çalışanların kurumda bulunduğu akademik ve idari kadrolarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Akademik personelde hizmetkâr liderliğin etik davranma boyutu 4,360 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, idari personelde de hizmetkâr liderliğin aynı boyutu olan etik davranma boyutu 4,403 ile en yüksek ortalama değeri almıştır. Ancak, söz konusu “etik davranma” boyutunda (p>0,05) olduğu için, ortalamalarda çalışanların kadrolarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

4) Görev Yapılan Birim

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 45'te gösterilmiştir.

Tablo 45:Hizmetkâr Liderlik ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Hizmetkâr Liderlik	Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	Etik Davranma	Toplum İçin Değer Yaratma
Görev Yapılan Birim Grupları	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Tıp Fakültesi	216	4,117 ± ,663	4,010 ± ,743	4,358 ± ,741	4,145 ± ,666
Diş Hekimliği Fakültesi	45	4,066 ± ,692	3,993 ± ,781	4,322 ± ,696	3,994 ± ,747
Eczacılık Fakültesi	18	3,922 ± ,552	3,794 ± ,666	4,194 ± ,661	3,972 ± ,527
Sağlık Bilimleri Fakültesi	35	4,446 ± ,495	4,360 ± ,632	4,678 ± ,471	4,428 ± ,530
SHMYO	5	4,144 ± ,315	3,960 ± ,251	4,450 ± ,410	4,300 ± ,570
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	7	4,277 ± ,457	4,171 ± ,546	4,535 ± ,443	4,285 ± ,487
Üniversite Hastanesi	257	4,110 ± ,686	4,007 ± ,813	4,256 ± ,698	4,222 ± ,645
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	87	4,406 ± ,492	4,309 ± ,561	4,675 ± ,465	4,379 ± ,603
Dragos Hastanesi	60	4,370 ± ,501	4,273 ± ,552	4,533 ± ,537	4,450 ± ,536
Toplam	730	4,180 ± ,641	4,0782 ± ,738	4,386 ± ,676	4,228 ± ,645

Tablo 45'te, hizmetkâr liderliğin çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında hizmetkâr liderliğin toplam ortalama puanın 4,180 ile iyi düzeyde olduğu, Sağlık Bilimleri Fakültesinde görev yapan 35 personelin hizmetkâr liderlik algılarının 4,446 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en yüksek ortalama puana sahip olduğu, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerde görev yapan 87 personelin 4,406 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 2. en yüksek ortalama puana sahip olduğu, Dragos Hastanesi'nde çalışan 60 personelin 4,370 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 3. en yüksek ortalama puana sahip olduğu saptanmıştır. Eczacılık Fakültesinde görev yapan 18 personelin hizmetkâr liderlik algılarının 3,922 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en düşük ortalama puana sahip olduğu, Diş Fakültesinde görev yapan 45

personelin 4,006 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 2. en düşük ortalama puana sahip olduğu, Üniversite Hastanesi'nde çalışan 257 personelin 4,110 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 3. en düşük ortalama puana sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderliğin görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında ortalama puanların Eczacılık Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakülteleri (3,794 ve üzeri) hariç olmak üzere, 4 puan ve üzerinde ve iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, hizmetkâr liderliğin boyutlarının çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; "astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme" boyutunda tüm gruplar arasında; Sağlık Bilimleri Fakültesi 4,360 ortalama puan ile 1.sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler 4.309 ortalama puan ile 2.sırada ve Dragos Hastanesi 4,273 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Eczacılık Fakültesi 3,794 ortalama puan ile en düşük 1.sırada, Diş Hekimliği Fakültesi 3.993 ortalama puan ile en düşük 2. sırada ve SHMYO 3,960 ortalama puan ile en düşük 3. sırada ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

"Etik davranma" boyutunda tüm gruplar arasında; Sağlık Bilimleri Fakültesi 4,678 ortalama puan ile 1. sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler 4.675 ortalama puan ile 2. sırada ve Dragos Hastanesi 4.533 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. En düşük ortalama puanlar incelendiğinde; Eczacılık Fakültesi 4,194 ortalama puan ile 1.sırada, Üniversite Hastanesi 4.256 ortalama puan ile 2.sırada ve Diş Fakültesi 4,322 ortalama puan ile 3. sırada en düşük ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

"Toplum için değer yaratma" boyutunda tüm gruplar arasında; Dragos Hastanesi 4.450 ortalama puan ile 1. sırada, Sağlık Bilimleri Fakültesi 4,428 ortalama puan ile 2. sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler 4.379 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. En düşük ortalama puanlar incelendiğinde; Eczacılık Fakültesi 3,979 ortalama puan ile 1. sırada, Diş Fakültesi 3,994 ortalama puan ile 2. sırada, Tıp Fakültesi 4.145 ortalama puan ile 3. sırada en düşük ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ve tüm boyutlarında çalışanların görev yaptığı birimlere göre en yüksek ortalama puanları; Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ve Dragos Hastanesi almıştır. Kurumdaki tüm fakülte

ve birimlerin aldığı ortalama puanlar Eczacılık Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakülteleri (3,794 ve üzeri) hariç olmak üzere, 4 puan ve üzerinde ortalama puanlar ile hizmetkâr liderlik algılarının iyi ve iyi düzeyin üzerinde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların görev yaptığı birime göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 46: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Hizmetkâr Liderlik	2,427	8	721	,014
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	2,362	8	721	,016
Etik Davranma	4,089	8	721	,000
Toplum İçin Değer Yaratma	1,001	8	721	,434

Tablo 46'da görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; hizmetkâr liderlik değişkeninin toplum için değer yaratma boyutunda $p>0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ve diğer iki boyutunda $p<0,05$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermemiştir. Hizmetkâr liderlik ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların görev yaptığı birime göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Hizmetkâr Liderlik					
Gruplar arası	13,005	8	1,626	4,080	,000**
Grup içi	287,245	721	,398		
Toplam	300,250	729			
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme					
Gruplar arası	13,884	8	1,735	3,263	,001**
Grup içi	383,480	721	,532		
Toplam	397,364	729			
Etik Davranma					
Gruplar arası	17,049	8	2,131	4,849	,000**
Grup içi	316,889	721	,440		
Toplam	333,938	729			
Toplum İçin Değer Yaratma					
Gruplar arası	11,504	8	1,438	3,549	,000**
Grup içi	292,146	721	,405		
Toplam	303,649	729			

**p<0,01

Tablo 47’de görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; hizmetkâr liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında $p=0,000; 0,001<0,01$ olduğu için, ortalamalarda görev yapılan birim gruplarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik değişkeninin görev yapılan birim gruplarına göre farklılığının hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell ve LSD Çoklu Karşılaştırma Testleri yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 48’de gösterilmiştir.

Tablo 48: Hizmetkâr Liderlik İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Görev Yaptığı Birim	(J) Görev Yaptığı Birim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,32823*	,09515	,028*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,28833*	,06946	,002**
	Dragos Hastanesi	-,25257*	,07890	,044*
Eczacılık Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,52319*	,15480	,044*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,48329*	,14048	,047*
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi	,32823*	,09515	,028*
	Eczacılık Fakültesi	,52319*	,15480	,044*
	Üniversite Hastanesi	,33514*	,09407	,021*
Üniversite Hastanesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,33514*	,09407	,021*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,29524*	,06796	,001**
	Dragos Hastanesi	-,25948*	,07758	,030*
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,28833*	,06946	,002**
	Eczacılık Fakültesi	,48329*	,14048	,047*
	Üniversite Hastanesi	,29524*	,06796	,001**
Dragos Hastanesi	Tıp Fakültesi	,25257*	,07890	,044*
	Üniversite Hastanesi	,25948*	,07758	,030*

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

Tablo 48'de görüldüğü üzere, hizmetkâr liderlik ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Tıp Fakültesinin ve Üniversite Hastanesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ve Dragos Hastanesinden, Eczacılık Fakültesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden, Sağlık Bilimleri Fakültesinin ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin; Tıp Fakültesi, Eczacılık Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, Dragos Hastanesinin; Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,05; p<0,01) tespit edilmiştir. Diş Hekimliği Fakültesinin, SHMYO ve Sağlık Bilimleri Enstitüsünün ise, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. SHMYO 5 personel ve Sağlık Bilimleri Enstitüsünün 7 personel tarafından değerlendirilmesinin yapılması nedeniyle, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı söylenebilir. Ancak, diş hekimliği fakültesinde 45 personel tarafından yeterli sayıda değerlendirme yapılmasına rağmen, istatistiksel anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Tablo 49: “Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Görev Yaptığı Birim	(J) Görev Yaptığı Birim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,29901*	,07864	,006**
Üniversite Hastanesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,30141*	,07873	,005**
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,29901*	,07864	,006**
	Üniversite Hastanesi	,30141*	,07873	,005**

**p<0,01

Tablo 49’da görüldüğü üzere, hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Tıp Fakültesinin ve Üniversite Hastanesinin; Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinin de; aynı şekilde Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,01) tespit edilmiştir. Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinin, “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden daha fazla ortalama puan aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 50: “Etik Davranma” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Görev Yaptığı Birim	(J) Görev Yaptığı Birim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,31978*	,09437	,031*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,31649*	,07095	,000**
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi	,31978*	,09437	,031*
	Üniversite Hastanesi	,42176*	,09089	,001**
Üniversite Hastanesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,42176*	,09089	,001**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,41848*	,06626	,000**
	Dragos Hastanesi	-,27652*	,08196	,027*
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,31649*	,07095	,000**
	Üniversite Hastanesi	-,41848*	,06626	,000**
Dragos Hastanesi	Üniversite Hastanesi	,27652*	,08196	,027*

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

Tablo 50’de görüldüğü üzere, hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu

Karşılaştırma Testi sonucunda; Tıp Fakültesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden, Sağlık Bilimleri Fakültesinin ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin; Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, Üniversite Hastanesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden ve Dragos Hastanesinden, Dragos Hastanesinin; Üniversite Hastanesinden, ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$; $p<0,01$) tespit edilmiştir.

Tablo 51: “Toplum İçin Değer Yaratma” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Görev Yaptığı Birim	(J) Görev Yaptığı Birim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,28274*	,11599	,015*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,23348*	,08083	,004**
	Dragos Hastanesi	-,30417*	,09289	,001**
Diş Hekimliği Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,43413*	,14346	,003**
	Üniversite Hastanesi	-,22832*	,10286	,027*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,38487*	,11688	,001**
Eczacılık Fakültesi	Dragos Hastanesi	-,45556*	,12553	,000**
	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,45635*	,18463	,014*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,40709*	,16483	,014*
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Dragos Hastanesi	-,47778*	,17107	,005**
	Tıp Fakültesi	,28274*	,11599	,015*
	Diş Hekimliği Fakültesi	,43413*	,14346	,003**
Üniversite Hastanesi	Eczacılık Fakültesi	,45635*	,18463	,014*
	Diş Hekimliği Fakültesi	,22832*	,10286	,027*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,15655*	,07896	,048*
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Dragos Hastanesi	-,22724*	,09127	,013*
	Tıp Fakültesi	,23348*	,08083	,004**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,38487*	,11688	,001**
	Eczacılık Fakültesi	,40709*	,16483	,014*
Dragos Hastanesi	Üniversite Hastanesi	,15655*	,07896	,048*
	Tıp Fakültesi	,30417*	,09289	,001**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,45556*	,12553	,000**
	Eczacılık Fakültesi	,47778*	,17107	,005**
	Üniversite Hastanesi	,22724*	,09127	,013*

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

Tablo 51’de görüldüğü üzere, hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Tıp Fakültesi ve Eczacılık Fakültesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden ve Dragos Hastanesinden,
 Diş Hekimliği Fakültesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi, Üniversite Hastanesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimleri ve Dragos Hastanesinden,
 Sağlık Bilimleri Fakültesinin; Tıp, Diş Hekimliği ve Eczacılık Fakültelerinden, Üniversite Hastanesinin; Diş Hekimliği Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimleri ve Dragos Hastanesinden,
 Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinin ve Dragos Hastanesinin; Tıp, Diş Hekimliği ve Eczacılık Fakültelerinden ve Üniversite Hastanesinden,
 ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimleri ve Dragos Hastanesinin diğer fakülte ve birimlerden “etik davranma” boyutunda daha yüksek puan aldıkları sonucuna varılmıştır.

A5) Kurumda Toplam Çalışma Süresi

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının çalışanların kurumda toplam çalışma süresine göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 52’de gösterilmiştir.

Tablo 52: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Kurumda Toplam Çalışma Süresinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Hizmetkâr Liderlik	Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	Etik Davranma	Toplum İçin Değer Yaratma
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi (yıl)	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2	281	4,159 ± ,618	4,063 ± ,704	4,356 ± ,662	4,203 ± ,648
3-5	240	4,174 ± ,650	4,083 ± ,741	4,350 ± ,719	4,227 ± ,635
6-10	192	4,216 ± ,647	4,096 ± ,751	4,466 ± ,650	4,264 ± ,648
11-15	11	4,318 ± ,845	4,181 ± 1,125	4,500 ± ,602	4,477 ± ,585
16 ve üzeri	6	3,925 ± ,840	3,766 ± 1,042	4,458 ± ,400	3,791 ± ,842
Toplam	730	4,180 ± ,641	4,078 ± ,738	4,386 ± ,676	4,228 ± ,645

Tablo 52’de, hizmetkâr liderlik ve boyutları ile kurumda toplam çalışma süresinin ortalama puanları incelendiğinde; 16 ve üzeri çalışma süresi (Vakıf Gureba Hastanesi döneminden beri çalışan 6 personel) hariç, kurumda toplam çalışma süresi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve iyinin üzerinde düzeyde olduğu, çalışma sürelerine göre hizmetkâr liderlik ve tüm boyutlarında; çalışma süreleri arttıkça, ortalama puanlarında aynı doğrultuda artmış olduğu sonucu elde edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların kurumdaki toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 53: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Hizmetkâr Liderlik	,565	4	725	,688
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,888	4	725	,471
Etik Davranma	,893	4	725	,468
Toplum İçin Değer Yaratma	,156	4	725	,961

Tablo 53’te görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; hizmetkâr liderlik değişkeninin tüm boyutlarında $p > 0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ve boyutları ile çalışanların kurumdaki toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 54’te gösterilmiştir.

Tablo 54: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Kurumda Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Hizmetkâr Liderlik					
Gruplar arası	,968	4	,242	,586	,673
Grup içi	299,282	725	,413		
Toplam	300,250	729			
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme					
Gruplar arası	,833	4	,208	,381	,823
Grup içi	396,531	725	,547		
Toplam	397,364	729			
Etik Davranma					
Gruplar arası	1,959	4	,490	1,069	,371
Grup içi	331,979	725	,458		
Toplam	333,938	729			
Toplum İçin Değer Yaratma					
Gruplar arası	2,245	4	,561	1,350	,250
Grup içi	301,405	725	,416		
Toplam	303,649	729			

Tablo 54'te görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; hizmetkâr liderlik değişkeninde ve tüm boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, hizmetkar liderlik ve tüm boyutlarının ortalamalarında çalışanların kurumda toplam çalışma süresine göre farklılık görülmediği tespit edilmiştir.

6) Toplam İş Tecrübesi

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının çalışanların toplam iş tecrübesine göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 55'te gösterilmiştir.

Tablo 55: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesinin Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Hizmetkâr Liderlik	Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	Etik Davranma	Toplum İçin Değer Yaratma
Toplam İş Tecrübesi (yıl)	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2	127	4,121 ± ,637	4,017 ± ,737	4,315 ± ,650	4,189 ± ,664
3-5	157	4,052 ± ,666	3,949 ± ,763	4,202 ± ,750	4,159 ± ,620
6-10	158	4,237 ± ,634	4,150 ± ,729	4,443 ± ,677	4,248 ± ,667
11-15	111	4,265 ± ,639	4,176 ± ,738	4,448 ± ,633	4,306 ± ,652
16-20	80	4,206 ± ,602	4,083 ± ,702	4,484 ± ,576	4,237 ± ,633
21 ve üzeri	97	4,249 ± ,628	4,132 ± ,724	4,533 ± ,650	4,260 ± ,624
Toplam	730	4,180 ± ,641	4,078 ± ,738	4,386 ± ,676	4,228 ± ,645

Tablo 55'te, hizmetkâr liderlik ve boyutları ile çalışanların toplam iş tecrübesinin ortalama puanları incelendiğinde; toplam iş tecrübesi gruplarının hepsinde ortalama puanların 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların toplam iş tecrübesine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmeyen ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 56: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Hizmetkâr Liderlik	,097	5	724	,993
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	,084	5	724	,995
Etik Davranma	,981	5	724	,428
Toplum İçin Değer Yaratma	,714	5	724	,613

Tablo 56'da görüldüğü üzere; yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde hizmetkâr liderlik değişkeninde ve tüm boyutlarında $p > 0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ve

boyutlarının çalışanların toplam iş tecrübesi süresine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 63'te gösterilmiştir.

Tablo 57: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Hizmetkâr Liderlik					
Gruplar arası	4,850	5	,970	2,377	,037*
Grup içi	295,401	724	,408		
Toplam	300,250	729			
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme					
Gruplar arası	5,235	5	1,047	1,933	,087
Grup içi	392,128	724	,542		
Toplam	397,364	729			
Etik Davranma					
Gruplar arası	9,771	5	1,954	4,365	,001**
Grup içi	324,167	724	,448		
Toplam	333,938	729			
Toplum İçin Değer Yaratma					
Gruplar arası	1,791	5	,358	,859	,508
Grup içi	301,859	724	,417		
Toplam	303,649	729			

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

Tablo 57'de görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; hizmetkâr liderlik değişkeninde $p=0,037<0,05$ ve etik davranma boyutunda $p=0,001<0,01$ olduğu için, toplam iş tecrübesine göre çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının ve hizmetkâr liderliğin etik davranma boyutunun ortalamalarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin "astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme" ve "toplum için değer yaratma" boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının ortalama puanlarında toplam iş tecrübesine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik değişkeninin ve "etik davranma" boyutunda toplam iş

tecrübesine göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için LSD Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 58’de gösterilmiştir.

Tablo 58: “Hizmetkâr Liderlik” İle Toplam İş Tecrübesi Süreleri Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	(J) Toplam İş Tecrübesi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
3-5	6-10	-,18462*	,07198	,011*
	11-15	-,21339*	,07921	,007*
	21 ve üzeri	-,19734*	,08249	,017**
6-10	3-5	,18462*	,07198	,011**
11-15	3-5	,21339*	,07921	,007**
21 ve üzeri	3-5	,19734*	,08249	,017*

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

Tablo 58’de görüldüğü üzere, hizmetkâr liderlik ile çalışanların toplam iş tecrübesi süreleri ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 3-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma sürelerine sahip personelden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,01;p<0,05) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının ortalamalarının daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 59: “Etik Davranma” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	(J) Toplam İş Tecrübesi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	21 ve üzeri	-,21854*	,09023	,016*
3-5	6-10	-,24081*	,07540	,001**
	11-15	-,24597*	,08298	,003**
	16-20	-,28215*	,09192	,002**
	21 ve üzeri	-,33128*	,08642	,000**
6-10	3-5	,24081*	,07540	,001**
11-15	3-5	,24597*	,08298	,003**
16-20	3-5	,28215*	,09192	,002**
21 ve üzeri	0-2	,21854*	,09023	,016*
	3-5	,33128*	,08642	,000**

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

Tablo 59’da görüldüğü üzere, hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutunun çalışanların toplam iş tecrübesi sürelerine göre ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

0-2 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden,

3-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma sürelerine sahip personellerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının “etik davranma” boyutunda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Özet olarak, demografik değişkenlere göre hizmetkâr liderlik ve hizmetkâr liderliğin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda;

- Hizmetkâr liderlik değişkeninde; kurumda bulunulan akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,
- Hizmetkâr liderlik değişkeninin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda; kurumda bulunulan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre,
- Hizmetkâr liderlik değişkeninin “etik davranma” boyutunda; görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,
- Hizmetkâr liderlik değişkeninin “toplum için değer yaratma” boyutunda; eğitim durumlarına, kurumda bulunulan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre,
- Hizmetkâr liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında $p = 0,000; 0,001 < 0,01$ olduğu için görev yapılan birim gruplarına göre,

ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

3.9.2. Demografik Değişkenler İle Sosyal Sürdürülebilirlik Algıları Arasındaki Farklılıkların Tespiti

Bu araştırma modelinin bağımlı değişkeni sosyal sürdürülebilirliktir. Dolayısıyla çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının düzeyi araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından sosyal sürdürülebilirlik algılarının ve sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışan gelişimi”, “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” olmak üzere

boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. İlk olarak, çalışanların cinsiyet değişkenine göre sosyal sürdürülebilirlik algıları ve boyutlarının ortalamalarının farklılık analizi yapılmıştır.

1) Cinsiyet

Sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 60'da verilmiştir.

Tablo 60: Sosyal Sürdürülebilirlik İle Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test		Cinsiyet $\bar{x} \pm ss$		t Test		
	F	p	Kadın (n=429)	Erkek (n=301)	t	sd	p
Sosyal Sürdürülebilirlik	,059	,808	3,651 \pm ,707	3,826 \pm ,693	-3,317	727	,001**
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	,167	,683	3,971 \pm ,648	4,078 \pm ,649	-2,179	727	,030*
Çalışan Gelişimi	2,353	,125	3,728 \pm ,856	3,938 \pm ,794	-3,368	728	,001**
İş Güvenliği ve Sağlığı	,399	,528	3,771 \pm ,777	3,964 \pm ,733	-3,368	728	,001*
Fırsat Eşitliği	,658	,417	3,125 \pm 1,133	3,317 \pm 1,179	-2,225	728	,026**

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

Tablo 60'da görüldüğü üzere; sosyal sürdürülebilirlik değişkeni ve tüm boyutlarında p<0,01;0,05 olduğu için, sosyal sürdürülebilirlik algısı ile sosyal sürdürülebilirliğin tüm boyutları olan "çalışanların katılımı ve işbirliği", "çalışanların gelişimi", "iş güvenliği ve sağlığı" ve "fırsat eşitliği" algılarında çalışanların cinsiyetine göre farklılık görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre erkeklerin sosyal sürdürülebilirlik algılarının ortalama puanları, hem değişkenin kendisinde hem de tüm boyutlarında kadınlardan daha yüksek çıkmıştır.

2) Eğitim Durumu

Sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların eğitim durumlarına göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 61'de gösterilmiştir.

Tablo 61: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Sosyal Sürdürülebilirlik	Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	Çalışanların Gelişimi	İş Güvenliği ve Sağlığı	Fırsat Eşitliği
Eğitim Grupları	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Lise	112	3,824 ± ,699	4,205 ± ,618	3,892 ± ,830	3,959 ± ,746	3,241 ± 1,199
Ön lisans	129	3,649 ± ,726	4,104 ± ,613	3,631 ± ,917	3,816 ± ,774	3,018 ± 1,228
Lisans	113	3,672 ± ,763	3,963 ± ,691	3,660 ± ,935	3,911 ± ,785	3,153 ± 1,191
Yüksek Lisans	148	3,639 ± ,717	3,915 ± ,593	3,730 ± ,816	3,783 ± ,804	3,119 ± 1,186
Doktora	61	3,759 ± ,633	3,782 ± ,696	4,172 ± ,607	4,000 ± ,656	3,082 ± 1,076
Tıpta/Dište Uzmanlık	167	3,806 ± ,660	4,026 ± ,664	3,952 ± ,731	3,768 ± ,749	3,479 ± ,998
Toplam	730	3,723 ± ,706	4,015 ± ,650	3,814 ± ,837	3,850 ± ,765	3,204 ± 1,155

Tablo 61’de sosyal sürdürülebilirliğin çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 3,723 ile iyiye yakın düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının, sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,824 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, yüksek lisans düzeyinde eğitimi olanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının ise 3,639 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, sosyal sürdürülebilirliğin boyutlarının çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; “çalışanların katılımı ve işbirliği” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,015 ile iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının sosyal sürdürülebilirlik algılarının 4,205 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu ve doktora düzeyinde eğitimi olanların ise sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,782 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Çalışanların gelişimi” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 3,814 ile iyiye çok yakın düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre doktora düzeyinde eğitimi olanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının 4,172 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, ön lisans

mezunlarının ise sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,631 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “İş güvenliği ve sağlığı” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 3,850 ile iyiye çok yakın düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre doktora düzeyinde eğitimi olanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının 4,000 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olanların ise, sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,768 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Fırsat eşitliği” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 3,204 ile orta düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,479 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, ön lisans mezunlarının ise sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,018 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olan (uzman hekim ve uzman diş hekimi) ve doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının “çalışanların gelişimi” boyutunda diğer çalışanlardan öne çıktığı ve daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Ayrıca, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olan (uzman hekim ve uzman diş hekimi) çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının “fırsat eşitliği” boyutunda diğer çalışanlardan öne çıktığı ve daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Elde edilen bulgulardan, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olan (uzman hekim ve uzman diş hekimi) ve doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarında “çalışanların gelişimi” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında yüksek puan alınmasının nedeninin, kurumda bu gruplara akademik teşvik kapsamında farklı imkanlar sunulmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yukarıda açıklanan sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların eğitim durumlarına göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmeyin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 62: Varyansların Homejenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Sosyal Sürdürülebilirlik	,854	5	723	,512
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	,794	5	723	,554
Çalışanların Gelişimi	2,993	5	724	,011
İş Güvenliği ve Sağlığı	1,025	5	724	,402
Fırsat Eşitliği	2,520	5	724	,028

Tablo 62’de görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin kendisinde, “çalışanların katılımı ve işbirliği” ve “iş güvenliği ve sağlığı” boyutlarında $p > 0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. “Çalışanların gelişimi” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında $p < 0,05$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermemiştir. Sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 63’te gösterilmiştir.

Tablo 63: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutları İle Eğitim Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Sürdürülebilirlik					
Gruplar arası	4,421	5	,884	1,782	,114
Grup içi	358,869	724	,496		
Toplam	363,290	729			
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği					
Gruplar arası	10,180	5	2,036	4,940	,000**
Grup içi	297,948	724	,412		
Toplam	308,128	729			
Çalışanların Gelişimi					
Gruplar arası	19,664	5	3,933	5,796	,000**
Grup içi	491,281	724	,679		
Toplam	510,945	729			
İş Güvenliği ve Sağlığı					
Gruplar arası	5,054	5	1,011	1,735	,124
Grup içi	421,860	724	,583		
Toplam	426,913	729			
Fırsat Eşitliği					
Gruplar arası	19,503	5	3,901	2,961	,012*
Grup içi	953,726	724	1,317		
Toplam	973,229	729			

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

Tablo 63’de görüldüğü üzere; yapılan ANOVA analizi sonucunda, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin kendisinde ve “iş güvenliği ve sağlığı” boyutunda $p>0,05$ olduğu için, ortalamalarda çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışan gelişimi” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında $p=0,00<0,01$; $0,012<0,05$ olduğu için,

ortalamalarda eğitim durumlarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışan gelişimi” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında eğitim durumlarına göre farklılığın hangi eğitim grupları arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell ve LSD Çoklu Karşılaştırma Testleri yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 64’te gösterilmiştir.

Tablo 64: “Çalışanların Katılım ve İşbirliği” İle Eğitim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Lise	Lisans	,24164*	,08559	,005**
	Yüksek Lisans	,28971*	,08052	,000**
	Doktora	,42339*	,10215	,000**
	Tıpta/Dişte Uzmanlık	,17841*	,07840	,023*
Ön lisans	Yüksek Lisans	,18900*	,07745	,015*
	Doktora	,32268*	,09975	,001**
Lisans	Lise	-,24164*	,08559	,005*
Yüksek Lisans	Lise	-,28971*	,08052	,000**
	Ön lisans	-,18900*	,07745	,015*
Doktora	Lise	-,42339*	,10215	,000**
	Ön lisans	-,32268*	,09975	,001**
	Tıpta/Dişte Uzmanlık	-,24498*	,09604	,011*
Tıpta/Dişte Uzmanlık	Lise	-,17841*	,07840	,023*
	Doktora	,24498*	,09604	,011*

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

Tablo 64’te görüldüğü üzere, yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; lise düzeyinde eğitime sahip çalışanların; lisans, yüksek lisans, doktora ve tıpta/dişte uzmanlık eğitimine sahip çalışanlara göre daha yüksek puan alarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,01;p<0,05) tespit edilmiştir. Benzer şekilde, ön lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların ise; yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanlara göre daha fazla puan alarak ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,01;p<0,05) tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, lise ve önlisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algıları, “çalışanların katılım ve işbirliği” boyutunda ortalama puanlar diğer yüksek lisans ve üstü eğitime sahip eğitim grupları ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.

Tablo 65: “Çalışanların Gelişimi” İle Eğitim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Ön lisans	Doktora	-,54035*	,11217	,000**
	Tıpta/Dişte Uzmanlık	-,32031*	,09864	,017*
Lisans	Doktora	-,51136*	,11745	,000**
Yüksek Lisans	Doktora	-,44128*	,10277	,000**
Doktora	Ön lisans	,54035*	,11217	,000**
	Lisans	,51136*	,11745	,000**
	Yüksek Lisans	,44128*	,10277	,000**
Tıpta/Dişte Uzmanlık	Ön lisans	,32031*	,09864	,017*

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

Tablo 65'te görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışanların gelişimi” boyutu ile eğitim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanların; ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları olan çalışanlardan ve Tıpta/Dişte uzmanlık eğitimine sahip çalışanların; ön lisans mezunu olan çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,05; p<0,01) tespit edilmiştir. Tıpta/Dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olan (uzman hekim ve uzman diş hekimi) ve doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarında “çalışanların gelişimi” boyutu diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek ortalama puan alması nedeniyle farklılık göstermiştir.

Tablo 66: “Fırsat Eşitliği” İle Eğitim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Ön lisans	Tıpta/Dişte Uzmanlık	-,46095*	,13292	,008**
Yüksek Lisans	Tıpta/Dişte Uzmanlık	-,35967*	,12441	,047*
Tıpta/Dişte Uzmanlık	Ön lisans	,46095*	,13292	,008**
	Yüksek Lisans	,35967*	,12441	,047*

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

Tablo 66’da görüldüğü üzere; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “fırsat eşitliği” ile eğitim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Tıpta/Dište uzmanlık eğitimine sahip çalışanların; ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları olan çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir.

3) Kurumdaki Kadro

Sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların kurumda bulunduğu kadroya göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Levene testi ve bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 67’de verilmiştir.

Tablo 67: Sosyal Sürdürülebilirlik İle Kurumdaki Kadro Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test		Kadro $\bar{x} \pm ss$		t Test		
	F	p	Akademi (n=315)	İdari (n=415)	t	sd	p
Sosyal Sürdürülebilirlik	1,422	,233	3,700 \pm ,682	3,739 \pm ,724	-,737	727	,462
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	,120	,729	3,911 \pm ,646	4,094 \pm ,643	-3,785	727	,000**
Çalışan Gelişimi	6,095	,014	3,897 \pm ,765	3,752 \pm ,883	2,327	728	,020*
İş Güvenliği ve Sağlığı	,773	,380	3,764 \pm ,741	3,916 \pm ,777	-2,668	728	,008**
Fırsat Eşitliği	4,546	,033	3,225 \pm 1,105	3,188 \pm 1,193	,429	699,819	,668

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

Tablo 67’de görüldüğü üzere; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışanların gelişimi” ve “iş güvenliği ve sağlığı” boyutlarında $p < 0,01$; $p < 0,05$ olduğu için, çalışanların kurumdaki akademik ve idari kadrolarına göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ancak, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin kendisi ve “fırsat eşitliği” boyutunda $p > 0,05$ olduğu için, çalışanların kadrolarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

4) Görev Yapılan Birim

Sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre aldığı ortalama puan ve standart sapmaları Tablo 68’de gösterilmiştir.

Tablo 68: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Sosyal Sürdürülebilirlik	Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	Çalışanların Gelişimi	İş Güvenliği ve Sağlığı	Fırsat Eşitliği
Birim	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Tıp Fakültesi	216	3,652 ± ,714	3,898 ± ,643	3,817 ± ,824	3,722 ± ,767	3,165 ± 1,144
Diş Hekimliği Fakültesi	45	3,680 ± ,610	3,940 ± ,709	3,888 ± ,669	3,463 ± ,773	3,429 ± ,933
Eczacılık Fakültesi	18	3,680 ± ,636	3,805 ± ,581	3,963 ± ,701	3,879 ± ,612	3,074 ± 1,152
Sağlık Bilimleri Fakültesi	35	4,030 ± ,677	4,122 ± ,682	4,290 ± ,617	4,290 ± ,573	3,419 ± 1,240
SHMYO	5	4,271 ± ,549	4,220 ± ,491	4,666 ± ,390	4,466 ± ,519	3,733 ± 1,011
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	7	4,157 ± ,482	4,128 ± ,642	4,309 ± ,339	4,381 ± ,524	3,809 ± ,857
Üniversite Hastanesi	257	3,548 ± ,727	4,021 ± ,681	3,549 ± ,908	3,638 ± ,744	2,970 ± 1,194
Genel Sekreterlik ve Bağılı İdari Birimler	87	4,027 ± ,509	4,158 ± ,517	4,021 ± ,676	4,455 ± ,421	3,475 ± 1,014
Dragos Hastanesi	60	4,052 ± ,649	4,225 ± ,599	4,136 ± ,713	4,261 ± ,608	3,588 ± 1,150
Toplam	730	3,723 ± ,706	4,015 ± ,650	3,814 ± ,837	3,850 ± ,765	3,204 ± 1,155

Tablo 68’de sosyal sürdürülebilirliğin çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında sosyal sürdürülebilirliğin toplam ortalama 3,723 puanı ile iyiye yakın düzeyde olduğu, SHMYO görev yapan 5 personelin sosyal sürdürülebilirlik algılarının 4,271 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en yüksek ortalama puana sahip olduğu, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde görev yapan 7 personelin 4,157 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 2. en yüksek ortalama puana sahip olduğu, Dragos Hastanesi’nde çalışan 60

personelin 4,052 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 3. en yüksek ortalama puana sahip olduğu saptanmıştır. Üniversite Hastanesinde görev yapan 257 personelin sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,548 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en düşük puana sahip olduğu, Tıp Fakültesinde görev yapan 215 personelin 3,652 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 2. en düşük puana sahip olduğu, Diş Fakültesinde görev yapan 45 personelin 3,68 ortalama puan ile ve Eczacılık Fakültesinde görev yapan 18 personelin 3,68 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 3. en düşük puanlara sahip olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, sosyal sürdürülebilirlik algılarının çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında ortalama puanların, SHMYO, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ve Dragos Hastanesinde, 4 puan ve üzerinde ve iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, Tıp, Diş Hekimliği ve Eczacılık Fakülteleri ve Üniversite Hastanesinde ortalama puanların 3,548 puan ve üzerinde olduğu ve diğer birimlere göre nispeten düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının ortalama puanları incelendiğinde; “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “boyutunda tüm gruplar arasında; Dragos Hastanesi (60 kişi) 4,225 ortalama puan ile 1.sırada, SHMYO (5 kişi) 4,220 ortalama puan ile 2. sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler (87 kişi) 4.158 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Eczacılık Fakültesi 3,805 ortalama puan ile en düşük 1. sırada, Tıp Fakültesi 3.898 ortalama puan ile en düşük 2. sırada ve Diş Hekimliği Fakültesi 3.940 ortalama puan ile en düşük 3. sırada ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

“Çalışanların gelişimi” boyutunda tüm gruplar arasında; SHMYO 4,666 ortalama puan ile 1. sırada, Sağlık Bilimleri Enstitüsü 4.309 ortalama puan ile 2. sırada ve Sağlık Bilimleri Fakültesi 4.290 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. En düşük ortalama puanlar incelendiğinde; Üniversite Hastanesi 3,549 ortalama puan ile 1.sırada, Tıp Fakültesi 3,817 ortalama puan ile 2.sırada ve Diş Fakültesi 3,888 ortalama puan ile 3. sırada en düşük ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

“İş güvenliği ve sağlığı” boyutunda tüm gruplar arasında; SHMYO 4.466 ortalama puan ile 1. sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler 4,455 ortalama puan ile 2.

sırada, Sağlık Bilimleri Enstitüsü 4.381 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. En düşük ortalama puanlar incelendiğinde; Diş Hekimliği Fakültesi 3,463 ortalama puan ile 1. sırada, Üniversite Hastanesi 3,638 ortalama puan ile 2. sırada, Tıp Fakültesi 3.722 ortalama puan ile 3. sırada en düşük ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir. “İş güvenliği ve sağlığı” boyutunda özellikle Diş Hekimliği Fakültesi, Üniversite Hastanesi ve Tıp Fakültesinde ortalama puanların, diğer Üniversitedeki fakülte ve idari birimlere göre daha düşük olmasının en önemli nedeninin, sağlık hizmetinin sunulduğu Tıp ve Diş Hekimliği Fakültelerinde ve Üniversite Hastanesinde çalışanların 1. derece tehlike sınıfında çalışıyor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

“Fırsat eşitliği” boyutunda tüm gruplar arasında; Sağlık Bilimleri Enstitüsü 3.809 ortalama puan ile 1. sırada, SHMYO 3.733 ortalama puan ile 2. sırada, Dragos Hastanesi 3.588 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. En düşük ortalama puanlar incelendiğinde; Üniversite Hastanesi 2.970 ortalama puan ile 1. sırada, Eczacılık Fakültesi 3,074 ortalama puan ile 2. sırada, Tıp Fakültesi 3.165 ortalama puan ile 3. sırada en düşük ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir. “Fırsat eşitliği” boyutunda özellikle, Üniversite Hastanesi, Tıp Fakültesi ve Eczacılık Fakültesinde çalışanların diğer birimlerde çalışanlara göre kurumun ücretlendirme politikası ve sisteminden daha az memnun olduğu, diğer fakülteler, genel sekreterliğe bağlı idari birimler ve dragos hastanesinin 3,5 ve üzerinde ortalama puan ile orta düzeyde memnun olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, sosyal sürdürülebilirlik ve tüm boyutlarında (fırsat eşitliği boyutu hariç) görev yapılan birimlere göre 4’ün üzerinde ve en yüksek ortalama puanları SHMYO, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ve Dragos Hastanesi almıştır. Söz konusu fakülte ve birimlerde 4’ün üzerinde puanlar ile sosyal sürdürülebilirlik algılarının iyi ve yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tıp, Diş Hekimliği, Eczacılık Fakülteleri ve Üniversite Hastanesinde de 3,5 ve biraz üzerinde ortalama puanlar ile sosyal sürdürülebilirlik algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, Üniversite Hastanesi, sosyal sürdürülebilirlik algısı ile sürdürülebilirliğin “çalışanların gelişimi” ve “fırsat eşitliği” algılarında en düşük ortalama puanları almıştır.

Ayrıca, sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların görev yaptığı birime göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 69: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Sosyal Sürdürülebilirlik	1,620	8	720	,115
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	,708	8	720	,685
Çalışan Gelişimi	2,676	8	721	,007
İş Güvenliği ve Sağlığı	3,554	8	721	,000
Fırsat Eşitliği	1,667	8	721	,103

Tablo 69’da görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin kendisinde, “çalışanların katılımı ve işbirliği” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında $p > 0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğin “iş güvenliği ve sağlığı” ve “çalışanların gelişim” boyutlarında $p < 0,05$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermemiştir. Sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların görev yaptığı birime göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 70’te gösterilmiştir.

Tablo 70: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutları İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Sürdürülebilirlik					
Gruplar arası	29,775	8	3,722	8,035	,000**
Grup içi	333,515	721	,463		
Toplam	363,290	729			
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği					
Gruplar arası	9,115	8	1,139	2,744	,005**
Grup içi	299,013	721	,415		
Toplam	308,128	729			
Çalışanların Gelişimi					
Gruplar arası	41,830	8	5,229	8,036	,000**
Grup içi	469,115	721	,651		
Toplam	510,945	729			
İş Güvenliği ve Sağlığı					
Gruplar arası	74,568	8	9,321	19,074	,000**
Grup içi	352,345	721	,489		
Toplam	426,913	729			
Fırsat Eşitliği					
Gruplar arası	37,841	8	4,730	3,646	,000**
Grup içi	935,388	721	1,297		
Toplam	973,229	729			

**p<0,01

Tablo 70'te görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; sosyal sürdürülebilirlik değişkeni ve tüm boyutlarında $p=0,000; 0,005<0,01$ olduğu için, ortalamalarda çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin görev yapılan birim gruplarına göre

farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell ve LSD Çoklu Karşılaştırma Testleri yapılmıştır ve sosyal sürdürülebilirlik ile görev yapılan birim grupları arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testinin sonuçları Tablo 71’de gösterilmiştir.

Tablo 71: “Sosyal Sürdürülebilirlik” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Sosyal Sürdürülebilirlik	(J) Sosyal Sürdürülebilirlik	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,37835*	,12405	,002**
	SHMYO	-,61930*	,30789	,045*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,37532*	,08648	,000**
	Dragos Hastanesi	-,40041*	,09937	,000**
Diş Hekimliği Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,35034*	,15339	,023*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,34731*	,12497	,006*
	Dragos Hastanesi	-,37241*	,13422	,006*
Eczacılık Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,34713*	,17623	,049**
	Dragos Hastanesi	-,37222*	,18291	,042*
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi	,37835*	,12405	,002**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,35034*	,15339	,023*
	Üniversite Hastanesi	,48247*	,12263	,000**
SHMYO	Tıp Fakültesi	,61930*	,30789	,045*
	Üniversite Hastanesi	,72342*	,30732	,019*
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Üniversite Hastanesi	,60889*	,26072	,020*
Üniversite Hastanesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,48247*	,12263	,000**
	SHMYO	-,72342*	,30732	,019*
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,60889*	,26072	,020*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,47943*	,08442	,000**
	Dragos Hastanesi	-,50453*	,09758	,000**
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,37532*	,08648	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,34731*	,12497	,006**
	Eczacılık Fakültesi	,34713*	,17623	,049*
	Üniversite Hastanesi	,47943*	,08442	,000**
Dragos Hastanesi	Tıp Fakültesi	,40041*	,09937	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,37241*	,13422	,006**

	Eczacılık Fakültesi	,37222*	,18291	,042*
	Üniversite Hastanesi	,50453*	,09758	,000**

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

Tablo 71’de görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Sağlık Bilimleri Fakültesinin; Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, SHMYO’nun; Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, Sağlık Bilimleri Enstitüsünün; Üniversite Hastanesinden, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ile Dragos Hastanesinin; Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Eczacılık Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,05; p<0,01) tespit edilmiştir.

Tablo 72: “Çalışanların Katılım ve İşbirliği” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Çalışanların Katılım ve İşbirliği	(J) Çalışanların Katılım ve İşbirliği	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Üniversite Hastanesi	-,12319*	,05956	,039*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,26002*	,08188	,002**
	Dragos Hastanesi	-,32640*	,09409	,001**
Diş Hekimliği Fakültesi	Dragos Hastanesi	-,28500*	,12708	,025*
Eczacılık Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,35307*	,16687	,035*
	Dragos Hastanesi	-,41944*	,17319	,016*
Üniversite Hastanesi	Tıp Fakültesi	,12319*	,05956	,039*
	Dragos Hastanesi	-,20321*	,09240	,028*
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,26002*	,08188	,002**
	Eczacılık Fakültesi	,35307*	,16687	,035*
Dragos Hastanesi	Tıp Fakültesi	,32640*	,09409	,001**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,28500*	,12708	,025*
	Eczacılık Fakültesi	,41944*	,17319	,016*
	Üniversite Hastanesi	,20321*	,09240	,028*

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

Tablo 72’de görüldüğü üzere; sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların katılımı ve işbirliği” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler; Tıp ve Eczacılık Fakültelerinden, Dragos Hastanesi; Tıp, Diş Hekimliği ve Eczacılık Fakülteleri ile Üniversite Hastanesinden,

istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,05$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir.

Tablo 73: Çalışanların Gelişimi” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Çalışanların Gelişimi	(J) Çalışanların Gelişimi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,47335*	,11850	,006**
	Üniversite Hastanesi	,26719*	,07973	,024*
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi	,47335*	,11850	,006**
	Üniversite Hastanesi	,74054*	,11876	,000**
SHMYO	Üniversite Hastanesi	1,11673*	,18375	,020*
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Üniversite Hastanesi	,75959*	,14018	,008**
Üniversite Hastanesi	Tıp Fakültesi	-,26719*	,07973	,024*
	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,74054*	,11876	,000**
	SHMYO	-1,11673*	,18375	,020*
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,75959*	,14018	,008**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,47114*	,09205	,000**
	Dragos Hastanesi	-,58618*	,10813	,000**
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Üniversite Hastanesi	,47114*	,09205	,000**
Dragos Hastanesi	Üniversite Hastanesi	,58618*	,10813	,000**

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

Tablo 73’te görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların gelişimi” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Üniversite Hastanesinde çalışanların “çalışanların gelişimi” algılarında ortalamalarda; Tıp Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, SHMYO, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ve Dragos Hastanesinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,01$; $p < 0,05$) tespit edilmiştir.

Üniversite Hastanesinde çalışanlar, Üniversitenin akademik ve idari birimlerinde ve Dragos Hastanesinde çalışanlardan, sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların gelişimi” algısında farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 74: “İş Güvenliği ve Sağlığı” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) İş Güvenliği ve Sağlığı	(J) İş Güvenliği ve Sağlığı	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,56825*	,11013	,000**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,73372*	,06904	,000**
	Dragos Hastanesi	-,53889*	,09435	,000**
Diş Hekimliği Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,82751*	,15065	,000**
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,91799*	,22935	,038*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,99298*	,12383	,000**
Eczacılık Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,57631*	,15127	,024*
	Tıp Fakültesi	,56825*	,11013	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,82751*	,15065	,000**
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Üniversite Hastanesi	,65234*	,10750	,000**
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,91799*	,22935	,038*
	Diş Hekimliği Fakültesi	,91799*	,22935	,038*
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,65234*	,10750	,000**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,81781*	,06477	,000**
	Dragos Hastanesi	-,62298*	,09127	,000**
Üniversite Hastanesi	Tıp Fakültesi	,73372*	,06904	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,99298*	,12383	,000**
	Eczacılık Fakültesi	,57631*	,15127	,024*
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Üniversite Hastanesi	,81781*	,06477	,000**
	Tıp Fakültesi	,53889*	,09435	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,79815*	,13953	,000**
Dragos Hastanesi	Üniversite Hastanesi	,62298*	,09127	,000**

Tablo 74’te görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirliğin “iş güvenliği ve sağlığı” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Genel Sekreterlik ve Bağlı Birimlerinde çalışanların “iş güvenliği ve sağlığı” algılarında; Tıp, Diş Hekimliği ve Eczacılık Fakülteleri ile Üniversite Hastanesinden, Sağlık Bilimleri Fakültesinin ve Dragos Hastanesinin; Tıp ve Diş Hekimliği Fakülteleri ile Üniversite Hastanesinden, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,01$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 75: “Fırsat Eşitliği” İle Görev Yapılan Birim Grupları Ortalamaları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Fırsat Eşitliği	(J) Fırsat Eşitliği	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,30997*	,14463	,032*
	Dragos Hastanesi	-,42377*	,16622	,011*
Diş Hekimliği Fakültesi	Üniversite Hastanesi	,45946*	,18406	,013*
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Üniversite Hastanesi	,44888*	,20522	,029*
Üniversite Hastanesi	Diş Hekimliği Fakültesi	-,45946*	,18406	,013*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,50493*	,14128	,000**
	Dragos Hastanesi	-,61872*	,16331	,000**
Genel Sekreterlik ve bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,30997*	,14463	,032*
	Üniversite Hastanesi	,50493*	,14128	,000**
Dragos Hastanesi	Tıp Fakültesi	,42377*	,16622	,011*
	Üniversite Hastanesi	,61872*	,16331	,000**

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

Tablo 75’te görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirliğin “fırsat eşitliği” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Genel Sekreterlik ve Bağlı Birimlerinde ve Dragos Hastanesinde çalışanların “fırsat eşitliği” algılarında; Tıp Fakültesi ve Üniversite hastanesinden ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,01$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

5) Kurumda Toplam Çalışma Süresi

Sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının çalışanların kurumda toplam çalışma süresine göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 76’da gösterilmiştir.

Tablo 76: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutlarının Kurumda Toplam Çalışma Süresi Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Sosyal Sürdürülebilirlik	Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	Çalışan Gelişimi	İş Güvenliği ve Sağlığı	Fırsat Eşitliği
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2	281	3,691 ± ,699	3,997 ± ,625	3,772 ± ,789	3,727 ± ,786	3,263 ± 1,113
3-5	240	3,710 ± ,707	4,005 ± ,657	3,830 ± ,863	3,909 ± ,760	3,095 ± 1,162
6-10	192	3,791 ± ,680	4,051 ± ,627	3,875 ± ,835	3,955 ± ,705	3,283 ± 1,167
11-15	11	3,717 ± 1,195	4,218 ± 1,213	3,500 ± 1,404	3,848 ± 1,006	3,000 ± 1,673
16 ve üzeri	6	3,525 ± ,822	3,683 ± ,926	3,777 ± ,727	3,972 ± ,755	2,666 ± 1,211
Toplam	730	3,723 ± ,706	4,015 ± ,650	3,814 ± ,837	3,850 ± ,765	3,204 ± 1,155

Tablo 76'da görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik ve boyutları ile çalışanların kurumda toplam çalışma süresinin ortalama puanları incelendiğinde; "fırsat eşitliği" boyutu hariç, kurumdaki toplam çalışma süresi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın en az 3,723 ve üzeri ortalamalar ile iyiye yakın düzeyde olduğu saptanmıştır. En yüksek ortalama puanları; sosyal sürdürülebilirlik algılarında 3,791 puan ile ve "çalışan gelişimi" boyutunda 3,875 puan ile 6-10 yıl arası kurumda çalışma süresi olan çalışanların, "çalışanların katılımı ve işbirliği" boyutunda 4,218 puan ile 11-15 yıl arası kurumda çalışma süresi olan çalışanların ve "iş sağlığı ve güvenliği" boyutunda da 3,972 puan ile 16 ve üzeri kurumda çalışma süresi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. En düşük ortalama puanları ise; sosyal sürdürülebilirlik algılarında 3,525 puan ile ve "çalışanların katılımı ve işbirliği" boyutunda 3,683 puan ile 6-10 yıl arası kurumda çalışma süresi olan çalışanların, "çalışan gelişimi" boyutunda 3,500 puan ile 11-15 yıl arası kurumda çalışma süresi olan çalışanların ve "iş sağlığı ve güvenliği" boyutunda da 3,727 puan ile 16 ve üzeri kurumda çalışma süresi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir.

Ayrıca, sosyal sürdürülebilirlik ve tüm boyutlarında kurumdaki toplam çalışma süresine göre ortalama puanlara bakıldığında "fırsat eşitliği" boyutunun kurumdaki

toplam çalışma sürelerinin hepsinde en düşük ortalama puanlara sahip olduğu görülmüştür. 16 ve üzeri kurumda çalışma süresi olan çalışanlar hariç (ortalama puanı 2,666), diğer tüm kurumda toplam çalışma sürelerinde ortalama puanların 3,00 ile 3,883 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının ortalamalarda kurumda toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır

Tablo 77: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Sosyal Sürdürülebilirlik	2,979	4	724	,019
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	2,932	4	724	,020
Çalışan Gelişimi	2,983	4	725	,018
İş Güvenliği ve Sağlığı	,990	4	725	,412
Fırsat Eşitliği	2,048	4	725	,086

Tablo 77’de görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin kendisinde, “çalışanların katılımı ve işbirliği” ve “çalışanların gelişimi” boyutlarında $p < 0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım göstermediği kabul edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğin “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında $p > 0,05$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermiştir. Sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların kurumda toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 78’de gösterilmiştir.

Tablo 78: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutları İle Kurumda Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Sürdürülebilirlik					
Gruplar arası	1,453	4	,363	,727	,574
Grup içi	361,838	725	,500		
Toplam	363,290	729			
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği					
Gruplar arası	1,473	4	,368	,870	,482
Grup içi	306,655	725	,424		
Toplam	308,128	729			
Çalışanların Gelişimi					
Gruplar arası	2,369	4	,592	,844	,497
Grup içi	508,576	725	,701		
Toplam	510,945	729			
İş Güvenliği ve Sağlığı					
Gruplar arası	7,311	4	1,828	3,158	,014*
Grup içi	419,602	726	,579		
Toplam	426,913	730			
Fırsat Eşitliği					
Gruplar arası	7,185	4	1,796	1,348	,250
Grup içi	966,044	726	1,332		
Toplam	973,229	730			

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

Tablo 78’de görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde ve “iş güvenliği ve sağlığı” boyutu hariç olmak üzere tüm boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, ortalamalarda çalışanların kurumda toplam çalışma süresine göre farklılık görülmediği tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik

değişkeninin sadece “iş güvenliği ve sağlığı” boyutunda $p < 0,05$ olduğu için eğitim durumlarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “iş güvenliği ve sağlığı” boyutunda kurumda çalışma süresine göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için LSD Çoklu Karşılaştırma Testleri yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 79’da gösterilmiştir.

Tablo 79: “İş Güvenliği ve Sağlığı” İle Kurumda Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Kurumda Çalışma Süresi	(J) Kurumda Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	3-5	-,18186*	,06687	,007**
	6-10	-,22856*	,07123	,001**
3-5	0-2	,18186*	,06687	,007**
6-10	0-2	,22856*	,07123	,001**

** $p < 0,01$

Tablo 79’da görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “iş güvenliği ve sağlığı” boyutu ile kurumda toplam çalışma sürelerinin ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 3-5 ve 6-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 0-2 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının ortalama değerlerinin “iş güvenliği ve sağlığı” boyutunda daha tecrübeli çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

6) Toplam İş Tecrübesi

Sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının çalışanların toplam iş tecrübesine göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 80’de gösterilmiştir.

Tablo 80: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutlarının Toplam İş Tecrübesi Gruplarına Göre Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

		Sosyal Sürdürülebilirlik	Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	Çalışan Gelişimi	İş Güvenliği ve Sağlığı	Fırsat Eşitliği
Toplam İş Tecrübesi	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2	127	3,633 ± ,702	3,982 ± ,649	3,675 ± ,836	3,618 ± ,799	3,246 ± 1,114
3-5	157	3,571 ± ,742	3,925 ± ,660	3,656 ± ,886	3,761 ± ,777	2,944 ± 1,241
6-10	158	3,728 ± ,706	4,072 ± ,613	3,827 ± ,775	3,840 ± ,792	3,173 ± 1,191
11-15	111	3,796 ± ,740	4,076 ± ,700	3,836 ± ,939	4,016 ± ,724	3,228 ± 1,053
16-20	80	3,777 ± ,610	3,978 ± ,653	3,906 ± ,766	3,910 ± ,691	3,312 ± 1,053
21 ve üzeri	97	3,947 ± ,622	4,070 ± ,625	4,134 ± ,686	4,079 ± ,657	3,505 ± 1,040
Toplam	730	3,723 ± ,706	4,015 ± ,650	3,814 ± ,837	3,850 ± ,765	3,204 ± 1,155

Tablo 80’de görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının çalışanların toplam iş tecrübesi gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; toplam iş tecrübesi gruplarının “fırsat eşitliği” boyutu hariç, sosyal sürdürülebilirlik değişkeni ve boyutlarında ortalama puanların 3,64 - 4,134 arasında bulunarak, orta düzeyin üzerinde ve iyiye yakın olduğu sonucu elde edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik değişkeni ve boyutlarında, 21 ve üzeri yıl, 16-20 yıl ve 11-15 yıl toplam iş tecrübesine sahip çalışanların en yüksek ortalama puanları aldığı saptanmıştır. “Çalışanların katılımı ve işbirliği” boyutu toplamda 4,015 ortalama puan ile en yüksek puanı alırken, “fırsat eşitliği” boyutu toplamda 3,204 ortalama puan ile en düşük puanı almıştır.

Sosyal sürdürülebilirliğin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların toplam iş tecrübesine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 81: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Sosyal Sürdürülebilirlik	1,769	5	723	,117
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	,427	5	723	,830
Çalışanların Gelişimi	1,493	5	724	,190
İş Güvenliği ve Sağlığı	1,279	5	724	,271
Fırsat Eşitliği	1,782	5	724	,114

Tablo 81’de görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin kendisinde, “çalışanların katılımı ve işbirliği” ve “çalışanların gelişimi”, “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında $p>0,05$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermiştir. Sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının ortalamalarının, toplam iş tecrübesi gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 82’de gösterilmiştir.

Tablo 82: Sosyal Sürdürülebilirlik ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sosyal Sürdürülebilirlik					
Gruplar arası	10,317	5	2,063	4,226	,001**
Grup içi	352,973	724	,488		
Toplam	363,290	729			
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği					
Gruplar arası	2,739	5	,548	1,297	,263
Grup içi	305,389	724	,422		
Toplam	308,128	729			
Çalışanların Gelişimi					
Gruplar arası	17,037	5	3,407	4,995	,000**
Grup içi	493,908	724	,682		
Toplam	510,945	729			
İş Güvenliği ve Sağlığı					
Gruplar arası	16,540	5	3,308	5,836	,000**
Grup içi	410,373	724	,567		
Toplam	426,913	729			
Fırsat Eşitliği					
Gruplar arası	20,736	5	4,147	3,152	,008**
Grup içi	952,493	724	1,316		
Toplam	973,229	729			

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

Tablo 82'de görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde ve "çalışanların gelişimi", "iş güvenliği ve sağlığı" ve "fırsat eşitliği" boyutlarında $p<0,01$ ve olduğu için, toplam iş tecrübesine göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğin "çalışanların katılımı ve işbirliği"

boyutunda $p > 0,05$ olduğu için, toplam iş tecrübesine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin ve boyutlarında toplam iş tecrübesine göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için LSD Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 83'te gösterilmiştir.

Tablo 83: “Sosyal Sürdürülebilirlik” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi (yıl)	(J) Toplam İş Tecrübesi (yıl)	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	21 ve üzeri	-,31388*	,09438	,001**
3-5	6-10	-,15651*	,07874	,047*
	11-15	-,22505*	,08665	,010*
	16-20	-,20511*	,09598	,033*
	21 ve üzeri	-,37521*	,09024	,000**
6-10	3-5	,15651*	,07874	,047*
	21 ve üzeri	-,21870*	,09013	,015*
11-15	3-5	,22505*	,08665	,010*
16-20	3-5	,20511*	,09598	,033*
21 ve üzeri	0-2	,31388*	,09438	,001**
	3-5	,37521*	,09024	,000**
	6-10	,21870*	,09013	,015*

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

Tablo 83'te görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik değişkeni ile toplam iş tecrübesi gruplarının ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 0-2 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 3-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden sosyal sürdürülebilirlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,01$; $p < 0,05$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının ortalamalarının daha tecrübeli çalışanlardan farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 84: “Çalışanların Gelişimi” İle Toplam İş Tecrübesi Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi	(J) Toplam İş Tecrübesi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	21 ve üzeri	-,45817*	,11138	,000**
3-5	16-20	-,25020*	,11346	,028*
	21 ve üzeri	-,47797*	,10667	,000**
6-10	21 ve üzeri	-,30702*	,10654	,004**
11-15	21 ve üzeri	-,29768*	,11480	,010*
16-20	3-5	,25020*	,11346	,028*
21 ve üzeri	0-2	,45817*	,11138	,000**
	3-5	,47797*	,10667	,000**
	6-10	,30702*	,10654	,004**
	11-15	,29768*	,11480	,010*

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

Tablo 84’te görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışanların gelişimi” ile toplam iş tecrübesi gruplarının ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelin; 0-2, 3-5 6-10 ve 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 16-20 yıl toplam çalışma süresine sahip personelin; 3-5 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,01;p<0,05) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelin, 16-20 yıl çalışma süresine sahip personel grubu haricinde diğer tüm gruplardan “çalışanların gelişimi” algılarında farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 85: “İş Güvenliği ve Sağlığı” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi	(J) Toplam İş Tecrübesi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	6-10	-,22261*	,08972	,013*
	11-15	-,39841*	,09782	,000**
	16-20	-,29231*	,10746	,007**
	21 ve üzeri	-,46093*	,10152	,000**
3-5	11-15	-,25537*	,09336	,006**
	21 ve üzeri	-,31789*	,09723	,001**
6-10	0-2	,22261*	,08972	,013*
	21 ve üzeri	-,23832*	,09711	,014*
11-15	0-2	,39841*	,09782	,000**
	3-5	,25537*	,09336	,006**
16-20	0-2	,29231*	,10746	,007**
21 ve üzeri	0-2	,46093*	,10152	,000**
	3-5	,31789*	,09723	,001**
	6-10	,23832*	,09711	,014*

Tablo 85'te görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “iş güvenliği ve sağlığı” boyutu ile toplam iş tecrübesi gruplarının ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelin; 0-2, 3-5 ve 6-10 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 16-20 yıl toplam çalışma süresine sahip personelin; 0-2 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip personelin; 0-2 ve 3-5 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden “iş güvenliği ve sağlığı” algılarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,01$; $p < 0,05$) tespit edilmiştir. En fazla farklılık 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip çalışanlar ile 0-2 yıl toplam çalışma süresi olan çalışanlar arasında görülmektedir.

Tablo 86: “Fırsat Eşitliği” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi	(J) Toplam İş Tecrübesi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	3-5	,30192*	,13689	,028*
3-5	0-2	-,30192*	,13689	,028*
	11-15	-,28343*	,14224	,047*
	16-20	-,36770*	,15756	,020*
	21 ve üzeri	-,56036*	,14813	,000**
6-10	21 ve üzeri	-,33216*	,14795	,025*
11-15	3-5	,28343*	,14224	,047*
16-20	3-5	,36770*	,15756	,020*
21 ve üzeri	3-5	,56036*	,14813	,000**
	6-10	,33216*	,14795	,025*

Tablo 86’da görüldüğü üzere, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “fırsat eşitliği” boyutu ile toplam iş tecrübesi gruplarının ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelin; 3-5 ve 6-10 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 16-20 yıl ve 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip personelin; 3-5 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden “fırsat eşitliği” algılarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,01$; $p < 0,05$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, 21 ve üzeri yıl, 16-20 yıl ve 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip personelin, 3-5 yıl çalışma süresine sahip personelden “fırsat eşitliği” algılarında farklılaştığı görülmüştür.

Demografik değişkenlere göre sosyal sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirliğin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda;

- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde; cinsiyete göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,
- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışanların katılımı ve işbirliği” boyutunda; cinsiyete, eğitim durumuna, kurumda bulunan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre,
- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışan gelişimi” boyutunda; cinsiyete, eğitim durumuna, kurumda bulunan akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime göre ve toplam iş tecrübesine göre,

- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “iş güvenliği ve sağlığı” boyutunda; cinsiyete, kurumda bulunulan akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime, kurumdaki toplam çalışma süresine ve toplam iş tecrübesine göre,
- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “fırsat eşitliği” boyutunda; cinsiyete göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,

istatiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

- Ayrıca, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde ve tüm boyutlarında “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışanların gelişimi”, “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” algılarının ortalamalarında, hem cinsiyete göre ve hem de görev yapılan birime göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre erkeklerin sosyal sürdürülebilirlik algılarının ortalama puanları, hem değişkenin kendisinde hem de tüm boyutlarında, kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların demografik özellikleri açısından sosyal sürdürülebilirlik değişkeni ve alt boyutlarında, hizmetkâr liderlik değişkeni ve alt boyutlarına göre daha fazla farklılık olduğu görülmüştür.

3.9.3. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki Farklılıkların Tespiti

Çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından örgütsel güven değişkeni ve örgütsel güvenin “yöneticiye güven”, ve “örgüte güven” boyutlarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İlk olarak, çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven ve boyutlarının farklılık analizi yapılmıştır.

1) Cinsiyet

Örgütsel güvenin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 87’de verilmiştir.

Tablo 87: Örgütsel Güven İle Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test		Cinsiyet $\bar{x} \pm ss$		t Test		
	F	p	Kadın (n=429)	Erkek (n=301)	t	sd	p
Örgütsel Güven	,271	,603	4,012 \pm ,659	4,133 \pm ,634	-2,479	727	,013*
Yöneticiye Güven	,661	,416	4,344 \pm ,633	4,356 \pm ,602	-,263	727	,793
Örgüte Güven	4,760	,029	3,680 \pm ,881	3,910 \pm ,809	-3,591	728	,000**

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

Tablo 87’de görüldüğü üzere; örgütsel güven değişkeninde ve “örgüte güven” alt boyutunda ($p<0,01$; $p<0,05$) olduğu için, çalışanların cinsiyetine göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, erkeklerin örgütsel güven düzeyinin ortalama puanları, hem değişkenin kendisinde hem de örgüte güven boyutunda kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutunda cinsiyete göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlarda örgütsel

güvenin “yöneticiye güven” boyutu 4,344 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, erkeklerde aynı boyut 4,356 ile en yüksek ortalama değeri almıştır.

2) Eğitim Durumu

Örgütsel güvenin ve boyutlarının çalışanların eğitim durumlarına göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 88’de gösterilmiştir.

Tablo 88: Örgütsel Güven ve Boyutlarının Eğitim Durumlarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	
Eğitim Grupları	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	
Lise	112	4,148 ± ,629	4,430 ± ,575	3,866 ± ,868	
Önlisans	129	4,032 ± ,647	4,354 ± ,596	3,709 ± ,925	
Lisans	113	4,055 ± ,647	4,369 ± ,590	3,741 ± ,893	
Yüksek Lisans	148	4,012 ± ,685	4,320 ± ,712	3,702 ± ,828	
Doktora	61	4,100 ± ,622	4,385 ± ,560	3,815 ± ,837	
Tıpta/Dište Uzmanlık	167	4,062 ± ,653	4,288 ± ,624	3,836 ± ,813	
Toplam	730	4,062 ± ,651	4,349 ± ,620	3,775 ± ,859	

Tablo 88’de görüldüğü üzere, örgütsel güvenin çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,062 ile iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının örgütsel güven düzeylerinin 4,148 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, yüksek lisans düzeyinde eğitimi olanların ise, örgütsel güven düzeylerinin 4,012 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, örgütsel güvenin boyutlarının çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; “yöneticiye güven” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,349 ile iyinin oldukça üzerinde yüksek bir düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının örgütsel güven düzeylerinin 4,430 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olanların ise, hizmetkâr liderlik algılarının 4,288 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Örgüte güven” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 3,775 ile ortanın üzerinde ve iyiye yakın düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının örgüte güven algılarının 3,866 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, yüksek lisans mezunlarının ise örgüte güven algılarının 3,702 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, lise mezunu çalışanlar, diğer eğitim gruplarına göre, örgütsel güven değişkeninin kendisine ve örgütsel güvenin iki boyutuna en yüksek puanları vermiştir. Yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan çalışanlar, diğer eğitim gruplarına göre, “yöneticiye güven” boyutu hariç, örgüte güven boyutunda ve örgütsel güven değişkeninin kendisinde en düşük ortalama puanları almıştır. Elde edilen bulgulara göre, farklı eğitim düzeylerine sahip tüm çalışanlar tarafından örgütten daha fazla yöneticilerine güven duyulduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin iyi düzeyde örgütte var olduğu, yöneticiye güvenin ise oldukça iyi düzeyde örgütte görüldüğü bulunmuştur. Örgüte güvenin ise, iyiye yakın düzeyde örgütte bulunduğu saptanmıştır.

Örgütsel güvenin ve boyutlarının ortalamalarının çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmeyen ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 89:Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Güven	,234	5	723	,947
Yöneticiye Güven	1,737	5	723	,124
Örgüte Güven	,399	5	724	,849

Tablo 89’da görüldüğü üzere; yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde hizmetkâr liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Daha sonra örgütsel güven

ve boyutları ortalamaları ile eğitim grupları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 90'da gösterilmiştir.

Tablo 90: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Eğitim Durumları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Güven					
Gruplar arası	1,411	5	,282	,664	,651
Grup içi	307,429	723	,425		
Toplam	308,840	728			
Yöneticiye Güven					
Gruplar arası	1,618	5	,324	,839	,522
Grup içi	278,878	723	,386		
Toplam	280,496	728			
Örgüte Güven					
Gruplar arası	3,128	5	,626	,846	,517
Grup içi	535,479	724	,740		
Toplam	538,606	729			

Tablo 90'da görüldüğü üzere, yapılan ANOVA analizi sonucunda; örgütsel güven değişkeninin kendisinde ve "yöneticiye güven" ve "örgüte güven" boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, örgütsel güven ve boyutlarında ortalamalarda çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

3) Kadro

Örgütsel güvenin ve boyutlarının çalışanların kurumda bulunduğu kadroya göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 91'de verilmiştir.

Tablo 91: Örgütsel Güven İle Çalışanların Kurumdaki Kadroları Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test		Kadro $\bar{x} \pm ss$		t Test		
	F	p	Akad. (n=315)	İdari (n=415)	t	sd	p
Örgütsel Güven	1,116	,291	4,023 \pm ,639	4,091 \pm ,606	-1,413	727	,158
Yöneticiye Güven	,232	,630	4,301 \pm ,659	4,384 \pm ,806	-1,795	727	,073
Örgüte Güven	2,675	,102	3,743 \pm ,636	3,798 \pm ,897	-,858	728	,391

Tablo 91’de görüldüğü üzere; örgütsel güven değişkeninin kendisi ve “yöneticiye güven” ve “örgüte güven”boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, örgütsel güven ve boyutlarının ortalamalarında çalışanların kadrolarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

4) Görev Yapılan Birim

Örgütsel güven ve boyutlarının çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 92’de gösterilmiştir.

Tablo 92: Örgütsel Güven ve Boyutlarının Görev Yapılan Birim Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
Görev Yapılan Birim Grupları	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Tıp Fakültesi	216	3,994 ± ,654	4,262 ± ,645	3,725 ± ,818
Diş Hekimliği Fakültesi	45	3,916 ± ,752	4,298 ± ,667	3,533 ± 1,024
Eczacılık Fakültesi	18	3,968 ± ,653	4,173 ± ,678	3,763 ± ,714
Sağlık Bilimleri Fakültesi	35	4,391 ± ,448	4,667 ± ,416	4,114 ± ,636
SHMYO	5	4,325 ± ,424	4,450 ± ,541	4,200 ± ,447
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	7	4,312 ± ,554	4,625 ± ,420	4,000 ± ,853
Üniversite Hastanesi	257	3,908 ± ,656	4,255 ± ,641	3,561 ± ,909
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	87	4,420 ± ,468	4,625 ± ,439	4,215 ± ,634
Dragos Hastanesi	60	4,338 ± ,553	4,522 ± ,533	4,154 ± ,696
Toplam	730	4,062 ± ,6513	4,349 ± ,620	3,775 ± ,859

Tablo 92’de,görüldüğü üzere, örgütsel güvenin çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında örgütsel güvenin toplam ortalama puanının 4,062 ile iyi düzeyde olduğu, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerde görev yapan 87 personelin örgütsel güven algılarının 4,420 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en yüksek ortalama puana sahip olduğu ve Üniversite hastanesinde görev yapan 257 personelin örgütsel güven düzeylerinin 3,908 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en düşük ortalama puana sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel güvenin görev yapılan birim

gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında ortalama puanların 4 puana çok yakın (en az 3,908) puanlar ile iyi düzeyde ve 4'ün üzerinde puanlar ile oldukça iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, örgütsel güvenin boyutlarının görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; “yöneticiye güven” boyutunun toplam ortalama puanının, örgütsel güven değişkeninin kendisine ve “örgüte güven” boyutuna göre 4,349 toplam ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu görülmüştür. “Yöneticiye güven” boyutunda tüm gruplar arasında; Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin 4,667 ortalama puan ile 1.sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin (87 personel) 4.625 ortalama puan ile 2.sırada ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün (7 personel) ile aynı puan olan 4.625 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Eczacılık Fakültesi 4,173 ortalama puan ile en düşük 1.sırada, Üniversite Hastanesi 4.255 ortalama puan ile en düşük 2. sırada ve Tıp Fakültesi 4,262 ortalama puan ile en düşük 3. sırada ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, “yöneticiye güven” düzeyinin 4'173 ve üzerindeki ortalama puanlar ile oldukça iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, “örgüte güven” boyutunun, örgütsel güven değişkeninin kendisine ve “yöneticiye güven” boyutuna göre 3,775 toplam ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu görülmüştür. “Örgüte güven” boyutunda tüm gruplar arasında; Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin (87 personel) 4.215 ortalama puan ile 1.sırada, SHMYO (5 personel) 4.200 ortalama puan ile 2.sırada ve Dragos Hastanesi (60 personel) ile 4.154 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Diş Hekimliği Fakültesinin 3,533 ortalama puan ile en düşük 1.sırada, Üniversite Hastanesinin 3.561 ortalama puan ile en düşük 2. sırada ve Tıp Fakültesi 3,725 ortalama puan ile en düşük 3. sırada ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, “örgüte güven” algısının en az 3,533 ve üzerindeki ortalama puanlar ile orta düzeyde ve üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin 3,775 toplam ortalama puan ile orta düzeyin oldukça üzerinde ve iyi düzeye yakın bir ortalama puana sahip olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, örgütsel güvenin görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında ortalama puanların 4 puana çok yakın (en az 3,908) puanlar ile iyi düzeyde ve 4'ün üzerinde puanlar ile oldukça iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, “yöneticiye güven” boyutunun toplam

ortalama puanının, örgütsel güven değişkeninin kendisine ve “örgüte güven” boyutuna göre 4,349 toplam ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin 3,775 toplam ortalama puan ile orta düzeyin oldukça üzerinde ve iyi düzeye yakın bir puana sahip olduğu görülmüştür.

Ayrıca, örgütsel güvenin ve boyutlarının görev yapılan birime göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 93: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Güven	1,949	8	720	,050
Yöneticiye Güven	3,721	8	720	,000
Örgüte Güven	3,197	8	721	,001

Tablo 93'te görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; örgütsel güven değişkeninin kendisinde $p=0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” ve “örgüte güven” boyutlarında $p<0,01$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermediği kabul edilmiştir. Örgütsel güven ve boyutlarının görev yapılan birime göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 94'te gösterilmiştir.

Tablo 94: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Güven					
Gruplar arası	28,465	8	3,558	9,137	,000**
Grup içi	280,375	720	,389		
Toplam	308,840	728			
Yöneticiye Güven					
Gruplar arası	17,090	8	2,136	5,839	,000**
Grup içi	263,406	720	,366		
Toplam	280,496	728			
Örgüte Güven					
Gruplar arası	45,689	8	5,711	8,354	,000**
Grup içi	492,917	721	,684		
Toplam	538,606	729			

**p<0,01

Tablo 94'te görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; örgütsel güven değişkeni ve tüm boyutlarında $p=0,000<0,01$ olduğu için, görev yapılan birim gruplarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven değişkeninin ve boyutlarında görev yapılan birim gruplarına göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell ve LSD Çoklu Karşılaştırma Testleri yapılmıştır ve örgütsel güven değişkeni ile görev yapılan birim gruplarının ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testinin sonuçları Tablo 95'te gösterilmiştir.

Tablo 95: “Örgütsel Güven” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Görev Yapılan Birim	(J) Görev Yapılan Birim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi/YO	-,39686*	,11370	,001**
	Genel Sekreterlik ve bağlı İdari Birimler	-,42605*	,07924	,000**
	Dragos Hastanesi	-,34433*	,09107	,000**
Diş Hekimliği Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,47488*	,14134	,001**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,50407*	,11544	,000**
	Dragos Hastanesi	-,42235*	,12386	,001**
Eczacılık Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,42232*	,18100	,020*
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,45151*	,16159	,005**
	Dragos Hastanesi	-,36979*	,16770	,028*
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi	,39686*	,11370	,001**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,47488*	,14134	,001**
	Eczacılık Fakültesi	,42232*	,18100	,020*
	Üniversite Hastanesi	,48251*	,11243	,000**
Üniversite Hastanesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,48251*	,11243	,000**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,51170*	,07740	,000**
	Dragos Hastanesi	-,42998*	,08947	,000**
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,42605*	,07924	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,50407*	,11544	,000**
	Eczacılık Fakültesi	,45151*	,16159	,005**
	Üniversite Hastanesi	,51170*	,07740	,000**
Dragos Hastanesi	Tıp Fakültesi	,34433*	,09107	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,42235*	,12386	,001**
	Eczacılık Fakültesi	,36979*	,16770	,028*
	Üniversite Hastanesi	,42998*	,08947	,000**

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

Tablo 95'te görüldüğü üzere, örgütsel güven ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda;

Sağlık Bilimleri Fakültesinin, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ile Dragos Hastanesinin; Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, daha yüksek ortalama puanlar olarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,01$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Özetle, Sağlık Bilimleri Fakültesinde, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinde ve Dragos Hastanesinde çalışanların “örgütsel güven” ortalamalarının, Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Üniversite Hastanesinde çalışanların “örgütsel güven” ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 96: “Yöneticiye Güven” ile Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Görev Yapılan Birim	(J) Görev Yapılan Birim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,40513*	,08302	,000**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,36227*	,06445	,000**
	Dragos Hastanesi	-,26019*	,08165	,047*
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Tıp Fakültesi	,40513*	,08302	,000**
	Üniversite Hastanesi	,41202*	,08100	,000**
Üniversite Hastanesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,41202*	,08100	,000**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,36916*	,06182	,000**
	Dragos Hastanesi	-,26708*	,07959	,029*
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,36227*	,06445	,000**
	Üniversite Hastanesi	,36916*	,06182	,000**
Dragos Hastanesi	Tıp Fakültesi	,26019*	,08165	,047*
	Üniversite Hastanesi	,26708*	,07959	,029*

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

Tablo 96’da görüldüğü üzere, “yöneticiye güven” ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ile Dragos Hastanesinin; Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, daha yüksek ortalama puanlar olarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,01$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Özetle, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinde ve Dragos Hastanesinde çalışanların “yöneticiye güven” algılarının ortalamalarının, Tıp Fakültesi ve Üniversite

Hastanesinde çalışanların “yöneticiye güven” algılarının ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 97: “Örgüte Güven” İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Görev Yapılan Birim	(J) Görev Yapılan Birim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,48982*	,08792	,000**
	Dragos Hastanesi	-,42847*	,10578	,003**
Diş Hekimliği Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,68218*	,16722	,004**
	Dragos Hastanesi	-,62083*	,17726	,021*
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Üniversite Hastanesi	,55300*	,12170	,001**
Üniversite Hastanesi	Sağlık Bilimleri Fakültesi	-,55300*	,12170	,001**
	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,65423*	,08860	,000**
	Dragos Hastanesi	-,59288*	,10635	,000**
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,48982*	,08792	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,68218*	,16722	,004**
	Üniversite Hastanesi	,65423*	,08860	,000**
Dragos Hastanesi	Tıp Fakültesi	,42847*	,10578	,003**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,62083*	,17726	,021*
	Üniversite Hastanesi	,59288*	,10635	,000**

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

Tablo 97’de görüldüğü üzere, “örgüte güven” ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ile Dragos Hastanesinin; Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, daha yüksek ortalama puanlar olarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,01; p<0,05) tespit edilmiştir. Özetle, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinde ve Dragos Hastanesinde çalışanların “örgüte güven” algılarının ortalamalarının, Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği ve Üniversite Hastanesinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5) Kurumda Toplam Çalışma Süresi

Örgütsel güvenin ve boyutlarının çalışanların kurumda toplam çalışma süresine göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 98’de gösterilmiştir.

Tablo 98: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi (yıl)	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2	281	4,029 ± ,655	4,321 ± ,629	3,737 ± ,865
3-5	240	4,053 ± ,660	4,338 ± ,628	3,768 ± ,868
6-10	192	4,126 ± ,634	4,404 ± ,600	3,849 ± ,837
11-15	11	3,994 ± ,702	4,329 ± ,657	3,659 ± 1,007
16 ve üzeri	6	3,979 ± ,589	4,333 ± ,485	3,625 ± ,720
Toplam	730	4,062 ± ,651	4,349 ± ,620	3,775 ± ,859

Tablo 98’de, örgütsel güven ve boyutları ile çalışanların kurumda toplam çalışma süresinin ortalama puanları incelendiğinde; “örgüte güven” boyutu hariç, örgütsel güven değişkeninde ve “yöneticiye güven” boyutunda kurumdaki toplam çalışma süresi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın en az 4,062 ve üzeri ortalamalar ile iyi düzeyde ve iyinin üzerinde düzeyde olduğu saptanmıştır. En yüksek ortalama puanları; örgütsel güven değişkeninde 4,126 puan ile, “yöneticiye güven” boyutunda 4,404 puan ile ve “örgüte güven” boyutunda 3,849 puan ile 6-10 yıl arası kurumda çalışma süresi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. En düşük ortalama puanları ise; örgütsel güven değişkeninde 3,979 puan ve “örgüte güven” boyutunda 3,625 puan ile 16 ve üzeri yıl kurumda çalışma süresi olan çalışanların aldığı ve “yöneticiye güven” boyutunda ise 4,321 puan ile 0-2 yıl arası kurumda çalışma süresi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel güven ve tüm boyutlarında kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre ortalama puanlara bakıldığında “örgüte güven” boyutunun kurumdaki toplam çalışma sürelerinin hepsinde en düşük ortalama

puanlara sahip olduğu görülmüştür. Bununla beraber, en düşük ortalama puanlar bile 3,625 ve üzerinde değerleri ile orta düzeyin oldukça üzerindedir.

Ayrıca, örgütsel güvenin ve boyutlarının çalışanların kurumda toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 99: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Güven	,102	4	724	,982
Yöneticiye Güven	,345	4	724	,848
Örgüte Güven	,177	4	725	,950

Tablo 99'da görüldüğü üzere; yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde örgütsel güven değişkeni ve tüm boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Daha sonra örgütsel güven ve boyutları ile kurumdaki toplam çalışma süresi grupları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 100'de gösterilmiştir.

Tablo 100: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Gruplarının Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Güven					
Gruplar arası	1,199	4	,300	,705	,589
Grup içi	307,641	724	,425		
Toplam	308,840	728			
Yöneticiye Güven					
Gruplar arası	,832	4	,208	,538	,708
Grup içi	279,664	724	,386		
Toplam	280,496	728			
Örgüte Güven					
Gruplar arası	1,737	4	,434	,586	,673
Grup içi	536,870	725	,741		
Toplam	538,606	729			

p>0,05

Tablo 100'da görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; örgütsel güven değişkeninde ve tüm boyutlarında $p>0,05$ olduğu için, çalışanların kurumdaki toplam çalışma süresine göre farklılık görülmediği tespit edilmiştir.

6) Toplam İş Tecrübesi

Örgütsel güvenin ve boyutlarının çalışanların toplam iş tecrübesine göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 101'de gösterilmiştir.

Tablo 101: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesi Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven
Toplam İş Tecrübesi (yıl)	N	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
0-2	127	3,984 ± ,658	4,294 ± ,642	3,675 ± ,895
3-5	156	3,902 ± ,688	4,258 ± ,663	3,546 ± ,928
6-10	158	4,102 ± ,610	4,388 ± ,597	3,816 ± ,777
11-15	111	4,159 ± ,691	4,390 ± ,607	3,927 ± ,912
16 ve 20	80	4,085 ± ,577	4,382 ± ,571	3,787 ± ,762
21 ve üzeri	98	4,225 ± ,600	4,427 ± ,603	4,023 ± ,737
Toplam	730	4,062 ± ,651	4,349 ± ,620	3,775 ± ,859

Tablo 101’de, örgütsel güven ve boyutlarının toplam iş tecrübesi gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; toplam iş tecrübesi gruplarının “örgüte güven” boyutu hariç örgütsel güven değişkeni ve “yöneticiye güven” boyutunda ortalama puanların 4,062 - 4,394 arasında bulunarak, iyi ve iyi düzeyin oldukça üzerinde bir aralıkta olduğu sonucu elde edilmiştir. En yüksek ortalama puanları; örgütsel güven değişkeninde 4,225 puan ile, “yöneticiye güven” boyutunda 4,427 puan ile ve “örgüte güven” boyutunda ise 4,023 puan ile 21 ve üzeri yıl toplam iş tecrübesine sahip çalışanların aldığı saptanmıştır. En düşük ortalama puanları ise; örgütsel güven değişkeninde 3,902 puan ile, “yöneticiye güven” boyutunda 4,258 puan ile ve “örgüte güven” boyutunda ise 3,546 puan ile 3-5 yıl arası toplam iş tecrübesine sahip çalışanların aldığı tespit edilmiştir. “Yöneticiye güven” boyutu toplamda 4,349 ortalama puan ile en yüksek puanı alırken, “örgüte güven” boyutu toplamda 3,775 ortalama puan ile en düşük puanı almıştır. Ayrıca, örgütsel güven ve tüm boyutlarında toplam iş tecrübesine göre ortalama puanlara bakıldığında “örgüte güven” boyutunun grupların hepsinde en düşük ortalama puanlara sahip olduğu görülmüştür. Bununla beraber, en düşük ortalama puanlar bile 3,625 ve üzerinde değerleri ile orta düzeyin oldukça üzerindedir.

Örgütsel güvenin ve boyutlarının toplam iş tecrübesine göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 102: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken ve Boyutları	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Güven	1,129	5	723	,343
Yöneticiye Güven	,330	5	723	,895
Örgüte Güven	2,435	5	724	,033

Tablo 102’de görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; örgütsel güven değişkeninin kendisinde ve “yöneticiye güven” boyutunda $p > 0,05$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermiştir. Örgütsel güvenin “örgüte güven” boyutunda ise $p < 0,05$ olduğu için, varyansların homojen dağılım göstermediği kabul edilmiştir. Örgütsel güven ve boyutları ile çalışanların toplam iş tecrübesi arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 103’te gösterilmiştir.

Tablo 103: Örgütsel Güven ve Boyutları İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken ve Boyutları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Güven					
Gruplar arası	8,686	5	1,737	4,185	,001**
Grup içi	300,154	723	,415		
Toplam	308,840	728			
Yöneticiye Güven					
Gruplar arası	2,805	5	,561	1,461	,200
Grup içi	277,690	723	,384		
Toplam	280,496	728			
Örgüte Güven					
Gruplar arası	18,341	5	3,668	5,105	,000**
Grup içi	520,266	724	,719		
Toplam	538,606	729			

** $p < 0,01$;

Tablo 103'te görüldüğü üzere, yapılan ANOVA Analizi sonucunda; örgütsel güven değişkeninde ve "örgüte güven" boyutunda $p < 0,01$ ve olduğu için, çalışanların toplam iş tecrübesine göre ortalamalarda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin "yöneticiye güven" boyutunda ise $p > 0,05$ olduğu için, toplam iş tecrübesine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel güven değişkeninde ve "örgüte güven" boyutunda toplam iş tecrübesine göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için LSD Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 104'da gösterilmiştir

Tablo 104: "Örgütsel Güven" İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi (yıl)	(J) Toplam İş Tecrübesi (yıl)	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	11-15	-,17460*	,08372	,037*
	21 ve üzeri	-,24077*	,08688	,006**
3-5	6-10	-,20021*	,07272	,006**
	11-15	-,25710*	,08001	,001**
	16-20	-,18291*	,08860	,039*
	21 ve üzeri	-,32327*	,08331	,000**
6-10	3-5	,20021*	,07272	,006**
11-15	0-2	,17460*	,08372	,037*
	3-5	,25710*	,08001	,001**
16-20	3-5	,18291*	,08860	,039*
21 ve üzeri	0-2	,24077*	,08688	,006**
	3-5	,32327*	,08331	,000**

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

Tablo 104'te görüldüğü üzere, örgütsel güven değişkeni ile toplam iş tecrübesi gruplarının ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 0-2 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 3-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden örgütsel güven algılarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,01$; $p < 0,05$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların örgütsel güven algılarının daha tecrübeli çalışanlardan farklılaştığı ve ortalamalarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 105: “Örgüte Güven” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi (yıl)	(J) Toplam İş Tecrübesi (yıl)	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	11-15	-,25273*	,11015	,022*
	21 ve üzeri	-,34800*	,11431	,002**
3-5	6-10	-,27028*	,09553	,005**
	11-15	-,38175*	,10512	,000**
	16-20	-,24132*	,11645	,039*
	21 ve üzeri	-,47702*	,10948	,000**
6-10	3-5	,27028*	,09553	,005**
11-15	0-2	,25273*	,11015	,022*
	3-5	,38175*	,10512	,000**
16-20	3-5	,24132*	,11645	,039*
21 ve üzeri	0-2	,34800*	,11431	,002**
	3-5	,47702*	,10948	,000**

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

Tablo 105'te görüldüğü üzere, “örgüte güven” boyutu ile toplam iş tecrübesi gruplarının ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 0-2 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 3-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden “örgüte güven” ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,01;p<0,05) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların “örgüte güven” düzeylerinin daha tecrübeli çalışanlardan farklılaştığı ve ortalamalarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Özet olarak, demografik değişkenler ile örgütsel güven ve örgütsel güvenin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda;

- Örgütsel güven değişkeninde ve “örgüte güven” boyutunda; cinsiyete göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,
- Örgütsel güven değişkeninin “yöneticiye güven” boyutunda; sadece görev yapılan birime göre,

istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, örgütsel güven ve “örgüte güven” boyutunda çalışanların cinsiyetine göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, erkeklerin örgütsel güven düzeylerinin ortalama puanları, hem değişkenin kendisinde, hem de “örgüte güven” boyutunda kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutunda cinsiyete göre farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlarda örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutu 4,344 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, erkeklerde aynı boyut 4,356 ile en yüksek ortalama değeri almıştır.

3.9.4. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki Farklılıkların Tespiti

Çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından örgütsel özdeşleşmenin bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. İlk olarak, çalışanların cinsiyet değişkenine göre örgütsel özdeşleşme düzeylerinin farklılık analizi yapılmıştır.

1) Cinsiyet

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 106’da verilmiştir.

Tablo 106: Örgütsel Özdeşleşme İle Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi

Değişken	Levene Test		Cinsiyet $\bar{x} \pm ss$		t Test		
	F	p	Kadın (n=429)	Erkek (n=301)	t	sd	p
Örgütsel Özdeşleşme	3,197	,074	4,220 \pm ,754	4,355 \pm ,643	-2,523	728	,012*

*p<0,05

Tablo 106'da görüldüğü üzere; örgütsel özdeşleşme değişkeninde (p<0,05) olduğu için, çalışanların cinsiyetine göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuca göre erkeklerin örgütsel özdeşleşme değişkeninde almış olduğu ortalama puanlar (4,335), kadınlardan (4,220) daha yüksek çıkmıştır.

2) Eğitim Durumu

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların eğitim durumlarına göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 107'de gösterilmiştir.

Tablo 107: Örgütsel Özdeşleşme Değişkeninin Eğitim Durumlarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Örgütsel Özdeşleşme
Eğitim Grupları	N	$\bar{x} \pm ss$
Lise	112	4,436 \pm ,620
Ön lisans	129	4,334 \pm ,609
Lisans	113	4,128 \pm ,847
Yüksek Lisans	148	4,107 \pm ,784
Doktora	61	4,401 \pm ,567
Tıpta/Dište Uzmanlık	167	4,328 \pm ,690
Toplam	730	4,276 \pm ,713

Tablo 107'de, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,2762 ile iyi düzeyin üzerinde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre doktora düzeyinde eğitime sahip olanların örgütsel özdeşleşmede 4,401 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, yüksek lisans düzeyinde eğitimi olanların ise, örgütsel özdeşleşmede 4,107 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, tüm eğitim gruplarında örgütsel özdeşleşme 4'ün üzerinde aldığı değerler ile iyinin üzerinde yüksek düzeyde bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşmenin iyinin üzerinde yüksek düzeyde örgütte bulunduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, örgütü benimseyen, örgütle özdeşleşen ve aidiyet duygusu yüksek çalışanların örgütte varolduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların eğitim durumlarına göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmeyen ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 108: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Özdeşleşme	3,565	5	724	,003

Tablo 108’de görüldüğü üzere; yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde örgütsel özdeşleşme değişkeninin kendisinde $p < 0,01$ olduğu için varyansların homojen dağılım göstermediği kabul edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların eğitim gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 109’da gösterilmiştir.

Tablo 109: Örgütsel Özdeşleşme İle Eğitim Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Özdeşleşme					
Gruplar arası	11,424	5	2,285	4,600	,000**
Grup içi	359,587	724	,497		
Toplam	371,011	729			

** $p < 0,01$

Tablo 109’da görüldüğü üzere; yapılan ANOVA analizi sonucunda, örgütsel özdeşleşme değişkeninde $p = 0,00 < 0,01$ olduğu için, örgütsel özdeşleşmede eğitim durumlarına göre ortalamalarda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme değişkeninde çalışanların eğitim durumlarına göre farklılığın hangi eğitim grupları arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 110’da gösterilmiştir.

Tablo 110: Örgütsel Özdeşleşme İle Eğitim Grupları Arasında Games Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Eğitim Grupları	(J) Eğitim Grupları	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Lise	Lisans	,30769*	,09899	,026*
	Yüksek Lisans	,32903*	,08713	,003**
Lisans	Lise	-,30769*	,09899	,026*
Yüksek Lisans	Lise	-,32903*	,08713	,003**
	Doktora	-,29466*	,09717	,033*
Doktora	Yüksek Lisans	,29466*	,09717	,033*

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

Tablo 110'da görüldüğü üzere; örgütsel özdeşleşme değişkeni ile eğitim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanların ortalamalarının; yüksek lisans mezunları olan çalışanlardan ve lise mezunu olan çalışanların ortalamalarının ; lisans ve yüksek lisans mezunu olan çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,01$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

3) Kurumdaki Kadro

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların kurumda bulunduğu kadroya göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 111'de verilmiştir.

Tablo 111: Örgütsel Özdeşleşme İle Çalışanların Kurumdaki Kadroları Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi

Değişken	Levene Test		Kadro $\bar{x} \pm ss$		t Test		
	F	p	Akademik (n=315)	İdari (n=415)	t	sd	p
Örgütsel Özdeşleşme	2,628	,105	4,186 \pm ,733	4,344 \pm ,690	-2,986	728	,003**

** $p<0,01$

Tablo 111'de görüldüğü üzere; örgütsel özdeşleşme değişkeninde $p<0,01$ olduğu için, örgütsel özdeşleşme ile çalışanların kurumda bulunduğu akademik ve idari kadrolarına göre ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmede idari personel 4,344 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, akademik personel de 4,186 ile iyi düzeyin üzerinde ortalama bir değer almıştır. Örgütte idari kadroda bulunan personelin örgüt ile özdeşleşme düzeyinin akademik personelden biraz daha yüksek olduğu, örgütteki idari ve akademik tüm personelin örgüt ile özdeşleşme düzeyinin iyi düzeyin üzerinde ve yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir.

4) Görev Yapılan Birim

Örgütsel özdeşleşme değişkeninin çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 112'de gösterilmiştir.

Tablo 112: Örgütsel Özdeşleşme İle Görev Yapılan Birim Gruplarına Göre Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Örgütsel Özdeşleşme
Görev Yapılan Birim Grupları	N	$\bar{x} \pm ss$
Tıp Fakültesi	216	4,158 ± ,747
Diş Hekimliği Fakültesi	45	4,155 ± ,714
Eczacılık Fakültesi	18	4,148 ± ,663
Sağlık Bilimleri Fakültesi	35	4,452 ± ,664
SHMYO	5	4,733 ± ,278
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	7	4,595 ± ,317
Üniversite Hastanesi	257	4,182 ± ,751
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	87	4,626 ± ,452
Dragos Hastanesi	60	4,547 ± ,557
Toplam	730	4,276 ± ,713

Tablo 112’de,örgütsel özdeşleşmenin çalışanların görev yaptığı birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında örgütsel özdeşleşmenin toplam ortalama puanının 4,276 ile oldukça iyi ve yüksek düzeyde olduğu, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerde görev yapan 87 personelin örgütsel özdeşleşme düzeyinin 4,148 puan ile (SHMYO 5 kişi olduğu için en yüksek puan olarak kabul edilmemiştir) tüm gruplar arasında en yüksek ortalama puana sahip olduğu ve Eczacılık Fakültesinde görev yapan 18 personelin 4,148 puan ile tüm gruplar arasında en düşük ortalama puana sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşmenin görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında ortalama puanların 4,148 ve üzerinde puanlar ile oldukça iyi ve yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin görev yapılan birimlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 113: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Özdeşleşme	3,386	8	721	,001

Tablo 113'de görüldüğü üzere, yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde; örgütsel özdeşleşme değişkeninin kendisinde, $p < 0,01$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermemiştir. Örgütsel özdeşleşmenin görev yapılan birim gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 114'te gösterilmiştir.

Tablo 114: Örgütsel Özdeşleşme İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Özdeşleşme					
Gruplar arası	24,151	8	3,019	6,275	,000**
Grup içi	346,860	721	,481		
Toplam	371,011	729			

** $p < 0,01$

Tablo 114'te görüldüğü üzere; $p = 0,00 < 0,01$ olduğu için, örgütsel özdeşleşmede görev yapılan birim gruplarına göre ortalamalar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme değişkeninde görev yapılan birim gruplarına göre farklılığın hangi görev yapılan birim grupları arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 115'te gösterilmiştir.

Tablo 115: Örgütsel Özdeşleşme İle Görev Yapılan Birim Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Görev Yapılan Birim	(J) Görev Yapılan Birim	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Tıp Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,46826*	,07031	,000**
	Dragos Hastanesi	-,38904*	,08815	,001**
Diş Hekimliği Fakültesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,47088*	,11705	,005**
Üniversite Hastanesi	Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	-,44421*	,06748	,000**
	Dragos Hastanesi	-,36499*	,08591	,001**
Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler	Tıp Fakültesi	,46826*	,07031	,000**
	Diş Hekimliği Fakültesi	,47088*	,11705	,005**
	Üniversite Hastanesi	,44421*	,06748	,000**
Dragos Hastanesi	Tıp Fakültesi	,38904*	,08815	,001**
	Üniversite Hastanesi	,36499*	,08591	,001**

**p<0,01

Tablo 115'te görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşme ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin; Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden ve Dragos Hastanesinin; Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden daha yüksek ortalama puanlar alarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı (p<0,01) tespit edilmiştir. Özetle, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarının, Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Üniversite Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Dragos Hastanesinde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarının ise, Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5) Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların kurumdaki toplam çalışma süresine göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 116'da gösterilmiştir.

Tablo 116: Örgütsel Özdeşleşme İle Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

		Örgütsel Özdeşleşme
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	N	$\bar{x} \pm ss$
0-2	281	4,091 \pm ,807
3-5	240	4,322 \pm ,607
6-10	192	4,465 \pm ,619
11-15	11	4,500 \pm ,856
16 ve üzeri	6	4,583 \pm ,513
Toplam	730	4,276 \pm ,713

Tablo 116'da, örgütsel özdeşleşme değişkeninin çalışanların kurumdaki toplam çalışma süresine göre aldığı ortalama puanlar incelendiğinde; kurumdaki toplam çalışma süresi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4,276 puan ile iyinin üzerinde ve yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. En yüksek ortalama puanı; 4,583 puan ile, 16 ve üzeri yıl arası kurumdaki toplam çalışma süresi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. En düşük ortalama puanı ise; 4,091 puan ile 0-2 yıl arası kurumdaki toplam çalışma süresi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kurumdaki toplam çalışma süresi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve iyinin üzerinde puanlar ile yüksek düzeyde olduğu ve çalışma süreleri arttıkça, tüm ortalama puanların da aynı doğrultuda artmış olduğu sonucu elde edilmiştir. Özetle kurumda çalışma süresi arttıkça, bununla doğru orantılı bir şekilde örgütte çalışanların özdeşleşme düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin kurumda toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmenin ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 117: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Özdeşleşme	2,544	4	725	,038

Tablo 117’de görüldüğü üzere; yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde örgütsel özdeşleşme değişkeninin kendisinde, $p < 0,05$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermemiştir. Örgütsel özdeşleşmenin kurumdaki toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 118’de gösterilmiştir.

Tablo 118: Örgütsel Özdeşleşme İle Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Özdeşleşme					
Gruplar arası	18,046	4	4,511	9,267	,000**
Grup içi	352,965	725	,487		
Toplam	371,011	729			

** $p < 0,01$

Tablo 118’de görüldüğü üzere; $p = 0,00 < 0,01$ olduğu için, örgütsel özdeşleşme değişkeninde çalışanların kurumdaki toplam çalışma süresine göre ortalamalar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme değişkeninde kurumdaki toplam çalışma süresine göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 119’da gösterilmiştir.

Tablo 119: “Örgütsel Özdeşleşme” ve Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	(J) Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	3-5	-,23098*	,06213	,002**
	6-10	-,37334*	,06575	,000**
3-5	0-2	,23098*	,06213	,002**
6-10	0-2	,37334*	,06575	,000**

** $p < 0,01$

Tablo 119’da görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşme ile kurumdaki toplam çalışma süresi grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 0-2 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 3-5 yıl ve 6-10 yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, örgütsel özdeşleşmede istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,01$) tespit edilmiştir. Çalışma hayatının ilk iki yılında çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha tecrübeli olan çalışanlardan farklılaştığı ve ortalamaların daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir.

6) Toplam İş Tecrübesi

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların toplam iş tecrübesi süresine göre aldığı ortalama puan ve standart sapmalar Tablo 120’de gösterilmiştir.

Tablo 120: Örgütsel Özdeşleşme İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Ortalama Puan ve Standart Sapmaları

Toplam İş Tecrübesi (yıl)	N	Örgütsel Özdeşleşme
		$\bar{x} \pm ss$
0-2	127	3,965 \pm ,852
3-5	156	4,115 \pm ,755
6-10	158	4,294 \pm ,658
11-15	111	4,497 \pm ,613
16 ve 20	80	4,358 \pm ,551
21 ve üzeri	98	4,592 \pm ,509
Toplam	730	4,276 \pm ,713

Tablo 120’de, örgütsel özdeşleşme değişkeninin çalışanların toplam iş tecrübesine göre aldığı ortalama puanlar incelendiğinde; toplam iş tecrübesi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4,276 puan ile iyinin üzerinde ve yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. En yüksek ortalama puanı; 4,592 puan ile, 21 ve üzeri yıl arası toplam iş tecrübesi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. En düşük ortalama puanı ise; 4,091 puan ile 0-2 yıl arası toplam iş tecrübesi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir.

Ayrıca, 0-2 yıl arası hariç (3,965) toplam iş tecrübesi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve iyinin üzerinde puanlar ile yüksek düzeyde olduğu ve çalışma süreleri arttıkça, 16-20 yıl arası hariç tüm gruplarda tüm ortalama puanların da aynı doğrultuda artmış olduğu sonucu elde edilmiştir. Özetle toplam iş tecrübesi arttıkça, bununla doğru orantılı bir şekilde örgütte çalışanların özdeşleşme düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların toplam iş tecrübesine süresine göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için, varyans analizi yapabilmeyen ön şartı olan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testi yapılmıştır.

Tablo 121: Varyansların Homojenliği Testi

Değişken	Levene Test	Sd1	Sd2	p
Örgütsel Özdeşleşme	4,076	5	724	,001

Tablo 121’de görüldüğü üzere; yapılan Varyansların Homojenliği Testi-Levene Testinde örgütsel özdeşleşme değişkeninin kendisinde, $p < 0,01$ olduğu için varyanslar homojen dağılım göstermemiştir. Örgütsel özdeşleşmenin toplam iş tecrübesine göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA Analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 122’de gösterilmiştir.

Tablo 122: Örgütsel Özdeşleşme İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında ANOVA Analizi

Değişken	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Özdeşleşme					
Gruplar arası	31,998	5	6,400	13,667	,000**
Grup içi	339,012	724	,468		
Toplam	371,011	729			

** $p < 0,01$

Tablo 122’de görüldüğü üzere; $p = 0,00 < 0,01$ olduğu için, örgütsel özdeşleşme değişkeninde toplam iş tecrübesine göre ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme değişkeninde toplam iş tecrübesine göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 123’te gösterilmiştir.

Tablo 123: “Örgütsel Özdeşleşme” İle Toplam İş Tecrübesi Grupları Arasında Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Toplam İş Tecrübesi	(J) Toplam İş Tecrübesi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p
0-2	6-10	-,32842*	,09202	,006**
	11-15	-,53112*	,09550	,000**
	16-20	-,39245*	,09759	,001**
	21 ve üzeri	-,62690*	,09168	,000**
3-5	11-15	-,38129*	,08383	,000**
	21 ve üzeri	-,47707*	,07945	,000**
6-10	0-2	,32842*	,09202	,006**
	21 ve üzeri	-,29848*	,07362	,001**
11-15	0-2	,53112*	,09550	,000**
	3-5	,38129*	,08383	,000**
16-20	0-2	,39245*	,09759	,001**
	21 ve üzeri	-,23445*	,08048	,046*
21 ve üzeri	0-2	,62690*	,09168	,000**
	3-5	,47707*	,07945	,000**
	6-10	,29848*	,07362	,001**
	16-20	,23445*	,08048	,046*

Tablo 123'te görüldüğü üzere, örgütsel özdeşleşmenin toplam iş tecrübesi gruplarına göre ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 0-2 yıl arası toplam çalışma tecrübesine sahip personelin; 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 ve üzeri yıl toplam iş tecrübesine sahip personelden, 3-5 yıl arası toplam çalışma tecrübesine sahip personelin; 11-15 ve 21 ve üzeri yıl toplam iş tecrübesine sahip personelden, 6-10 ve 16-20 yıl arası toplam çalışma tecrübesine sahip personelin; 21 ve üzeri yıl toplam iş tecrübesine sahip personelden, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p < 0,01$) tespit edilmiştir. Çalışma hayatının ilk iki yılında çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha tecrübeli olan çalışanlardan farklılaştığı ve ortalamaların daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre; erkeklerin örgütsel özdeşleşme değişkeninde almış olduğu ortalama puanlar (4,335), kadınlardan (4,220) daha yüksek çıkmıştır. Doktora düzeyinde eğitime sahip olan personelin örgütsel özdeşleşmede 4,401 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, yüksek lisans düzeyinde eğitimi personelin ise, örgütsel özdeşleşmede 4,107 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, tüm eğitim gruplarında örgütsel özdeşleşme 4'ün üzerinde aldığı değerler ile iyinin üzerinde yüksek düzeyde bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşmede idari personel 4,344 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, akademik personel de 4,186 ile iyi düzeyin üzerinde ortalama bir değer almıştır. Örgütte idari kadroda bulunan personelin örgüt ile özdeşleşme düzeyinin akademik personelden biraz daha yüksek olduğu, örgütteki idari ve akademik tüm personelin örgüt ile özdeşleşme düzeyinin iyi düzeyin üzerinde ve yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarının, Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Üniversite Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Dragos Hastanesinde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarının ise, Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumdaki toplam çalışma süresi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve iyinin üzerinde puanlar ile yüksek düzeyde olduğu ve çalışma süreleri arttıkça, tüm ortalama puanların da aynı doğrultuda artmış olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışma hayatının ilk iki yılında çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha tecrübeli olan çalışanlardan farklılaştığı ve ortalamaların daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Toplam iş tecrübesine göre en yüksek ortalama puanı; 4,592 puan ile 21 ve üzeri yıl toplam iş tecrübesi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. En düşük ortalama puanı ise; 4,091 puan ile 0-2 yıl arası toplam iş tecrübesi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, 0-2 yıl arası hariç (3,965) toplam iş tecrübesi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve iyinin üzerinde puanlar ile yüksek düzeyde olduğu ve çalışma süreleri arttıkça, 16-20 yıl arası hariç tüm gruplarda tüm ortalama puanların da aynı doğrultuda artmış olduğu sonucu elde edilmiştir. Sonuç olarak, toplam iş tecrübesi arttıkça bununla doğru orantılı bir şekilde örgütte çalışanların özdeşleşme düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Özet olarak, demografik değişkenler ile örgütsel özdeşleşmenin ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda;

- Örgütsel özdeşleşme değişkeninde; cinsiyete göre, eğitime göre, kurumdaki kadroya göre, görev yapılan birime, kurumdaki toplam çalışma süresine göre ve toplam iş tecrübesine göre,

istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ile boyutları ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların demografik özelliklerine göre ortalamalarında yapılan farklılık analizleri Tablo 124'te özetlenmiştir.

Tablo 124: Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme İle Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri Özet Tablosu

	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Kurumdaki Kadro	Görev Yapılan Birim	Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	Toplam İş Tecrübesi
HİZMETKÂR LİDERLİK	-	-	VAR	VAR	-	VAR
Astların Gelişimine Yardımcı Olma ve Güçlendirme	-	-	VAR	VAR	-	-
Etik Davranma	-	-	-	VAR	-	VAR
Toplum İçin Değer Yaratma	-	VAR	VAR	VAR	-	-
SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	VAR	-	-	VAR	-	VAR
Çalışanların Katılımı ve İşbirliği	VAR	VAR	VAR	VAR	-	-
Çalışan Gelişimi	VAR	VAR	VAR	VAR	-	VAR
İş Güvenliği ve Sağlığı	VAR	-	VAR	VAR	VAR	VAR
Fırsat Eşitliği	VAR	VAR	-	VAR	-	VAR
ÖRGÜTSEL GÜVEN	VAR	-	-	VAR	-	VAR
Yöneticiye Güven	-	-	-	VAR	-	-
Örgüte Güven	VAR	-	-	VAR	-	VAR
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR

3.10. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu tez çalışmasında, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ile hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolleri araştırılmıştır. Aynı zamanda, çalışanların cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik algısı ve boyutları, sosyal sürdürülebilirlik algısı ve boyutları, örgütsel güven düzeyi ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarında bir farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır.

Araştırma modelinin değişkenleri olan hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşmenin ve sosyal sürdürülebilirliğin ortalama puanlarını incelediğimizde, en yüksek puandan başlayarak ortalama puanlar; örgütsel özdeşleşme 4,2763, hizmetkâr liderlik 4,1800, örgütsel güven 4,0622 ve sosyal sürdürülebilirlik 3,7231 olarak saptanmıştır. Bu değerlerin hepsinin ortalamanın oldukça üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin, hizmetkâr liderliğin ve örgütsel güvenin 4'ün üzerinde aldığı ortalama değerler ile ortalamanın oldukça üzerinde iyi ve yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Sosyal sürdürülebilirliğin ise, 3,7231 ortalama puanı ile ortalamanın oldukça üzerinde ve iyiye yakın bir düzeyde olduğu saptanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin boyutlarından "etik davranma" boyutunun ortalama puanı 4,38; "toplum için değer yaratma" boyutunun ortalama puanı 4,2281; "astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme" boyutunun ortalama puanı 4,0782 olduğu hesaplanmıştır. Hizmetkâr liderliğin "etik davranma", "toplum için değer yaratma" ve "astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme" boyutlarının ortalamanın oldukça üzerinde iyi ve yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlardan, hizmetkâr liderlik değişkenine en çok katkı yapan boyutun sırasıyla; "etik davranma", "toplum için değer yaratma" ve "astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme" olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalama değerler, örgütteki liderlerin hizmetkâr liderlik özelliklerini taşıdığını, özellikle hizmetkâr liderliğin etik davranma özelliğinin öne çıktığını ve hizmetkâr liderlik anlayışının yüksek düzeyde örgütte var olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel güvenin boyutlarından "yöneticiye güven" boyutunun ortalama puanı 4,3491; "örgüte güven" boyutunun ortalama puanı 3,7750; ve toplamda örgütsel güvenin

ortalama puanının 4,0622 olduğu hesaplanmıştır. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutunun ortalamasının oldukça üzerinde iyi ve yüksek düzeyde olduğu; “örgüte güven” boyutunun ise, ortalamasının oldukça üzerinde ve iyiye yakın bir düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlardan, örgütsel güven değişkenine en çok katkı yapan boyutun, yöneticiye güven olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalama değerler, örgütte yöneticiye duyulan güven düzeyinin, örgüte duyulan güven düzeyinden daha fazla olduğunu ve nihayi olarak örgütsel güvenin yüksek düzeyde örgütte var olduğunu ortaya koymuştur.

Tek boyut olan örgütsel özdeşleşmenin ortalama puanının 4,2763 ile ortalamasının oldukça üzerinde iyi ve yüksek düzeyde olduğu hesaplanmıştır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin diğer tüm değişkenler arasında en yüksek ortalama değere sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, örgütsel özdeşleşmenin yüksek düzeyde örgütte var olduğunu ortaya koymuştur.

İlişkiler başlığı altında ilk olarak, hizmetkâr liderlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilere, daha sonra faktör analizi sonrasında elde edilen hizmetkâr liderliğin boyutları olan; “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma”, “toplum için değer yaratma” boyutlarının her birisinin sosyal sürdürülebilirlik ile ilişkisine bakılmıştır. Hizmetkâr liderlik ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) orta düzeyde bir ilişki ($r=0,588$) olduğu bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin; “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme ($r=0,573$)”, “etik davranma ($r=0,522$) ” ve “toplum için değer yaratma ($r=0,444$)” boyutlarının her birisinin sosyal sürdürülebilirlik ile arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik değişkeninin kendisi sosyal sürdürülebilirlik ile en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin boyutları arasında sürdürülebilirlik ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut, “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutudur. Sonuç olarak, astların gelişimine yardımcı olan ve astlarını güçlendiren, etik davranan ve toplum için değer yaratan hizmetkâr liderlerin bu örgütte var olduğu ve hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının örgütün sosyal sürdürülebilirliği ile ilişkili olduğu görülmektedir. Stepwise yöntemiyle yapılan çoklu regresyon analizinde, hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” boyutlarının üçünün birlikte sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %34,9’unu birlikte anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin boyutlarından

sadece “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun ise, sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 32,8’ini ($R^2=0,328$; $p=0,00<0,01$) tek başına açıkladığı görülmüştür. Bu da toplam açıklayıcılık düzeyi içerisinde oldukça yüksek bir değerdir. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun sosyal sürdürülebilirliği önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunun en yüksek β değerine sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutunun β katsayısının istatistiksel olarak anlamsız olduğu ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır.

İlişkilerde ikinci olarak, hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkilere, daha sonra hizmetkâr liderliğin boyutları olan; astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme, etik davranma, toplum için değer yaratma boyutlarının her birisinin örgütsel güven ile ilişkisine bakılmıştır. Hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,731$) olduğu bulunmuştur. Hizmetkâr liderliğin; “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme ($r=0,685$)”, “etik davranma ($r=0,696$)” ve “toplum için değer yaratma ($r=0,581$)” boyutlarının her birisinin örgütsel güven ile arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderliğin boyutları arasında örgütsel güven ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut, “etik davranma” boyutudur. Stepwise yöntemi kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizinde, hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” boyutlarının örgütsel güvendedeki değişimin %55,6’sını birlikte açıkladığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik 3 boyutu ile örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamıştır. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin boyutlarının örgütsel güven üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, “etik davranma” boyutunun en yüksek β değerine sahip olduğu saptanmıştır. Hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutunun örgütsel güven üzerindeki etkisi ise düşük bulunmuştur.

Üçüncü olarak, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere, daha sonra hizmetkâr liderliğin boyutları olan; “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” boyutlarının her birisinin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisine bakılmıştır. Hizmetkâr liderlik ve örgütsel

özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) orta düzey bir ilişki ($r=0,391$) olduğu bulunmuştur. Hizmetkâr liderliğin; “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme ($r=0,331$)”, “etik davranma ($r=0,428$)” ve “toplum için değer yaratma ($r=0,351$)” boyutlarının her birisinin örgütsel özdeşleşme ile arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Hizmetkâr liderliğin boyutları arasında örgütsel özdeşleşme ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut, “etik davranma” boyutudur. Bu boyut değişkenin kendisinden daha yüksek düzeyde bir ilişki göstermiştir. Stepwise yöntemiyle yapılan çoklu regresyon analizinde, hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” boyutlarının örgütsel güvendedeki değişimin %19,1’ini birlikte açıkladığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin 3 boyutu ile birlikte örgütsel özdeşleşmeyi düşük düzeyde açıkladığı bulunmuştur. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, “etik davranma” boyutunun en yüksek β değerine sahip olduğu saptanmıştır. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda ise, istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilememiştir.

Dördüncü olarak, örgütsel güven ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilere, daha sonra örgütsel güvenin boyutları olan; yöneticiye güven ve örgüte güven boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik ile ilişkisine bakılmıştır. Örgütsel güven ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,752$) olduğu bulunmuştur. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik ile arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) orta düzeyde bir ilişki ($r=0,556$) olduğu bulunmuştur. Örgütsel güvenin “örgüte güven” boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) yüksek düzeyde bir ilişki ($r=0,738$) olduğu saptanmıştır. Örgütsel güven değişkeninin kendisi en yüksek ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel güvenin boyutları arasında sosyal sürdürülebilirlik ile en yüksek düzeyde ilişki gösteren boyut, “örgüte güven” boyutudur. Stepwise yöntemi kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizinde, örgütsel güvenin boyutlarından “yöneticiye güven” boyutu ve “örgüte güven” boyutu olmak üzere bu iki boyutun sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 58’ini birlikte açıkladığı tespit edilmiştir. Örgütsel güven 2 boyutu ile birlikte sosyal sürdürülebilirliği anlamlı bir şekilde açıklamıştır. Örgütsel güvenin

boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayıları incelendiğinde, “örgüte güven” boyutunun en yüksek β değerine sahip olduğu saptanmıştır.

İlişkilerde en son olarak, örgütsel özdeşleşme tek boyutlu yapıda bir değişken olduğu için sadece örgütsel özdeşleşme ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ve sosyal sürdürülebilirlik arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı ($p=0,00<0,01$) orta düzeyde bir ilişki ($r=0,513$) olduğu bulunmuştur. Stepwise yöntemi kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizinde, örgütsel özdeşleşmenin sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %26,2’sini tek başına anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ile ilgili bulgu ve sonuçlar anlatılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, 1.H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Bundan sonrasında ise, tez çalışmasının ana araştırma konularından birisi olan, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olup olmadığı ile ilgili elde edilen sonuçlar paylaşılacaktır. Bu çerçevede, öncelikle hizmetkâr liderlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide genel olarak örgütsel güvenin aracılık rolü, daha sonra da değişkenin boyutları olan “yöneticiye güven” ve “örgüte güven” boyutlarının hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde aracılık rolleri ile ilgili bulgu ve sonuçlara yer verilecektir.

Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olup olmadığı ile ilgili elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 34,5’i hizmetkâr liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Aracı değişken analizinin ikinci aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak örgütsel güven modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Örgütsel güvendeki değişimin %53,4’ünü modele dahil olan hizmetkar liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Aracı değişken analizinin üçüncü aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Bu aşamada, hizmetkâr liderliğin

örgütsel güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgütsel güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %56,7'sinin modele dahil olan hizmetkar liderlik ve örgütsel güven tarafından birlikte açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,81$; $p=0,00<0,05$) olduğu görülmektedir. β değeri, Model 1'de 0,588 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, örgütsel güven değişkeni hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini 0,588'den 0,081'e düşürmüştür. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, 2.H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünü ölçmeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizinde; Model 1'de aracı değişken analizinin ilk aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %34,5'i modele dahil olan hizmetkar liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Model 2'de aracı değişken analizinin ikinci aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak yöneticiye güven modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Yöneticiye güvendeki değişimin %61,7'sinin modele dahil olan hizmetkar liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Model 3'te aracı değişken analizinin üçüncü aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak hizmetkâr liderlik ve yöneticiye güven ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Bu aşamada, hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin yöneticiye güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %36,6'sı modele dahil olan hizmetkar liderlik ve yöneticiye güven tarafından birlikte açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı

incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,394$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. β değeri, Model 1’de 0,588 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, “yöneticiye güven” değişkeni hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini 0,588’den 0,394’e düşürmüştür. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracılık rolünü ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizinde; Model 1’de aracı değişken analizinin ilk aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 34,5’i nin modele dahil olan hizmetkar liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Model 2’de aracı değişken analizinin ikinci aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak örgüte güven modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgüte güven üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Örgüte güvendedeki değişimin %29’unun modele dahil olan hizmetkar liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Model 3’te aracı değişken analizinin üçüncü aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak hizmetkâr liderlik ve örgüte güven ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Bu aşamada, hizmetkâr liderliğin örgüte güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgüte güven ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %59,6’ünün modele dahil olan hizmetkâr liderlik ve örgüte güven tarafından birlikte açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,267$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. β değeri, Model 1’de 0,588 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgulara göre, örgüte güven değişkeni hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini 0,588’den 0,267’e düşürmüştür. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgüte güvenin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizinde; Model 1’de aracı değişken analizinin ilk aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin % 34,5’i modele dahil olan hizmetkar liderlik tarafından tek başına açıklandığı görülmüştür. Model 2’de aracı değişken analizinin ikinci aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ve bağımlı değişken olarak örgütsel özdeşleşme modele eklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %15,1’ünü modele dahil olan hizmetkar liderlik tarafından tek başına açıklandığı saptanmıştır. Model 3’te aracı değişken analizinin üçüncü aşamasındaki regresyon analizinde, bağımsız değişkenler olarak hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme ve bağımlı değişken olarak sosyal sürdürülebilirlik modele eklenmiştir. Bu aşamada, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Sosyal sürdürülebilirlikteki değişimin %43,9’unun modele dahil olan hizmetkar liderlik ve örgütsel özdeşleşme tarafından birlikte açıklandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş β katsayısı incelendiğinde ise, hizmetkâr liderliğin β değerinin ($\beta=0,457$; $p=0,00<0,01$) olduğu görülmektedir. β değeri, Model 1’de 0, 588 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre, örgütsel özdeşleşme değişkeni hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini 0,588’den 0,081’e düşürmüştür. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Ancak, hizmetkâr liderliğin β katsayısında çok az bir düşüş olması nedeniyle, örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin örgütsel güvene göre nispeten daha zayıf olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, 3.H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

Daha sonrasında, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik

özellikler açısından hizmetkâr liderlik algılarının ve hizmetkar liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” olmak üzere boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

İlk olarak, cinsiyet değişkenine göre hizmetkâr liderlik algısı ve boyutlarının ortalamalarının farklılık analizi yapılmıştır. Hizmetkar liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlarda hizmetkâr liderliğin etik davranma boyutu 4,360 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, erkeklerde aynı boyut 4,422 ile en yüksek ortalama değeri aldığı saptanmıştır.

İkinci olarak, hizmetkar liderlik ve boyutlarının eğitim durumlarına göre aldığı ortalama puanlar incelenmiştir. Hizmetkâr liderliğin çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,180 ile iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının, hizmetkâr liderlik algılarının 4,273 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, doktora düzeyinde eğitimi olanların ise, hizmetkâr liderlik algılarının 4,114 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, eğitim durumu arttıkça hizmetkâr liderlik algısında çok az düşüş olduğu görülmüştür.

Ayrıca, hizmetkâr liderliğin boyutlarının çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama puanları incelendiğinde; “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,078 ile iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının hizmetkâr liderlik algılarının 4,185 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, doktora düzeyinde eğitimi olanların ise hizmetkâr liderlik algılarının 3,998 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Etik davranma” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,386 ile oldukça iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre doktora düzeyinde eğitimi olanların hizmetkâr liderlik algılarının 4,413 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, yüksek lisans mezunlarının ise hizmetkâr liderlik algılarının 4,344 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Toplum için değer yaratma” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,208 ile oldukça iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının hizmetkâr liderlik algılarının 4,368 ortalama puan ile en yüksek puana

sahip olduğu, doktora düzeyinde eğitimi olanların ise hizmetkâr liderlik algılarının 4,106 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanlar, diğer eğitim gruplarına göre, etik davranma boyutu hariç hizmetkâr liderliğin diğer tüm boyutlarında ve hizmetkâr liderlikte en düşük ortalama puanları almıştır. Lise mezunu olan çalışanlar ise, diğer eğitim gruplarına göre, etik davranma boyutu hariç, hizmetkâr liderliğin diğer tüm boyutlarına ve hizmetkâr liderliğe en yüksek puanları vermiştir. Tüm eğitim grupları ise, etik davranma boyutunda 4,344 ve üzerinde en yüksek ortalama puanları almıştır. Elde edilen bulgulara göre, farklı eğitim düzeylerine sahip tüm çalışanların liderlerini hizmetkâr lider olarak gördüğü ve liderlerinin yüksek düzeyde etik davrandığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda, hizmetkar liderlik değişkeninin “toplum için değer yaratma” boyutunda eğitim durumlarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” ve “etik davranma” boyutlarında ise, eğitim durumlarına göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik değişkeninin “toplum için değer yaratma” boyutunda eğitim durumlarına göre farklılığın hangi eğitim grupları arasında görüldüğünü tespit etmek için yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda, lise düzeyinde eğitime sahip çalışanların; yüksek lisans, doktora ve tıpta/dište uzmanlık eğitimine sahip çalışanlara göre daha yüksek puan alarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, ön lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların ise; doktora ve tıpta/dište uzmanlık eğitimi olan çalışanlara göre daha fazla puan alarak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Sonuçlara göre, lise ve önlisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların hizmetkar liderlik algıları, diğer yüksek lisans ve üstü eğitime sahip eğitim grupları ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Dikkat çeken bir diğer önemli husus ise, lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının, hiçbir eğitim grubu ile anlamlı olarak farklılık göstermemesidir.

Üçüncü olarak, hizmetkar liderliğin ve boyutlarının ortalamalarının kurumda bulunan kadroya göre farklılık analizi yapılmıştır. Hizmetkar liderlik değişkeni ve “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, ve “toplum için değer yaratma” boyutlarında çalışanların kurumda bulunan akademik ve idari kadrolarına göre ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Akademik

personelde hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutu 4,360 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, idari personelde de hizmetkâr liderliğin aynı boyutu olan “etik davranma” boyutu 4,403 ile en yüksek ortalama değeri almıştır. Ancak, söz konusu “etik davranma” boyutunda çalışanların kadrolarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Dördüncü olarak, hizmetkar liderliğin ve boyutlarının görev yapılan birim gruplarına göre aldığı ortalama puanlar incelenmiştir. Öncelikli olarak hizmetkâr liderliğin görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında hizmetkar liderliğin toplam ortalama puanın 4,180 ile iyi düzeyde olduğu, Sağlık Bilimleri Fakültesinde görev yapan 35 personelin hizmetkâr liderlik algılarının 4,446 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en yüksek ortalama puana sahip olduğu, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerde görev yapan 87 personelin 4,406 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 2. en yüksek ortalama puana sahip olduğu, Dragos Hastanesi'nde çalışan 60 personelin 4,370 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 3. en yüksek ortalama puana sahip olduğu saptanmıştır. Eczacılık Fakültesinde görev yapan 18 personelin hizmetkar liderlik algılarının 3,922 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en düşük ortalama puana sahip olduğu, Diş Fakültesinde görev yapan 45 personelin 4,006 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 2. en düşük ortalama puana sahip olduğu, Üniversite Hastanesi'nde çalışan 257 personelin 4,110 ortalama puan ile tüm gruplar arasında 3. en düşük ortalama puana sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, hizmetkar liderliğin görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında ortalama puanların Eczacılık Fakültesi ve Diş Hekimliği Fakülteleri (3,794 ve üzeri) hariç olmak üzere, 4 puan ve üzerinde puanlar ile iyi ve yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Daha sonrasında, hizmetkâr liderliğin boyutlarının görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda tüm gruplar arasında; Sağlık Bilimleri Fakültesi 4,360 ortalama puan ile 1.sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler 4.309 ortalama puan ile 2.sırada ve Dragos Hastanesi 4,273 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Eczacılık Fakültesi 3,794 ortalama puan ile en düşük 1.sırada, Diş Hekimliği Fakültesi 3.993 ortalama puan ile en düşük 2. sırada ve SHMYO 3,960 ortalama puan ile en düşük 3. sırada ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

“Etik davranma” boyutunda tüm gruplar arasında; Sağlık Bilimleri Fakültesi 4,678 ortalama puan ile 1. sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler 4.675 ortalama puan ile 2. sırada ve Dragos Hastanesi 4.533 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. En düşük ortalama puanlar incelendiğinde; Eczacılık Fakültesi 4,194 ortalama puan ile 1.sırada, Üniversite Hastanesi 4.256 ortalama puan ile 2.sırada ve Diş Fakültesi 4,322 ortalama puan ile 3. sırada en düşük ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

“Toplum için değer yaratma” boyutunda tüm gruplar arasında; Dragos Hastanesi 4.450 ortalama puan ile 1. sırada, Sağlık Bilimleri Fakültesi 4,428 ortalama puan ile 2. sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler 4.379 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. En düşük ortalama puanlar incelendiğinde; Eczacılık Fakültesi 3,979 ortalama puan ile 1. sırada, Diş Fakültesi 3,994 ortalama puan ile 2. sırada, Tıp Fakültesi 4.145 ortalama puan ile 3. sırada en düşük ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik ve tüm boyutlarında görev yapılan birimlere göre en yüksek ortalama puanlarını sırasıyla; Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ve Dragos Hastanesi almıştır. Kurumdaki tüm fakülte ve birimlerin aldığı ortalama puanlar 4’e çok yakın ve 4’ün üzerinde puanlar ile hizmetkar liderlik algılarının iyi ve yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan ANOVA Analizi sonucunda, hizmetkar liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında görev yapılan birim gruplarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik değişkeninin görev yapılan birim gruplarına göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için Games-Howell ve LSD Çoklu Karşılaştırma Testleri yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Tıp Fakültesinin ve Üniversite Hastanesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimler ve Dragos Hastanesinden, Eczacılık Fakültesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden, Sağlık Bilimleri Fakültesinin ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin; Tıp Fakültesi, Eczacılık Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, Dragos Hastanesinin; Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Diş Hekimliği Fakültesinin, SHMYO ve Sağlık Bilimleri Enstitüsünün ise, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. SHMYO 5 personel ve Sağlık Bilimleri

Enstitüsünün 7 personel tarafından değerlendirilmesinin yapılması nedeniyle, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Ancak, dış hekimliği fakültesinde 45 personel tarafından yeterli sayıda değerlendirme yapılmasına rağmen, istatistiksel anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Tıp Fakültesinin ve Üniversite Hastanesinin; Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinin de; aynı şekilde Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinin, “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden daha fazla ortalama puan aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Tıp Fakültesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden, Sağlık Bilimleri Fakültesinin ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin; Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinden, Üniversite Hastanesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden ve Dragos Hastanesinden, Dragos Hastanesinin; Üniversite Hastanesinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin “toplum için değer yaratma” boyutu ile görev yapılan birim grupları ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; Tıp Fakültesi ve Eczacılık Fakültesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerden ve Dragos Hastanesinden, Dış Hekimliği Fakültesinin; Sağlık Bilimleri Fakültesi, Üniversite Hastanesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimleri ve Dragos Hastanesinden, Sağlık Bilimleri Fakültesinin; Tıp, Dış Hekimliği ve Eczacılık Fakültelerinden, Üniversite Hastanesinin; Dış Hekimliği Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimleri ve Dragos Hastanesinden, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinin ve Dragos Hastanesinin; Tıp, Dış Hekimliği ve Eczacılık Fakültelerinden ve Üniversite Hastanesinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Sağlık Bilimleri Fakültesi, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimleri ve

Dragos Hastanesinin diğerk fakülte ve birimlerden “etik davranma” boyutunda daha yüksek puan aldıkları sonucuna varılmıştır.

Beşinci olarak, hizmetkâr liderlik ve boyutları ile kurumda toplam çalışma süresinin ortalama puanları incelendiğinde; 16 ve üzeri çalışma süresi (Vakıf Gureba Hastanesi döneminden beri çalışan 6 personel) hariç, kurumda toplam çalışma süresi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi düzeyde olduğu, çalışma sürelerine göre hizmetkâr liderlik ve tüm boyutlarında; çalışma süreleri arttıkça, ortalama puanların da aynı doğrultuda artmış olduğu sonucu elde edilmiştir. Yapılan ANOVA Analizi sonucunda, hizmetkâr liderlik değişkeninde ve tüm boyutlarında kurumda toplam çalışma süresine göre farklılık görülmediği tespit edilmiştir.

Altıncı olarak en son demografik değişken olan toplam iş tecrübesine göre, hizmetkâr liderliğin ve boyutlarının aldığı ortalama puanlar ile bu değişkene göre hizmetkâr liderlik algılarında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Hizmetkâr liderlik ve boyutları ile toplam iş tecrübesinin ortalama puanları incelendiğinde; toplam iş tecrübesi gruplarının hepsinde ortalama puanların 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Yapılan ANOVA Analizi sonucunda, hizmetkâr liderlik değişkeninde ve etik davranma boyutunda toplam iş tecrübesine göre çalışanların hizmetkar liderlik algılarında ve hizmetkâr liderliğin etik davranma boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” ve “toplum için değer yaratma” boyutlarında çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında toplam iş tecrübesine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik değişkeninin ve etik davranma boyutunda toplam iş tecrübesine göre farklılığın hangi gruplar arasında görüldüğünü tespit etmek için LSD Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile toplam iş tecrübesi sürelerinin ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 3-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma sürelerine sahip personelden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,05$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının daha düşük olduğu söylenebilir.

Hizmetkâr liderliğin “etik davranma” boyutunun toplam iş tecrübesine göre ortalamaları arasında yapılan LSD Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda; 0-2 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 3-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma sürelerine sahip personellerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında “etik davranma” boyutunun daha yüksek olduğu söylenebilir.

Özet olarak, demografik değişkenlere göre hizmetkâr liderlik ve hizmetkâr liderliğin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda;

- Hizmetkâr liderlik değişkeninde; kurumda bulunan akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,
- Hizmetkâr liderlik değişkeninin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda; kurumda bulunan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre,
- Hizmetkâr liderlik değişkeninin “etik davranma” boyutunda; görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,
- Hizmetkâr liderlik değişkeninin “toplum için değer yaratma” boyutunda; eğitim durumlarına, kurumda bulunan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre,
- Hizmetkâr liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında $p=0,000;0,001<0,01$ olduğu için görev yapılan birim gruplarına göre,

ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma modelinin bağımlı değişkeni sosyal sürdürülebilirliktir. Dolayısıyla çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının düzeyi araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından sosyal sürdürülebilirlik algılarının ve sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışanların gelişimi”, “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” olmak üzere boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir.

Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde ve tüm boyutlarında “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışanların gelişimi”, “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” algılarının ortalamalarında, hem cinsiyete göre ve hem de görev yapılan birime göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre erkeklerin sosyal sürdürülebilirlik algılarının ortalama puanları, hem değişkenin kendisinde hem de tüm boyutlarında, kadınlardan daha yüksek çıkmıştır.

Eğitim durumuna göre sosyal sürdürülebilirliğin boyutlarının ortalama puanları incelendiğinde; “çalışanların katılımı ve işbirliği” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 4,015 ile iyi düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre lise mezunlarının sosyal sürdürülebilirlik algılarının 4,205 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu ve doktora düzeyinde eğitimi olanların ise sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,782 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Çalışanların gelişimi” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 3,814 ile iyiye çok yakın düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre doktora düzeyinde eğitimi olanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının 4,172 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, ön lisans mezunlarının ise sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,631 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “İş güvenliği ve sağlığı” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 3,850 ile iyiye çok yakın düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre doktora düzeyinde eğitimi olanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının 4,000 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olanların ise, sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,768 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. “Fırsat eşitliği” boyutunda; tüm eğitim gruplarında toplam ortalama puanların 3,204 ile orta düzeyde olduğu, diğer eğitim gruplarına göre tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,479 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, ön lisans mezunlarının ise sosyal sürdürülebilirlik algılarının 3,018 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olan (uzman hekim ve uzman diş hekimi) ve doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının “çalışanların gelişimi” boyutunda diğer çalışanlardan öne çıktığı ve daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Ayrıca, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olan (uzman hekim ve uzman diş hekimi) çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarının

“fırsat eşitliği” boyutunda diğer çalışanlardan öne çıktığı ve daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Elde edilen bulgulardan, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olan (uzman hekim ve uzman diş hekimi) ve doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarında “çalışanların gelişimi” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında yüksek puan elde edilmesinin nedeninin, kurumda bu gruplara akademik teşvik kapsamında farklı imkânlar sunulmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, eğitim durumuna göre sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların katılımı ve işbirliği” ve “çalışanların gelişimi” boyutlarının ortalamalarında anlamlı farklılık görülmüştür.

Özet olarak, demografik değişkenlere göre sosyal sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirliğin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda;

- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde; cinsiyete göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,
- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışanların katılımı ve işbirliği” boyutunda; cinsiyete, eğitim durumuna, kurumda bulunan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre,
- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışan gelişimi” boyutunda; cinsiyete, eğitim durumuna, kurumda bulunan akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime göre ve toplam iş tecrübesine göre,
- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “iş güvenliği ve sağlığı” boyutunda; cinsiyete, kurumda bulunan akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime, kurumdaki toplam çalışma süresine ve toplam iş tecrübesine göre,
- Sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “fırsat eşitliği” boyutunda; cinsiyete göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,

istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri açısından sosyal sürdürülebilirlik değişkeni ve alt boyutlarında, hizmetkar liderlik değişkeni ve alt boyutlarına göre daha fazla farklılık olduğu görülmüştür.

Bu araştırma modelinin aracı değişkenlerinden birisi örgütsel güvendir. Bu nedenle, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından örgütsel güven değişkeni ve örgütsel güvenin “yöneticiye güven”, ve “örgüte güven” boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Örgütsel güven değişkeninde ve “örgüte güven” alt boyutunda ($p<0,01;p<0,05$) olduğu için, cinsiyete göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, erkeklerin örgütsel güven düzeyinin ortalama puanları, hem değişkenin kendisinde hem de örgüte güven boyutunda kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutunda cinsiyete göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlarda örgütsel güvenin “yöneticiye güven” boyutu 4,344 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, erkeklerde aynı boyut 4,356 ile en yüksek ortalama değeri almıştır.

Örgütsel güvenin görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında örgütsel güvenin toplam ortalama puanının 4,062 ile iyi düzeyde olduğu, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerde görev yapan 87 personelin örgütsel güven algılarının 4,420 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en yüksek ortalama puana sahip olduğu ve Üniversite hastanesinde görev yapan 257 personelin örgütsel güven düzeylerinin 3,908 ortalama puan ile tüm gruplar arasında en düşük ortalama puana sahip olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, örgütsel güvenin boyutlarının görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; “yöneticiye güven” boyutunun toplam ortalama puanının, örgütsel güven değişkeninin kendisine ve “örgüte güven” boyutuna göre 4,349 toplam ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu görülmüştür. “Yöneticiye güven” boyutunda tüm gruplar arasında; Sağlık Bilimleri Fakültesi’nin 4,667 ortalama puan ile 1.sırada, Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin (87 personel) 4.625 ortalama puan ile 2.sırada ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nün (7 personel) ile aynı puan olan 4.625 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Eczacılık Fakültesi 4,173 ortalama puan ile en düşük 1.sırada, Üniversite Hastanesi 4.255 ortalama puan ile en düşük 2. sırada ve Tıp Fakültesi 4,262 ortalama puan ile en düşük 3. sırada ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, “yöneticiye güven” düzeyinin 4’173 ve üzerindeki ortalama puanlar ile oldukça iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, “örgüte güven” boyutunun, örgütsel güven değişkeninin kendisine ve “yöneticiye güven” boyutuna göre 3,775 toplam ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu görülmüştür. “Örgüte güven” boyutunda tüm gruplar arasında; Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerin (87 personel) 4.215 ortalama puan ile 1.sırada, SHMYO (5 personel) 4.200 ortalama puan ile 2.sırada ve Dragos Hastanesi (60

personel) ile 4.154 ortalama puan ile 3. sırada en yüksek ortalama puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Diş Hekimliği Fakültesinin 3,533 ortalama puan ile en düşük 1.sırada, Üniversite Hastanesinin 3.561 ortalama puan ile en düşük 2. sırada ve Tıp Fakültesi 3,725 ortalama puan ile en düşük 3. sırada ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, “örgüte güven” algısının en az 3,533 ve üzerindeki ortalama puanlar ile orta düzeyde ve üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin 3,775 toplam ortalama puan ile orta düzeyin oldukça üzerinde ve iyi düzeye yakın bir ortalama puana sahip olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, örgütsel güvenin görev yapılan birim gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; tüm görev yapılan birim gruplarında ortalama puanların 4 puana çok yakın (en az 3,908) puanlar ile iyi düzeyde ve 4’ün üzerinde puanlar ile oldukça iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, “yöneticiye güven” boyutunun toplam ortalama puanının, örgütsel güven değişkeninin kendisine ve “örgüte güven” boyutuna göre 4,349 toplam ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin 3,775 toplam ortalama puan ile orta düzeyin oldukça üzerinde ve iyi düzeye yakın bir puana sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel güven ve boyutlarının toplam iş tecrübesi gruplarına göre ortalama puanları incelendiğinde; toplam iş tecrübesi gruplarının “örgüte güven” boyutu hariç örgütsel güven değişkeni ve “yöneticiye güven” boyutunda ortalama puanların 4,062 - 4,394 arasında bulunarak, iyi ve iyi düzeyin oldukça üzerinde bir aralıkta olduğu sonucu elde edilmiştir. En yüksek ortalama puanları; örgütsel güven değişkeninde 4,225 puan ile, “yöneticiye güven” boyutunda 4,427 puan ile ve “örgüte güven” boyutunda ise 4,023 puan ile 21 ve üzeri yıl toplam iş tecrübesine sahip çalışanların aldığı saptanmıştır. En düşük ortalama puanları ise; örgütsel güven değişkeninde 3,902 puan ile, “yöneticiye güven” boyutunda 4,258 puan ile ve “örgüte güven” boyutunda ise 3,546 puan ile 3-5 yıl arası toplam iş tecrübesine sahip çalışanların aldığı tespit edilmiştir. “Yöneticiye güven” boyutu toplamda 4,349 ortalama puan ile en yüksek puanı alırken, “örgüte güven” boyutu toplamda 3,775 ortalama puan ile en düşük puanı almıştır. Ayrıca, örgütsel güven ve tüm boyutlarında toplam iş tecrübesine göre ortalama puanlara bakıldığında “örgüte güven” boyutunun grupların hepsinde en düşük ortalama puanlara sahip olduğu görülmüştür. Bununla beraber, en düşük ortalama puanlar bile 3,625 ve üzerinde değerleri ile orta düzeyin oldukça üzerindedir.

0-2 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden, 3-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahip personelin; 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 ve üzeri yıl toplam çalışma süresine sahip personelden örgütsel güven algılarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p<0,01$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların örgütsel güven algılarının daha tecrübeli çalışanlardan farklılaştığı ve ortalamalarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Özet olarak, demografik değişkenler ile örgütsel güven ve örgütsel güvenin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda;

- Örgütsel güven değişkeninde ve “örgüte güven” boyutunda; cinsiyete göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre,
- Örgütsel güven değişkeninin “yöneticiye güven” boyutunda; sadece görev yapılan birime göre,

istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma modelinin aracı değişkenlerinden bir diğeri de, örgütsel özdeşleşmedir. Bu nedenle, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından örgütsel özdeşleşme değişkeninin ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre; erkeklerin örgütsel özdeşleşme değişkeninde almış olduğu ortalama puanlar (4,335), kadınlardan (4,220) daha yüksek çıkmıştır. Doktora düzeyinde eğitime sahip olan personelin örgütsel özdeşleşmede 4,401 ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu, yüksek lisans düzeyinde eğitimi personelin ise, örgütsel özdeşleşmede 4,107 ortalama puan ile en düşük puana sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, tüm eğitim gruplarında örgütsel özdeşleşme 4'ün üzerinde aldığı değerler ile iyinin üzerinde yüksek düzeyde bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşmede idari personel 4,344 ile en yüksek ortalama değeri almış iken, akademik personel de 4,186 ile iyi düzeyin üzerinde ortalama bir değer almıştır. Örgütte idari kadroda bulunan personelin örgüt ile özdeşleşme düzeyinin akademik personelden biraz daha yüksek olduğu, örgütteki idari ve akademik tüm personelin örgüt ile özdeşleşme düzeyinin iyi düzeyin üzerinde ve yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Genel Sekreterlik ve Bağlı İdari Birimlerinde çalışanların

örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarının, Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi ve Üniversite Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Dragos Hastanesinde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamalarının ise, Tıp Fakültesi ve Üniversite Hastanesinde çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumdaki toplam çalışma süresi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve iyinin üzerinde puanlar ile yüksek düzeyde olduğu ve çalışma süreleri arttıkça, tüm ortalama puanların da aynı doğrultuda artmış olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışma hayatının ilk iki yılında çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha tecrübeli olan çalışanlardan farklılaştığı ve ortalamaların daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Toplam iş tecrübesine göre en yüksek ortalama puanı; 4,592 puan ile 21 ve üzeri yıl toplam iş tecrübesi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. En düşük ortalama puanı ise; 4,091 puan ile 0-2 yıl arası toplam iş tecrübesi olan çalışanların aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, 0-2 yıl arası hariç (3,965) toplam iş tecrübesi gruplarının hepsinde toplam ortalama puanın 4 ve üzeri ortalamalar ile iyi ve iyinin üzerinde puanlar ile yüksek düzeyde olduğu ve çalışma süreleri arttıkça, 16-20 yıl arası hariç tüm gruplarda tüm ortalama puanların da aynı doğrultuda artmış olduğu sonucu elde edilmiştir. Sonuç olarak, toplam iş tecrübesi arttıkça bununla doğru orantılı bir şekilde örgütte çalışanların özdeşleşme düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Özet olarak, demografik değişkenler ile örgütsel özdeşleşmenin ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda;

- Örgütsel özdeşleşme değişkeninde tüm demografik özelliklere göre; cinsiyete göre, eğitim durumuna göre, kurumdaki kadroya göre, görev yapılan birime, kurumdaki toplam çalışma süresine göre ve toplam iş tecrübesine göre,

istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Özellikle 2000'li yılların başından itibaren, Enron ve Exxon Oil gibi dünyanın önde gelen işletmelerinde etik dışı uygulamalar ile meydana gelen skandallar nedeniyle ortaya çıkan ekonomik ve finansal krizler, toplumun ve çalışanların örgütlere ve liderlere/yöneticilere olan güvenini azaltmış, iktisadi rasyonel insan modeli yerine, insana ve etik değerlere önem veren erdemli insan modeline geçilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu insan modeline geçiş aşamasında, hangi liderlik tarzlarının örgütlerin sürdürülebilirliğinde daha etkili olabileceği konusu literatürde gündeme taşınmış ve tartışma konusu olmuştur. Bu bağlamda, etik değerlere, güvene ve topluma için değer üretmeye olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik kavramını öne çıkarmıştır. Öncelikle insana, takipçilerine ve topluma hizmet etmeye odaklanan hizmetkâr liderlik, etik ve ahlaki değerlere önem veren bir liderlik yaklaşımı olarak literatürde yer almaya başlamıştır.

Hizmetkâr liderlik kavramı, basit bir tanımlama yapılamayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Literatürde Greenleaf tarafından 1970'te ilk kez ortaya atılmasından itibaren hizmetkâr liderlik kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, 1990'lı yılların başından itibaren önem ve ivme kazanmaya başlamıştır. Greenleaf hizmetkâr liderliğin tanımını ve kavramsal çerçevesini net olarak ortaya koymadığından, ondan sonraki araştırmacılar tarafından hizmetkâr liderliği tanımlamak, özelliklerini, yapısını ve boyutlarını anlayabilmek için birtakım kavramsal çerçeve ve modeller önerilmiş ve çalışmalar yapılmıştır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Hizmetkâr liderliğin detaylı olarak ele alındığı birinci bölümde, kavramın oluşumu ve tanımlaması, gelişimi, hizmetkâr liderliğin Türk-İslam tarihine yansımaları ve örnekleri, hizmetkâr liderin özellikleri, geliştirilen modeller, diğer ilgili liderlik yaklaşımları ile benzerlik ve farklılıkları anlatılmıştır. Hizmetkâr liderlik hakkında literatürde yapılan araştırmalar; kavramsal, ölçek geliştirme ve ilişkilere yönelik araştırmalar başlıkları altında gruplandırılarak ele alınmış ve ardından hizmetkâr liderliğin boyutlarından bahsedilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel farklılıklar, iş yeri maneviyatı, örgütsel adalet, iyimserlik, değişime bağlılık, çalışanların güçlendirilmesi, LMX (Lider-Üye Etkileşimi), dönüşümcü liderlik, paternalistik liderlik, işbirliğine yönelik tutumlar, örgütsel bağlılık, ihtiyaçların ve

çalışanların tatmini, çalışanlar ve takım performansı, yaratıcılık, örgütsel özdeşleşme vb. birçok farklı kavram ile ilişkilerine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Hizmetkâr liderlikle ilgili literatürde yapılan çalışmalar tarafımda gruplandırılarak; kavramsal, ölçek geliştirme ve ilişkilere yönelik olmak üzere 3 ana başlık altında ele alınmıştır. Yapılan 12 ölçek geliştirme çalışmasının, 7'sinin Amerika'da ve 5 tanesinin de eğitim sektöründe ve diğerlerinin de farklı meslek kolları ve işletmelerde yapıldığı belirlenmiştir.

Hizmetkâr liderlik hakkında incelenen ilişkilere yönelik yapılan çalışmaların 2000'li yılların başından itibaren başladığı ve 2010 yılından itibaren de ivme kazanarak arttığı gözlemlenmektedir. İlişkilere yönelik yapılan çalışmaların yaklaşık olarak % 25' inin Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yapıldığı, çalışmaların büyük çoğunluğunun ilk önce ABD'de yapılmaya başlandığı ve bu yapılan çalışmaların da diğer ülkelere örnek teşkil ettiği ve Endonezya, Çin, Hindistan, Pakistan, İran, Türkiye, Kuzey ve Güney Kore, Almanya, İspanya ve Avustralya gibi farklı kültürdeki ülke ve coğrafyalarda yapılmaya başlandığı saptanmıştır. Ayrıca çalışmaların, eğitim sektöründen, turizm, otelcilik, iletişim, bankacılık, gıda, tekstil, perakende, otomobil, elektrik güç, petrokimya, askeriye, kozmetik ve sağlık sektörüne kadar farklı yelpaze ve sektörlerde yapıldığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik hakkında ilişkilere yönelik incelenen çalışmaların yaklaşık olarak % 25'inin eğitim sektöründe yapıldığı, yaklaşık olarak % 10'unun sağlık sektöründe yapıldığı ve diğerlerinin de yukarıda bahsedilen çok farklı yelpazedeki sektörlerde yapıldığı tespit edilmiştir.

Literatürde hizmetkâr liderliğin diğer kavramlar ile ilişkilerine yönelik yapılan 40'ın üzerinde tarafımda incelenen çalışmanın 13'ü; Reinke'nin (2004), Joseph ve Winston'ın (2005), Trivers'in (2009), Sendjaya ve Pekerti (2010), Chatbury, Beaty ve Kriek'in (2011), Azedeh Del ve Akbarpour'ın (2011), Rezai ve arkadaşlarının (2012), Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat'ın (2013), Uğurluoğlu, Durukan, Köse ve Köse (2015), Jaiswal ve Dhar'ın (2015), Ateş (2015), Begzadeh ve Nedai'nin (2017) ve Pouramiri ve Mehdinezhad'ın (2017) yılında yaptığı çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmaların 4'ünde ilişkilerin yanı sıra, hizmetkâr liderlik ile diğer kavramlar arasında örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu da bulunmuştur. Trivers'in 2009 yılında yaptığı çalışmasında güven, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Rezai ve arkadaşlarının 2012 yılında yaptığı çalışmasında, hizmetkâr liderlik ve bireysel yaratıcı davranışı

arasındaki ilişkide, takım üyelerinin liderlerine olan güven seviyesinin aracı rolü olduğu bulunmuştur. Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat'ın 2013 yılında yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, hizmetkâr liderlik davranışlarının güven ve öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi aracılığı ile de, öğrencilerin vatandaşlık davranışı geliştirmelerinde ve akademik başarılarının artmasında da etkili olduğu kanıtlanmıştır. Jaiswal ve Dhar'ın 2015 yılında yaptığı çalışmada ise, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkide, lidere duyulan güvenin ve örgütsel iletişimin aracılık rolleri ile bu ilişkinin yoğunluğunun arttığı saptanmıştır.

Literatürde öne çıkan yukarıda bahsedilen çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Bu bağlamda, bu doktora tez çalışmasının araştırma modelinde de, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu varsayılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki olup olmadığı ve hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olup olmadığı çalışılmasının literatüre özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Literatürde hizmetkâr liderliğin diğer kavramlar ile ilişkilerine yönelik yapılan 40'in üzerinde tarafıma incelenen çalışmanın 2'si; Vondey (2010) ve Ateş (2015) yılında yaptığı çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Vondey'in 2010 yılında yaptığı çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışının kısmen örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığı ve hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi düzenleyici rolleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ateş'in 2015 yılında yaptığı çalışmada ise, hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında; hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında doğrudan olumlu etkilerin olduğu, örgütsel güven'in, örgütsel özdeşleşme-hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme-örgütsel adalet ilişkilerinde olumlu yönde kısmi dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür.

Literatürde çok az sayıda yapılan ve yukarıda bahsedilen çalışmalar, hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, bu doktora tez çalışmasının araştırma modelinde de, hizmetkâr

liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu varsayılmıştır. Literatürde hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki olup olmadığı konusunda az sayıda çalışma yapılması nedeniyle literatürdeki çalışma sayısını arttırmak ve katkı sağlamak amaçlanmıştır. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğunun varsayılması ve çalışılmasının literatüre özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Sürdürülebilirlik 21. yüzyılın modern toplumunda önemli bir konu haline gelmiştir. John Elkington 1994 yılında, “üçlü sonuç” (triple bottom line) yaklaşımını ilk defa sürdürülebilirlik literatürüne kazandırmıştır. 1990'ların sonlarında ise, üçlü sonuç yaklaşımının (ÜSY) ilgili yazında giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Bu yaklaşım ekonomik, çevreye yönelik ve sosyal sorunları üç alt bileşende mikro ekonomik açıdan ele almakta ve dengelemektedir. Ayrıca ÜSY, örgütlerin finansal, sosyal ve çevreye yönelik değerler yaratma konusundaki taahhüdünü yansıtan bir yaklaşımdır. Bu durum, örgütün amacı hakkında net olmayı ve paydaş ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya içermektedir. ÜSY, bir örgütün sürdürülebilirliğini değerlendirmek için ihtiyaç duyulan üç temel bileşeni içermektedir. Bu yaklaşım, ortak fayda sağlayan sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek için birçok alanda yaygın olarak uygulanmıştır. Bu doğrultuda sadece ekonomik ve çevre açısından değil, aynı zamanda her insanın yaşam kalitesini arttırmak için daha geniş bir sürdürülebilirlik tanımının dikkate alınması gerektiği literatürde tartışılmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma kavramı genel olarak sürdürülebilirliğin çevre, ekonomik ve sosyal dayanakları arasında bir denge kurulması gerektiği söylemi ile yola çıkarken, sosyal dayanağın anlamı ve amaçları belirsizliğini koruduğundan, sosyal sürdürülebilirlik performansı göreceli olarak ihmal edilmiş, ekonomik ve çevre boyutlarını çevreleyen söylemlerden çok daha az geliştirilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik sürdürülebilirliğin insan tarafı ile ilgilenmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik eşitlik, güçlendirme, erişilebilirlik, katılım, paylaşım, kültürel kimlik ve kurumsal istikrar gibi kavramları bünyesinde barındırmaktadır. Hicks ve arkadaşları sosyal sürdürülebilirliğin ölçümü için refah, değerler, kurumlar ve sosyal eşitsizlik olarak dört temel göstergenin olduğunu belirtmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik kısa vadede örgütün finansal performansını etkilemese de, uzun vadede sistematik olarak sunulan bir sürdürülebilirlik ve liderlik stratejisi, sosyal sürdürülebilirliğin yetkinliği ile birlikte sosyal güvenlik ve iş hayatını geliştirmek için temel oluşturmaktadır.

Yaşanan bu gelişmeler ışığında, bu tez çalışmasının temel amacı, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasındaki kritik ilişkilerin ortaya çıkarılarak, farklı bir perspektiften literatüre katkı sağlamaktır. Bu nedenle araştırmaya geçmeden önce, tez çalışmasının ikinci bölümünde, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve sosyal sürdürülebilirlik kavramları detaylı olarak ele alınmıştır. İlk olarak örgütsel güven başlığı altında; güven kavramı ve tanımı, güven türleri, örgütsel güven kavramı ve tanımı, örgütsel güven modelleri ve lidere/yöneticiye duyulan güven, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ve örgüte duyulan güven başlıkları altında örgütsel güvenin boyutları ile hizmetkâr liderlik ve güven arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Daha sonra, örgütsel özdeşleşme başlığı altında; sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşme kavramı, tanımı ve önemi ile hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar anlatılmıştır. Son olarak, sosyal sürdürülebilirlik başlığı altında; sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirlik ve üçlü sonuç yaklaşımı, ekonomik sürdürülebilirlik, çevreye yönelik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik kavramları anlatılmıştır. Ayrıca, sosyal sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışı, gelişimi özellikleri anlatılmış, boyutları ve sosyal sürdürülebilirlik konusunda yapılan güncel çalışmalar ele alınıp tartışılmıştır. Bu kapsamda, sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili Staniškienė, & Stankevičiūtė tarafından 2018 yılında çalışanların bakış açısıyla ilk defa geliştirilen sosyal sürdürülebilirlik ölçeğinin, Türkçe'ye ilk kez uyarlanması bu çalışmayla gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışmasında üçüncü bölümde ise, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri araştırılmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerini araştırmaktır. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenin de aracılık rolleri olup olmadığı merak edilmiş ve bu sorulara da cevap aranmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda, değişkenler arası ilişkiler boyutlar da dikkate alınarak incelenmiştir. Aynı zamanda, çalışanların demografik özellikleri açısından hizmetkâr liderlik algısı ve boyutları, sosyal sürdürülebilirlik algısı ve boyutları, örgütsel güven düzeyi ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır.

Bu çerçevede öncelikli olarak, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından hizmetkâr liderlik algılarının ve hizmetkâr liderliğin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme”, “etik davranma” ve “toplum için değer yaratma” olmak üzere boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonrasında ise, çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki kadrosu, görev yaptığı birim, kurumdaki toplam çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi demografik özellikler açısından sosyal sürdürülebilirlik algılarının ve sosyal sürdürülebilirliğin “çalışanların katılımı ve işbirliği”, “çalışan gelişimi”, “iş güvenliği ve sağlığı” ve “fırsat eşitliği” olmak üzere boyutlarının ortalamalarının bahsedilen tüm demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu tez çalışmasının kapsamını, İstanbul’da faaliyet gösteren, kendine ait Üniversite hastanesi bulunan, kâr amacı gütmeyen, 174 yıllık köklü bir sağlık geçmişi bulunan ve Bezmialem Valide Sultan, Abdullah Silahta Ağa ve Abdülhamid Sâni olmak üzere 3 mazbut (kurucuları hayatta olmayan) vakıf üzerine kurulan gerçek bir vakıf Üniversitesi olan Bezmialem Vakıf Üniversitesi’nin akademik birimlerinde (tıp fakültesi, diş hekimliği fakültesi, eczacılık fakültesi, sağlık bilimleri fakültesi, sağlık bilimleri enstitüsü, sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu) ve genel sekreterlik ve bağlı idari birimlerinde, Üniversite Hastanesi ve Dragos hastanesinde yöneticisiyle en az 6 ay birlikte çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktır. Bu doktora tez çalışması kapsamına giren toplam çalışan sayısı 2.614’dür. Bu çerçevede araştırmanın ana kütlesi 2.614 çalışandan oluşmaktadır. Bu ana küleden seçilecek örneklem büyüklüğü %5 anlamlılık seviyesinde ($p=0,05$) 357 olarak hesaplanmıştır. Bezmialem Vakıf Üniversitesi’nin tüm birimlerine anket formu gönderilmiş ve bu anket formlarının 730 tanesi cevaplanmıştır.

Araştırma modelinin değişkenleri olan hizmetkâr liderlik, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşmenin ve sosyal sürdürülebilirliğin ortalama puanlarını incelediğimizde, en yüksek puandan başlayarak ; örgütsel özdeşleşme 4,2763, hizmetkâr liderlik 4,1800, örgütsel güven 4,0622 ve sosyal sürdürülebilirlik 3,7231 olarak saptanmıştır. Bu değerlerin hepsinin ortalamasının oldukça üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin, hizmetkâr liderliğin ve örgütsel güvenin 4’ün üzerinde aldığı ortalama değerler ile ortalamasının oldukça üzerinde iyi ve yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Sosyal sürdürülebilirliğin ise, 3,7231 ortalama puanı ile ortalamanın oldukça üzerinde ve iyiye yakın bir düzeyde olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen tüm veriler ışığında, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolleri olduğu bulunmuştur. Bir diğer sonuç, çalışanların demografik özelliklerine göre, hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven ile boyutlarının bir kısmında, sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının çoğunda, örgütsel özdeşleşmenin ise tamamında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılıklar;

Demografik değişkenlere göre hizmetkâr liderlik ve hizmetkâr liderliğin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda; hizmetkâr liderlik değişkeninde; çalışanların kurumda bulunduğu akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik değişkeninin “astların gelişimine yardımcı olma ve güçlendirme” boyutunda; kurumda bulunan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, hizmetkâr liderlik değişkeninin “etik davranma” boyutunda; görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre; “toplum için değer yaratma” boyutunda; eğitim durumlarına, kurumda bulunan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre; hizmetkâr liderlik değişkeni ve tüm boyutlarında $p=0,000;0,001<0,01$ olduğu için görev yapılan birim gruplarına göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçla göre, çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında “etik davranma” boyutunun daha yüksek olduğu ve hizmetkâr liderlik algılarının daha düşük olduğu; eğitim durumu arttıkça hizmetkâr liderlik algısında çok az düşüş olduğu; lise ve önlisans düzeyinde eğitime sahip çalışanların hizmetkar liderlik algıları, diğer yüksek lisans ve üstü eğitime sahip eğitim grupları ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede, hizmetkâr liderlik davranışını uygulamak isteyen işletmelerin söz konusu demografik değişkenleri göz önünde tutmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Demografik değişkenlere göre sosyal sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirliğin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda; sosyal sürdürülebilirlik değişkeninde; çalışanların cinsiyetine göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışanların katılımı ve işbirliği” boyutunda; cinsiyete, eğitim durumuna, kurumda bulunulan akademik ve idari kadroya ve görev yapılan birime göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “çalışan gelişimi” boyutunda; cinsiyete, eğitim durumuna, kurumda bulunulan akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime göre ve toplam iş tecrübesine göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “iş güvenliği ve sağlığı” boyutunda; cinsiyete, kurumda bulunulan akademik ve idari kadroya, görev yapılan birime, kurumdaki toplam çalışma süresine ve toplam iş tecrübesine göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bütün bunlara ek olarak sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin “fırsat eşitliği” boyutunda; cinsiyete göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre; çalışanların demografik özellikleri açısından sosyal sürdürülebilirlik değişkeni ve alt boyutlarında, hizmetkâr liderlik değişkeni ve alt boyutlarına göre ortalamalarda daha fazla farklılık olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, tıpta/dişte uzmanlık düzeyinde eğitimi olan (uzman hekim ve uzman diş hekimi) ve doktora düzeyinde eğitimi olan çalışanların sosyal sürdürülebilirlik algılarında “çalışanların gelişimi” ve “fırsat eşitliği” boyutlarında yüksek puan elde edilmesi, kurumda bu gruplara akademik teşvik kapsamında farklı imkânlar sunulduğu görülmektedir. Bu çerçevede, işletmelerde sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının söz konusu demografik değişkenlerden etkilendiğini, bu nedenle işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik politikalarını belirlerken bu demografik değişkenleri dikkate almaları gerektiğini ortaya koymuştur.

Demografik değişkenler ile örgütsel güven ve örgütsel güvenin boyutlarının ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda; örgütsel güven değişkeninde ve “örgüte güven” boyutunda; çalışanların cinsiyetine göre, görev yapılan birime ve toplam iş tecrübesine göre; örgütsel güven değişkeninin “yöneticiye güven” boyutunda ise sadece görev yapılan birime göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, erkeklerin örgütsel güven düzeyinin ortalama puanları, hem değişkenin kendisinde hem de

örgüte güven boyutunda kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca çalışma hayatının ilk yıllarında çalışanların örgütsel güven algılarının daha tecrübeli çalışanlardan farklılaştığı ve ortalamalarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Demografik değişkenler ile örgütsel özdeşleşmenin ortalamaları arasında yapılan farklılık analizleri sonucunda ise, örgütsel özdeşleşme değişkeninde çalışanların cinsiyetine, eğitim durumuna, kurumdaki kadrosuna, görev yaptığı birime, kurumdaki toplam çalışma süresine ve toplam iş tecrübesine göre tüm demografik özelliklerde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırmak isteyen işletme ve yöneticilerin, çalışanların demografik özelliklerini göz önünde bulundurarak yönetim yaklaşımlarını belirlemeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmanın özgünlüğünün nedeni ise, hizmetkâr liderlik ve sosyal sürdürülebilirlik arasında ilişki olup olmadığının incelenmiş olmasıdır. Bu kapsamda, sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili Staniškienė, & Stankevičiūtė tarafından 2018 yılında çalışanların bakış açısıyla ilk defa geliştirilen sosyal sürdürülebilirlik ölçeğinin yapılan literatür taraması sonucunda Türkçe'ye uyarlanmasına rastlanılmadığından Türkçe'ye ilk kez uyarlanması bu çalışmayla gerçekleştirilerek Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin test edilerek pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunması, ulusal ve uluslararası literatüre özgün bir katkı sağlamıştır.

Bu tez çalışmasının elde ettiği önemli sonuçlardan birisi de, sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarını güçlendirmek isteyen örgütlerin liderlik tarzı olarak hizmetkâr liderlik anlayışını benimseleri gerektiğidir. Diğer bir deyişle hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin olduğu örgütlerde sosyal sürdürülebilirlik politikalarının daha etkin uygulanabileceği önerilebilir. Bu nedenle işletmelerde hizmetkâr liderlik özellikleri gösteren adayların işe alınması, sosyal sürdürülebilirliğin uygulanmasını ve geliştirilmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki bu önemli ilişkide örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme kritik bir rol oynamaktadır. Öyle ki hizmetkâr liderlerin örgütte varolması, çalışanların yöneticiye/lidere olan güvenlerini arttırmakta ve bu da örgütsel güvenin oluşmasını olumlu yönde etkilemektedir. Hizmetkâr liderliğin olduğu örgütlerde, örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin arttığı ve bu doğrultuda sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının güçlendiği bu araştırmanın önemli sonuçları arasındadır. Bu

bağlamda yöneticilerin sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarını işletme içerisinde hayata geçirirken hizmetkâr liderliğe verilen önem kadar örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeye de önem vermeleri gerektiği bu araştırmada ortaya konmuştur.

Bu çerçevede hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkide örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rollerinin olduğu test edilerek bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik anlayışının var olduğu örgütlerde yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu ve bunlara ilaveten hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgüt ve işletmeler, lider ve yönetici seçiminde hizmetkâr liderlik özelliği gösteren yetkinlikte kişileri işe aldığında, örgütün sosyal sürdürülebilirliğinin sağlanabileceği ve devam ettirilebileceği söylenebilir. Sosyal sürdürülebilirliğin sağlanmasında ve devam ettirilmesinde hizmetkâr liderlerin örgütte oluşturduğu ve yerleştirdiği, çalışanların katılımını ve işbirliğini, çalışanların gelişimini, çalışanların iş sağlığı ve güvenliğini ve fırsat eşitliğini önemseyen ve dikkate alan insan kaynakları uygulamalarının çok önemli bir yeri vardır. Araştırma sadece bir örgütte yapıldığı için elde edilen sonuçların, tüm örgüt ve işletmelere genellenebilmesi mümkün değildir. Ancak, araştırmanın hem eğitim, hem sağlık ve hem de vakıf olma özelliğini birlikte barındıran bir örgütte yapılması, benzer özelliklere sahip örgüt ve işletmelerde de benzer sonuçların elde edilebileceği konusunda yol gösterici olmuştur.

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan araştırmaların daha çok eğitim kurumlarında yapılmış olması ve sağlık kurumlarında ise daha az yapılmış olması nedeniyle, araştırmanın hem eğitim, hem sağlık ve hem vakıf olma özelliklerini bünyesinde barındıran Bezmialem Vakıf Üniversitesinde gerçekleştirilmesi, sadece eğitim sektörüne değil, vakıf kuruluşlarına ve sağlık sektörüne de katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Allen, George P., Moore, Mark, Moser, Lynette R. Neill, Kathryn K. Sambamoorthi, Usha, Bell, Hershey S.: "The Role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy", **American Journal of Pharmaceutical Education**, Vol.80, No.7, Article113., 2016, pp.1-7.
- Allen, Natalie J., & Meyer, John P.: "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, 1990, pp.1-18.
- Anand, S., & Sen, A.: "Human development and economic sustainability", **World Development**, Vol.28, No.12, 2000, pp.2029-2049.
- Arsebuk, Esat: "Mameleke İstinat Eden Şahsiyet: Vakıf," **Adliye Ceridesi**, İstanbul, 1937.
- Asag-Gau, L., & van Dierendonck, D.: "The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment", **European Journal of International Management**, Vol.5, No.5, 2011, pp. 463-483.
- Ashfort, Blake E., Harrison, Spencer H., & Corley, Kevin G.: "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions", **Journal of Management**, Vol.34, No.3, June 2008, pp.325-374.
- Ashforth, Blake E., & Mael, Fred: "Social Identity Theory and The Organization", **The Academy of Management Review**, Vol.14, No.1 (January), 1989, pp.20-39.
- Ashmos, D.P., & Duchon, D.: "Spirituality at work: A conceptualization and measure", **Journal of Management Inquiry**, Vol.9, No.2, 2000, pp.134-145.
- Aslan, Şebnem, & Özata, Musa: "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Araştırması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.18, Sayı.1, Manisa, 2011, s.139-154.

- Assaf, A.G., Josiassen, A., & Cvelbar, L.K.: “Does Triple Bottom Line reporting improve hotel performance?”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.31, 2012, pp.596-600.
- Atanda, Jubril Olakitan: “Developing a social sustainability assessment framework”, **Sustainable Cities and Society**, Vol: 44, 2019, pp. 237-352.
- Ateş, M. Fikret : “Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı.7, No.3, 2015, s.75-95.
- Avolio, Bruce J., & Gardner, William L.: “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, **The Leadership Quarterly**, Vol.16, 2005, pp.315-338.
- Avram, Eugen, Ionescu, Daniela & Mincu, Cornel L.: “Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.187, 2015, pp.679-684.
- Azedeh Del, Mohammed Reza & Akbarpour, Mostafa: “The Relationship between Servant leadership of Managers and Employee Trust”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.3, No.6, 2011, pp.525-537.
- Baer, M., & Oldham, G.R.: “The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.4, 2006, pp. 963-970.
- Balay, Refik, Kaya, Ahmet & Geçdoğan Yılmaz, Reyhan: “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”, **Journal of Educational Sciences Research** (International E-Journal), Vol.4, No.1, 2014, pp.229-249.
- Balay, Refik & Sağlam, Miraç: “Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği”, **Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.5, No.8, 2004, s.31-46.
- Balfour, D., & Wechsler, B.: “Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations”, **Public Prod. Manag. Review**, Vol.29, 1996, pp.256-277.

- Barbier, Edward B.: "The concept of sustainable economic development", **Environmental Conservation**, Vol.14, No.2, 1987, pp.101-110.
- Balser, Deborah B., & Winkler, Anne E.: "Worker behavior on the job: A multi-methods study of labor cooperation with management." **Journal of Labor Research**, Vol.33, No.3, 2012, pp.388-413.
- Barbuto, John E., & Wheeler, Daniel W.: "Becoming a servant leader: Do you have what it takes? NebGuide G02-1481-A, Lincoln: University of Nebraska, Nebraska Cooperative Extension, 2002.
- Barbuto, John E., & Wheeler, Daniel W.: "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, Vol.31, No.3, 2006, pp.300-326.
- Barlow, C.B., Jordan, M., & Hendrix, W.H.: "Character Assessment: An Examination of Leadership Levels", **Journal of Business and Psychology**, Vol.17, No.4, 2003, pp.563-585.
- Baron M. Reuben & Kenny A. David: "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51, No.6, 1986, pp.1173-1182.
- Basiago, A.D.: "Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice", **The Environmentalist**, Vol.19, 1999, pp.145-161.
- Baumgartner, R.J., & Ebner, D.: "Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels", **Sustainable Development**, Vol.18, No.2, pp.76-89.
- Baumgärtner, S., & Quaas, M.: "What is sustainability economics?", **Ecological Economics**, Vol.69, 2010, pp.445-450.
- Başer, Sait: **Kutadgu Bilig'de Kut ve Töre**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1990.
- Bauer, Talya N., Erdogan, Berrin & Taylor, Sully: "Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding", **Portland State University PDX Scholar Business Faculty Publications and Presentations**, 2012, pp.1-27.

- Bayartan, Mehmet: "Osmanlı Şehirlerinde Vakıflar ve Vakıf Sisteminin Şehre Kattığı Değerler", **Osmanlı Bilimi Araştırmaları**, Cilt.X, No.1, 2008, s.157-175.
- Begzade, Shahram & Nedai, Mehdi: "The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil", **International Journal of Management, Accounting and Economics**, Vol.4, No.3, 2017, pp.270-281.
- Bıçak, Ayhan: "Kutadgu Bilig'de Yönetim Anlayışının Teorik Temelleri", Yusuf Has Hacib'in Doğumunun 1000. Yılında Kutadgu Bilig **Türk Dünya Görüşünün Şaheseri** Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, İstanbul, 18-20 Kasım 2016.
- Biçkes, Durdu Mehmet & Yılmaz, Celal: "Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", **KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.14, Sayı.1, 2017, s.301-322.
- Bishop, William H.: "Defining the Authenticity in Authentic Leadership," **The Journal of Values-Based Leadership**, Vol.6, No.1, Makale.7, January 2013, (Çevrimiçi) <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol6/iss1/7>.
- Blanchard, K.: "Turning the Organizational Pyramid Upside Down" In **The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era**, Ed. by F. Hesselbein, M.Goldsmith and R. Beckhard, San Francisco, CA:Jossey-Bass, 1996.
- Bormane, S., Škiltėre, D., & Batraga, A: "Sustainability: economic, environmental and public issues. Marketing possibilities", **Regional Formation & Development Studies**, Vol.3, No.23, 2017, pp.21-35.
- Börü, D., İslamoğlu, G., & Birsal, M.: "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması", **Öneri Dergisi**, Cilt.7, Sayı.27, 2007, pp.49-59.
- Braithwaite, V.A., & Law, H.G.: "Structure of human values: testing the adequacy of the Rokeach Value Survey", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 49, 1985, pp.250-263.
- Brown, Michael E., & Trevino, Linda K.: "Ethical leadership: A review and future directions", **The Leadership Quarterly**, Vol.17, 2006, pp.595-596.
- Brown, Michael E., Trevino, Linda K., & Harrison, David A.: "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.97, 2005, pp.117-134.

- Buchen, Irving H.: "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.5, No.1, 1998, pp.125-134.
- Burch, Michale, Swails, Patricia & Mills, Randy: "Perceptions of Administrator's Servant Leadership Qualities at a Christian University: a Descriptive Study", **Education**, Vol.135, No.4, 2015, pp.399-404.
- Büte, Mustafa: "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 25, Sayı.1, 2011, s.171-192.
- Cable, D.M., & Judge, T.A.: "Person-organization fit, job choices decisions, and organizational entry", **Organizational Behavior Human Decision Processes**, Vol.67, 1996, pp.294-311.
- Cabrera, Elizabeth F., Ortega, Jaime & Cabrera, Ángel: "An exploration of the factors that influence employee participation in Europe", **Journal of World Business**, Vol. 38, No.1, 2003, pp.43-54.
- Cammann, C., Fischman, M., Jenkins, D., & Klesh, J.: "The Michigan Organizational Assessment Questionnaire", **Unpublished Manuscript**, University of Michigan, 1979.
- Cammann, C., Fiscman, M., Jenkins, D. & Klesh, J.: "Assessing the attitudes and perceptions of organizational members", **Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices**, Ed. by. S. Seashore, E.L.P. Mirvis, C. Cammann, John Wiley: Newyork, NY, USA, 1983.
- Campbell, Scott: "Green Cities, Growing Cities, Just Cities?: Urban planning and the contradictions of sustainable development", **Journal of the American Planning Association**, Vol.62, No.3, 1996, pp.296-312.
- Castiglioni, C., Lozza, E., & Bonanom, A.: "The Common Good Provision Scale (CGP): A Tool for Assessing People's Orientation towards Economic and Social Sustainability", **Sustainability**, Vol.11, 2019, pp.1-14.
- Cavicchi, Caterina & Vagnoni, Emidia: "Does intellectual capital promote the shift of healthcare organizations towards sustainable development? Evidence from Italy", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 153, 2017, pp.275-286.
- Cella-De-Oliveira, Flavio Augusto: "Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences", **International Review**

of Management and Business Research, Vol. 2, No.4, 2013, pp.962-979.

- Chamsa, Nour & García-Blandón, Josep: "On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals", **Resources, Conservation & Recycling**, Vol.141, 2019, pp.109-122.
- Chatbury, A, Beaty, D., & Kriek, H.S.: "Servant leadership, trust and implications for the "Base-of-the-Pyramid segment in South Africa", **S. Afr. Journal of Business Management**, Vol.42, No.4, 2011, pp.57-61.
- Chatman, Jennifer A., & Barsade, Sigal G.: "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", **Administrative Science Quarterly**, Vol.40, No.3, 1995, pp.423-443.
- Chen, A.J.W, Boudreau, M.C., & Watson, R.T.: "Information systems and ecological sustainability", **Journal of Systems and Information Technology**, Vol.10, No.3, 2008, pp.186-201.
- Choi, Sungchul, & Alex Ng: "Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses", **Journal of Business Ethics**, Vol.104, No. 2, 2011, pp.269-282.
- Chrobot-Mason, Donna & Aramovich, Nicholas P.: "The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity", **Group & Organization Management**, Vol.38, No.6, 2013, pp.659-689.
- Chughtai, Aamir Ali: "Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety", **The Journal of Psychology**, Vol. 150, No.7, 2016, pp.866-880.
- Colquitt, J.A. : "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, pp.386-400.
- Colquitt, J. A., Scott, B.A., & LePine, J.A.: "Trust, Trustworthiness and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationship With Risk Taking and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.4, 2007, pp.909-927.

- Costa, P.T., & McCrae, R. R.: "Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.54, 1998, pp.853-863.
- Costanza, Robert., Daly, Herman E., & Bartholomew, Joy A.: "Goals, Agenda, And Policy Recommendations For Ecological Economics", In R. Costanza (Ed.), **Ecological economics: The Science And Management of Sustainability**. New York: Columbia University Press. 1991, pp.1-20.
- Covey, Stephen R.: "Servant-Leadership from the Inside Out" In **Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership**, Ed. by Larry C. Spears, New York, NY: John Wiley, 1998, pp.xi-xviii.
- Çağatay, Neşet: **Bir Türk Kurumu Ahilik**, TTKB, Ankara, 1989.
- Çakmur, Hülya: "Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik", **TAF Preventive Medicine Bulletin**, Vol. 11, No: 3, 2012, s.339-344.
- Çalışkan, Türkan & Çınar, Sezgi: "Akran Desteği: Geçerlik Güvenirlik Çalışması", **Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Cilt.2, Sayı: 1, 2012, s.1-7.
- Çibir, Şaban: **Bu Dünya Bir Padişaha Azdır... YAVUZ SULTAN SELİM "Hizmetkâr"**, Parola Yayınları, İstanbul, Haziran 2015.
- Çil, Halit: **ÖMER'İNİ ARAYAN YÜZYIL: Hz. Ömer'in Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri**, İstanbul, Ekim 2017.
- Demir, Galip: **Osmanlı Devleti'nin Kuruluşu ve Ahilik**, Ahi Kültürünü Araştırma ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000.
- Demircan, Nigar & Ceylan, Adnan: "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt.10, Sayı.2, Manisa, 2003, s.139-150.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C.: "The social dimension of sustainable development: defining urban social sustainability", **Sustainable Development**, Vol.19, 2011, pp.289-300.
- Dennis, S.R.: "Servant Leadership Theory: development of the servant leadership assessment instrument", doctoral dissertation, **School of Leadership Studies**, Regent University, Virginia Beach, VA.

- Dennis, Rob & Winston, Bruce E.: "A Factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.24, No.8, 2003, pp.455-459.
- Dennis, Robert S., & Bocarnea, Mihai: "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No.8, 2005, pp.600-615.
- Denison, D.R.: "Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?" **International handbook of organizational culture and climate**, Ed.by. C. L. Cooper, S. Cartwright, & P.C. Earley, Chichester: Wiley, 2001, pp. 347–372.
- Derin, Neslihan: **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, Nobel Yayınları, 1. Basım, Ankara, Ekim 2011.
- Dernbach, J.C.: "Achieving sustainable development: the centrality and multiple facets of integrated decisionmaking", **Indiana Journal of Global Legal Studies**, Vol.10, No.1, 2003, pp.247-284.
- Dietz, Graham & Hartog, Deanne N. Den: "Measuring Trust Inside Organisations", **Personnel Review**, Vol.35, No.5, 2006, pp.557-588.
- Ding, Donghong, Lu, Haiyan, Song, Yi & Lu, Qing: "Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction", **iBusiness**, Vol.4, 2012, pp.208-215.
- DiStefano, Joseph J.: "Tracing the Vision and Impact of Robert Greenleaf", **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**, Ed. by. Larry C. Spears, John Wiley & Sons Inc., 1995, pp.61-78.
- Dollard, Maureen F., & Bakker, Arnold B.: "Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 83, No.3, 2010, pp.579-599.
- Donia, Magda B.L., Raja, Usman, Panaccio, Alexandra & Wang, Zheni: "Servant leadership and employee outcomes: the moderating role of subordinates' motives", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.25, No.5, 2016, pp.722-734.

- Drucker, Peter F.: **Geleceğin Lideri**, Form Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M., & Harquail, Celia V.: "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol.39, No.2 (June),1994, pp.239-263.
- Duyan, Emin Cihan: **Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Bursa, 2012.
- Duyan, Emin Cihan & Dierendonck, Dirk van: "Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru", **Sosyoloji Konferansları**, No:49, 2014-1, s.1-32.
- Earnhardt, Matthew P.: "Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Members", **Emerging Leadership Journeys**, Vol.1, No.2, 2008, pp.14-24.
- Edwards, Martin, R.: "Organizational identification: A conceptual and operational review", **International Journal of Management Reviews**, Vol.7, Issue.4, 2005, pp.207-230.
- Ehnert, Ina & Harry, Wes: "Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue", **Management Revue**, Vol. 23, No.3, 2012, pp.221-238.
- Ehrhart, Mark G.: "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, Vol.57, No.1, 2004, pp.61-94.
- Ehrhart, M.G., & Klein, K. J.: "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of followers values and personality", **Leadership Quarterly**, Vol.12, 2001, pp.155-179.
- Ekinci, Yusuf: **Ahi Evran'ın İnsan Yetiştirme Modeli AHİLİK**, Mihrabad Yayınları, İstanbul, 2016.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K.: "The Role of Trust in Organisational Innovativeness", **European Journal of Innovation Management**, Vol.11, No.2, 2008, pp.160-181.
- Elkington, John: "Partnerships from cannibals with forks: the triple iottom line of 21st-century business", **Environmental Quality Management**, Vol.8, No.1, 1998, pp.37-51.

- Elkington, J.: "Enter the tripple bottom line", (Çevrimiçi) <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> 2004, 08 Şubat 2019.
- Ercan, İlker & Kan, İsmet: "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Vol: 30, No: 3, 2004, s. 211-216.
- Ergin, Muharrem: **Orhun Abideleri**, Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 1995.
- Ergun Özler, N. Derya & Bozkurt Yıldırım, Hilal: "Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.5, 2015, s.163-188.
- Farling, Myra, L., Stone, A. Gregory & Winston, Bruce E.: "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research", **The Journal of Leadership Studies**, Vol.6, No.1/2, 1999, pp.49-72.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolondisky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C., & Frink, D.D.: "Development and validation of the political skill inventory", **Journal of Management**, Vol.31, No.1, 2005, pp.126-152.
- Fındıkçı, İlhami: **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik**, İstanbul, 2009.
- Cella-De-Oliveira, F. A.: "Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences", **International Review of Management and Business Research**, Vol. 2, No.4, 2013, pp.962-979.
- Flint Jr., Bill B.: **The Journey To Competitive Advantage Through Servant Leadership: Building The Company Every Person Dreams Of Working For And Every President Has a Vision Of Leading**, WestBow Press, United States of America, 2012.
- Foy, George: "Economic sustainability and the preservation of environmental assets", **Environmental Management**, Vol.14, No.6, 1990, pp.771-778.
- Freeman, GT: "Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal", **Emerging Leadership Journeys**, Vol.4, No.1, Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship, 2011, pp.120-140.

- French, Erica & Strachan, Glenda: "Evaluating equal employment opportunity and its impact on the increased participation of men and women in the transport industry." **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Vol.43, No.1, 2009, pp.78-89.
- Fry, Louis W.: "Toward a theory of spiritual leadership", **The Leadership Quarterly**, Vol.14, September 2003, pp.693–727.
- Fukuyama, Francis: **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Eylül 2005.
- Garber, Jeannie Scruggs, Madigan, Elizabeth A., Click, Elizabeth R., & Fitzpatrick, Joyce J.: "Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents", **Journal of Interprofessional Care**, Vol.23, No.4, 2009, pp.331-340.
- Garbie, Ibrahim H.: "Sustainability awareness in industrial organizations", **12th Global Conference on Sustainable Manufacturing, Procedia CIRP**, Vol.26, 2015, pp.64-69.
- Gashtasebi Fard, Parastoo & Karimi, Fariba: "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University", **International Education Studies**, Vol. 8, No.11, Online Published: October 28, 2015, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>., 2 Ocak 2019.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S.: "Sustainable business model innovation: A review", **Journal of Cleaner Production**, Vol.198, 2018, pp.401-416.
- Gilbert, J., & Tang, T.: "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, Vol.27, No.3, 1998, pp.321-338.
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J.: "Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line", **Int. J. Production Economics**, Vol.140, 2012, pp.149-159.
- Gladwin, Thomas N., Kennelly, James J., & Krause, Tara-Shelomith: "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research", **Academy of Management Review**, Vol.20, No.4, 1995, pp.874-907.
- Goosen, M.F.A.: "Environmental management and sustainable development", **Procedia Engineering**, Vol.33, 2012, pp.6-13.

- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R. & Zhu, J.: "A multilevel model of team goal orientation, information exchange and creativity", **Academy of Management Journal**, Vol.56, No.3, 2013, pp.827-851.
- Gökay, Orhan Şaik: **Dede Korkut Hikâyeleri**, Dergâh Yayınları, İstanbul 1985.
- Graham, Jill W.: "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral", **Leadership Quarterly**, Vol.2, No.2, 1991, pp.105-119.
- Greenleaf, Robert K.: **Servant Leadership**, New York: Paulist, 1977, reviewed by John Langan, **Servant Leadership, Book Reviews-Theological Studies**, Vol.39, Issue.1, March 1978.
- Greenleaf, Robert K.: **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness**, Edited by. Larry C. Spears, Foreword by. Stephen R. Covey, Afterword by. Peter M. Senge, Paulist Press, 25.yıldönümü baskısı, New Jersey, 2002.
- Greenleaf, Robert K.: "The Servant as Leader", Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1970.
- Greenleaf, Robert K. Center: Servant-leadership resources available from the Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center, 1991.
- Greenleaf, Robert K.: **The Power of Servant Leadership**, Edited by. Larry C. Spears, foreword by. Peter B. Vaill, afterword by. James P. Shannon, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1998.
- Greenleaf, Robert K.: **The Power of Servant Leadership**, Edited by Larry C. Spears; San Francisco: Berrett-Koehler, 1998, reviewed by Gary B. Brumback, Palm Coast, FL., **Book Reviews-Personnel Psychology**.
- Greenleaf, Robert K.: "The Servant as Leader", **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness**, Essays by Robert K. Greenleaf, Edited by. Larry C. Spears, Foreword by. Stephen R. Covey, Afterword by. Peter M. Senge, Paulist Press, 25. Yıldönümü Baskısı, New Jersey, 2002.
- Griffin, Mark A., & Neal, Andrew: "Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.5, No.3, 2000, pp.347-358.

- Grist, N.: "Positioning Climate Change In Sustainable Development Discourse", **Journal of International Development**, Vol.20, 2008, pp.783-803.
- Günaydın, S.G.: "İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Hale, J., Legun, K., Campbell, H., & Carolan, M.: "Social sustainability indicators as performance", **Geoforum**, Vol.103, 2019, pp.47-55.
- Halis, M., Gökgöz, G.S., & Yaşar, Ö.: "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.17, 2007, s.187-205.
- Hameed, Abdul & Waheed, Amer: "Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework." **International Journal of Business and Social Science**, Vol.2, No.13, 2011, pp.224-229.
- Han, Tzu-Shian, Chiang, Hsu-Hsin & Chang, Aihwa: "Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.21, No.12, 2010, pp.2218–2233.
- Harris, Kenneth J., James, Matrecia & Boonthanom, Ranida: "Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover" **Journal of Managerial Issues**, Vol.17, No.1, 2005, pp.26-42.
- Harwiki, Wiwiek: "The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol.219, 2016, pp.283-290.
- Herman, Rebecca L.: "The Promise of Servant Leadership For Workplace Spirituality", **International Journal of Business Research**, Vol.10, No.6, 2010, pp.83-102.

- Herscovitch, L., & Meyer, J.P.: "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.3, 2002, pp.474-487.
- Hesse, Hermann: **Doğu Yolculuğu**, Çeviren: Zehra Aksu Yılmaz, 7. Baskı, İstanbul, 2013.
- Heyler, Scott G., & Martin, John A.: "Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration", **Journal of Managerial Issues**, Vol. XXX, No.2, Summer 2018, pp.230-243.
- Hicks, C.C. et al.: Engage key social concepts for sustainability. **Science**, Vol.352 No.6281, 2016, pp.38-40.
- Hoveida, Reza, Salari, Somaye & Asemi, Asefeh: "A Study on the Relationship among Servant Leadership and the Organizational Commitment: A Case Study", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.3, No.3, 2011, pp.499-509.
- Hunter, Emily M., Neubert, Mitchell J., Perry, Sara Jansen, Witt, L.A., Penney, Lisa M., & Weinberger, Evan: "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization", **The Leadership Quarterly**, Vol.24, 2013, pp.316-331.
- Hussain, M., Ajmal, M.M., Gunasekaran, A., & Khan, M.: "Exploration of social sustainability in healthcare supply chain", **Journal of Cleaner Production**, Vol.203, 2018, pp.977-978.
- Hutchins, Margot J., Richter, Justin S., Henry, Marisa L., & Sutherland, John W.: "Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 212, 2019, pp.687-697.
- Irving, Justin A.: "The development & initial testing of the purpose in leadership inventory: A tool for assessing leader goal-orientation, follower-focus, and purpose-in-leadership", **SLTP**, Vol.1, 2014, pp.52-66.
- Irving, Justin A., & Berndt, Julie: "Leader Purposefulness within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leader-Follower Focus, Leader Goal-Orientedness and Leader Purposefulness in a Large U.S. Healthcare Organization", **Administrative Sciences**, Vol.7, No.10, 2017, pp.1-20.
- İşçan, Ömer Faruk & Sayın, Ufuk: "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven

Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.24, Sayı.4, 2010, s.195-216.

- Jacobs, Ronald L., & Washington, Christopher: “Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research”, **Human Resource Development International**, Vol.6, No.3, 2003, p.343-354.
- Jaiswal, Neeraj Kumar & Dhar, Rajib Lochan: “The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity”, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.38, No.1, 2017, pp.2-21.
- Jamil, Rosheen & Naeem, Hummayoun: “The impact of outsourcing external recruitment process on the employee commitment and loyalty: empirical evidence from the telecommunication sector of Pakistan”, **Journal of Business and Management**, Vol. 8, No.2, 2013, pp.69-75.
- Jehanzeb, Khawaja & Bashir, Nadeem Ahmed: “Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study” **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.2, 2013, pp.243-252.
- Johnson, Graeme, Wilding, Philip & Robson, Andrew: “Can outsourcing recruitment satisfaction? A hiringmanager perspective”, **Personnel Review**, Vol.43, No.2, 2014, pp.303-326.
- Jonsen, K., Tatli, A., Ozbilgin, Mustafa F., & Dietz, J.: “Equal opportunity”, **International Management**, Vol. 6, 2015, pp.1-4.
- Joseph, Errol E., & Winston, Bruce E.: “A correlation of of servant leadership, leader trust, and organizational trust”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26, No.1, 2005, pp.6-22.
- Kamali, F.P., Borges, J.A.R., Osseweijer, P., & Posada, J.A.: “Towards social sustainability: Screening potential social and governance issues for biojet fuel supply chains in Brazil”, **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, Vol.92, 2018, pp.50-61.
- Karabekir, Münire, Akçay, Abdülkadir & Özhasar, Bayram: “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri ile İş Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1, 2016, s.131-139.

- Kaya, M.F.: "Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması", **Marmara Coğrafya Dergisi**, Sayı.28, 2013, s.175-193.
- Khan, K. E., Khan, S.E., & Chaudhry, A.G.: "Impact of Servant Leadership on Workplace Spirituality: Moderating Role of Involvement Culture", **Pakistan Journal of Science**, Vol.67, No.1, 2015, pp.109-113.
- King, Stephen: "What is the Latest on Leadership", **Management Development Review**, Vol.7, No.6, 1994, pp.7-9.
- Klenke, Karin: "Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective", **International Journal of Leadership Studies**, Vol.3, No.1, 2007, pp.68-97.
- Knippenberg, Daan Van & Sleepos, Ed: "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social Exchange and job attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, 2006, pp.571-584.
- Koç, Hakan & Yazıcıoğlu, İrfan: "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.1, 2011, s.46-57.
- Koçak, C., Albayrak, S. A., & Büyükkayacı Duman, N.: "Hemşirelerin Bakım Verici Rollerine İlişkin Tutum Ölçeği Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, Sayı.11, No.3, 2014, s.16-21.
- Konan, Necdet, Demir, Hüsameddin ve Karakuş, Mehmet: "Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması", **Electronic International Journal of Education, Arts and Science**, Vol.1, No.1 (Ohio/USA), 2015, s.135-155, (Çevrimiçi) <http://www.eijeas.com>.
- Kool, Marjolein & Dierendonck, Dirk van: "Servant Leadership and Commitment to Change, The Mediating Role of Justice and Optimism", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.25, No.3, 2012, pp.422-433.
- Kouzes, J. M., & Posner, B.Z.: **Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It**, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Köklü, Nilgün, Büyüköztürk, Şener & Çokluk-Bökeoğlu, Ömay: **Sosyal Bilimler İçin İstatistik**, Ankara: Pagem-A Yayıncılık, 2006.

- Kreiner, Glen E., & Ashforth, Blake E.: "Evidence toward expanded model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, 2004, pp.1-27.
- Kwak, Won Jun & Kyunk Kim, Hwa: "Servant Leadership and Customer Service Quality at Korean Hotels: Multilevel Organizational Citizenship Behavior as a Mediator", **Social Behavior and Personality**, Vol.43, No.8, 2015, pp.1287-1298.
- Labuschagne, Carin, Brenta, Alan C., & van Erck Ron P.G.: "Assessing the sustainability performances of industries", **Journal of Cleaner Production**, 2005, Vol.13, pp.373-385.
- Lacroix, Martin & Verdorfer, Armin Pircher: "The Relationship between Servant Leadership and Follower's Leadership Avoidance", **Administrative Sciences**, Vol.7, No.6, 2017, pp.1-11.
- Langreo, Jorge Linuesa, Palomino, Pablo Ruiz & Elche, Dioni: "Servant Leadership, Empowerment Climate, and Group Creativity: A Case Study in the Hospitality Industry", **Ramon Llull Journal of Applied Ethics**, No.7, 2016, pp.9-36.
- Laub, James Alan: "Assessing the Servant Organizations: Development of Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument", **Unpublished Ph.D. Dissertation**, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, USA, 1999, pp.1-30.
- Lee, S.M.: "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academic Management of Journal**, Vol.14, No.2, 1971, pp.213-226.
- Lee, Chay Hoon & Bruvold, Norman T.: "Creating value for employees: investment in employee development." **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.14, No.6, 2003, pp.981-1000.
- Lee, Hyun-Jung: "The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.19, No.6, 2004, pp.623-639.
- Lepak, David P., & Snell, Scott A.: "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", **Journal of Management**, Vol.28, No.4, 2002, pp.517-543.
- Lewicki, Roy J., & Bunker, Barbara Burker: "Trust in Relationships: A model of Development and Decline", **Conflict, Cooperation and Justice**, Ed.by. B.B. Bunker & J.Z. Rubin, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995, pp.133-173.

- Lewicki, Roy J., & Bunker, Barbara Benedict: "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", **Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research**, Ed.by. Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, Sage Publications, Inc., 1996, pp.114-139.
- Lewicki, Roy J., McAllister, Daniel J., & Bies, Robert J.: "Trust and Distrust: New Relationships and Realities" **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, 1998, pp.438-458.
- Lewis, Ralph & Noble, John: **Servant-Leadership: Bringing the Spirit of Work to Work**, Management Books 2000 Ltd., Gloucestershire UK, 2008.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Zhao, Hao & Henderson, David: "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.
- Littig, B., & Grießler, E.: "Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory", **International Journal of Sustainable**, Vol.8, 2005, pp.65-79.
- Liu, L.: "Sustainability: living within one's own ecological means", **Sustainability**, Vol. 1, No.4, 2009, pp.1412-1430.
- Longoni, Annachiara & Cagliano, Raffaella: "Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.35, No.2, 2015, pp.216-245.
- Lopes, Catia Milena, Scavarda, Annibal, Hofmeister, Luiz Fernando, Thome, Antonio Marcio, Tavares & Vaccaro, Guilherme Luís Roehe: "An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 142, 2017, pp.476-488.
- Lu, Xiaojun: "Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating roles of Cognitive and Affective Trust", **Social Behavior and Personality**, Vol.42, No.3, 2014, pp.379-390.
- Mclain, David I.: "Responses to health and safety risk in the work environment", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.6, 1995, pp.1726-1743.

- McKenzie, S.: "Social sustainability: towards some definitions", **Hawke Research Institute Working Paper Series**, No.27, 2004, pp.1-29.
- Mael, Fred & Ashforth, Blake E.: "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, 1992, pp.103-123.
- Mael, Fred A., & Tetrick, Lois E.: "Identifying Organizational Identification", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.52, 1992, pp.813-824.
- Mahembe, Bright & Engelbrecht, Amos S.: "A confirmatory factor analytical study of a servant leadership measure in South Africa", **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.39, No.2, 2013, pp.1-8.
- Maletič, Matjaž, Maletič, Damjan & Gomišček, Boštjan: "An organizational sustainability performance measurement framework." **Recent researches in environment, energy systems and sustainability: proceedings of the 8th WSEAS International conference on Energy, Environment, Ecosystems and Sustainable development (EEESD'12)**, Faro, Portugal, 2012, pp.220-225.
- Mani, Venkatesh & Gunasekaran, Angappa: "Four forces of supply chain social sustainability adoption in emerging economies", **International Journal of Production Economics**, Vol.199, 2018, pp.150-161.
- Matteson, Jeffrey A., & Irving, Justin A.: "Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 2, No.1, 2006, pp.36-51.
- Mayer, D. M., Bardes, Mary & Piccolo, R. F.: "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.17, No.2, 2008, pp.180-197.
- Mayer, Roger C., & Davis, James H.: "The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment", **Journal of Applied Psychology**, Vol.84, no.1, 1999, pp.123-136.
- Mayer, Roger C., Davis, James H., & Schoorman, F. David: "An Integrative Model of Organizational Trust", **The Academy of Management Review**, Vol.20, No.3, 1995, pp.709-734.

- McAllister, Daniel J.: "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No.1, 1995, pp.24-59.
- McEvily, Bill, Perrone, Vincenzo & Zaheer, Akbar: "Trust as an Organizing Principle", **Organization Science**, Vol.14, No.1, January-February 2003, pp.91-103.
- McKenzie, Stephen: "Social sustainability: towards some definitions", **Hawke Research Institute Working Paper Series**, No.27, 2004.
- Mehta, Sunita & Pillay, Rajkumar: "Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context", **The Journal Contemporary Management Research**, Vol.5, No.2, 2011, pp.24-41.
- Melchar, David E., & Bosco, Susan M.: "Achieving High Organization Performance through Servant Leadership", **The Journal of Business Inquiry**, Vol.9, No.1, 2010, pp.74-88.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. : "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, Vol.19, No.4, 1990, pp.443-486.
- Moldavska, Anastasiia & Welo, Torgeir: "A Holistic approach to corporate sustainability assessment: Incorporating sustainable development goals into sustainable manufacturing performance evaluation", **Journal of Manufacturing Systems**, Vol.50, 2019, pp.53-68.
- Montalban-Domingo, Laura, García-Segura, Tatiana, Sanz, M. Amalia & Pellicer, Eugenio: "Social sustainability criteria in public-work procurement: An international perspective", **Journal of Cleaner Production**, Vol.198, 2018, pp.1355-1371.
- Morreale, Sherwyn P., & Shockley-Zalabak, Pamela S.: "A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders' Perceptions in Organizations in Poland and Russia", **Intercultural Communication Studies**, Vol.XXIII, No.2, 2014, pp.69-89.
- Moyera, J.D., & Bohl, D.K.: "Alternative pathways to human development: Assessing trade-offs and synergies in achieving the Sustainable Development Goals", **Futures**, Vol.105, 2019, pp.199-210.
- Murphy, K.: "The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis", **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, Vol.8, No.1, pp.15-29.
- Northouse, Peter G.: **Leadership: Theory & Practice**, 6 th Edition, Sage Publications, California, 2013.

- Nyhan, R.C., & Marlowe, H.A.: "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", **Evaluation Review**, Vol.21, No.5, 1997, pp.614-635.
- Okursoy, A., & Turan, A. H.: "Açıklayıcı Faktör Analizi Ve Üniversite Yemekhanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkili Olan Boyutların Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol.15, No.1, 2014, s.65-78.
- Olawumi, T.O., & Chan, D.W.M.: "A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development", **Journal of Cleaner Production**, Vol.183, 2018, pp.231-250.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B.: **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences**, Thousand Oaks, CA Sage Publications, 2006.
- Orji, Ifeyinwa Juliet: "Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry", **Resources, Conservation & Recycling**, Vol.140, 2019, pp.102-114.
- Oyinlade, A.O.: "A method of assessing leadership effectiveness: Introducing the essential behavioral leadership qualities approach", **Performance Improvement Quarterly**, Vol.19, No.1, 2006, pp.25-40.
- Öner, Zeynep Hale: "Servant Leadership and Paternalistic Leadership Styles in the Turkish Business Context: A Comparative Empirical Study", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.33, No.3, 2012, pp.300-316.
- Page, Don & Wong, Paul T.P.: "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership", **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Ed. by S. Adjibolosoo, University Press of America, 2000, (Çevrimiçi) <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>, 1 Ocak 2017.
- Pakalın, Mehmet Zeki: **Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü**, Cilt.III, MEB Yayınları, İstanbul, 1993.
- Paliszkievicz, Joanna Olga: "Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance", **Online**

- Journal of Applied Knowledge Management**, Vol.1, No.2, 2013, pp.116-127.
- Paliszkievicz, Joanna Olga: "Trust Manegement: Literature Review", **Management**, Vol.6, No.4, Winter 2011, pp.315-331.
- Park, Rhokeun: "Cognitive and affective approaches to employee participation: Integration of the two approaches", **Journal of World Business**, Vol.47, No.3, 2012, pp.450-458.
- Parolini, Jeanine, Patterson, Kathleen & Winston, Bruce: "Distinguishing between transformational and servant leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.30, No.3, 2009, pp.274-291.
- Parris, Denise Linda, & Peachey, Jon Welty: "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts", **Journal of Business Ethics**, Vol.113, 2013, pp.377-393.
- Patterson, K.: "Servant Leadership: A Theoretical Model", **Servant Leadership Research Rountable**, Regent University, August 2003, pp.1-10, (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, 1 Ocak 2017.
- Paul T. P. Wong & Dean Davey M.A.: "Best Practices in Servant Leadership", **School of Global Leadership & Entrepreneurship**, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, July 2007, pp.1-15.
- Peachey, John Welty, Burton, Laura, Wells, Janelle & Chung, Mi Ryoung: "Exploring Servant Leadership and Needs Satisfaction in the Sport for Development and Peace Context", **Journal of Sport Management**, Vol.32, 2018, pp.96-108.
- Pitafi, A. Hameed, Kanwal, Shamsa, Ali, Ahsan, Khan, Ali Nawaz & Ameen, Muhammad Waqas: "Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment", **Technology in Society**, Vol. 55, 2018, pp.199-208.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R.: "Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours", **Leadership Quarterly**, Vol.1, No.2, 1990, pp.107-142.
- Pollard, C. W.: "The Leader who serves", **Strategy and Leadership**, September/October, 1997, pp.49-51.
- Tamara Popovic, Ana Barbosa-Pova, Andrzej Kraslawski, Ana Carvalho, "Quantitative indicators for social sustainability assessment of supply chains", **Journal of Cleaner Production**, Vol: 180, 2018, pp. 748-768.

- Popovic, Tamara, Barbosa-Pova, Ana, Kraslawski, Andrzej & Carvalho, Ana:
- Pouliakas, Konstantinos & Theodossiou, Ioannis: "The economics of health and safety at work: an interdisciplinary review of the theory and policy", **Journal of Economic Surveys**, Vol.27, No.1, 2013, pp.167-208.
- Pouramiri, Touba & Mehdinezhad, Vali: "Servant Leadership as a Predictor of High School Principal's Organizational Trust", **The New Educational Review**, 2017, pp.116-121. DOI:10.15804/tner.2017.47.1.09.
- Prasad, M.D.: "Relevance of the sustainable development concept for international space law: an analysis", **Space Policy**, In press, corrected proof, 2018, pp.1-9.
- Pucetaite, Raminta, Lamsa, Anna-Maija & Novelskaite, Aurelija: "Building organizational trust in a low-trust societal context", **Baltic Journal of Management**, Vol.5, No.2, 2010, pp.197-217.
- Randhawa, Aman & Kumar, Ashwani: "Exploring sustainability of smart development initiatives in India", **International Journal of Sustainable Built Environment**, Vol.6, 2017, pp.701-710.
- Reave, Laura: "Spiritual values and practices related to leadership effectiveness", **The Leadership Quarterly**, Vol.16, 2005, pp.655-687.
- Reed, Lora L., Cohen, Deborah Vidaver & Colwell, Scott R.: "A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research", **Journal of Business Ethics**, Vol.101, 2011, pp.415-434.
- Reinke, Sandra J.: "Service Before Self: Towards A Theory Of Servant-Leadership", **Global Virtue Ethics Review**, Vol.5, No.3, 2004, pp.30-57.
- Rezai, M., Salehi, S., Shafiei M., & Sabet, S.: "Servant Leadership and Organizational Trust: The Mediating Effect of The Leader Trust and Organizational Communication", **Emerging Markets Journal**, Vol.2, 2012, pp.70-78.
Riley, Rebecca, Metcalf, Hilary & Forth, John: "The Business Case for Equal Opportunities", **Industrial Relations Journal**, Vol.44, No.3, 2013, pp.216-239.

- Rioux, S.M., & Penner, L.A.: "The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis", **Journal of Applied Psychology**, 2001, Vol.86, pp.1306-1314.
- Robinson, John: "Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development", **Ecological Economics**, Vol.48, 2004, pp.369-384.
- Rogers, M., & Ryan, R.: "The triple bottom line for sustainable community development", *Local Environment*, Vol.6, No.3, 2001, pp.279-289.
- Rotondo, F., Corsi, K. & Giovanelli, L.: "The social side of sustainable business models: An explorative analysis of the low-cost airline industry", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 225, 2019, pp. 806-819.
- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., & Burt, Ronald S.: "Introduction to Special Topic Forum. Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust", **Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, 1998, pp.393-404.
- Russell, Robert F.: "The role of values in servant leadership", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.22, No.2, 2001, pp.76-83.
- Russell, Robert F., & Stone, A. Gregory: "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", **Leadership & Organization**, Vol.23, No.3, 2002, pp.145-157.
- Rusu, Raluca & Baboş, Alexandru: "Organizational Trust between Institutional Trust and Interpersonal Trust", **Buletin Ştiinţific**, Vol.40, No.2, 2015, pp.175-180.
- Rousseau, Denise M.: "Why Workers Still Identify with Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, No.3, 1998, pp.217-233.
- Scherera, L., Behrens, P., Koninga, de A., Heijungsa, R., Sprechera, B., & Tukker, A., "Trade-offs between social and environmental Sustainable Development Goals", **Environmental Science and Policy**, Vol.90, 2018, pp.65-72.
- Schönborn, Gregor, Berlin, Cecilia, Pinzone, Marta, Hanisch, Christoph, Georgoulas, Konstantinos & Lanz, Minna: "Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success", **Sustainable Production and Consumption**, Vol.17, 2019, pp. 1-10.
- Sala, S., Farioli, F., & Zamagni, A., "Progress in sustainability science: lessons learnt from current methodologies for sustainability assessment: Part 1",

The International Journal of Life Cycle Assessment,
Vol.18, No.9, 2013, pp.1653-1672.

- Salvia, A.L., Filho, W.L., Brandli, L.L., & Griebeler, J.S.:
Salvia, A.L., Filho, W.L., Brandli, L.L. ve Griebeler, J.S.
"Assessing research trends related to Sustainable
Development Goals: local and global issues", **Journal of
Cleaner Production**, Vol. 208, 2019, pp.841-849.
- Sakaoğlu, Necdet:
**Bu Mülkün Kadın Sultanları: Valide Sultanlar, Hatunlar,
Hasekiler, Kadınefendiler, Sultanefendiler**, Oğlak Bilimsel
Kitaplar, 4. Baskı, İstanbul, 2008.
- Scandura, T.A., & Graen, G.B.:
"Moderating Effects of Initial LMX Status on the Effects of a
Leadership Intervention", **Journal of Applied Psychology**,
Vol.69, No.3, 1984, pp.428-436.
- Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M.W.:
"Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety,
self-mastery and self-esteem): A re-evaluation of the Life
Orientation Test", **Journal of Personality and Social
Psychology**, Vol.67, No.6, 1994, pp.1063-1078.
- Schneider, Sherry K., & George, Winnette M.:
"Servant leadership versus transformational leadership in
voluntary service organizations", **Leadership & Organization
Development Journal**, Vol.32, No.1, 2011, pp.60-77.
- Schoorman, F. David, Mayer, Roger C., & Davis, James H.:
"An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present
and Future", **Academy of Management Review**, Vol.32,
No.2, 2007, pp.344-354.
- Schulte, Paul A., Wagner, Gregory R., Ostry, A.,
Blanciforti, Laura A., Cutlip, Robert G., Krajnak, Kristine
M., Luster, M., Munson, Albert E., O'Callaghan,
James P., Parks, Christine G., Simeonova, Petia P., & Miller,
Diane B.:
"Work, obesity, and occupational safety and health."
American Journal Of Public Health, Vol.97, No.3, 2007,
pp.428-436.
- Scott, Pamela H., & Tweed, Stephanie:
"Implications of Spiritual Leadership on Organizations",
Journal of Education & Social Policy, Vol.3, No.6,
December 2016, pp.66-70.
- Sendjaya, Sen & Sarros, James C.:
"Servant Leadership: Its Origin, Development, and
Application in Organizations", **Journal of Leadership and
Organization Studies**, Vol.9, No.2, 2002, pp.57-64.
- Sendjaya, Sen & Cooper, Brian:
"Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical model
and test of construct validity", **European Journal of Work and
Organizational Psychology**, Vol.20, No.3, 2011, pp.416-436.

- Sendjaya, Sen & Pekerti, Andre: "Servant Leadership as antecedent of trust in organizations", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.31, No.7, 2010, pp.643-663.
- Sendjaya, Sen, Sarros, James C., & Santora, Joseph C.: "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", **Journal Of Management Studies**, Vol.45, No.2, 2008, pp.402-424.
- Seuring, Stefan & Muller, Martin: "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", **Journal of Cleaner Production**, Vol: 16, 2008, pp.1699-1710.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H., & Cheraskin, L.: "Business on a handshake", **Negotiation Journal**, Vol.8, No.4, October 1992, pp.365-377.
- Sharma, Angel: "Managing diversity and equality in the workplace", **Cogent Business & Management**, Vol.3, 2016, pp.1-14.
- Silvestrea, Bruno S., & Tîrca, Diana Mihaela: "Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future", **Journal of Cleaner Production**, Vol: 208, 2019, pp.325-332.
- Singer, Amy: **İyilik Yap Denize At Müslüman Toplumlarda Hayırseverlik**, Çeviri: Ali Özdamar, Kitap Yayınevi, İstanbul, Ocak 2012.
- Song, Chanhoo, Park, Kwangseo Ryan & Kang, Seung-Wang: "Servant Leadership and Team Performance: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Climate", **Social Behavior and Personality**, Vol.43, No.10, 2015, pp.1749-1760.
- Spears, Larry C.: **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**, John Wiley & Sons, Inc.,1995.
- Spears, Larry C.: "Servant-Leadership and The Greenleaf Legacy", **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**, Ed. by Larry C. Spears, John Wiley & Sons, Inc.,1995.
- Spears, Larry C., & Lawrence, Michele: **Practising Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery and Forgiveness**, Foreword by. Warren Bennis, A Wiley Imprint, San Francisco, 2004.
- Spears, Larry C.: "Practising Servant-Leadership", **Leader to Leader**, Fall 2004, pp.7- 11.

- Spears, Larry C.: "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant- leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.17, No.7, 1996, pp.33-35.
- Staniškienė, Eglė & Stankevičiūtė, Živilė: "Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation", **Journal of Cleaner Production**, Vol.188, 2018, pp.708-719.
- Stone, A. Gregory; Russell, Robert F., & Patterson, Kathleen: "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No.4, 2004, pp.349-361.
- Sweeney, Patrick J., & Fry, Louis W.: "Character Development Through Spiritual Leadership", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Vol.64, No.2, 2012, pp.89–107.
- Symon, G., Long, K., & Ellis, J.: "The coordination of work activities: cooperation and conflict in a hospital context", **Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing**, Vol.5, 1996, pp.1-31.
- Szopik-Depczyńska, Katarzyna, Cheba, Katarzyna, Bał, Iwona, Stajniak, M Maciej, Simboli, Alberto & Loppolo, Giuseppe: "The study of relationship in a hierarchical structure of EU sustainable development indicators", **Ecological Indicators**, Vol: 90, 2018, pp.120-131.
- Şencan, Hüner: **Güvenirlilik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık: İstanbul, 2005.
- Tan, Hwee Hoon & Tan, Christy S.F.: "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, Vol.126, No.2, 2000, pp.241-260.
- T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü: **Bir Medeniyetin İzdüşümü VAKIFLAR**, Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2014.
- Terzi, Arzu: **Bezmialem Valide Sultan**, Timaş Yayınları, İstanbul, Şubat 2018.
- The New York Times, October 2, 1990.
- Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B.: "An Examination Of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", **Personnel Psychology**, Vol.52, 1999, pp.591–620.

- Trivers, Geoffrey A.: Servant Leadership's Effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors, Argosy University Seattle, Yayınlanmış Doktora Tezi, United States, 2009, pp.1-140.
- Trompenaars, Fons & Voerman, Ed: **Servant-Leadership Across Cultures: Harnessing the Strength of the World's Most Powerful Management Philosophy**, McGraw-Hill Companies Inc. 2010.
- Turan, Osman: **Türk Cihan Hakimiyeti Mefkuresi Tarihi**, Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 1995.
- Tüzün, İdris: **Hizmetkâr Liderlik Modeli**, Süeda Basım Yayın San.ve Tic. A.Ş., İstanbul, 2013.
- Tüzün, İ.K.: "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", **Doktora Tezi (Yayınlanmamış)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Ankara, s.1-178.
- Tuan, Luu Trong: "The linkages among leadership, trust and business ethics", **Social Responsibility Journal**, Vol.8, No.1, 2012, pp.133-148.
- Tüzün, İpek Kalemci: "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Yayınları, **KMÜ İİBF Dergisi**, Sayı.3, Cilt.2, Aralık 2007, s.93-118, (Çevrimiçi) <http://earsiv.kmu.edu.tr/handle/11492/404>, 2 Şubat 2019.
- Uğurluoğlu, Özgür, Durukan Köse, Serap & Köse, Tuncay: "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", **TSA**, Cilt.19, Sayı.2, 2015, s.240-262.
- UN (United Nations): United Nations Environment Programme. Report of the Governing Council on the work of this third session; United Nations: New York, USA, 1975.
- Underhill, Elsa & Quinlan, Michael: Underhill, Elsa & Quinlan, Michael: "How precarious employment affects health and safety at work: the case of temporary agency workers." **Relations Industrielles/Industrial Relations**, Vol.66, No.3, 2011, pp.397-421.
- Ürü, F. Oben, Çalışkan, Sezer Cihan, Atan, Özlem & Yozgat, Uğur: "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt.13, Sayı.1, 2013, s.1-21.

- WCED (World Commission on Environment and Development): Our common future. Oxford: Oxford University Press; 1987.
- Vivoda, Vlado & Kemp, Deanna: "How do national mining industry associations compare on sustainable development?", **The Extractive Industries and Society**, Vol: 6, 2019, pp.22-28.
- Wu, K.J., Zhu, Y., Tseng, M.L., Lim, M.K., & Xue, B. "Developing a hierarchical structure of the co-benefits of the triple bottom line under uncertainty", **Journal of Cleaner Production**, Vol:195, 2018, pp.908-918.
- Van Dierendonck, Dirk: "Servant Leadership: A Review and Synthesis", **Journal of Management**, Vol.37, No:4, 2011, pp.1228-1261.
- Van Dierendonck, Dirk & Nuijten, Inge: "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", **Journal of Business Psychology**, Vol.26, 2011, pp.249-267.
- Van Dierendonck, Dirk & Patterson, Kathleen: **Servant Leadership Developments in Theory and Research**, Palgrave Macmillan, 2010.
- Van Dierendonck, Dirk, Sousa, M., Gunnarsdottir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Verdorfer, A. P., Duyan, E. C. & Carvajal, R. R.: "The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries", **Administrative Sciences**, Vol.7, No.8, 2017, pp.1-11.
- Vondey, Michelle: "The Relationship among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification", **International Journal of Leadership Studies**, Vol.6, No.1, 2010, pp.3-27.
- Walumbwa, Fred O., Avolio, Bruce J., Gardner, William L., Wernsing, Tara S., & Peterson, Suzanne J.: "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", **Journal of Management**, Vol.34, No.1, February 2008, pp.89-126.
- Wang, D., Feng, T., & Lawton, A.: "Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-dimensional Perspective", **Journal of Business Ethics**, Vol.145, 2017, pp.95-109.
- Washington, Rynetta R., Sutton, Charlotte D., & Feild, Hubert S.: "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.27, No.8, 2006, pp.700-716.
- Williams Jr, Wallace Alexander; Seng Brandon, Randolph; Hayek, Mario; Randolph; Hayek, Mario; Williams Jr, Wallace Alexander; Seng Brandon, Randolph; Hayek, Mario; Pane Haden, Stephanie & Atinc, Guclu: "Servant leadership and followership creativity: The influence

- Pane Haden, Stephanie & Atinc, Guclu: of workplace spirituality and political skill”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.38, No.2, 2017, pp.178-193.
- Wilson, Sloan D., Timmel, John J., & Miller, Ralph R.: Wilson, Sloan D., Timmel, John J. & Miller, Ralph R.: "Cognitive cooperation." **Human Nature**, Vol.15, No.3, 2004, pp.225-250.
- Winston, Bruce: “Extending Patterson’s Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model”, **Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Studies**, Regent University, August 2003, pp.1-9.
- Winston, Bruce E.: “Servant Leadership at Heritage Bible College: a single-case study”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.25, No.7, 2004, pp.600-617.
- Wohlgemuth, Veit, Wenzel, Matthias, Berger, Elisabeth S. C., & Eisend, Martin: “Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control”, **European Management Journal**, 2019, (baskıda).
- Wong, Paul T. P., & Davey, Dean M.A.: “Best Practices in Servant Leadership”, **School of Global Leadership & Entrepreneurship**, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, July 2007, pp.1-15.
- Wong, Paul T. P., & Page, Don: “Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile”, **Servant Leadership Roundtable**, Trinity Western University, 2003, pp.1-13.
- Vivoda, Vlado & Kemp, Deanna: “How do national mining industry associations compare on sustainable development?”, **The Extractive Industries and Society**, Vol.6, No.1, 2019, pp.22-28.
- Yang, Jin, Liu, Hefu & Gu, Jibao: “A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.38, No.5, 2017, pp.1-29.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S.: **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.50.
- Yıldırım, Nuran: **Gureba Hastanesi’nden Bezmialem Vakıf Üniversitesi’ne, From The Cahrity Hospital to The Bezmialem Foundation University**, Bezmialem Vakıf Üniversitesi, İstanbul, 2013.

- Yu, Ming-Chuan, Mai, Qiang, Tsai, Sang-Bing, & Dai, Yi: "An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organizational Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability", **Sustainability**, Vol.10, No.864, March 2018, pp.1-14.
- Zaheer, Akbar, McEvily, Bill & Perrone, Vincenzo: "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", **Organization Science**, Vol.9, No.2, March-April 1998, pp.141-159.
- Zhou, Ying Ying & Miao, Qing: "Servant Leadership and Affective Commitment in the Chinese Public Sector: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**, Vol.115, No.2, 2014, pp.381-395.
- Zwick, Thomas: "Employee participation and productivity." **Labour Economics**, Vol.11, No.6, 2004, pp.715-740.

EKLER

EK 1: HİZMETKÂR LİDERLİK, SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ANKET FORMU

HİZMETKÂR LİDERLİK, SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim dalında Prof. Dr. Işıl Pekdemir danışmanlığında yürütülen bir doktora tez çalışmasıdır. Bu araştırmanın temel amacı, Bu çalışmanın temel amacı, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerini araştırmaktır.

Ankete katılanların ismi hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Verilen cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmada elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz cevapların **eksiksiz** ve **doğru** olması çok önemlidir. Bu nedenle, lütfen soruları size en uygun olacak şekilde cevaplayınız.

Araştırmamıza sağladığınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Uzman Zeynep Gökçen
zgokcen@bezmialem.edu.tr
0 212 523 22 88 - 3017 / 1007

Yöneticinizle ne zamandır birlikte çalışmaktasınız?	:	(Birlikte çalışma süreniz 6 aydan az ise anketi cevaplamayınız.!)
-----------------------------------------------------	---	-------	--------------------------------------------------------------------------

Lütfen aşağıdaki ifadelerde, **bağlı bulunduğunuz yöneticinizi ve çalıştığınız kurumu** göz önünde bulundurarak, **kesinlikle katılmıyorum** ile **kesinlikle katılıyorum** arasında sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Soru Kodu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Kişisel bir problemim olduğunda, yöneticimden yardım isterim.	1	2	3	4	5	HLDİ1
Yöneticim benim iyilik halimi önemser.	1	2	3	4	5	HLDİ2
Yöneticim kişisel konularda benimle konuşmaya zaman ayırır.	1	2	3	4	5	HLDİ3
Yöneticim bana sormadan bile, moralimin bozuk olduğunu anlayabilir.	1	2	3	4	5	HLDİ4
Yöneticim topluma değer katmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5	HLTDY1
Yöneticim insanlara yardım etmeye daima önem verir.	1	2	3	4	5	HLTDY2
Yöneticim toplumsal etkinliklerde bulunur.	1	2	3	4	5	HLTDY3
Yöneticim beni toplumda gönüllü olarak çalışmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5	HLTDY4
Yöneticim işler yolunda gitmediğinde bunu bana ifade eder.	1	2	3	4	5	HLKY1
Yöneticim karmaşık problemleri tüm yönleriyle ele alabilir.	1	2	3	4	5	HLKY2
Yöneticim kurumumuzu ve onun amaçlarını iyi anlayan bir düşünce yapısına sahiptir.	1	2	3	4	5	HLKY3
Yöneticim işle ilgili problemleri yeni veya yaratıcı fikirler ile çözebilir.	1	2	3	4	5	HLKY4

Yöneticim işimle ilgili önemli kararları vermemde bana sorumluluk verir.	1	2	3	4	5	HLG1
Yöneticim kendi başıma işim ile ilgili önemli kararların üstesinden gelmemi teşvik eder.	1	2	3	4	5	HLG2
Yöneticim zor durumların üstesinden en iyi hissettiğim şekilde gelmem konusunda beni özgür bırakır.	1	2	3	4	5	HLG3
İşimi yaparken önemli bir karar vermek zorunda olduğumda, öncelikle yöneticime danışmak zorunda değilimdir.	1	2	3	4	5	HLG4
Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	1	2	3	4	5	HLGAB1
Yöneticim kariyer hedeflerime ulaşmama önem verir.	1	2	3	4	5	HLGAB2
Yöneticim bana yeni beceriler geliştirmemi sağlayan işler verir.	1	2	3	4	5	HLGAB3
Yöneticim kariyer hedeflerimi bilmek ister.	1	2	3	4	5	HLGAB4
Yöneticim benim başarıımı çok önemser.	1	2	3	4	5	HLABS1
Yöneticim benim çıkarlarıma öncelik verir.	1	2	3	4	5	HLABS2
Yöneticim benim ihtiyaçlarımı karşılamak için fedakârlık yapar.	1	2	3	4	5	HLABS3
Yöneticim işimi kolaylaştırmak için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5	HLABS4
Yöneticim yüksek düzeyde etik standartlara sahiptir.	1	2	3	4	5	HLED1
Yöneticim her zaman dürüştür.	1	2	3	4	5	HLED2
Yöneticim başarıya ulaşmak için etik ilkelerden ödün vermez.	1	2	3	4	5	HLED3
Yöneticim parasal kazançtan daha çok dürüstlüğe önem verir.	1	2	3	4	5	HLED4
Çalıştığım kurumda çalışanlar, kişisel sorunlarını bölüm yöneticileri ile paylaşır.	1	2	3	4	5	SSÇK1
Çalıştığım kurumda çalışanlar, işle ilgili sorunlarını bölüm yöneticileri ile paylaşır.	1	2	3	4	5	SSÇK2
Çalıştığım kurumda çalışanlar, kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5	SSÇK3

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Soru Kodu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Çalıştığım kurum, verilecek kararlarda çalışanlarını sorumluluk almaya teşvik eder.	1	2	3	4	5	SSÇK4
Çalıştığım kurum, çalışanlarını kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5	SSÇK5
Çalıştığım kurumda çalışanlar, çalışma arkadaşlarının işle ilgili sorunlarını çözerek, birbirlerine destek olur.	1	2	3	4	5	SSÇİ1
Çalıştığım kurumda, daha tecrübeli çalışanlar, iş tecrübelerini meslektaşları ile paylaşır.	1	2	3	4	5	SSÇİ2
Çalıştığım kurum, çalışanların işle ilgili sorunlarını çözerek onları işbirliği yapmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5	SSÇİ3
Çalıştığım kurum, çalışanlarını işle ilgili edindiği deneyimlerini, diğer çalışanlar ile paylaşmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5	SSÇİ4
Çalıştığım kurum, çalışanlarını takım çalışması yapmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5	SSÇİ5
Çalıştığım kurum, işbirliği faaliyetleri için çalışanlarını ödüllendirir.	1	2	3	4	5	SSÇİ6
Çalıştığım kurumun çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir ücretlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5	SSEF1
Çalıştığım kurumun ücretlendirme sistemi adildir.	1	2	3	4	5	SSEF2
Çalıştığım kurumda eşit işe eşit ücret ödenir.	1	2	3	4	5	SSEF3
Çalıştığım kurum, kişisel gelişim imkânlarını çalışanlarına eşit bir şekilde sağlar.	1	2	3	4	5	SSEF4
Çalıştığım kurum, işe alım sürecinde tüm adaylara eşit davranır.	1	2	3	4	5	SSEF5
Çalıştığım kurum, erkeklere ve kadınlara kariyerlerini ilerletmeleri için eşit imkânlar sağlar.	1	2	3	4	5	SSEF6

Çalıştığım kurum, çalışanlarına genel ve mesleki becerilerini geliştirme imkânı sağlar.	1	2	3	4	5	SSÇG1
Çalıştığım kurum, çalışanlarının fuarlara, stajlara ve kongrelere katılımını sağlar.	1	2	3	4	5	SSÇG2
Çalıştığım kurumda, çalışanların gelişimi için çeşitli uygulamalar vardır.	1	2	3	4	5	SSÇG3
Çalıştığım kurum, mesleki becerilerini geliştirebilmeleri için çalışanlarını sürekli teşvik eder.	1	2	3	4	5	SSÇG4
Çalıştığım kurum, gerekli olan tüm çalışma araç gereci çalışanlarına sağlar.	1	2	3	4	5	SSİGS1
Çalıştığım kurum, çalışanlarının iş güvenliği ile ilgili gereksinimlerini karşılar.	1	2	3	4	5	SSİGS2
Çalıştığım kurum, çalışanlarını kötü alışkanlıklardan vazgeçmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5	SSİGS3
Çalıştığım kurum, dinlenebilmeleri için çalışanlarına uygun koşullar sağlar.	1	2	3	4	5	SSİGS4
Çalıştığım kurum, çalışanlarına sağlık hizmetlerinden yararlanma imkânı sağlar.	1	2	3	4	5	SSİGS5
Çalıştığım kurum, çalışanlarına uygun çalışma koşulları sağlar.	1	2	3	4	5	SSİGS6
Çalıştığım kurum, çalışanlarının gelişimini sağlamak için diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar.	1	2	3	4	5	SSDİ1
Çalıştığım kurum, talep edildiğinde, eski çalışanlar için tavsiye mektubu verir.	1	2	3	4	5	SSDİ2
Çalıştığım kurum, pratik yapmaları için öğrencileri staja kabul eder.	1	2	3	4	5	SSDİ3
Çalıştığım kurum, yenilik projeleri için diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar.	1	2	3	4	5	SSDİ4
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	YG1
Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	YG2
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	YG3
Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	YG4
Yöneticimin işini yeterli bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	YG5

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Soru Kodu
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	YG6
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	YG7
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	YG8
Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5	ÖG1
Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5	ÖG2
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5	ÖG3
Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	1	2	3	4	5	ÖG4
Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiği zaman, kendimi kötü hissederim.	1	2	3	4	5	ÖÖ1
Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	ÖÖ1
Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda, genellikle "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5	ÖÖ1
Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımla gibi görürüm.	1	2	3	4	5	ÖÖ1
Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5	ÖÖ1
Medyada çalıştığım kurumla ilgili eleştiri olduğunda, rahatsız olurum.	1	2	3	4	5	ÖÖ1

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Yöneticinizle görüşme sıklığınız nedir?	:	a) Her gün	b) Haftada 1 kez	c) Haftada 2-3 kez	d) 15 günde bir	e) Ayda bir
Cinsiyetiniz	:	a) Kadın	b) Erkek			
Yaşınız	:	a) 20-30	b) 31-40	c) 41-50	d) 51-60	e) 61 ve üstü
Medeni durumunuz	:	a) Bekâr	b) Evli			
Eğitim durumunuz	:	a) Lise	b) Önlisans	c) Lisans	d) Yüksek Lisans	e) Doktora f) Tıpta / Dişte Uzm.
Kurumdaki Kadronuz	:	a) Akademik	b) İdari			
Akademik Unvanınız	:	a) Prof.Dr.	b) Doç.Dr.	c) Dr. Öğr. Üyesi	d) Öğretim Görevlisi	e) Araş. Gör. f) Tıpta/Dişte Uzmanlık Öğrencisi
Pozisyonunuz	:	a) Rektör	b) Rektör Yard.	c) Rektör Danış.	d) Genel Sekreter	e) Dekan, Enstitü/ MYO/YO/ Merkez Müdürü f) Dekan/ Enstitü/ MYO/YO/Merkez Müd. Yard.
		g) ABD/ Bölüm Başkanı	h) Genel Sekreter Yard.	ı) Başhekim	i) Başhekim Yard.	j) Direktör/ Daire Başkanı k) Fakülte Sekreteri/ Enstitü/MYO/YO Sekreteri
		l) Şube Müdürü/ Müdür	m) Şef/ Sorumlu	n) Uzman Hekim / Uzman Diş Hekimi	o) Pratisyen Hekim / Pratisyen Diş Hekimi	ö) Baş Hemşire p) Baş Hemşire Yard.

r) Sorumlu Hemşire s) Hemşire ş) İdari Uzman t) İdari Uzman Yrd. u) Memur ü) Diğer.....

Görev yaptığınız birim (Fakülte/Bölüm/ABD/İdari Birim)

:

Kurumdaki toplam çalışma süreniz (Yıl)

: a) 0-2 b) 3-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 16 ve üstü

Toplam iş tecrübeniz (Yıl)

: a) 0-2 b) 3-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 16 - 20 f) 21 ve üstü

Çalıştığınız kurum hangi sınıfa girmektedir?

: a) Devlet Üniversitesi b) Vakıf Üniversitesi

Anket bitmiştir, vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz...

EK 2: ORJİNAL ÖLÇEKLER

SCALE OF SERVANT LEADERSHIP (HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ)*		
Original Scale (1=Strongly agree; 5=Strongly disagree)		
Emotional Healing	1-	I would seek help from my manager if I had a personal problem.
	2-	My manager cares about my personal well-being.
	3-	My manager takes time to talk to me on a personal level.
	4-	My manager can recognize when I'm down without asking me.
Creating Value For The Community	5-	My manager emphasizes the importance of giving back to the community.
	6-	My manager is always interested in helping people in our community.
	7-	My manager is involved in community activities.
	8-	I am encouraged by my manager to volunteer in the community.
Conceptual Skills	9-	My manager can tell if something is going wrong.
	10-	My manager is able to effectively think through complex problems.
	11-	My manager has a through understanding of our organization and its goals.
	12-	My manager can solve work problems with new or creative ideas.
Empowering	13-	My manager gives me the responsibility to make important decisions about my job.
	14-	My manager encourages me to handle important work decisions about my job.
	15-	My manager gives me the freedom to handle difficult situations in the way that I feel is best.
	16-	When I have to make an important decision at work, I do not have to consult my manager first.
Helping Subordinates Grow and Succeed	17-	My manager makes my career development a priority.
	18-	My manager is interested in making sure that I achieve my career goals.
	19-	My manager provides me with work experiences that enable me to develop new skills.
	20-	My manager wants to know about my career goals.
Putting Subordinates First	21-	My manager seems to care about my success than his/her own.
	22-	My manager puts my best interests ahead of his/her own.
	23-	My manager sacrifices his/her own interests to meet my needs.
	24-	My manager does what she/he can do to make my job easier.
Behaving Ethically	25-	My manager holds high ethical standards.
	26-	My manager is always honest.
	27-	My manager would not compromise ethical principles in order to achieve success.
	28-	My manager values honesty more than profits.

***Kaynak:** Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao & David Henderson, "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, Vol.19, 2008, pp.161-177.

SCALE OF SOCIAL SUSTAINABILITY (SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖLÇEĞİ)*		
Original Scale (1=Strongly agree; 5=Strongly disagree)		
Employee Participation	1-	Employees share their personal problems with line managers.
	2-	Employees share the work-related problems with line managers.
	3-	Employees provide suggestions concerning the improvement of processes at the organization.
	4-	Organisation encourages the employees to take responsibility for decisions.
	5-	Organisation encourages the employees to provide suggestions concerning the improvement of processes at the organisation.
Employee Cooperation	6-	Employees provide support for each other by solving work-related problems.
	7-	More experienced employees share their working experience with colleagues.
	8-	Organisation encourages the employees to cooperate by solving work-related problems.
	9-	Organisation encourages the employees to share work-related experience.
	10-	Organisation encourages team-working.
	11-	Organisation rewards the employees for cooperation activities.
Equal Opportunities	12-	The compensation system is understandable to employees.
	13-	The compensation system is fair.
	14-	The employees are paid the same for the same work.
	15-	Organisation ensures equal personal development opportunities for employees.
	16-	Organisation ensures equal opportunities for all candidates during the selection process.
	17-	Organisation ensures equal opportunities for males and females to further their careers.
Employee development	18-	Organisation ensures possibilities for employees to develop general and professional competences.
	19-	Organisation ensures possibilities for employees to participate in fairs, internships.
	20-	Organisation applies different forms for employee development.
	21-	Organisation constantly encourages the employees to develop their competences.
Health and Safety	22-	Organisation provides the necessary working equipment for the employees.
	23-	The workplaces fulfil safety requirements.

	24-	Organisation encourages the employees to give up bad habits.
	25-	Organisation provides good conditions for rest for its employees.
	26-	Organisation provides wellness opportunities for its employees.
	27-	Organisation provides good working conditions for its employees.
External Partnership	28-	Organisation cooperate with other organisations for the purpose of employee development.
	29-	At request, the organisation provides recommendations for former employee.
	30-	Organisation accepts students for practice.
	31-	Organisation cooperates with other organisations for innovation projects.

***Kaynak:** Eglė Staniškienė, & Živilė Stankevičiūtė, "Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation", **Journal of Cleaner Production**, Vol.188, 2018, pp.708-719.

SCALE OF ORGANIZATIONAL TRUST (ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ)*

Original Scale (1=Strongly agree; 5=Strongly disagree)

Trust to Manager	1-	My level of confidence thatis technically competent at the critical elements of his or her job is.....
	2-	My level of confidence thatwill make thought out decisions about his or her job is.....
	3-	My level of confidence that..... will follow through on assignments is....
	4-	My level of confidence that.....has an acceptable level of understanding of his/her job is.....
	5-	My level of confidence that.....will be able to do his or her job in an acceptable manner is.....
	6-	When.....tells me something, my level of confidence that I can rely on what they tell me is....
	7-	My confidence in.....to do the job without causing other problems is.....
	8-	My level of confidence that.....will think through what he or she is doing on the job is.....
Trust to organization	9-	My level of confidence that this organization will treat me fairly is.....
	10-	The level of trust between supervisors and workers in this organization is....
	11-	My level of confidence that..... will follow through on assignments is....
	12-	My level of confidence that.....has an acceptable level of understanding of his/her job is.....

***Kaynak:** R.C. Nyhan, & H.A. Marlowe, "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", **Evaluation Review**, Vol.21, No.5, 1997, pp.614-635.

SCALE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION (ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ)*

Original Scale (1=Strongly agree; 5=Strongly disagree)

Organizational Identification	1-	When someone criticizes (name of school), it feels like a personal insult
	2-	I am very interested in what others think about (name of school)
	3-	When I talk about this school, I usually say "we" rather than "they"
	4-	This school's successes are my successes.
	5-	When someone praises this school, I feels like a personal compliment
	6-	If a story in media criticized the school, I would feel embarrassed.

***Kaynak:** Fred Mael, Blake E. Ashforth, "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, 1992, pp.103-123.

**EK 3: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ORJİNAL ÖLÇEKLERİN
(TÜRKÇE'YE UYARLANMIŞ) BOYUTLARI VE BOYUTLARDA YER ALAN
İFADELER**

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ*		
Duygusal iyileştirme	1-	Kişisel bir problemim olduğunda, yöneticimden yardım isterim.
	2-	Yöneticim benim iyilik halimi önemser.
	3-	Yöneticim kişisel konularda benimle konuşmaya zaman ayırır.
	4-	Yöneticim bana sormadan bile, moralimin bozuk olduğunu anlayabilir.
Toplum için değer yaratma	5-	Yöneticim topluma değer katmanın önemini vurgular.
	6-	Yöneticim insanlara yardım etmeye daima önem verir.
	7-	Yöneticim toplumsal etkinliklerde bulunur.
	8-	Yöneticim beni toplumda gönüllü olarak çalışmaya teşvik eder.
Kavramsal yetenekler	9-	Yöneticim işler yolunda gitmediğinde bunu bana ifade eder.
	10-	Yöneticim karmaşık problemleri tüm yönleriyle ele alabilir.
	11-	Yöneticim kurumumuzu ve onun amaçlarını iyi anlayan bir düşünce yapısına sahiptir.
	12-	Yöneticim işle ilgili problemleri yeni veya yaratıcı fikirler ile çözebilir.
Güçlendirme	13-	Yöneticim işimle ilgili önemli kararları vermemde bana sorumluluk verir.
	14-	Yöneticim kendi başıma işim ile ilgili önemli kararların üstesinden gelmemi teşvik eder.
	15-	Yöneticim zor durumların üstesinden en iyi hissettiğim şekilde gelmem konusunda beni özgür bırakır.
	16-	İşimi yaparken önemli bir karar vermek zorunda olduğumda, öncelikle yöneticime danışmak zorunda değilimdir.
Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma,	17-	Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.
	18-	Yöneticim kariyer hedeflerime ulaşmama önem verir.
	19-	Yöneticim bana yeni beceriler geliştirmemi sağlayan işler verir.
	20-	Yöneticim kariyer hedeflerimi bilmek ister.
Astları birinci sıraya koyma,	21-	Yöneticim benim başarıyı çok önemser.
	22-	Yöneticim benim çıkarlarıma öncelik verir.
	23-	Yöneticim benim ihtiyaçlarımı karşılamak için fedakârlık yapar.
	24-	Yöneticim işimi kolaylaştırmak için elinden geleni yapar.
Etik Davranma	25-	Yöneticim yüksek düzeyde etik standartlara sahiptir.
	26-	Yöneticim her zaman dürüştür.
	27-	Yöneticim başarıya ulaşmak için etik ilkelerden ödün vermez.
	28-	Yöneticim parasal kazançtan daha çok dürüstlüğe önem verir.

*Ek 2'de belirtilen Liden ve arkadaşlarının 2008 yılında geliştirdiği "Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin" Türkçe uyarlaması tarafımda yapılmıştır.

SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÖLÇEĞİ*		
Çalışanların Katılımı	1-	Çalıştığım kurumda çalışanlar, kişisel sorunlarını bölüm yöneticileri ile paylaşır.
	2-	Çalıştığım kurumda çalışanlar, işle ilgili sorunlarını bölüm yöneticileri ile paylaşır.
	3-	Çalıştığım kurumda çalışanlar, kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunur.
	4-	Çalıştığım kurum, verilecek kararlarda çalışanlarını sorumluluk almaya teşvik eder.
	5-	Çalıştığım kurum, çalışanlarını kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunmaya teşvik eder.
Çalışanların İşbirliği	5-	Çalıştığım kurumda çalışanlar, çalışma arkadaşlarının işle ilgili sorunları çözerek, birbirlerine destek olur.
	7-	Çalıştığım kurumda, daha tecrübeli çalışanlar, iş tecrübelerini meslektaşları ile paylaşır
	8-	Çalıştığım kurum, çalışanların işle ilgili sorunları çözerek onları işbirliği yapmaya teşvik eder.
	9-	Çalıştığım kurum, çalışanlarını işle ilgili edindiği deneyimlerini, diğer çalışanlar ile paylaşmaya teşvik eder.
	10-	Çalıştığım kurum, çalışanlarını takım çalışması yapmaya teşvik eder.
	11-	Çalıştığım kurum, işbirliği faaliyetleri için çalışanlarını ödüllendirir.
Fırsat Eşitliği	12-	Çalıştığım kurumun çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir ücretlendirme sistemi vardır.
	13-	Çalıştığım kurumun ücretlendirme sistemi adildir.
	14-	Çalıştığım kurumda eşit işe eşit ücret ödenir.
	15-	Çalıştığım kurum, kişisel gelişim imkânlarını çalışanlarına eşit bir şekilde sağlar.
	16-	Çalıştığım kurum, işe alım sürecinde tüm adaylara eşit davranır.
	17-	Çalıştığım kurum, erkeklere ve kadınlara kariyerlerini ilerletmeleri için eşit imkânlar sağlar.
Çalışanların Gelişimi	18-	Çalıştığım kurum, çalışanlarına genel ve mesleki becerilerini geliştirmeleri için imkânlar sağlar.
	19-	Çalıştığım kurum, çalışanlarının fuarlara, stajlara ve kongrelere katılımını sağlar.
	20-	Çalıştığım kurumda, çalışanların gelişimi için çeşitli uygulamalar vardır.
	21-	Çalıştığım kurum, mesleki becerilerini geliştirebilmeleri için çalışanlarını sürekli teşvik eder.
	22-	Çalıştığım kurum, gerekli olan tüm çalışma araç gereci çalışanlarına sağlar.

İş Güvenliği ve Sağlığı	23-	Çalıştığım kurum, çalışanlarının iş güvenliği ile ilgili gereksinimlerini karşılar.
	24-	Çalıştığım kurum, çalışanlarını kötü alışkanlıklardan vazgeçmeye teşvik eder.
	25-	Çalıştığım kurum, dinlenebilmeleri için çalışanlarına uygun koşullar sağlar.
	26-	Çalıştığım kurum, çalışanlarına sağlık hizmetlerinden yararlanma imkânı sağlar.
	27-	Çalıştığım kurum, çalışanlarına uygun çalışma koşulları sağlar.
Dışarı ile İşbirliği	28-	Çalıştığım kurum, çalışanlarının gelişimini sağlamak için diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar.
	29-	Çalıştığım kurum, talep edildiğinde, eski çalışanlar için tavsiye mektubu verir.
	30-	Çalıştığım kurum, pratik yapmaları için öğrencileri staja kabul eder.
	31-	Çalıştığım kurum, yenilik projeleri için diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar.

***Ek 2’de** belirtilen Staniškienė, & Živilė Stankevičiūtė 2018 yılında geliştirdiği “Sosyal sürdürülebilirlik Ölçeğinin” Türkçe’ye ilk kez uyarlanması bu tez çalışmasıyla gerçekleştirilerek Türkçe literatüre kazandırılmıştır.

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ*

Yöneticiye Güven	1-	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim tamdır.
	2-	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.
	3-	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.
	4-	Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.
	5-	Yöneticimin işini yeterli bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.
	6-	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.
	7-	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.
	8-	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.
Örgüte Güven	9-	Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.
	10-	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
	11-	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
	12-	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.

*Ek 2’de belirtilen Nylan ve Marlow’un 1997 yılında geliştirdiği “Örgütsel Güven Ölçeği”nin Türkçe uyarlaması tarafımca yapılmıştır.

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ*

Örgütsel Özdeşleşme	1-	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiği zaman, kendimi kötü hissederim.
	2-	Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.
	3-	Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda, genellikle “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.
	4-	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.
	5-	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü olarak düşünürüm.
	6-	Medyada çalıştığım kurumla ilgili eleştiri olduğunda, rahatsız olurum.

*Ek 2’de belirtilen Mael ve Ashfort’un 1992 yılında geliştirdiği “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”nin Türkçe uyarlaması tarafımca yapılmıştır.

EK 4: HİZMETKÂR LİDERLİK HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞMALARA AİT TABLOLAR*

Hizmetkâr Liderlik Hakkında Yapılan Kavramsal Çalışmalar*

Araştırmacı	Araştırmanın Yapıldığı Yer Uygulandığı Sektör - Örneklem	Kavramsal Olarak Geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Boyutları	Sonuç ve Öneriler
Graham (1991)	Amerika'da, Çeşitli iş yerlerinden derlenen veriler, 3 kısa keşfedici vaka çalışması.	1-İlham, 2-Manevi	Hizmetkâr liderlik karizmatik liderliğin 4 modeli içerisinde tanımlanmıştır. Graham, hizmetkâr liderliğin dönüştürücü liderliğin bir adım daha ötesine geçtiğini takipçilerin sadece entellektüel ve yetenek gelişimini değil, aynı zamanda manevi sorgulama kapasitelerini de geliştirdiğini belirtmiştir. Çalışmanın sonunda, hem ilham boyutu hem de manevi boyutu olan bir örgütsel liderlik modeli ortaya çıkarılmıştır.
Spears (1998)	Amerika'da,	1-Dinleme, 2-Empati, 3-İyileştirme, 4-Farkındalık, 5-İkna etme, 6-Kavramsallaştırma, 7-Öngörü, 8-Kâhyalık, 9-İnsanların gelişimine adanmışlık, 10-Topluluk oluşturma.	Spears, Greenleaf'in orijinal yazıları üzerinde uzun bir süre dikkatle devam eden düşüncelerinin ve yaptığı analizlerin ardından, hizmetkâr liderin 10 temel özelliğini tanımlamıştır.
Buchen (1998)		1-Öz kimlik, 2-Güçlendirme, 3-Karşılıklılık kapasitesi, 4-İlişki kurucuları, 5-Geleceğe yönelik meşguliyet.	Fakülte ve kurumların geleceği için Greenleaf tarafından benimsenen ve savunulan hizmetkâr liderlik ile ilgili 5 boyutlu yeni bir model önerilmiştir.

Farling, Stone & Winston (1999)		1-Vizyon sağlama, 2-Takipçilerinin güvenilirliğini ve güvenini kazanma, 3-Değerlerini etkileme.	Hizmetkâr liderliği: 1-Vizyon sağlama, 2-Takipçilerinin güvenilirliğini ve güvenini kazanma, 3-Değerlerini etkileme gibi değişkenlerden oluşan bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır.
Russell (2001)		1-Güven, 2-Başkalarını takdir etme, 3-Güçlendirme.	Çalışmanın ana amacı, liderlikte değerlerin rolü hakkında mevcut literatürü incelemektir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin sadece güven, başkalarını takdir etme ve güçlendirme niteliklerine odaklanılmıştır. Sonuç olarak, lider değerlerinin anlamlı bir şekilde takipçileri etkilediği ve en sonunda örgütsel performansı etkilediği belirtilmiştir.
Russell & Stone (2002)		9 tane fonksiyonel nitelik tanımlanmış: 1-Vizyon, 2-Dürüstlük, 3-Bütünlük, 4-Güven, 5-Hizmet, 6-Model olma, 7-Öncülük etme, 8-Başkalarını takdir etme, 9-Güçlendirme. 11 tane Tamamlayıcı Nitelikler: 1-İletişim, 2-Güvenilirlik, 3-Yetkinlik, 4-Kâhyalık, 5-Görünürlük, 6-Etkileme, 7-İkna gücü, 8-Dinleme, 9-Cesaretlendirme (Teşvik), 10-Öğretme, 11-Delege etme.	Boyutlarda bahsedilen 9 tane fonksiyonel nitelik ve 11 tane tamamlayıcı nitelik tanımlanmıştır.
Sendjaya & Sarros (2002)			Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin yapıları; hizmetkâr liderliğin birincil niyetinin ilk önce diğerlerine hizmet etme olduğu ve ilk önce yönetmek olmadığı, kavramın özünün hizmetkâr ve kâhyalık olduğu ve lider veya sahip olmadığı şeklinde tanımlanmıştır.

Patterson (2003)		1-Sosyal ve ahlaki sevgi (Agapoe love), 2-Tevazu, 3-Fedakârlık, 4-Vizyon, 5-Güven, 6-Güçlendirme 7-Hizmet.	Yedi erdemden oluşan Hizmetkâr Liderlik Modeli geliştirilmiştir.
Stone, Russell & Patterson (2004)			Dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik kavramları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların literatürde ortaya konulması amaçlanmıştır. Dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğin farklı liderlik tipleri olduğu belirlenmesine rağmen, dinamik liderlik için kavramsal bir çerçeve önerilmiştir.
Winston (2004)	Amerika'da, İncil Kolejinde, 3 yönlü veri toplama yöntemiyle; 13 çalışan ve 1 liderin 10 tane detaylı mülakat sorusuna verdikleri cevaplardan - Hizmetkâr -Güdümlü Liderlik Göstergesinden, - 2 yıllık bir zaman diliminden fazla bir süre araştırmacının gözlemlerinden veriler elde edilmiştir (Nitel bir Vaka Çalışması)	1-Güven, 2-Güçlendirme, 3-Vizyon, 4-Fedakârlık 5-İçsel Motivasyon, 6-Bağlılık, 7-Hizmet.	Bu vaka çalışması ile Patterson'ın ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modellerinin kullanımı desteklenmiştir. Güven, güçlendirme, vizyon, fedakârlık, içsel motivasyon, bağlılık ve hizmet gibi mülakatlardan elde edilen spesifik değişkenler doğrulanmıştır. Ayrıca, Patterson'ın ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modelleri birleştirilerek, liderin takipçiyi nasıl etkilediğini ve liderin istediklerini başarabilmesinde takipçinin lideri nasıl etkilediğini açıklayan dairesel bir model üretilmiştir.
Matteson & Irving (2006)			Benzerlik metodlarını kullanarak, hizmetkâr liderlik ve kendini feda eden liderliği incelemiştir. Bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin ve kendini feda eden liderliğin ortak birçok karakteristikleri paylaşmasına rağmen, bazı davranışsal boyutlarda farklılaştıkları ileri sürülmüştür. Empati, insanları geliştirme, birlik oluşturma, liderlik sağlama, takipçileri güçlendirme, takipçilere hizmet etme gibi karakteristiklerin birbirleriyle örtüşen kategoriler olduğu belirtilmiştir.

Dierendonck (2011)		1-İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme, 2-Tevazu, 3-Otantiklik, 4-Kişilerarası Kabul, 5-Yönelme, 6-Sorumlu Yöneticilik / Kâhyalık	Modelin temelini, hizmet etme ihtiyacı ile liderlik etme motivasyonunun birleşmesi oluşturmaktadır. Model bu motivasyonla ilişkilendirilmiş kişisel özellikleri ve kültürel yönleri kabul eder. Takipçiler tarafından tecrübe edinilerek ortaya çıkan hizmetkâr lider özellikleri, hem bireysel lider-takipçi ilişkisinde, hem de bir takım veya organizasyon içindeki genel psikolojik çevre üzerinde etkilidir. Sırasıyla takipçileri 3 seviyede etkilemesi beklenmektedir. Bu seviyeler: 1)Bireysel seviyede; kendini gerçekleştirme, pozitif iş tutumları ve artmış performans, 2)Takım seviyesinde; artmış takım etkinliği, 3)Örgütsel seviyede; sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğa güçlü bir şekilde odaklanma. Model, lider ve takipçi arasında karşılıklı bir doğa olduğunu kabul eder ve takipçiden lider davranışına giden bir geri bildirim döngüsünü oluşturur. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) insanları güçlendirme ve geliştirme, (2) tevazu, (3) otantiklik, (4) kişilerarası kabul, (5) yönelme, (6) sorumlu yöneticilik/kâhyalık olarak geliştirilmiştir.
Parris& Peachey (2013)	11 farklı ülkede yapılan 39 ampirik hizmetkâr liderlik çalışmasının literatürünün gözden geçirilmesi, The Matrix Method (Garrard 1999), -Letts v.d. Appraisal Tool (2007), -Stoltz v.d. Appraisal Tool (2004).		11 farklı ülkede yapılan 39 ampirik çalışmanın kalite seviyeleri açısından değerlendirilmesi sonucunda; 22 çalışma yüksek, 12 çalışma orta ve 5 çalışma düşük kalite seviyesinde sınıflandırılmıştır. 39 ampirik çalışmanın gözden geçirilmesi sonucunda: 1) Hizmetkâr liderliğin tanımı üzerinde bir fikir birliğinin olmadığı, 2) Hizmetkâr liderlik teorisinin çeşitli bağlam, kültür ve konularda araştırıldığı, 3) Araştırmacıların hizmetkâr liderliği keşfetmek için çoklu ölçekler kullandığı, 4) Hizmetkâr liderliğin örgüte yardımcı olan ve takipçilerinin iyilik halini geliştiren yaşayabilir ve geçerli bir liderlik teorisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.
Burch, Swails & Mills (2015)	Çalışmanın örneklemini 4 tepe yöneticisi lider (Rektör, 2 Rektör Yardımcısı ve Dekan) ile tam zamanlı ve kısmi zamanlı öğretim üyeleri, dekanlar, direktörler, koordinatörler ve ders verenlerden oluşan takipçiler (66 kişi) oluşturmaktadır. Uygulanan ankete dönüş yapanların sayısı 24 kişidir. Ancak, her takipçi 4 yöneticiyi değerlendirerek anket doldurduğu için toplam dönüş yapılan anket sayısı 96'dır.		Takipçilerin bakış açısından tepe yönetimdeki liderlere ait 3 tane kişisel liderlik niteliği sergilendiği saptanmıştır. Bu kişisel nitelikler: 1-Amaca Bağlılık ve Tutku (%88.2), 2-Güçlü Değerler (%88.2), 3- İyimserlik (%77.4) olarak yer almıştır. İlginç bir şekilde liderlerin en fazla 3 zayıflığı da: 1-Mentorluk ve Geliştirme (%45.7), 2-Cesaretlendirme ve Motivasyon Verme (%41.9), 3- Güçlendirme (%39.7) olarak tespit edilmiştir.

	Veriler 3 ayın üzerinde bir zaman diliminde toplanmıştır.		
--	-----------------------------------------------------------	--	--

*Yukarıdaki bahsedilen hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan kavramsal çalışmalar tarafımca derlenerek özetlenmiştir.

Hizmetkâr Liderlik Hakkında Yapılan Ölçek Geliştirme Çalışmalarının Karşılaştırılması*

Araştırmacılar	Araştırmanın Yapıldığı Yer Uygulandığı Sektör Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Kullanılan Model / Ölçek ve Analiz Yöntemleri	Taslak Ölçek Boyutları ve İfade Sayıları	Geliştirilen Ölçek Boyutları ve İfade Sayıları	Bulgular, Sonuç ve Öneriler
Laub (1999)	Amerika ve Hollanda, 45 organizasyonda insan kaynakları ve eğitimi bölümlerinde çalışan 1624 kişiye anket dağıtılıyor. 41 organizasyondan 847 kişi katılıyor. 828 geçerli cevap	Hizmetkâr Liderlik	İş Tatmini	Güvenilirlik testleri, Delfi Metodu, Faktör Analizi, Korelasyon, ANOVA	1-İnsanlara değer verme, 2-İnsanları geliştirme, 3-Topluluk oluşturma, 4-Otantik tavır sergileme, 5- Liderlik sağlama, 6- Liderliği paylaşma. Hizmetkâr liderlik için ifade sayısı:74, İş tatmini için ifade sayısı:6 Toplam ifade sayısı : 80	1-İnsanlara değer verme, 2-İnsanları geliştirme, 3-Topluluk oluşturma, 4-Otantik tavır sergileme, 5- Liderlik sağlama, 6- Liderliği paylaşma. Anketin daha kısa zamanda cevaplandırılabilmesi amacıyla, hizmetkâr liderlik için ifade sayısı: 60'a indiriliyor. Hizmetkâr liderlik için ifade sayısı en son:43'e indiriliyor.	Bu doktora tez çalışması ile, daha sonra birçok liderlik çalışmasında kullanılabilecek "Örgütsel Liderlik Değerlendirme (OLA) Ölçeği" geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek, hizmetkâr liderliği ilk ölçek olarak bilinmektedir. Laub'ın araştırması ile, değerler fikrinin hizmetkâr liderliğin temelini oluşturduğu onaylanmış ve hizmetkâr liderlik ve değerler arasındaki ilişkinin anlaşılması için ilave ampirik araştırma yapılmasının gerekli olduğu önerilmiştir. Ayrıca gelecekte hizmetkâr liderlik sonuçlarının, verimlilik, personelin morali, müşteri hizmeti veya hizmetin aksamaması vb. örgütsel sonuçlar ile ilişkili olabileceği önerilmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 6 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 6 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 74

							olan ifade sayısı 43 ifadeye düşürülmüştür.
Page & Wong (2000)	Hıristiyan eğitim sisteminde görevli 6 erkek lider ve 18 öğrenciye (10 kız, 8 erkek) kendini değerlendirmeye anketi pilot çalışma olarak uygulanıyor	Hizmetkâr Liderlik,		Önceki literatür çalışmalarından ve yazarların liderlikteki bireysel deneyimlerinden çalışmanın kavramsal çatısı oluşturulmuştur. Ortalamalar Standart sapmalar hesaplanıyor.	1-Bütünlük, 2-Tevazu, 3-Hizmetkârlık, 4-Başkalarını dikkate alma, 5-Başkalarını güçlendirmek, 6-Başkalarını geliştirmek, 7-Vizyon oluşturmak, 8-Amaç odaklılık, 9-Önderlik etme, 10-Model olma, 11-Takım kurma, 12-Karar vermede paylaşımcı olma. İfade sayısı: 200	1-Bütünlük, 2-Tevazu, 3-Hizmetkârlık, 4-Başkalarını dikkate alma, 5-Başkalarını güçlendirmek, 6-Başkalarını geliştirmek, 7-Vizyon oluşturmak, 8-Amaç odaklılık, 9-Önderlik etme, 10-Model olma, 11-Takım kurma, 12-Karar vermede paylaşımcı olma. İfade sayısı:99	Geliştirdikleri hizmetkâr liderlik genişleyen daireler modeli ile hizmetkâr liderliğin ölçülebilmesinin önünü açmak amacıyla hizmetkâr liderliği " <i>kişilik, ilişki, görev, süreç</i> " boyutları ile açıklayan kavramsal bir çatı oluşturmuşlardır. Çok boyutlu "Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli" ve "Hizmetkâr Liderlik Profiline Bireysel Değerlendirilmesi" adlı Hizmetkâr Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. Ancak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmadan çalışma durdurulmuştur. Bu çalışmada başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 12 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 12 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 200 olan ifade sayısı 99 ifadeye düşürülmüştür.
Dennis & Winston (2003)	Amerika, Virginia Regent Üniversitesi 529 kişiye, Eğitim sektörü	Hizmetkâr Liderlik,		Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (2000), Faktör Analizi	1- Bütünlük, 2-Tevazu, 3-Hizmetkârlık, 4-Başkalarını dikkate alma, 5- Başkalarını güçlendirmek, 6- Başkalarını geliştirmek, 7- Vizyon oluşturmak, 8- Amaç odaklılık, 9- Önderlik etme, 10- Model olma, 11- Takım kurma,	1-Güçlendirme, 2- Hizmet, 3- Vizyon. İfade sayısı:23.	Page ve Wong tarafından 2000 yılında geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinin varsayılan 99 ifadelik on iki boyutu/faktörü; güçlendirme, hizmet ve vizyon şeklinde 23 ifadelik 3 boyuta/faktöre inmiştir. Bu çalışmada, araştırmacıların 0.70'in üzerindeki faktör öz değerlerini baz almasının, faktör sayısının 3'e düşmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. 23 ifadelik 3 boyutlu yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Araştırmacılar, bu ölçeğin Page & Wong tarafından varsayılan 12 boyutun/faktörün sadece 3 boyutunu

					12-Karar vermede paylaşımcı olma. İfade Sayısı:99.		temsil etmesi ve 12 boyutun/faktörün tamamını temsil etmemesine rağmen, bu yeni ölçeğin yeni ve mevcut liderlerin eğitiminde pozitif etkileri olan potansiyel bir araç olarak kullanılabilceğini belirtmişlerdir. Bu ölçek için geliştirilen ifadelerin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini ve istenilen faktörlerin yüklenebilmesi için daha fazla araştırmanın yapılması gerektiğini önermişlerdir.
Wong & Page (2003)	1157 kişi	Hizmetkâr Liderlik	-Güç, -Egoist Gurur.	Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2000), Faktör Analizi	1-Bütünlük, 2-Tevazu, 3-Hizmetkârlık, 4-Başkalarını dikkate alma, 5-Başkalarını güçlendirmek, 6-Başkalarını geliştirmek, 7-Vizyon oluşturmak, 8-Amaç odaklılık, 9-Önderlik etme, 10-Model olma, 11-Takım kurma, 12-Karar vermede paylaşımcı olma. İfade Sayısı:99	1-Başkalarını güçlendirme ve geliştirme, 2- Güç ve Gurur, 3-Vizyoner liderlik, 4-Başkalarına hizmet etme, 5-Açık ve katılımcı liderlik, 6-İlham verici liderlik, 7-Cesaret verici liderliktir (Bütünlük ve otantik olmayı kapsar), İfade Sayısı:97	Hizmetkâr liderliğin varlığının otoriter hiyerarşi ve egoist gururun yokluğuna bağlı olduğunu ileri süren "Tersine bir Süreç Modeli" ni önermişlerdir. Ayrıca bu çalışma ile, 2000 yılında ortaya koydukları kavramsal modellerini, faktör analizi yöntemini kullanarak test etmişlerdir. Araştırma sonucunda, tevazu, başkalarını dikkate alma, amaç belirleme ve model olma davranışlarının desteklenmediği ortaya konulmuştur. Yaptıkları analizler sonucunda, ilk önce 8 faktörle tanımladıkları ve sonrasında 2 faktörü tek bir faktör altında birleştirerek 7 faktörle tanımladıkları bir hizmetkâr liderlik profili geliştirmişlerdir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan ölçek 99 ifadelik 12 boyutlu iken, çalışma sonucunda geliştirilen ölçek ise 97 ifadelik 7 boyutludur.
Ehrhart (2004)	Amerika'nın doğu bölgesinde bir bakkal zincirinde	Hizmetkâr Liderlik	-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,	Doğrularıcı Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli, Regresyon Analizi.	1-Astlarla ilişkileri düzenleme, 2-Astları güçlendirme,	1-Astlarla ilişkileri düzenleme, 2-Astları güçlendirme, 3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma,	14 ifadelik 7 boyutlu yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği bu çalışma için geliştirilmiştir ve yapısal geçerliliğini sağlamak için 257 çalışan üniversite öğrencisinden ilave veriler

	249 departman çalışanlarından ve 120 yöneticiden veriler elde edilmiştir, Gıda Sektörü.		-İşlemsel Adalet (aracı rolü)		3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, 4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratma. İfade Sayısı:14.	4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratma. İfade Sayısı:14.	toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderlik ve işlemsel adalet iklimi arasındaki korelasyon anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur (r=.72). Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 14 ifadelik 7 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 14 ifadelik 7 boyutu aynıdır.
Dennis & Bocarnea (2005)	Amerika, Syracuse Üniversitesi8 65 kişiye, Eğitim Sektörü.	Hizmetkâr Liderlik		Patterson Modeli ve teorisini test etmek için ilk ölçek geliştirilmiş Faktör Analizi	1-Sosyal ve ahlaki sevgi, 2-Tevazu, 3-Fedakârlık, 4-Vizyon, 5-Güven, 6-Güçlendirme, 7-Hizmet İfade Sayısı:71	1-Sosyal ve ahlaki sevgi, 2-Tevazu, 3-Vizyon, 4-Güven, 5-Güçlendirme. İfade Sayısı:42.	Patterson'un geliştirdiği teorisindeki 7 boyutun; Sosyal ve ahlaki sevgi, tevazu, vizyon, güven, güçlendirme şeklindeki 5 boyutunu ölçebilen ilk ölçek geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, fedakârlık ve hizmet boyutları ortadan kalkmıştır ve başlangıçta baz alınan 71 ifadelik 7 boyut, 42 ifadelik 5 boyuta indirilerek yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği elde edilmiştir.
Barbuto & Wheeler (2006)	Orta-Batı Amerika ülkelerinde, 80 seçilmiş toplum liderinin değerlendirildiği veriler 338 takipçiden elde edilmiştir.	Hizmetkâr Liderlik	-Dönüşümcü liderlik, -Lider-Üye Etkileşimi (LMX), -Extra çaba, -Çalışan tatmini, -Örgütsel verimlilik.	Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, Korelasyon	1-Dinleme, 2-Empati, 3-İyileştirme, 4-Farkındalık, 5-İkna etme, 6-Kavramsallaştırma, 7-Öngörü, 8-Kâhyalık, 9-İnsanların gelişimine adanmışlık, 10-Topluluk oluşturma. 11-Fedakâr Çağrı.	1-Fedakâr çağrı, 2-Duygusal iyileştirme, 3-İkna edici yol gösterme, 4-Bilgelik, 5-Örgütsel kâhyalık. İfade Sayısı:23.	Spears'ın tespit ettiği 10 tane hizmetkâr liderlik özelliklerine "Fedakar çağrı" özelliğini ekleyerek 11 potansiyel özelliğe ulaşmışlardır. 11 hizmetkâr liderlik özelliğinden beş boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Başlangıçta baz alınan 56 ifadelik 11 boyut, 23 ifadelik 5 boyuta indirilerek yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Hizmetkâr liderliğin boyutlarının dönüşümcü liderlik, LMX (Lider-Üye

					İfade Sayısı:56.		Etkileşimi), extra çaba, çalışan tatmini ve örgütsel verimlilik ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur.
Wong & Davey (2007)	24 liderin kendisini kişisel değerlendirmesi, farklı mesleklerde n 1157 kişi	Hizmetkâr Liderlik		Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2003), Açıklayıcı Faktör Analizi	1-Başkalarını güçlendirme ve geliştirme, 2-Güç ve Gurur, 3-Vizyoner liderlik, 4-Başkalarına hizmet etme, 5-Açık ve katılımcı liderlik, 6- İlham verici liderlik, 7-Cesaret verici liderliktir (Bütünlük ve otantik olmayı kapsar), İfade Sayısı:97	1-Hizmetkâr bir kalp (tevazu ve bencil olmamayı içermektedir) - (liderin öz kimliği) , 2-Başkalarına hizmet etme ve geliştirme - lider neden harekete geçirmek ister (güdü) , 3-Başkalarına danışmanlık yapma ve dâhil etme-lider nasıl harekete geçirir (yöntem) , 4-Başkalarına ilham verme ve etkileme - lider hangi etkilere sahiptir (etki) , 5-Bütünlük ve otantiklikte model olma – başkaları lideri nasıl görür (karakter) , İfade Sayısı: 62.	Wong ve Page'in 2003 yılında ilk önce 8 faktör olarak tanımladıkları ve daha sonra 7'ye indirdikleri 97 ifadeli faktörleri, Wong ve Davey kendilerince anlamlı ve sabit olan 62 ifadeli 5 faktöre indirmişlerdir. Bu 5 faktörlü hizmetkâr liderlik teorisinin hizmetkâr liderliğin önemli yönlerini kapsadığını ve liderlik eğitimi ve uygulaması için faydalı kavramsal bir çerçeve sağladığını ileri sürmüşlerdir.
Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	Amerika, Birinci fazda (pilot) Orta-Batı Üniversitesinden mezun olmamış 298 öğrenciye, ikinci fazda orta-batı	Hizmetkâr Liderlik	-Toplum Vatandaşlık davranışı, -Rol performansı, -Örgütsel bağlılık.	-Page & Wong (2000), -Ehrhart (2004), -Barbuto & Wheeler (2006) Hizmetkâr Liderlik Ölçekleri, Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi	1-Duygusal iyileştirme 2-Toplum için değer yaratma, 3-Kavramsal yetenekler, 4- Güçlendirme, 5-Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, 6-Astları birinci sıraya koyma,	1-Duygusal iyileştirme 2-Toplum için değer yaratma, 3-Kavramsal yetenekler, 4- Güçlendirme, 5-Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, 6-Astları birinci sıraya koyma, 7-Etik Davranma. İfade Sayısı:28.	Çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin dokuz boyutundan sadece ilişkiler ve hizmetkâr olma boyutlarının desteklenmediği bulunarak, 28 ifadeli 7 boyutlu yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Bulgular hizmetkâr liderliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve bireysel seviyede rol performansı, örgütsel bağlılık ve toplum vatandaşlık davranışlarını açıklamada dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşiminin

	Üretim ve dağıtım şirketinin 164 çalışanına				7-Etik Davranma, 8-İlişkiler, 9-Hizmetkâr Olma, İfade Sayısı:85.		ötesinde önemli bir katkı sağladığını göstermiştir. Bu çalışma ile ilk kez hizmetkâr liderliğin tanımı bireysel ve grup bazında yapılarak genişletilmiştir.
Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Avusturalyak ar amaçlı ve kar amaçlı olmayan organizasyonlarda çalışan 15 kıdemli tepe yöneticiyle yarı yapılandırılmış iş mülakat yapılmış (ilk aşamada), Avusturalya'nın en büyük üniversitesinden mezun 277 öğrenciye	Hizmetkâr Liderlik		-Laub's Örgütsel Liderlik Ölçeği (1999), -Page&Wong (2003), -Barbuto& Wheeler (2006) -Whittington vd. (2006), Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar, Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki Sorumluluk, 5-Aşkın Maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:101.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki Sorumluluk, 5-Aşkın Maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:35.	Çok boyutlu "Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeği" geliştirilmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 5 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 5 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 101 olan ifade sayısı 35 ifadeye düşürülmüştür. Bu ölçek ilk kez hizmetkâr liderliğin manevi, ahlaki ve etik boyutlarını ölçerek diğer modellerin ötesine geçmiştir.
Dierendonck & Nuijten (2011)	Hollanda ve İngiltere'de farklı meslek kollarında 1571 kişiye	-Hizmetkâr Liderlik, -Dönüşümcü Liderlik, -Etik Liderlik, -LMX-7, -Karizmatik Liderlik,	Bireysel sonuçlar: -İş tatmini, -Örgütsel bağlılık, -Performans vb. -Ekstra Rol Davranışı	-Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004), -Liden vd. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008), -Rafferty & -Griffin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3-Hesap Verebilirlik, 4-Bağışlayıcı olma, 5-Cesaret, 6-Otantiklik, 7-Tevazu 8-Kâhyalık/Sorumlu yöneticilik.	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3-Hesap Verebilirlik, 4-Bağışlayıcı olma, 5-Cesaret, 6-Otantiklik, 7-Tevazu 8-Kâhyalık/Sorumlu yöneticilik.	Hizmetkâr liderliğin hem bireyler hem de organizasyon üzerindeki etkilerini ölçmek için kullanılabilecek, 30 ifadeden oluşan 8 boyutlu "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile diğer liderlik tipleri arasındaki ilişkiler ile, hizmetkâr liderlik ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans gibi sübjektif (bireysel)

		-Cezalandırma Davranışı,		(2004), -Brown vd. Etik Liderlik Ölçeği (2005), -Scandura & Graen's LMX-7 Ölçeği (1984), -Damen vd. Karizmatik Liderlik Ölçeği (2008), Podsakov vd. Cezalandırma Davranışı Ölçeği (1984), -Camman vd. İş Tatmin Ölçeği (1979), -Mowday vd. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (1979), -Morrison & Phelps'in Extra Rol Davranış Ölçeği (1999), Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi, Çoklu Regresyon Analizi.	İfade Sayısı:99.	İfade Sayısı:30.	sonuçlar ve extra rol davranışı arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 8 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 8 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 99 olan ifade sayısı 35 ifadeye düşürülmüştür.
Reed, Vidaver-Cohen & Colwell (2011)	Amerika Florida'daki özel bir kolejın 1522 öğrencisine ve mezunlarına wep tabanlı	Yönetici Hizmetkâr Liderlik		-Liden vd.(2008) -Barbuto & Wheeler (2006) -Page & Wong (2000,2003.) -Ehrhart (2004) Hizmetkâr Liderlik Ölçekleri,	1-Kişilerarası destek, 2-Topluluk oluşturma, 3-Fedakârlık, 4-Eşit davranma, 5-Ahlaki Bütünlük. İfade sayısı:55	1-Kişilerarası destek, 2-Topluluk oluşturma, 3-Fedakârlık, 4-Eşit davranma, 5-Ahlaki Bütünlük. İfade sayısı:55	Bu çalışma tepe yöneticilerin hizmetkâr liderliğini ölçmek için yeni bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Önceki hizmetkâr liderlik ölçeklerinden daha açık yapısal geçerlilik sağlamış ve hizmetkâr liderlik 5 boyutta 55 ifade ile ölçülerek, yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak

	anket (344 kişi dönmüş)			Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korrelasyon Analizi, Çoklu Regresyon Analizi.			olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 55 ifadelik 5 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 55 ifadelik 5 boyutu aynıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, hizmetkâr liderlerin ve hizmetkâr organizasyonların etkileri ve organizasyondaki ahlaki iklime etkileri ile hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında ilişki olup olmadığı konularının incelenebileceği önerilmiştir.
--	-------------------------	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Yukarıdaki bahsedilen hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan ölçek geliştirme çalışmaları tarafımda derlenerek Tablo 4'te özetlenerek karşılaştırılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Hakkında Yapılan Tüm Çalışmalar Tablosu*

Araştırmacılar	Amaç	Araştırmanın Yapıldığı Yer Uygulandığı Sektör Örneklem	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Kullanılan Model/Ölçek ve Analiz Yöntemleri	Taslak Hizmetkâr Liderlik Boyutları ve İfade Sayıları	Geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Boyutları ve İfade Sayıları	Bulgular, Sonuç ve Öneriler
Graham (1991)	Kavramsal çalışma (Model önerisi)	Amerika'da çeşitli iş yerlerinden derlenen veriler, 3 kısa keşfedici vaka çalışması	Hizmetkâr Liderlik		3 kısa keşfedici vaka çalışması		1-İlham, 2-Manevi.	Hizmetkâr liderlik karizmatik liderliğin 4 modeli içerisinde tanımlanmıştır. Graham, hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderliğin bir adım daha ötesine geçtiğini takipçilerin sadece entellektüel ve yetenek gelişimini değil, aynı zamanda manevi sorgulama kapasitelerini de geliştirdiğini belirtmiştir. Çalışmanın sonunda, hem ilham boyutu hem de manevi boyutu olan bir örgütsel liderlik modeli ortaya çıkarılmıştır.
Spears (1998)	Kavramsal çalışma	Amerika'da,	Hizmetkâr Liderlik				1-Dinleme, 2-Empati, 3-İyileştirme, 4-Farkındalık, 5-İkna etme, 6-Kavramsallaştırma, 7-Öngörü, 8-Kâhyalık, 9-İnsanların gelişimine adanmışlık, 10-Topluluk oluşturma.	Spears, Greenleaf'in orijinal yazıları üzerinde uzun bir süre dikkatle devam eden düşüncelerinin ve yaptığı analizlerin ardından, hizmetkâr liderin 10 temel özelliğini tanımlamıştır.

Buchen (1998)	Kavramsal çalışma (Model önerisi)		Hizmetkâr Liderlik				1-Öz kimlik, 2-Güçlendirme, 3-Karşılıklılık kapasitesi, 4-İlişki kurucuları, 5-Geleceğe yönelik meşguliyet.	Fakülte ve kurumların geleceği için Greenleaf tarafından benimsenen ve savunulan hizmetkâr liderlik ile ilgili 5 boyutlu yeni bir model önerilmiştir.
Farling, Stone& Winston (1999)	Kavramsal çalışma		Hizmetkâr Liderlik					Hizmetkâr liderliği: 1-Vizyon sağlama, 2-Takipçilerinin güvenilirliğini ve güvenini kazanma, 3-Diğerlerini etkileme gibi değişkenlerden oluşan bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır.
Laub (1999)	Ölçek geliştirme çalışması ve ilişkilere yönelik çalışma	Amerika ve Hollanda, 45 organizasyonda insan kaynakları ve eğitimi bölümlerinde çalışan 1624 kişiye anket dağıtılıyor. 41 organizasyondan 847 kişi katılıyor. 828 geçerli cevap	Hizmetkâr Liderlik	İş Tatmini	Güvenilirlik testleri, Delfi Metodu, Faktör Analizi, Korelasyon, ANOVA	1-İnsanlara değer verme, 2-İnsanları geliştirme, 3- Topluluk oluşturma, 4-Otantik tavır sergileme, 5- Liderlik sağlama, 6- Liderliği paylaşma. Hizmetkâr liderlik için ifade sayısı:74, İş tatmini için ifade sayısı:6 Toplam ifade sayısı : 80	1-İnsanlara değer verme, 2-İnsanları geliştirme, 3- Topluluk oluşturma, 4-Otantik tavır sergileme, 5- Liderlik sağlama, 6- Liderliği paylaşma. Anketin daha kısa zamanda cevaplandırılabilmesi amacıyla, Hizmetkâr liderlik için ifade sayısı:60'a indiriliyor. Hizmetkâr liderlik için ifade sayısı en son:43'e indiriliyor.	Bu doktora tez çalışması ile, daha sonra birçok liderlik çalışmasında kullanılabilecek "ÖrgütselLiderlik Değerlendirme(OLA) Ölçeği" geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek, hizmetkâr liderliği ilk ölçek olarak bilinmektedir. Laub'ın araştırması ile, değerler fikrinin hizmetkâr liderliğin temelini oluşturduğu onaylanmış ve hizmetkâr liderlik ve değerler arasındaki ilişkinin anlaşılması için ilave ampirik araştırma yapılmasının gerekli olduğu önerilmiştir. Ayrıca gelecekte hizmetkâr liderlik sonuçlarının, verimlilik, personelin morali, müşteri hizmeti veya hizmetin aksamaması vb. örgütsel sonuçlar ile ilişkili olabileceği önerilmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 6 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 6 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 74 olan ifade sayısı 43 ifadeye düşürülmüştür.
Page & Wong (2000)	Kavramsal	Hristiyan eğitim	Hizmetkâr Liderlik,		Önceki literatür çalışmalarından	1-Bütünlük, 2-Tevazu,	1-Bütünlük, 2-Tevazu,	Çok boyutlu "Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli" ve

	(Model önerisi) ve Ölçek geliştirme çalışması	sisteminde görevli 6 erkek lider ve 18 öğrenciye (10 kız, 8 erkek) kendini değerlendirme anketi pilot çalışma olarak uygulanıyor			ve yazarların liderlikteki bireysel deneyimlerinden çalışmanın kavramsal çatısı oluşturulmuş. Ortalamalar Standart sapmalar hesaplanıyor.	3-Hizmetkârlık, 4-Başkalarını önemsemek, 5-Başkalarını güçlendirmek, 6-Başkalarını geliştirmek, 7-Vizyon oluşturmak, 8-Amaç odaklılık, 9-Önderlik etme, 10-Model olma, 11-Takım kurma, 12-Karar vermede paylaşımcı olma. İlk başlangıçta 200 ifade sayısından oluşuyor	3-Hizmetkârlık, 4-Başkalarını önemsemek, 5-Başkalarını güçlendirmek, 6-Başkalarını geliştirmek, 7-Vizyon oluşturmak, 8-Amaç odaklılık, 9-Önderlik etme, 10-Model olma, 11-Takım kurma, 12-Karar vermede paylaşımcı olma. Daha sonra 99 ifade sayısına indiriliyor.	“Hizmetkâr Liderlik Profiline Bireysel Değerlendirilmesi” adlı Hizmetkâr Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. Ancak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmadan çalışma durdurulmuştur. Bu çalışmada başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 12 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 12 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 200 olan ifade sayısı 99 ifadeye düşürülmüştür.	
Russell (2001)	Kavramsal çalışma		Hizmetkâr Liderlik						Çalışmanın ana amacı, liderlikte değerlerin rolü hakkında mevcut literatürü incelemektir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin sadece güven, başkalarını takdir etme ve güçlendirme niteliklerine odaklanılmıştır. Sonuç olarak, lider değerlerinin anlamlı bir şekilde takipçileri etkilediği ve en sonunda örgütsel performansı etkilediği belirtilmiştir.
Russell & Stone (2002)	Kavramsal çalışma (Araştırılabilir bir Teori Modeli geliştirmek)		Hizmetkâr Liderlik						9 tane Fonksiyonel Nitelikler: 1-Vizyon, 2-Dürüstlük, 3-Bütünlük, 4-Güven, 5-Hizmet, 6-Model olma, 7-Öncülük etme, 8-Başkalarını takdir etme, 9-9-Güçlendirme. 11 tane Tamamlayıcı Nitelikler: 1-İletişim,

								2-Güvenilirlik, 3-Yetkinlik, 4-Kahyâlık, 5-Görünürlük, 6-Etkileme, 7-İkna gücü, 8-Dinleme, 9-Cesaretlendirme (Teşvik), 10-Öğretme, 11-Delege etme. 9 tane fonksiyonel nitelik ve 11 tane tamamlayıcı nitelik tanımlanmıştır.
Sendjaya & Sarros (2002)	Kavramsal çalışma		Hizmetkâr Liderlik					Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin yapıları; hizmetkâr liderliğin birincil niyetinin ilk önce diğerlerine hizmet etme olduğu ve ilk önce yönetmek olmadığı, kavramın özünün hizmetkâr ve Kahyâlık olduğu ve lider veya sahip olmadığı şeklinde tanımlanmıştır.
Patterson (2003)	Kavramsal çalışma, Model/Teori geliştirmek		Hizmetkâr Liderlik,				1-Sosyal ve ahlaki sevgi (Agapoe love), 2-Tevazu, 3-Fedakarlık, 4-Vizyon, 5-Güven, 6-Güçlendirme 7-Hizmet.	Yedi erdemden oluşan Hizmetkâr liderlik modeli/ teorisi geliştirilmiştir.
Dennis & Winston (2003)	Ölçek geliştirme çalışması	Amerika, Virginia Regent Üniversitesi 529 kişiye, Eğitim sektörü	Hizmetkâr Liderlik,		Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (2000), Faktör Analizi	1- Bütünlük, 2-Tevazu, 3-Hizmetkârlık, 4-Başkalarını önemsemek, 5- Başkalarını güçlendirmek, 6- Başkalarını geliştirmek, 7- Vizyon oluşturmak, 8- Amaç odaklılık,	1-Güçlendirme, 2- Hizmet, 3- Vizyon. İfade sayısı:23.	Page ve Wong tarafından 2000 yılında geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinin varsayılan 99 ifadelik on iki boyutu/faktörü; güçlendirme, hizmet ve vizyon şeklinde 23 ifadelik 3 boyuta/faktöre inmiştir. Bu çalışmada, araştırmacıların 0.70'in üzerindeki faktör öz değerlerini baz almasının, faktör sayısının 3'e düşmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir. 23 ifadelik 3 boyutlu yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği

						9- Önderlik etme, 10- Model olma, 11- Takım kurma, 12-Karar vermede paylaşımcı olma. İfade Sayısı:99.		geliştirilmiştir. Araştırmacılar, bu ölçeğin Page & Wong tarafından varsayılan 12 boyutun/faktörün sadece 3 boyutunu temsil etmesi ve 12 boyutun/faktörün tamamını temsil etmemesine rağmen, bu yeni ölçeğin yeni ve mevcut liderlerin eğitiminde pozitif etkileri olan potansiyel bir araç olarak kullanılabilceğini belirtmişlerdir. Bu ölçek için geliştirilen ifadelerin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini ve istenilen faktörlerin yüklenebilmesi için daha fazla araştırmanın yapılması gerektiğini önermişlerdir.
Wong & Page (2003)	Kavramsal (Model önerisi) ve Ölçek geliştirme çalışması,	1157 katılımcı	Hizmetkâr Liderlik	-Güç, -Egoist Gurur.	Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2000), Faktör Analizi	1-Bütünlük, 2-Tevazu/ Tevazu, 3-Hizmetkârlık, 4-Başkalarını önemsemek, 5-Başkalarını güçlendirmek, 6-Başkalarını geliştirmek, 7-Vizyon oluşturmak, 8-Amaç odaklılık, 9-Önderlik etme, 10-Model olma, 11-Takım kurma, 12-Karar vermede paylaşımcı olma. İfade Sayısı:99	1)Başkalarını güçlendirme ve geliştirme, (2) Güç ve Gurur, (3)Vizyoner liderlik, (4)Başkalarına hizmet etme, (5)Açık ve katılımcı liderlik, (6) İlham verici liderlik, (7)Cesaret verici liderliktir(Bütünlük ve otantik olmayı kapsar), İfade Sayısı:97	Hizmetkâr liderliğin varlığının otoriter hiyerarşi ve egoist gururun yokluğuna bağlı olduğunu ileri süren " <i>Tersine bir Süreç Modeli</i> " ni önermişlerdir. Ayrıca bu çalışma ile, 2000 yılında ortaya koydukları kavramsal modellerini, faktör analizi yöntemini kullanarak test etmişlerdir. Araştırma sonucunda, tevazu, başkalarını dikkate alma, amaç belirleme ve model olma davranışlarının desteklenmediği ortaya konulmuştur. Yaptıkları analizler sonucunda 7 faktörle tanımladıkları bir hizmetkâr liderlik profili geliştirmişlerdir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan ölçek 99 ifadelik 12 boyutlu iken, çalışma sonucunda geliştirilen ölçek ise 97 ifadelik 7 boyutludur.
Stone, Russell & Patterson (2004)	Kavramsal çalışma		Hizmetkâr Liderlik, Dönüşümcü Liderlik					Dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik kavramları arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların literatürde ortaya konulması amaçlanmıştır. Dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğin farklı liderlik tipleri olduğu belirlenmesine rağmen, dinamik

								liderlik için kavramsal bir çerçeve önerilmiştir.
Winston (2004)	Kavramsal çalışma, (Model önerisi)	Amerika'da, İncil Kolejinde 13 çalışan ve 1 liderden elde edilen veriler; olmak üzere, 3 yönlü veri toplama yöntemiyle elde edilmiştir	Hizmetkâr Liderlik		Nitel bir Vaka Çalışması: 2 yıllık bir zaman diliminden fazla bir süre araştırmacının gözlemlerinden, Hizmetkâr-Güdümlü Liderlik Göstergesinden ve 10 tane detaylı mülakat sorusuna verilen cevaplardan		1-Güven, 2-Güçlendirme, 3-Vizyon, 4-Fedakarlık, 5-İçsel Motivasyon, 6-Bağlılık, 7-Hizmet	Bu vaka çalışması ile, Patterson'ın ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modellerinin kullanımı desteklenmiştir. Güven, güçlendirme, vizyon, fedakarlık, içsel motivasyon, bağlılık ve hizmet gibi mülakatlardan elde edilen spesifik değişkenler doğrulanmıştır. Ayrıca, Patterson'ın ve Winston'ın hizmetkâr liderlik modelleri birleştirilerek, liderin takipçiyi nasıl etkilediğini ve liderin istediklerini başarmasını takipçinin lideri nasıl etkilediğini açıklayan dairesel bir model üretilmiştir.
Reinke (2004)	İlişkilere yönelik çalışma	Gürcistan, 652 çalışana, Veriler 254 çalışandan elde edilmiştir.	Hizmetkâr Liderlik Algıları; -Açık olma -Vizyon, -Kahyâlık	Güven	Korelasyon ve Regresyon Analizleri			Hizmetkâr liderlik algıları ile çalışanların ve gözetmenlerin arasındaki güven seviyesi arasındaki ilişkinin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Hizmetkâr liderliğin bu çalışmadaki bileşenleri olan; açık olma, vizyon ve kâhyalık arasında güçlü bir ilişki olduğu ve ayrıca hizmetkâr liderliğin güven ilişkilerini yaratma ile açık bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur.
Ehrhart (2004)	Ölçek geliştirme çalışması	Amerika'nın doğu bölgesinde bir bakkal zincirinde 249 departman çalışanlarınd an ve 120 yöneticiden veriler elde edilmiştir, Gıda Sektörü.	Hizmetkâr Liderlik	-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, -İşlemsel Adalet (aracı rolü)	Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli, Regresyon Analizi.	1-Astlarla ilişkileri düzenleme, 2-Astları güçlendirme, 3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, 4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki	1-Astlarla ilişkileri düzenleme, 2-Astları güçlendirme, 3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, 4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki değer yaratma. İfade Sayısı:14.	14 ifadelik 7 boyutlu yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği bu çalışma için geliştirilmiştir ve yapısal geçerliliğini sağlamak için 257 çalışan üniversite öğrencisinden ilave veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderlik ve işlemsel adalet iklimi arasındaki korelasyon anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur (r=.72). Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 14 ifadelik 7 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 14 ifadelik 7 boyutu aynıdır.

						müşteriler için değer yaratma. İfade Sayısı:14.		
Dennis & Bocarnea (2005)	Ölçek geliştirme çalışması	Amerika, Syracuse Üniversitesi8 65 kişiye, Eğitim Sektörü.	Hizmetkâr Liderlik		Patterson Modeli ve teorisini test etmek için ilk ölçek geliştirilmiş Faktör Analizi	1-Sosyal ve ahlaki sevgi, 2-Tevazu, 3-Fedakarlık, 4-Vizyon, 5-Güven, 6-Güçlendirme ve 7- Hizmet İfade Sayısı:71	1-Sevgi 2-Tevazu, 3-Vizyon, 4-Güven, 5-Güçlendirme. İfade Sayısı:42.	Patterson'un geliştirdiği teorisindeki 7 boyutun; Sosyal ve ahlaki sevgi, tevazu, vizyon, güven, güçlendirme şeklindeki 5 boyutunu ölçebilen ilk ölçek geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, fedakârlık ve hizmet boyutları ortadan kalkmıştır ve başlangıçta baz alınan 71 ifadelik 7 boyut, 42 ifadelik 5 boyuta indirilerek yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği elde edilmiştir.
Joseph & Winston (2005)	İlişkilere yönelik çalışma	Batı Hint Adaları, Dini kolej ve Hristiyan Lisesi, 69 öğrenciye, Eğitim sektörü.	Çalışanların Hizmetkâr Liderlik Algıları	<u>Güven:</u> -Lidere duyulan güven, -Örgüte duyulan güven.	-Laub's Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği (1999), -Nyhan & Marlowe's Örgütsel Güven Envanteri (1997), Korelasyon, Regresyon, t-testi			Çalışanların hizmetkâr liderlik algısının hem lidere duyulan güven, hem de örgütsel güven ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr lider tarafından yönetilen şirketlerde lidere ve organizasyona duyulan güven hizmetkâr lider tarafından yönetilmeyen şirketlere göre daha fazla olduğu da sonuçlar arasındadır.

Washington Sutton & Feild (2006)	İlişkilere yönelik çalışma.	Amerika'da 3 örgütte 2 aşamalı olarak 288 takipçi ve 126 lidere	Takipçilerin liderleri ile ilgili empati, bütünlük ve yetkinlik gibi değerlerinin algısı	Takipçilerin lider ile ilgili hizmetkâr liderlik algıları	-Dennis ve Winston Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2003), - Braithwaite & Law'ın Amaç ve Değerler Yöntemi Envanteri (1985), -Mayer & Davis'in Bütünlük Ölçeği (1999), -Costa ve McCrae'nin NEO 5'li Faktör Envanteri (1998), Hiyerarşik Regresyon Analizi			Takipçilerin liderlerinin hizmetkâr liderliklerini değerlendirmeleri ile takipçilerin liderlerinin empati, bütünlük ve yetkinlik gibi değerlerini değerlendirmeleri pozitif ilişkilidir. Takipçilerin liderlerinin hizmetkâr liderliklerini değerlendirmelerinin, liderlerin kendi hoşluklarını değerlendirmeleri ile ayrıca pozitif ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur.
Barbuto & Wheeler (2006)	Ölçek geliştirme ve ilişkilere yönelik çalışma	Orta-Batı Amerika ülkelerinde, 80 seçilmiş toplum liderinin değerlendirildiği veriler 338 takipçiden elde edilmiştir.	Hizmetkâr Liderlik	-Dönüşümcü liderlik, -Lider-Üye Etkileşimi (LMX), -Extra çaba, -Çalışan tatmini, - Örgütsel verimlilik.	Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri, Korelasyon.	1-Dinleme, 2-Empati, 3-İyileştirme, 4-Farkındalık, 5-İkna etme, 6-Kavramsallaştırma, 7-Öngörü, 8-Kahyâlık, 9-İnsanların gelişimine adanmışlık, 10-Topluluk oluşturma. İfade Sayısı:56.	1-Fedakar çağrı, 2-Duygusal iyileştirme, 3-İkna edici yol gösterme, 4-Bilgelik, 5-Örgütsel kahyâlık. İfade Sayısı:23.	Spears'ın tespit ettiği 10 tane hizmetkâr liderlik özelliklerine "Fedakar çağrı" özelliğini ekleyerek 11 potansiyel özelliğe ulaşmışlardır. 11 hizmetkâr liderlik özelliğinden beş boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Başlangıçta baz alınan 56 ifadeli 11 boyut, 23 ifadeli 5 boyuta indirilerek yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Hizmetkâr liderliğin boyutlarının dönüşümcü liderlik, LMX (Lider-Üye Etkileşimi), extra çaba, çalışan tatmini ve örgütsel verimlilik ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur.

Matteson & Irving (2006)	Kavramsal çalışma		Hizmetkâr Liderlik Kendini Feda Eden Liderlik		Benzerlik metodları kullanılmıştır.			Benzerlik metodlarını kullanarak, hizmetkâr liderlik ve kendini feda eden liderliği incelemişlerdir. Bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin ve kendini feda eden liderliğin ortak birçok karakteristikleri paylaşmasına rağmen, bazı davranışsal boyutlarda farklılaştıkları ileri sürülmüştür. Empati, insanları geliştirme, birlik oluşturma, liderlik sağlama, takipçileri güçlendirme, takipçilere hizmet etme gibi karakteristiklerin birbiriyle örtüşen kategoriler olduğu belirtilmiştir.
Wong & Davey (2007)	Ölçek geliştirme çalışması	24 liderin kendisini kişisel değerlendirme, farklı mesleklerde n 1157 kişi	Hizmetkâr Liderlik		Page & Wong'un Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2003), Faktör Analizi.	1)Başkalarını güçlendirme ve geliştirme, (2) Güç ve Gurur, (3)Vizyoner liderlik, (4)Başkalarına hizmet etme, (5) Sorumlu liderlik, (6)Bütünlük (Dürüstlük), (7)Bütünlük (Otantiklik), (8)Cesaret verici liderliktir. İfade Sayısı:97	1) Hizmetkâr bir kalp (tevazu ve bencil olmamayı içermektedir) - (liderin öz kimliği) , 2) Başkalarına hizmet etme ve geliştirme - lider neden harekete geçirmek ister (güdü) , 3) Başkalarına danışmanlık yapma ve dahil etme - lider nasıl harekete geçirir (yöntem) , 4) Başkalarına ilham verme ve etkileme - lider hangi etkilere sahiptir (etki) , 5) Bütünlük ve otantiklikte model olma – başkaları	Wong ve Page'in 2003 yılında ilk önce 8 faktör olarak tanımladıkları ve daha sonra 7'ye indirdikleri 97 ifadeli faktörleri, Wong ve Davey kendilerince anlamlı ve sabit olan 62 ifadeli 5 faktöre indirmişlerdir. Bu 5 faktörlü hizmetkâr liderlik teorisinin hizmetkâr liderliğin önemli yönlerini kapsadığını ve liderlik eğitimi ve uygulaması için faydalı kavramsal bir çerçeve sağladığını ileri sürmüşlerdir.

							lideri nasıl görür (karakter), İfade Sayısı: Bahsedilmemiş.	
Earnhardt (2008)	İlişkilere yönelik çalışma	Amerika, Colorado, Askeriye 200 kişiye	Hizmetkâr Liderlik	-	Patterson modelini test etmek için Dennis & Bocarnea (2005) hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Basit ve Çoklu Regresyon Analizi.	1)Güçlendirme 2)Sevgi 3)Tevazu 4)Güven 5)Vizyon 6)Fedakarlık 7)Hizmet İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	1)Güçlendirme 2)Sevgi 3)Tevazu 4)Güven 5)Vizyon 6)Fedakarlık 7)Hizmet İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde önerdiği yedi boyutunun hepsinin aynı şekilde desteklendiği tespit edilmiştir. Vizyon ve rütbe arasındaki etki hariç, cinsiyet, rütbe ve askeri hizmetin, hizmetkâr liderliğin yedi boyutu üzerinde etkisi olmadığı bulunmuştur.
Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008)	Ölçek geliştirme ve ilişkilere yönelik çalışma	Amerika, Birinci fazda (pilot) Orta-Batı Üniversitesin den mezun olmamış 298 öğrenciye, ikinci fazda orta-batı Üretim ve dağıtım şirketinin 164 çalışanına	Hizmetkâr Liderlik	-Toplum Vatandaşlık davranışı -Rol performansı, -Örgütsel bağlılık	-Page & Wong (2000), -Ehrhart (2004), -Barbuto & Wheeler (2006) Hizmetkâr Liderlik Ölçekleri, Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizleri.	1-Duygusal İyileştirme 2-Toplum için değer yaratma, 3-Kavramsal yetenekler, 4- Güçlendirme, 5-Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, 6-Astları birinci sıraya koyma, 7-Etik Davranma, 8-İlişkiler, 9-Hizmetkâr Olma, İfade Sayısı:85.	1-Duygusal İyileştirme 2-Toplum için değer yaratma, 3-Kavramsal yetenekler, 4- Güçlendirme, 5-Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, 6-Astları birinci sıraya koyma, 7-Etik Davranma. İfade Sayısı:28.	Çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin dokuz boyutundan sadece ilişkiler ve hizmetkâr olma boyutlarının desteklenmediği bulunarak, 28 ifadeli 7 boyutlu yeni bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Bulgular hizmetkâr liderliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve bireysel seviyede rol performansı, örgütsel bağlılık ve toplum vatandaşlık davranışlarını açıklamada dönüştürücü liderlik ve lider- öye etkileşiminin ötesinde önemli bir katkı sağladığını göstermiştir. Bu çalışma ile ilk kez hizmetkâr liderliğin tanımı bireysel ve grup bazında yapılarak genişletilmiştir.

Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Ölçek geliştirme çalışması	Avusturalyak ar amaçlı ve kar amaçlı olmayan organizasyonlarda çalışan 15 kıdemli tepe yöneticiyle yarı yapılandırılmış iş mülakat yapılmış (ilk aşamada), Avusturalya'nın en büyük üniversitesinden mezun 277 öğrenciye	Hizmetkâr Liderlik		-Laub's Örgütsel Liderlik Ölçeği (1999), -Page and Wong (2003), -Barbuto and Wheeler (2006) -Whittington et. al.(2006), Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar, Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki Sorumluluk, 5-Aşkın Maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:101.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki Sorumluluk, 5-Aşkın Maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:35.	Çok boyutlu Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeği geliştirilmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 5 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 5 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 101 olan ifade sayısı 35 ifadeye düşürülmüştür. Bu ölçek ilk kez hizmetkâr liderliğin manevi, ahlaki ve etik boyutlarını ölçerek diğer modellerin ötesine geçmiştir.
Mayer, Bardes & Piccolo (2008)	İlişkilere yönelik çalışma	Amerika, Güney Doğu Amerikan Üniversitesi 187 İşletme Öğrencisi Eğitim Sektörü.	<u>Hizmetkâr Liderlik,</u> <u>Örgütsel adalet,</u> <u>İhtiyaçların tatmini</u>	- <u>Örgütsel adalet</u> (aracı rolü), - <u>İhtiyaçların tatmini</u> (aracı rolü); -Özerklik, -Yetkinlik, -İlişkililik, - <u>İş Tatmini</u>	-Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004), -Ambrose & Schminke Örgütsel Adalet Ölçeği (2006), -Gagne's İhtiyaçların Tatmini Ölçeği (2003). -Brayfield & Rothe's İş Tatmini İndeksi (1951)	1-Astları güçlendirme, 2-Astlarla ilişkileri düzenleme, 3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, 4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratma.	1-Astları güçlendirme, 2-Astlarla ilişkileri düzenleme, 3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, 4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratma. İfade Sayısı:14.	İlginç bir şekilde, adalet algıları hizmetkâr liderlik ve ihtiyaçların tatmini arasındaki ilişkiyi yönlendirirken, hizmetkâr liderlik ve ihtiyaçların tatmini arasında anlamlı ve direkt bir ilişkinin halen devam ettiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modelinin sonuçları da, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin adalet algıları ve ihtiyaçların tatmininin aracı rolü ile olduğu yönündeki hipotezleri desteklemiştir.

					Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli	İfade Sayısı:14.		
Garber, Madigan Click & Fitzpatrick (2009)	İlişkilere yönelik çalışma	Amerika, Orta-Atlanta sağlık sistemine kayıtlı tüm hemşirelere (2660) Tüm doktorlara (447) Asistan doktorlara (171) (intranete anket linki ile uygulanıyor 567 kişi cevaplıyor, veri analizinde 497'si kullanılıyor.	<u>Hizmetkâr Liderlik,</u> <u>İşbirliği:</u> -Paylaşılan eğitim, -Tedavi yerine bakım, - Hemşirelerin özerkliği, -Doktorların otoritesi		-Barbuto- Wheeler Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2006), -Doktor-Hemşire İşbirliğine Yönelik Jefferson ölçeği'nin Hojat v.d.. tarafından geliştirilmiş şekli (1999) kullanılmıştır. Faktör Analizi, Pearson Korelasyon Analizi.	1-Fedakar çağrı, 2-Duygusal iyileştirme, 3-Bilgelik, 4-İkna edici yol gösterme, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	1-Fedakar çağrı, 2-Duygusal iyileştirme, 3-Bilgelik, 4-İkna edici yol gösterme, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	Sağlık alanında hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmadır. Barbuto & Wheeler'in 23 ifadeli 5 boyutlu Hizmetkâr Liderlik Ölçeğindeki 5 boyutun hepsi aynı şekilde ortaya çıkararak desteklenmiştir. Hemşireler işbirliğine ve hizmetkâr liderliğe yönelik daha pozitif bir tutum sergilemektedirler. Hemşire, doktor ve asistan doktorların hizmetkâr liderliğe yönelik tutumlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Hemşire gurubunun kendi içinde işbirliği ve hizmetkâr liderlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Doktor ve asistan doktorlar gurubunun kendi içinde işbirliği ve hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Trivers, (2009)	İlişkilere yönelik çalışma	Kuzey Batı Amerika' daki özel ve kamu sektöründeki 19 farklı organizasyo	Hizmetkâr Liderlik,	<u>Güven:</u> (aracı rolü de var), -Yöneticiye güven, -Örgüte güven, <u>Örgütsel</u>	-Barbuto- Wheeler Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2006), -Nyhan & Marlow	1-Fedakar çağrı, 2-Duygusal iyileştirme, 3-Bilgelik, 4-İkna edici yol gösterme, 5-Örgütsel hizmetkârlık.	1-Fedakar çağrı, 2-Duygusal iyileştirme, 3-Bilgelik, 4-İkna edici yol gösterme, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	Bu çalışma hizmetkâr liderlik, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışını birlikte test eden ilk ampirik çalışmadır. Hizmetkâr liderlik, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkilidir. Güven, örgütsel davranış ile pozitif yönde ilişkilidir. Güven, hizmetkâr

		nunda çalışan 285 kişiye,		<u>vatandaşlık Davranışı:</u> -Özgecilik, -Vicdanlılık -Nezaket, -Centilmenlik, -Sivil Erdem..	Örgütsel Güven Ölçeği (1997), -Podzakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (1990), Açıklayıcı Faktör Analizi, Tanımlayıcı İstatistikler, Pearson & Spearman Korelasyon Analizi, ANOVA.	İfade Sayısı:23.		liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.
Sendjaya & Pakerti (2010)	İlişkilere yönelik çalışma	Endonezya, 1 özel üniv. ve 1 özel okuldan oluşan 2 eğitim kurumunda, 555 çalışana.	Hizmetkâr Liderlik,	Lidere Güven	Sendjaya v.d.. Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeği (2008), Korelasyon, Regresyon, Yapısal Eşitlik Modeli.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki Sorumluluk, 5-Aşkın Maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:35.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki Sorumluluk, 5-Aşkın Maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:35.	Bu çalışma hizmetkâr liderlik davranışları ve takipçilerinin liderlerine duydukları güven arasındaki ilişkiyi ampirik bir şekilde test etmeye çalışan ilk büyük ölçekli çalışmadır. Hizmetkâr liderlik, takipçilerin liderlerine olan güvenlerine önemli bir katkı sağlayan akde dayalı ilişki, ahlaki sorumluluk ve dönüşümcü etki gibi anahtar hizmetkâr liderlik özellikleri ile güvenin önemli bir belirleyicisidir. Liderlerinde yüksek hizmetkâr liderlik özelliği gören alt kademe çalışanların liderlerine olan güvenleri, liderlerinde düşük seviyede hizmetkâr liderlik özelliği olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Melchar & Bosco (2010)	İlişkilere yönelik çalışma	Amerika, 3 tane Yüksek performanslı otomobil satıcılarının orta düzey hizmet yöneticilerini çalışanlarının değerlendirmesi istenmiştir 59 kişiye,	Hizmetkâr Liderlik		Barbuto-Wheeler Hizmetkâr Liderlik Anketi (2006), Nitel mülakatlar, ANOVA, Korelasyon Analizleri.	1-Fedakar çağrı, 2-Duygusal iyileştirme, 3-Bilgelik, 4-İkna edici yol gösterme, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	1-Fedakar çağrı, 2-Duygusal iyileştirme, 3-Bilgelik, 4-İkna edici yol gösterme, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	Hizmetkâr liderliğin boyutları, kullanılan ölçek ile aynı şekilde 5 boyutlu ortaya çıkmış ve desteklenmiştir. Bu boyutların arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, Hizmetkâr liderliğin 5 boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderlere raporlayan orta düzey yöneticilerin ortalamasının üzerinde hizmetkâr lider özellikleri gösterdiği bulunmuştur.
Herman (2010)	İlişkilere yönelik çalışma	Amerika, bir organizasyonda part time veya tam zamanlı çalışan 440 kişiye.	Çalışanların Örgütsel Hizmetkâr Liderlik Algıları	Çalışanların İş Yeri Maneviyatı Algıları	Laub's Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği (1999), -Ashmos& Duchon İş yeri Maneviyatı Ölçeği (2000), Pearson Korelasyon Analizi, ANOVA.	1-Personele saygı gösterilmesi, 2-Personelin geliştirilmesi, 3-Liderlik yapma, 4-Liderliği paylaşma, 5-Otantik tavır sergileme, 6-Topluluk oluşturma.	1-Personele saygı gösterilmesi, 2-Personelin geliştirilmesi, 3-Liderlik yapma, 4-Liderliği paylaşma, 5-Otantik tavır sergileme, 6-Topluluk oluşturma.	Bu çalışmada, çalışanların örgütsel hizmetkâr liderlik algıları ile iş yeri maneviyatı algıları arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Bu örnekte, hizmetkâr organizasyonlarda yüksek seviyede iş yeri maneviyatı olduğu bulunmuştur.
Vondey (2010)	İlişkilere yönelik çalışma	Amerika'da, farklı endüstrilerde ki yazarın kişisel olarak tanıdığı 130 kişiye e-mail ile online anketler gönderilmiş	Hizmetkâr Liderlik, -Örgütsel Özdeşleşme ve Kişi-Örgüt Uyum (düzenleyici rolleri)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-Liden ve arkadaşlarının Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008), -Mael ve Ashfort'un 1992 yılında geliştirdiği Örgütsel	1-Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, 2-Astları birinci sıraya koyma, 3-Etik davranma, 4-Toplum için değer yaratma.	1-Astlara yardımcı olma, 2- Etik davranma, 3-Toplum için değer yaratma.	Yapılan faktör analizi sonucunda, Liden ve arkadaşlarının kullandığı 7 boyutlu hizmetkâr liderlik ölçeğinin 4 boyutu; "astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma", "astları birinci sıraya koyma", "etik davranma ve "toplum için değer yaratma" boyutları hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla seçilmiştir ve hizmetkâr

		ve 114 kişi tarafından cevaplanmıştır.			Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi			liderliğin diğer 3 boyutu çalışma kapsamına dahil edilmemiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda; "astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma" ve "astları birinci sıraya koyma" boyutları tek bir faktör altında toplanmış ve "astlara yardımcı olma" boyutu adı altında yeniden adlandırılmıştır. "Etik davranma ve "toplum için değer yaratma" boyutları da aynı şekilde doğrulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, hizmetkâr liderlik davranışının kısmen örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığını ve hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumu ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi düzenleyici rolleri olduğu ortaya çıkmıştır.
Chatbury Beaty & Kriek (2011)	İlişkilere yönelik çalışma	Güney Afrika, petrokimya firmasında satın alma ve tedarik departmanlarındaki 190 çalışana, %72 anketlere dönüş yapılmıştır.	Hizmetkâr Liderlik	Kişilerarası Güven	-Sendjaya, Sarros & Santora Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008), -Nyhan ve Marlow Örgütsel Güven Ölçeği (1997),	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki sorumluluk, 5-Aşkın maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:35.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki sorumluluk, 5-Aşkın maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:35.	Hizmetkâr liderlik boyutları, çalışmada kullanılan Sendjaya, Sarros & Santora Hizmetkâr Liderlik Ölçeğindeki boyutlar ile aynı şekilde saptanmıştır. Alt kademe çalışanlar ve onların yöneticileri arasında yapılan araştırmanın sonucunda, Hizmetkâr liderlik ve kişilerarası güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Hoveida, Salari & Asemi (2011)	İlişkilere yönelik çalışma	İran, İsfahan Üniversitesi5 01 çalışandan en az 3 yıldır kurumda çalışan ve 6 aydır aynı yöneticiyle çalışana (138 kişi dönmüş)	Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri	Örgütsel Bağlılık	Laub's Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği (1999), -Allen& Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği, t-testi, Anova, LSD, Çoklu Regresyon.	1-Personele saygı gösterilmesi, 2-Personelin geliştirilmesi, 3-Liderlik yapma, 4-Liderliği paylaşma, 5-Otantik tavır sergileme, 6-Topluluk oluşturma. İfade Sayısı:60	1-Personele saygı gösterilmesi, 2-Personelin geliştirilmesi, 3-Liderlik yapma, 4-Liderliği paylaşma, 5-Otantik tavır sergileme, 6-Topluluk oluşturma. İfade Sayısı:60	Hizmetkâr liderliğin tüm özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmacılar, bu çalışmada bulunan hizmetkâr liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, Barbuto & Wheeler (2006), Ehrhart(2004), Joseph & Winston'ın (2005) çalışmalarındaki sonuçları ile aynı doğrultuda olduğunu belirtmişlerdir.
Mehta & Pillay (2011)	İlişkilere yönelik çalışma	Hindistan, farklı işletmelerde farklı pozisyonlardaki 500 çalışana internet vasıtasıyla anket gönderilmiş (145 kişi dönmüş)	Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini	Çalışanların Pozisyonu	-Laub's Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği (1999), Pearson Korrelasyon Çoklu Regresyon Analizleri	1-Otantik tavır sergileme, 2-İnsanlara değer verme, 3-Liderlik yapma, 4-Topluluk oluşturma, 5-İnsanları geliştirme, 6-Liderliği paylaşma, İfade Sayısı:26	1-Otantik tavır sergileme, 2-İnsanlara değer verme, 3-Liderlik yapma, 4-Topluluk oluşturma, 5-İnsanları geliştirme, 6-Liderliği paylaşma, İfade Sayısı:26	Hizmetkâr liderlik algısı ile çalışanların pozisyonu arasında bir ilişki yoktur ve hipotez doğrulanmıştır. Çalışanların hizmetkâr liderlik algıları ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özgünlük gösterme, İnsanlara değer verme, liderlik yapma ve liderliği paylaşma gibi hizmetkâr liderliğin boyutları ile genel iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Topluluk oluşturma ve İnsanları geliştirme boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.
Dierendonck (2011)	Kavramsal çalışma (Model önerisi)		Hizmet etme, Harekete geçirme motivasyonu Kişisel Özellikler			1-İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme, 2-Tevazu, 3-Otantiklik 4-Kişilerarası Kabul 5-Yönelme 6-Sorumlu Yöneticilik/Kahyâlık	1-İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme, 2-Tevazu, 3-Otantiklik 4-Kişilerarası Kabul 5-Yönelme 6-Sorumlu Yöneticilik/Kahyâlık	Modelin temelini, hizmet etme ihtiyacı ile liderlik etme motivasyonunun birleşmesi oluşturmaktadır. Model bu motivasyonla ilişkilendirilmiş kişisel özellikleri ve kültürel yönleri kabul eder. Takipçiler tarafından tecrübe edinilerek ortaya çıkan hizmetkâr lider özellikleri, hem bireysel lider-takipçi ilişkisinde, hem de bir takım veya organizasyon içindeki genel psikolojik çevre üzerinde etkilidir. Sırasıyla takipçileri 3 seviyede etkilemesi

								<p>beklenmektedir. Bu seviyeler: 1) Bireysel seviyede; kendini gerçekleştirme, pozitif iş tutumları ve artmış performans, 2) Takım seviyesinde; artmış takım etkinliği, 3) Örgütsel seviyede; sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğa güçlü bir şekilde odaklanma. Model, lider ve takipçi arasında karşılıklı bir doğa olduğunu kabul eder ve takipçiden lider davranışına giden bir geri bildirim döngüsünü oluşturur. Hizmetkâr liderliğin boyutları: (1) insanları güçlendirme ve geliştirme, (2) tevazu, (3) otantiklik, (4) kişilerarası kabul, (5) yöneltme, (6) sorumlu yöneticilik/kâhyalık olarak geliştirilmiştir.</p>
Dierendonck & Nuijten (2011)	Ölçek geliştirme çalışması	Hollanda ve İngiltere'deki farklı meslek kollarında 1571 kişiye	-Hizmetkâr Liderlik, -Dönüşümcü Liderlik, -Etik Liderlik, -LMX-7, -Karizmatik Liderlik, - Cezalandırma Davranışı	<u>Bireysel sonuçlar:</u> -İş tatmini, -Örgütsel bağlılık, -Performans vb. <u>-Ekstra Rol Davranışı</u>	-Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004), -Liden vd. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008), Rafferty & Griffin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (2004), -Brown vd. Etik Liderlik Ölçeği (2005), -Scandura & Graen's LMX-7 Ölçeği (1984),	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3- Hesap Verebilirlik, 4-Bağışlayıcı olma, 5-Cesaret, 6-Otantiklik, 7-Tevazu, 8-Kahyâlık/Sorumlu yöneticilik. İfade Sayısı:99.	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3-Hesap Verebilirlik, 4-Bağışlayıcı olma, 5-Cesaret, 6-Otantiklik, 7-Tevazu, 8-Kahyâlık/Sorumlu yöneticilik. İfade Sayısı:30.	Hizmetkâr liderliğin hem bireyler hem de organizasyon üzerindeki etkilerini ölçmek için kullanılabilir, 30 ifadeden oluşan 8 boyutlu "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile diğer liderlik tipleri arasındaki ilişkiler ile, hizmetkâr liderlik ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans gibi subjektif (bireysel) sonuçlar ve extra rol davranışı arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 8 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 8 boyutu aynıdır. Sadece, çalışmanın başlangıcında 99 olan ifade sayısı 35 ifadeye düşürülmüştür.

					-Damen vd. Karizmatik Liderlik Ölçeği (2008), Podsakov vd. Cezalandırma Davranışı Ölçeği (1984), -Camman vd. İş Tatmin Ölçeği (1979), -Mowday vd. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (1979), -Morrison & Phelps'in Extra Rol Davranış Ölçeği (1999), Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korrelasyon Analizi, Çoklu Regresyon Analizi.			
Reed, Vidaver-Cohen & Colwell (2011)	Ölçek geliştirme çalışması,	Amerika Florida'daki özel bir kolejın 1522 öğrencisine ve mezunlarına wep tabanlı anket (344 kişi dönmüş)	Yönetici Hizmetkâr Liderlik		-Liden v.d.(2008) -Barbuto and Wheeler (2006), -Page and Wong (2000,2003), -Ehrhart (2004) Hizmetkâr Liderlik Ölçekleri, Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi,	1-Kişilerarası destek, 2-Topluluk oluşturma, 3-Fedakarlık, 4-Eşit davranma, 5-Ahlaki Bütünlük. İfade sayısı:55	1-Kişilerarası destek, 2-Topluluk oluşturma, 3-Fedakarlık, 4-Eşit davranma, 5-Ahlaki Bütünlük. İfade sayısı:55	Bu çalışma tepe yöneticilerin hizmetkâr liderliğini ölçmek için yeni bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Önceki hizmetkâr liderlik ölçeklerinden daha açık yapısal geçerlilik sağlamış ve hizmetkâr liderlik 5 boyutta 55 ifade ile ölçülerek, yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Bu çalışmada, başlangıçta taslak olarak oluşturulan hizmetkâr liderliğin 55 ifadelik 5 boyutu ile çalışma sonucunda geliştirilen 55 ifadelik 5 boyutu aynıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, hizmetkâr liderlerin ve hizmetkâr

					Korrelasyon Analizi, Çoklu Regresyon Analizi.			organizasyonların etkileri ve organizasyondaki ahlaki iklimi etkileri ile hizmetkâr liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında ilişki olup olmadığı konularının incelenebileceği önerilmiştir.
Aslan ve Özata (2011)	Türkiye'de Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirliği yapılıyor.	Türkiye Konya Üniversitesi ve Devlet Hastanelerin de 113 hemşire-ebe ve 67 memura toplam 180 kişiye,	Hizmetkâr Liderlik		-Dennis & Winston (2003) -Dennis & Bocernea (2006) Hizmetkâr Liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması Doğrulatory Faktör Analizi Regresyon Analizi	23 ifadelik 3 boyutlu Dennis & Winston Ölçeğinin 22 ifadelik 3 boyutu: 1-Güçlendirme, 2- Hizmet, 3- Vizyon, 29 ifadelik 7 boyutlu Dennis & Bocernea Ölçeğinin 27 ifadelik 6 boyutu: 1-Sevgi, 2-Güçlendirme, 3-Vizyon, 4-Fedakarlık, 5-Tevazu, 6-Güven.	Dennis & Winston Ölçeğinin 14 ifadelik 3 boyutu: 1-Güçlendirme, 2- Hizmet, 3- Vizyon, Dennis & Bocernea Ölçeğinin 14 ifadelik 5 boyutu: 1-Sevgi, 2-Güçlendirme, 3-Vizyon, 4-Fedakarlık, 5-Güven,	Dennis & Winston (2003) ve Dennis & Bocernea (2006) Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak bu ölçekler Türkçe literatüre kazandırılmıştır.
Azedeh Del & Akbarpour (2011)	İlişkilere yönelik çalışma	İran'ın Guilan şehrinde, yönetim organizasyonlarındaki tüm çalışanlara (384 çalışana) anketler dağıtılmış ve %67	-Hizmetkâr Liderlik -Yaş ve Cinsiyet (düzenleyici rolü)	Çalışanların Güveni	Pearson Korelasyon Analizi, Hiyerarşik ve Çoklu Regresyon Analizleri			Hizmetkâr liderlik ve çalışanların güveni arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca, yaşın bu ilişkide direkt düzenleyici bir etkisi olduğu, ancak cinsiyetin bu ilişkide herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

		oranında dönüş yapılmıştır.						
Sendjaya & Cooper (2011)	İlişkilere yönelik çalışma	Avustralya, 2 kar amacı güden ve 2 kar amacı gütmeyen örgüt, 648 çalışana,	Hizmetkâr Liderlik	-Liderin karakterle ilişkili davranışı, -Machivelli liderlik yönlendirme si, -Sosyal çekicilik.	Sendjaya v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008), Yapısal Eşitlik Modeli.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki Sorumluluk, 5-Aşkın Maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi. İfade Sayısı:35.	1-Gönüllü itaat, 2-Otantik kişilik, 3-Akde dayalı ilişki, 4-Ahlaki Sorumluluk, 5-Aşkın Maneviyat, 6-Dönüşümcü etkisi İfade Sayısı:35.	Hizmetkâr liderlik ve karakter ilişkili davranış arasında çok güçlü ve pozitif gizli bir korelasyon bulunmuştur. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ve Machievelli liderlik yönlendirmesi arasında güçlü ve negatif gizli bir korelasyon bulunmuştur. Dini ve ahlaki değerler, lidere ve örgüte güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve inovatif davranış gibi hizmetkâr liderliğin önemli sonuçları üzerinde tahmini geçerliliğinin incelenmesi konusunda geçmişte çok az çalışma yapıldığı ve bunlarla ilişkisinin incelenmesi gerektiği önerilmiştir.
Ding, Lu, Song & Lu (2012)	İlişkilere yönelik çalışma	Çin, Bilim ve Teknoloji Üniversitesin de 250 kişiye anket dağıtılıyor geçerli 186 MBA öğrencisi	-Hizmetkâr Liderlik Davranışı, -Çalışan Tatmini	-Çalışan Bağlılığı, -Çalışan Tatmini (aracı rolü de var):	-Wang Chunxiao Ölçeği (2009), Korelasyon Yapısal Eşitlik Modeli	1-Personele saygı gösterilmesi, 2-Personelin geliştirilmesi, 3-Astlara kişisel gelişim ve başarı için destek olma, 4-Arzu fikri, 5-Sevimli olmak ve kolay yaklaşılabilmesi 6- Kendisini başkaları için feda etmeye istekli olması, 7- Tarafsız ve dürüst olması, 8- Öncü bir ruhu /yönü olması, 9-Personele rehberlik yapması, 10-Sosyal Sorumluluk, 11- Güçlendirme.	1-Toplumun amaçları, 2- Personele rehberlik yapma, 3-Liderin cazibesi İfade Sayısı: 44.	Hizmetkâr liderlik ile çalışan bağlılığı ve çalışan tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve çalışan tatmini ile çalışan bağlılığı arasında da anlamlı pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, çalışan tatmininin, hizmetkâr liderlik ve çalışan bağlılığı arasında toplam etkisi %77 olan aracı bir rol oynadığı saptanmıştır. Gelecek çalışmalar için ise, örgütsel güven ve psikolojik güçlendirme gibi daha fazla sayıda değişken ele alınabileceği önerilmiştir.

						İfade Sayısı:44.		
Bambale, Shamsudin & Subramania m (2012)	İlişkilere yönelik çalışma	Nijerya elektrik güç sektöründe küme örnekleme yöntemiyle 400 çalışana anket uygulanmış (322 kişi cevap vermiş) kesitsel anket yöntemi kullanılmış	Hizmetkâr Liderlik	<u>Örgütsel vatandaşlık davranışı</u> ; -Kişilerarası yardım etme, -Bireysel gelişim, -Personel endüstrisi, -Sadık boosterism,	Liden v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008) Yapısal Eşitlik Modeli	1-Kavramsallaştırma, 2-Güçlendirme, 3-Astlara kişisel gelişim ve başarı için destek olma, 4-Takipçileri öncelikli tutma, 5-Etik davranmak, 6-Duygusal destek ve iyileştirme, 7-Topluma değer katmak. İfade Sayısı:28.	1-Kavramsallaştırma, 2-Güçlendirme, 3-Astlara kişisel gelişim ve başarı için destek olma, 4-Takipçileri öncelikli tutma, 5-Etik davranmak, 6-Duygusal destek ve iyileştirme, 7-Topluma değer katmak. İfade Sayısı:28.	Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın diğer çalışmalarından farkı ve özgünlüğü; hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin önemini test eden direkt ilişkisel bir çalışma olması ve elektrik güç sektörü gibi yeni bir araştırma bağlamında ilk kez gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.
Öner (2012)	İlişkilere yönelik çalışma	İstanbul'da 26 tane küçük, orta ve büyük ölçekteki şirketin 305 orta düzey yöneticisine üstlerinin yöneticilik tarzları hakkındaki algıları sorulmuş	Hizmetkâr liderlik, Paternalistik liderlik.	-Barbuto & Wheeler (2002), -Page & Wong (2000), -Dennis (2004) Faktör analizi, Korelasyon analizi,	-Barbuto & Wheeler (2002): 1-Fedakar arama, 2-Duygusal iyileştirme, 3-Bilgelik, 4-İkna edici yol gösterme, <u>Page & Wong (2000):</u> 1-Güçlendirme, 2-Hizmet, 3-Vizyon, <u>Dennis (2004):</u> 1-Sevgi, 2-Güçlendirme, 3-Vizyon, İfade Sayısı: belirtilmemiş.	1-İlişki kurma, 2-Fedakarlık, 3-Katılma, 4-Güçlendirme. İfade Sayısı: belirtilmemiş.	Bu çalışma ile hizmetkâr liderlik araştırmasının ilk defa Türkiye'ye adapte edilmesi ve hizmetkâr liderlik ve aile şirketi liderliği algı tarzları arasındaki ilişkiyi Türkiye bağlamında incelemek amaçlanmıştır. Türk çalışanlar paternalistik liderlik ile hizmetkâr liderlik arasında yüksek derecede bir korelasyon algılamışlardır. Liderlik özelliklerinin kültürlere özgü olduğunu göstermiştir. Özellikle, fedakarlık, ilişki kurma, ve katılım gibi hizmetkâr liderlik kavramının bütün boyutları paternalistik liderlik (aile şirketi yöneticiliği) kavramı ile önemli derecede pozitif bir korelasyon içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sadece güçlendirme boyutu en düşük korelasyon göstermiştir. Güçlendirme paternalistik liderliği hizmetkâr liderlikten farklılaştıran ayırıcı bir özellik olarak	

								yorumlanmıştır. Türk çalışanlar tarafından algılanan hizmetkâr liderlik özellikleri yüksek derecede "insana yönelim" göstermektedir.
Kool & Dierendock (2012)	İlişkilere yönelik çalışma	Yeniden bütünleşme şirketinin 211 çalışanına anket uygulanmış 135 kişi anketin tamamını cevaplamış.	Hizmetkâr Liderlik, Koşullu Ödül Liderliği,	- <u>Örgütsel Adalet</u> (aracı rolü); -bilgi adaleti, -kişilerarası adalet - <u>İyimserlik</u> (aracı rolü); - <u>Değişime Bağlılık</u>	-Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004), -Podsakoff v.d. Liderlik Ölçeği (1990), -Colquitt Örgütsel Adalet Ölçeği (2001), -Scheier v.d. İyimserlik Ölçeği (1994) -Herscovitch and Meyer Değişime Bağlılık Ölçeği (2002). Yapısal Eşitlik Modeli	1-Özgünlük gösterme (otantik olma), 2-İnsanlara değer verme, 3-Liderlik yapma, 4-Topluluk oluşturma, 5-İnsanları geliştirme, 6-Liderliği paylaşma. İfade Sayısı:14.	1-Özgünlük gösterme (otantik olma), 2-İnsanlara değer verme, 3-Liderlik yapma, 4-Topluluk oluşturma, 5-İnsanları geliştirme, 6-Liderliği paylaşma. İfade Sayısı:14.	Bu çalışmada, hizmetkâr liderlik ve koşullu ödül liderliğinin adalet ile ilişkili olduğu, adaletin iyimserlikle ilişkili olduğu, ayrıca iyimserliğin değişime bağlılık ile ilişkili olduğu sonuçlar arasındadır. Hizmetkâr liderlik ve değişime bağlılık arasındaki adalet ve iyimserliğin aracı rolleri test edilmiştir. Bu çalışma, hem hizmetkâr liderlik ve koşullu ödül liderliğinin etkisini bir arada ele alması ve hem de hizmetkâr liderlik ile değişime bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemesi bakımlarından ilk yapılan çalışmadır. Hizmetkâr liderliğin değişime bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.
Parris & Peachey (2013)	Kavramsal Çalışma	11 farklı ülkede yapılan 39 ampirik hizmetkâr liderlik çalışmasının literatürünün gözden geçirilmesi	Hizmetkâr Liderlik		-The Matrix Method (Garrard 1999), -Letts v.d. Appraisal Tool (2007), -Stoltz v.d. Appraisal Tool (2004). Hizmetkâr Liderlik			11 farklı ülkede yapılan 39 ampirik çalışmanın kalite seviyeleri açısından değerlendirilmesi sonucunda; 22 çalışma yüksek, 12 çalışma orta ve 5 çalışma düşük kalite seviyesinde sınıflandırılmıştır. 39 ampirik çalışmanın gözden geçirilmesi sonucunda: (a) Hizmetkâr liderliğin tanımı üzerinde bir fikir birliğinin olmadığı, (b) Hizmetkâr liderlik teorisinin çeşitli bağlam, kültür ve konularda araştırıldığı, (c) Araştırmacıların hizmetkâr liderliği keşfetmek için çoklu ölçekler kullandığı,

					Literatürünün gözden geçirilmesi.			(d) Hizmetkâr liderliğin örgüte yardımcı olan ve takipçilerinin iyilik halini geliştiren yaşayabilir ve geçerli bir liderlik teorisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.
Ürü, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013)	İlişkilere yönelik çalışma	Istanbul'daki 5 devlet ve 17 vakıf üniversitelerinin işletme bölümü 3. ve 4. sınıflarda öğrenim gören öğrencileridir . 2 devlet ve 8 vakıf üniversitesinin 818 öğrenciden veriler elde edilmiştir.	Hizmetkâr Liderlik	<u>Güven (aracı rolü):</u> -Öğretim üyesine güven, - Üst yönetime güven, - Üniversite arkadaşlarının a Güven, <u>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:</u> -Pozitif Atılcılık, - Koruyucu yurttaşlık, Centilmenlik Öğretim Üyesi- Öğrenci ilişkisinin Kalitesi (aracı rolü), Akademik Başarı Performansı	1-Liden ve ark. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008), 2- Nyhan ve Marlowe (1997) ve Günaydın tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Envanteri, 3- Scandura ve Graen "Lider-üye etkileşimi kalitesi ölçeği (1984) 4-Organ, Podsakoff & Mackenzie Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği) (2006). Akademik Başarı Performansı Akademik Başarı notları temel alınmıştır. Frekans Analizi, Faktör Analizi ve Korelasyon	1-Duygusal İyileştirme 2-Toplum için değer yaratma, 3-Kavramsal yetenekler, 4- Güçlendirme, 5-Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, 6-Astları birinci sıraya koyma, 7-Etik Davranma. İfade Sayısı:28.	1-Duygusal iyileştirme ve diğerkamlik, 2-Kişisel gelişim ve kariyer için destek, 3-Kavramsal yetenek, 4-Etik davranma, 5-Topluma değer katma. İfade Sayısı:33.	Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, örgütsel güvenin alt boyutları olan "öğretim üyesine güven", "üst yönetime güven", "üniversite arkadaşlarına güven" boyutlarına anlamlı bir şekilde katkı sağladığını ispatlamıştır. Bu çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, öğretim üyelerinin "Hizmetkâr liderlik" davranışlarının öğrenciler üzerindeki etkileri bağlamında Türkiye'de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

					Analizi, Regresyon Analizi.			
Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney & Weinberg (2013)	İlişkilere yönelik çalışma	Amerika, 224 tane perakende mağazasında, 3 ayrı gruba anket gönderilerek 425 takipçi, 110 mağaza müdürü ve 40 bölge müdüründen veriler elde edilmiştir.	- <u>Hizmetkâr Liderlik:</u> -Bireysel Seviyede, -Mağaza Seviyesinde, - <u>Liderin Hoşluğu.</u> - <u>Liderin Dışa Dönüklüğü.</u> - - <u>Takipçilerinin işten ayrılma niyetleri.</u> - <u>yardım etme.</u> - <u>satış davranışları</u>	-Hizmet İklimi <u>(düzenleyici rolü)</u>	-Ehrhardt Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004), -Diğer değişkenler ile ilgili 5 ölçek, Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi.	1-Özgünlük gösterme (otantik olma), 2-İnsanlara değer verme, 3-Liderlik yapma, 4-Topluluk oluşturma, 5-İnsanları geliştirme, 6-Liderliği Paylaşma. İfade Sayısı:14.	1-Özgünlük gösterme (otantik olma), 2-İnsanlara değer verme, 3-Liderlik yapma, 4-Topluluk oluşturma, 5-İnsanları geliştirme, 6-Liderliği Paylaşma. İfade Sayısı:14.	Liderlerin hoşluğunun hizmetkâr liderlik ile pozitif ilişkili olduğu ve liderlerin dışa dönüklüğünün hizmetkâr liderlik ile negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Grup seviyesinde hizmet ikliminin, hizmetkâr liderliğin takipçilerinin işten ayrılma niyetleri, yardım etme ve satış davranışları üzerindeki etkilerde aracılık rolü üstlendiği de sonuçlar arasındadır.
Mahembe & Engelbrecht (2013)	Güney Afrika'da Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirliği yapılıyor.	Afrika'nın Batı Yakasında seçilen 38 okuldan 288 öğretmene anket uygulaması yöntemiyle veriler elde edilmiştir.	Hizmetkâr Liderlik		Barbuto & Wheeler Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2006), Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır	1- Fedakar arama, 2-Duygusal iyileştirme, 3- İkna edici yol gösterme, 4-Bilgelik, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	1- Fedakar arama, 2-Duygusal iyileştirme, 3- İkna edici yol gösterme, 4-Bilgelik, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	Güney Afrika örneğinde Barbuto & Wheeler'ın 2006 yılında geliştirdiği ölçeğin güvenilirliği ve yapısal geçerliliği sağlanmıştır.
Zhou & Miao (2014)	İlişkilere yönelik çalışma	Çin, Kamuda 239 tam zamanlı çalışana,	Hizmetkâr Liderlik	-Algılanan Örgütsel Destek <u>(aracı rolü).</u>	-Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004),	Belirtilmemiş.	Belirtilmemiş.	Hizmetkâr liderliğin algılanan örgütsel destek aracılığı ile etkili örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur.

		farklı zamanlarda 3 aşamalı anket gönderiliyor		-Etkili Örgütsel Bağlılık	-Her değişken için ölçekler mevcut, Korelasyon, Faktör Analizi, Regresyon Analizi.			
Duyan,& Dierendonck (2014)	İlişkilere yönelik çalışma	Türkiye Bursa'da otomobil ve tekstil firmalarının çalışanlarına dağıtılan 400 adet kişiye dağıtılan anketten 339 kişiden veriler elde edilmiştir.	Hizmetkâr Liderlik tüm boyutları	Çalışan İyilik Hali	Dierendonck & Nuijten Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin (2011) Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılıyor Doğrulamalı faktör analizi yöntemiyle test edilmiştir.	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3-Hesap Verebilirlik, 4-Bağışlayıcı olma, 5-Cesaret, 6-Otantiklik, 7-Tevazu /Tevazu, 8-Sorumlu yöneticilik/ Kahyâlık. İfade Sayısı:30.	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3-Hesap Verebilirlik, 4-Bağışlayıcı olma, 5-Cesaret, 6-Tevazu /Tevazu, 7-Sorumlu yöneticilik/ Kahyâlık. İfade Sayısı:26.	Ölçeğin tüm boyutlarının çalışanların iyilik hali ile ilişkileri analiz edilmiş ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Otantiklik faktörü çıkarıldıktan sonra, Ülkemizde 26 ifadeli 7 boyutlu versiyonun kullanılması istatistiksel olarak kabul edilebilir bulunmuştur.
Balay, Kaya, Geçdoğan ve Yılmaz (2014)	İlişkilere yönelik çalışma	Şanlıurfa, 90 yönetici ve 172 öğretmen olmak üzere 262 kişiye	Hizmetkâr Liderlik	Farklılıkların Yönetimi	-Dennis & Winston Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2003), -Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (2004), t-testi, tek yönlü ANOVA, LSD, Pearson Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi.	1-Güçlendirme, 2- Hizmet, 3- Vizyon. İfade sayısı:23.	Belirtilmemiş.	Yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında orta düzeyin üstünde, yüksek düzeye yakın pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Khan, Khan & Chaudhry (2015)	İlişkilere yönelik çalışma	Pakistan İslamabad, Tarımsal Araştırma Konseyine, 214 kişiye.	-Hizmetkâr Liderlik, - <u>Katılım Kültürü</u> (moderatör rolü); - güçlendirme, -takım oryantasyonu, -yetenek geliştirme	<u>İş Yeri Maneviyatı:</u> -Anlamli İş, -Topluluk duygusu, -Örgütsel değerlere sahip olma	-Barbuto & Wheeler Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, (2006), - Denison Örgütsel Kültür Ölçeği (2000), -Ashmos& Duchon İş yeri Maneviyatı Ölçeği (2000), Pearson Korelasyon Analizi Regresyon Analizi, ANOVA.	1- Fedakar arama, 2-Duygusal iyileştirme, 3- İkna edici yol gösterme, 4-Bilgelik, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	1- Fedakar arama, 2-Duygusal iyileştirme, 3- İkna edici yol gösterme, 4-Bilgelik, 5-Örgütsel hizmetkârlık. İfade Sayısı:23.	Hizmetkâr liderliğin iş yeri maneviyatı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, iş yeri maneviyatı ve üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Hizmetkâr liderliğin iş yeri maneviyatı ile arasındaki ilişkide örgütsel kültür pozitif bir şekilde düzenleyici role sahiptir.
Kwak & Kim (2015)	İlişkilere yönelik çalışma	Güney Kore, Otel çalışanı supervisorlara ve müşterilere ayrı anketler gönderiliyor (3 açıdan değerlendirilme yapıyor) 198 kişiden veriler elde edilmiştir..	Hizmetkâr Liderlik,	- <u>Mesleki Vatandaşlık Davranışı</u> (aracı rolü); -Bireysel seviyede, -Grup seviyesinde - <u>Müşteri Hizmet Kalitesinin arttırılması</u>	Liden v.d. (2008) Korelasyon Analizi, Faktör Analizi, Regresyon Analizi.	1-Duygusal İyileştirme 2-Toplum için değer yaratma, 3-Kavramsal yetenekler, 4- Güçlendirme, 5-Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, 6-Astları birinci sıraya koyma, 7-Etik Davranma. İfade Sayısı:28.	Belirtilmemiş.	Supervisorların hizmetkâr liderliği müşterinin hizmet kalite seviyesi algısı ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Bu pozitif ilişki otel çalışanlarının bireysel ve grup seviyesindeki mesleki vatandaşlık davranışlarının aracı rolüyle gerçekleşmektedir. Çalışmada, otellerin servis kalitesini geliştirmek için supervisorların, çalışanların bireysel ve grup seviyesindeki mesleki vatandaşlık davranışları ile aktif performanslarını kolaylaştırmaya ihtiyaçları olduğu önerilmiştir.
Jaiswal & Dhar (2015)	İlişkilere yönelik çalışma	Hindistandaki 26 farklı firmada	-Hizmetkâr Liderlik,	- <u>Lidere Güven</u> (aracı rolü),	Van Dierendonck& Nuijten	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3-Hesap Verebilirlik,	-Güçlendirme, 2- Geri planda durma, 3- Hesap Verebilirlik,	Bu çalışma, hizmetkâr liderlik ve bireysel yaratıcı davranış arasında lidere güvenin aracı rolünü ve gelişme algısının

		çalışan 567 işçilere ve supervisor lara ayrı anketler gönderilmiş (2 açıdan değerlendirilme yapabilmek için).	<u>-Gelişme Algısı (thriving) (moderatör/düzenleyici rol)</u>	<u>Çalışanların bireysel yaratıcılığı</u>	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2011) Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi,	4-Bağışlayıcı olma, 5-Cesaret, 6-Otantiklik, 7-Tevazu /Tevazu, 8-Kahyâlık/Sorumlu yöneticilik. İfade Sayısı:30.	4-Bağışlayıcı olma, 5-Cesaret, 6-Otantiklik, 7-Tevazu /Tevazu, 8-Kahyâlık/Sorumlu yöneticilik. İfade Sayısı:30.	düzenleyici rolünü araştırır. Hizmetkâr liderliğin çalışanların bireysel yaratıcı davranışı ile pozitif ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Takım üyelerinin liderlerine olan güven seviyesi, hizmetkâr liderlik ve bireysel yaratıcı davranış arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmuştur. Gelişme algısı lidere olan güvenin bireysel yaratıcı davranış üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.
Song, Park & Kang (2015)	İlişkilere yönelik çalışma	Kuzey Kore, Büyük bir kozmetik şirketinde 77 satış takımında 2.965 direkt satış temsilcisine anket dağıtılıyor. Veriler 67 takımda çalışan 1884 satış temsilcisinden elde edilmiş.	Hizmetkâr Liderlik, Bilgi paylaşımı iklimi (aracı rol)	Takım Performansı	14 ifadelik Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004), -4 ifadelik Faraj & Sproull'un Bilgi Paylaşımı İklimi Ölçeği (2000), -Takım performansı katılımcı kozmetik şirketinin finansal verileri ile değerlendiriliyor. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi.	1-Astlarla ilişkileri düzenleme, 2-Astları güçlendirme, 3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, 4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratma. İfade Sayısı:14.	Belirtilmemiş.	Araştırma sonuçları, hizmetkâr liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ikliminin aracı etkisi olduğunu göstermiştir. Hizmetkâr liderliğin takım performansı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Bilgi paylaşımı ikliminin takım performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu ve hizmetkâr liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ikliminin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.
Uğurluoğlu, Durukan, Köse & Köse (2015)	İlişkilere yönelik çalışma	İstanbul'daki bir özel hastanede çalışan 268 tıbbi ve idari	Hizmetkâr Liderlik	-LMX: -Etki, -Bağlılık, Katkı, -Profesyonel	Dennis ve Winston (2003) tarafından geliştirilen ve Aslan ve Özata	Dennis & Winston (2003): 1- Güçlendirme, 2- Hizmet, 3- Vizyon.	1-Güçlendirme, 2-Hizmet, 3-Vizyon. İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı vizyon alt boyutu, lider-üye etkileşimi düzeyi alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı profesyonel saygı alt boyutu,

		personel oluşturmaktadır. 136 kişiden %51 oranında anketlere cevap alınmıştır.		Saygı, <u>-Örgütsel Güven:</u> -Duygusal Güven, -Bilişsel Güven, -Genel Örgütsel Güven	(2011) tarafından Türkçeye uyarlanan "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği", Regresyon Analizi.	İfade sayısı:23. Aslan ve Özata (2011): 1- Güçlendirme, 2- Hizmet, 3- Vizyon. İfade sayısı:14.		örgütsel güven alt boyutları arasında ise en yüksek ortalamayı bilişsel güven boyutu almıştır. Sağlık çalışanlarının göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarının lider-üye etkileşimi ve genel örgütsel güven düzeyini pozitif ve istatistiksel olarak önemli bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Burch, Swails & Mills (2015)	Kavramsal Çalışma	Çalışmanın örneklemini 4 tepe yöneticisi lider (Rektör, 2 Rektör Yardımcısı ve Dekan) ile tam zamanlı ve kısmi zamanlı öğretim üyeleri, dekanlar, direktörler, koordinatörler ve ders verenlerden oluşan takipçiler (66 kişi) oluşturmaktadır. Uygulanan ankete dönüş yapanların sayısı 24	Hizmetkâr Liderlik Algıları		Oyinlade's "Başlıca Davranış Liderlik Nitelikleri Modeli" (2006)			Takipçilerin bakış açısından tepe yönetimdeki liderlere ait 3 tane kişisel liderlik niteliği sergilendiği saptanmıştır. Bu kişisel nitelikler: 1-Amaca Bağlılık ve Tutku (%88.2), 2-Güçlü Değerler (%88.2), 3- İyimsizlik (%77.4) olarak yer almıştır. İlginç bir şekilde liderlerin en fazla 3 zayıflığı da: 1-Mentorluk ve Geliştirme (%45.7), 2-Cesaretlendirme ve Motivasyon Verme (%41.9), 3- Güçlendirme (%39.7) olarak tespit edilmiştir.

		kişidir. Ancak, her takipçi 4 yöneticiyi değerlendirerek anket doldurduğu için toplam dönüş yapılan anket sayısı 96'dır. Veriler 3 ayın üzerinde bir zaman diliminde toplanmıştır.						
Konan, Demir & Karakuş (2015)	Türkiye'de Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirliği yapılıyor.	Türkiye'de Gaziantep ilinde çalışan 234 öğretmenden oluşan 2 farklı gruba uygulanmıştır.	Hizmetkâr Liderlik		Reed, Vidaver-Cohen ve Colwell "Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği" (2011), Açıklayıcı Faktör Analizi.	1-Kişilerarası destek, 2-Topluluk oluşturma, 3-Fedakârlık, 4-Eşit olma, 5-Ahlaksal Bütünlük. İfade sayısı:25	1-Kişilerarası destek, 2-Topluluk oluşturma, 3-Fedakârlık, 4-Eşit olma, 5-Ahlaksal Bütünlük. İfade sayısı:20.	Ölçeğin orijinalindeki 5 boyut aynı şekilde Türk kültüründe de bulunarak doğrulanmış, ancak daha az, 20 ifade sayısından oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin hizmetkâr lider özelliklerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olmuştur.
Ateş (2015)	İlişkilere yönelik çalışma	Türkiye'de, sektöründe önde gelen bir elektronik firmasında 252 çalışana şirket içi intranet üzerinden web tabanlı olarak gönderilen	Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Adalet,	Örgütsel Özdeşleşme	-Dennis & Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, (2006) -Colquitt Örgütsel Adalet Ölçeği, -Mael ve Ashfort'un 1992 yılında geliştirdiği ve	Dennis & Bocernea'nın geliştirdiği (2006) ve Aslan & Özata'nın (2006) Türkçe'ye uyarladığı Ölçek: 1-Sevgi, 2-Güçlendirme, 3-Vizyon, 4-Fedakârlık, 5-Güven. İfade sayısı:14.	1-Sevgi, 2-Güçlendirme, 3-Vizyon, 4-Fedakârlık, 5-Güven. İfade sayısı:14.	Ateş'in 2015 yılında yaptığı "Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü" isimli çalışmasında, örgütsel özdeşleşmenin hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güvenden ve örgütsel güvenin de hizmetkâr liderlik ile örgütsel adaletten nasıl etkilendiklerini ve ayrıca örgütsel özdeşleşme ile hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerde örgütsel güvenin dolaylı bir

		anketlerin, 191 tanesi çalışanlar tarafından elektronik ortamda cevaplanmıştır.			Tüzün tarafından 2006 yılında Türkçeye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, -Bromiley Cummings tarafından 1996 yılında geliştirilen ve Tüzün tarafından 2006 yılında Türkçeye uyarlanan Örgütsel Güven Ölçeği. Faktör analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır.			etkisinin olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır. Bu araştırmada, hizmetkâr liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında; hizmetkâr liderlik ve örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında doğrudan olumlu etkilerin olduğu, örgütsel güven'in, örgütsel özdeşleşme-hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme-örgütsel adalet ilişkilerinde olumlu yönde kısmi dolaylı etkisinin olduğu görülmüştür.
Harwiki (2016)	İlişkilere yönelik çalışma	Endonezya, Doğu Java şehrindeki kadın kooperatiflerinde, 10 müdür ve 30 çalışana.	Hizmetkâr Liderlik	<u>Örgütsel Kültür</u> : -belirsiz kaçınma, -erkek ve kadın olma, bireysellik toplumsalılık, -güç mesafesi.	Kısmi En Küçük Kareler Analiz Tekniği, Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli,	Belirtilmemiş.	1-Karakter odaklı, 2-İnsan odaklı, 3-Görev odaklı, 4-Süreç odaklı İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	Bu çalışma, hizmetkâr liderliğin, örgütsel kültür, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerinde anlamlı bir şekilde etkisi olduğunu göstermiştir. Örgütsel kültür, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler ancak çalışan performansını etkilemez. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansını anlamlı olmayan bir şekilde etkiler.

				<p><u>Örgütsel Bağlılık</u>;</p> <p>-Etkililik, -Süreklilik, -Normatif olma</p> <p><u>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</u>;</p>				
Williams Jr, Seng, Hayek, Haden & Atinc (2016)	İlişkilere yönelik çalışma	Güney Amerika, Kapsamlı bölgesel halk üniversitesi öğrencileri ve mezunlarına 3 farklı zaman diliminde 280 kişiye	<p><u>Hizmetkâr Liderlik</u>,</p> <p><u>Politik beceri (düzenleyici etkisi)</u>;</p> <p>-Görünen samimiyet, -sosyal açıkgozlülük -Kişilerarası etki, -Bağlantı yeteneği</p>	<p><u>İş Yeri Maneviyatı (aracı rolü)</u>,</p> <p><u>Çalışan Yaratıcılığı</u></p>	-Asag Gau & Van Dierendonck Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2011), -Ferris v.d. Politik Beceri Ölçeği (2005), -Tierney v.d. Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği (1999). Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli.	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3-Sorumluluk 4-Tevazu, 5-Hizmetkârlık /Kahyâlık. İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	1-Güçlendirme, 2-Geri planda durma, 3-Sorumluluk 4-Tevazu, 5-Hizmetkârlık /Kahyâlık. İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	Bu çalışmada, hizmetkâr liderliğin, işyeri maneviyatını destekleyen bir iş ortamı oluşturulmasını teşvik ederek çalışan yaratıcılığını etkilediği bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkide iş yeri maneviyatının aracı rol oynadığı test edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ve işyeri maneviyatı arasındaki ilişkide liderin siyasi becerisinin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur.
Donia, Raja, Panaccio & Wang (2016)	İlişkilere yönelik çalışma	Pakistan, Lahore şehrindeki hizmet sektörü (iletişim ve bankacılık) organizasyonlarındaki 192 supervisor	<p>Hizmetkâr Liderlik</p> <p><u>Astların Güdülerini (düzenleyici rolü)</u>;</p> <p>-Astların Olumlu Sosyal Değerleri,</p>	<p><u>İş tatmini</u>,</p> <p><u>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</u></p>	-Liden v.d. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008), - Rioux & Penner Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği (2001) -- Cammann v.d. Michigan	1-Duygusal İyileştirme 2-Toplum için değer yaratma, 3-Kavramsal yetenekler, 4- Güçlendirme, 5-Astların kendini geliştirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma,	1-Yöneticim ihtiyaçlarını karşılamak için kendi çıkarlarını feda ediyor. 28 ifade sayısı tek bir karma değişken yaratmak için toplanmış. İfade Sayısı:28.	Hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğu, ancak hizmetkâr liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları performansları ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, astların güdülerinin hizmetkâr liderlik ve sonuçları arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu da bulunmuştur.

		ve astlardan dyadık verisi 2 hafta ara ile elde edilmiştir.	-Astların Baskı Yönetimi		Örgütsel Değerlendirme Anketi (1979), Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli.	6-Astları birinci sıraya koyma, 7-Etik Davranma. İfade Sayısı:28.		
Langreo, Palomino & Elche (2016)	İlişkilere yönelik çalışma	İspanya, Cuenca şehrinde, 50 yıldan fazla tarihi geçmişe sahip ve sembolik olarak konaklama firması olarak akla gelen marka olan bir otelde (vaka çalışması), 3 seviyede anketler ile veri toplanmıştır 1 otel müdürü ve 4 süpervizör ile yarı yapılandırılm işmülakatlar yapılmıştır.	Hizmetkâr Liderlik	<u>Güçlendirme İklimi,</u> <u>-Grup Yaratıcılığı,</u>	Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004), -Seibert v.d. Güçlendirme İklimi Ölçeği (2004), -Valentine, Godkin, Fleischman & Kidwell Grup Yaratıcılığı Ölçeği (2011), Tanımlayıcı İstatistikler ve ortalamalar.	1-Astlarla ilişkileri düzenleme, 2-Astları güçlendirme, 3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, 4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratma. İfade Sayısı:14.	1-Astlarla ilişkileri düzenleme, 2-Astları güçlendirme, 3-Astların gelişimine ve başarısına yardımcı olma, 4-Etik davranma, 5-Kavramsal yeteneklere sahip olma, 6-Astlara öncelik verme, 7-Organizasyon dışındaki müşteriler için değer yaratma. İfade Sayısı:14.	Bu otelde hizmetkâr liderliğin, yüksek düzeydeki algılar ile grup yaratıcılığını ve çalışma grubunda güçlendirme iklimini teşvik ettiği bulunmuştur. Sonuçlar, farklı çalışma gruplarında hizmetkâr liderlik var olduğunda, yüksek seviyede grup yaratıcılığı ve güçlendirme ikliminin ortaya çıktığını meydana çıkarmıştır.

Aamir Ali Chughtai (2016)	İlişkilere yönelik çalışma	Pakistan, büyük bir gıda şirketinde çalışan 205 kişiye anket dağıtılmış ve anketleri 174 tam zamanlı çalışan cevaplamıştır.	-Hizmetkâr Liderlik (Kurumsal kimlik ve psikolojik güvenliğin aracı rolü)	- <u>Çalışanların sesi</u> , - <u>Olumsuz geri bildirim arama davranışı</u>	-Liden v.d.'nin 7 ifadeli Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2015), -Mael & Ashforth'un 6 ifadeli Kurumsal Kimlik Ölçeği (1992), -Detert & Burris'in 3 ifadeli Psikolojik Güvenlik Ölçeği (2007), -Liang v.d. 5 ifadeli Ses Davranışı Ölçeği (2012), -Ashford & Tsui'nin 5 ifadeli olumsuz geri bildirim arama davranışı ölçeği (1991) Doğrulayıcı Faktör Analizi, Regresyon Analizi.	Belirtilmemiş.	Belirtilmemiş.	Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin hem kurumsal kimlik, hem de psikolojik güvenlik ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kurumsal kimliğin, çalışanların sesi ve olumsuz geri bildirim arama davranışı ile pozitif bir şekilde bağlantılı olduğu bulunmuştur. Benzer bir şekilde sonuçlar, psikolojik güvenliğin, hem çalışanların sesi, hem de olumsuz geri bildirim arama davranışı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar, hizmetkâr liderliğin çalışanların sesi ve olumsuz geri bildirim arama davranışı üzerindeki etkilerinde, kurumsal kimlik ve psikolojik güvenliğin kısmen aracılık rolü olduğunu göstermiştir.
Yang, Liu & Gu (2017)	İlişkilere yönelik çalışma	Çin, 12 bankada, 83 takım liderine, 466 çalışana.	Hizmetkâr Liderlik, <u>Takım güç mesafesi</u> (düzenleyici rolü)	<u>Çalışan Yaratıcılığı</u> <u>Takım Yaratıcılığı</u> <u>Yaratıcı Öz yeterlilik</u> , (aracı rolü)	-Ehrhart Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2004), -Baer & Oldham's Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği	7 boyutlu olduğu belirtilmiş boyutların isimleri belirtilmemiş İfade Sayısı 14.	Belirtilmemiş.	Yeterlilik teorisi bakış açısıyla bu çalışma, hizmetkâr liderliğin çalışanların yaratıcı öz yeterliliğini ve takım yeterliliğini desteklediğini ve bunda çalışan yaratıcılığı ve takım yaratıcılığına eş zamanlı destek sağladığı bulunmuştur. Takım güç mesafesinin de ayrıca hizmetkâr liderlik ve takım

				<u>Takım Yeterliliği</u> (aracı rolü)	(2006), -Gong v.d. Takım Yaratıcılığı Ölçeği (2013). -Diğer ölçeklerde var.			yeterliliği arasındaki ilişkiyi düzenlediği bulunmuştur. Bireysel seviyede hizmetkâr liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide çalışanların yaratıcı öz yeterliliğinin aracı rolü olduğu bulunmuştur. Takım seviyesinde hizmetkâr liderlik ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişkide takım yeterliliğinin aracı rolü olduğu bulunmuştur.
Lacroix, Verdorfer, (2017)	İlişkilere yönelik çalışma	Almanya, Sağlık sektörü, 222 çalışana.	Hizmetkâr Liderlik <u>İdeal Lider Prototipi (moderatör etkisi).</u>	<u>Öz değerlendirme,</u> <u>Liderlik motivasyonu</u> <u>Liderlik yapmaktanK açınma</u>	-Liden v.d.Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2008), -İdeal Lider Prototipi Ölçeği -Van Quaquebeke v.d. Faktör Analizi	Boyutlar belirtilmemiş. İfade Sayısı:28.	Boyutlar belirtilmemiş. İfade Sayısı:28.	Bu çalışma, hizmetkâr liderliğin, takipçilerin liderlik sorumluluğunu alma gayreti veya bu sorumluluktan kaçınması üzerindeki etkisi test edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin, takipçilerin ideal lider prototipi ile ilgili kanaati yüksek olduğu zaman liderlik sorumluluğundan kaçınmayı azalttığı bulunmuş. Hizmetkâr liderlik ve azaltılmış liderlikten kaçınma davranışı arasındaki ilişkide takipçilerin öz değerlendirme ve liderlik yapma konusundaki etkili motivasyonlarının aracı rol oynadığı bulunmuş.
Begzadeh, Nedai, (2017)	İlişkilere yönelik çalışma	Ardabil, Sosyal Güvenlik Örgütü, 257 Çalışana.	Hizmetkâr Liderlik	<u>Örgütsel Güven,</u> <u>Boyutları var</u> <u>Çalışanların Örgütsel Güçlendirilmesi</u> Boyutları var.	Pearson Korelasyon testi	Literatür taraması neticesinde boyutlar: 1-Hizmet etme, 2-Tevazu sahibi olma, 3-Güvenilir olma, 4-Nezaketli olma olarak belirlenmiştir. İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	1-Hizmet etme, 2-Tevazu sahibi olma, 3-Güvenilir olma, 4-Nezaketli olma. İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	Hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ve çalışanların örgütsel güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, liderin hizmetkâr olması, tevazu sahibi olması, güvenilir olması ve nezaketli olması ile örgütsel güven ve çalışanların güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Pouramiri Mehdi nezhad (2017)	İlişkilere yönelik çalışma	İran'da Zhaden şehrindeki tüm lise	Hizmetkâr Liderlik	<u>Örgütsel Güven:</u> 1-Yatay Güven,	-Page & Wong Hizmetkâr Liderlik Anketi (2003),	1-Hizmet etme, 2-Tevazu/ Tevazu, 3-Güvenilirlik, 4-Nezaket.	1-Hizmet etme, 2-Tevazu/ Tevazu, 3-Güvenilirlik, 4-Nezaket.	Hizmetkâr liderliğin tüm bileşenleri ve örgütsel güvenin tüm boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. En yüksek korelasyon katsayısının kurumsal güven ile



		müdürlerine (103 kişiye) Eğitim Sektörü.		2-Dikey Güven, 3-Kurumsal Güven. <u>Güçlendirme</u> : 1-Öz Yeterlik, 2-Kendini Organize Etme, 3-Sonuçları kabul etme, 4-Anlamlı olmak.	- Ellonen, Blomqvist & Puumalainen'in Örgütsel Güven Anketleri, Pearson'ın Korelasyon Analizi, Stepwise Regresyon Analizi.	İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	hizmetkâr liderliğe ait olduğu da sonuçlar arasındadır. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ve güçlendirme arasında da anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Dierendonck v.d. (2017)	8 Ülkede Ölçek Geçerlilik ve Güvenilirliği Yapılıyor.	Hollanda, Portekiz, Almanya, İzlanda, İtalya, İspanya, Türkiye ve Finlandiya olmak üzere 8 ülke çok geniş ve farklı yelpazedeki sektörlerde toplam 5201 kişiye	Hizmetkâr Liderlik		Dierendonck & Nuijten'in Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (2011) kullanıldığı araştırmada, Konfigural Değişmezlik, Ölçme Denkliği, Yapısal Denklik, Doğrulamalı Faktör Analizi.	1-Geri planda durma, 2-Bağışlayıcı olma, 3-Cesaret, 4-Güçlendirme , 5-Hesap Verebilirlik, 6-Otantiklik, 7-Tevazu, 8-Hizmetkârlık/ Kahyâlık İfade Sayısı:30.	1-Geri planda durma, 2- Güçlendirme , 3-Otantiklik, 4-Tevazu, 5-Hizmetkârlık/ Kahyâlık İfade Sayısı:18.	Hizmetkâr liderlik ölçeğinin 5 boyutlu kısa versiyonu oluşturularak konfigural değişmezlik, ölçme denkliği ve yapısal denklik doğrulanmıştır. Bu çalışmanın hizmetkâr liderlik literatürüne katkısı, hizmetkâr liderliği benzer bir yöntemle, uluslararası ve kültürlerarası, çok geniş yelpazedeki sektör ve profesyonellerden oluşan örnekleme ile ölçmeyi mümkün kılmasıdır. Bu çalışmanın özgünlüğü, hizmetkâr liderliğin Avrupa'da diller, milletler ve kültürlerarası ölçülebileceğini açıkça keşfeden ve doğrulayan ilk çalışma olmasından kaynaklanmaktadır.
Irving & Berndt (2017)	İlişkilere yönelik çalışma	Amerika'nın büyük sağlık bakım organizasyonlarında, 5000'in	Hizmetkâr liderlikte takipçi bakış açıları,	<u>Takipçilerin iş tatmini</u> , <u>Takipçilerin örgütsel bağlılığı</u> ,	-Liderlikte Amaç Envanteri -- Cammann v.d. İş Tatmini Değerlendirmesi (1983),	1-Takipçi odaklı lider, 2-Amaç yönelimli lider, 3- Liderin amaçlılığı. İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	1-Takipçi odaklı lider, 2-Amaç yönelimli lider, 3- Liderin amaçlılığı. İfade Sayısı: Belirtilmemiş.	Hizmetkâr liderlikte takipçi bakış açıları, takipçi odaklı lider, amaç yönelimli lider ve liderin amaçlılığı "Liderlikte Amaç Envanteri" kullanılarak değerlendirilmiş ve tüm bu bağımsız değişkenlerin, takipçilerin iş tatmini, takipçilerin örgütsel

		üzerinde çalışana anket gönderiliyor 713 kişi cevaplıyor.		<u>Takipçi-organizasyon uyumu.</u> <u>Takipçinin liderin etkileyciliği ile ilgili algısı</u>	-Balfour ve Wechler'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği (1996), -Cable ve Judge'ın Takipçi-Organizasyon Uyumu Ölçeği (1996) -Ehrhart ve Klein'ın Liderlik Etkileyciliği Ölçeği (2001), Açıklayıcı faktör analizi, Korelasyon analizi, Çoklu lineer regresyon analizi, Hiyerarşik regresyon analiz yöntemleri			bağlılığı, takipçi-organizasyon uyumu ve takipçinin liderin etkileyciliği ile ilgili algısı gibi bağımsız değişkenler ile ilişkileri analiz edilmiştir. Tüm bağımsız değişkenler ile tüm bağımlı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede pozitif ilişkiler bulunmuştur. Liderlikte Amaç Envanteri ile lider amaçlılığının ölçülmesi, bu çalışmanın hizmetkâr liderlik literatürüne sunduğu en eşsiz katkıdır.
Peachey, Burton, Wells & Chung (2018)	İlişkilere yönelik çalışma	85 tane sporun gelişimi ve barışı organizasyonundaki kayıtlı çalışanlara on line anket gönderiliyor, 127 kişi e-mail ile ankete cevap veriyor ve 67	Hizmetkâr Liderlik	<u>Çalışanların İş Tatmini:</u> -Özerklik, -Yetkinlik, -İlişkisellik.	Tanımlayıcı istatistikler ve Lineer Regresyon Analizi	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	Hizmetkâr liderliğin, çalışanların iş ile ilgili temel ihtiyaçlarından olan özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Yapılan yarı-yapılandırılmış mülakatlar sonucunda da; sporun gelişimi ve barışı organizasyonlarında tepe yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını gösterdikleri ve bunu da; vizyon oluşturarak ve bu vizyonu organizasyona benimseterek, çalışanları özerk olmaları için güçlendirerek, çalışanların yetkinlik ihtiyaçları ile ilişkili olan organizasyonun büyüme zihniyetini teşvik ederek ve

		organizasyo ndan 76 çalışanın cevapları geçerli kabul ediliyor. Ayrıca, 14 kişiye yarı- yapılandırılm iş mülakatlar uygulanıyor.						ilişkisellik ile ilgili ihtiyaçları tatmin ederek yaptıklarını bulmuşlardır.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------

*Tez'in 1. bölümünde anlatılan hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan tüm çalışmalar tarafımca derlenerek özetlenmiştir.

EK 5: ANKET İZİN YAZILARI


 **T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI** 

04.07.2019

Bezmialem Vakıf Üniversitesi Rektörlüğü'ne,

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Doktora Programına kayıtlı olan 2502100418 no'lu öğrenci Zeynep GÖKÇEN'in "Hizmetkar Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora tez çalışmasında veri toplama aracı olarak kullanılacak ekte yer alan anketin üniversiteniz akademik ve idari personeline uygulanması hususunda gerekli iznin verilmesini bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,



Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR
İşletme Yönetimi ve Organizasyon
Anabilim Dalı Başkanı
Tez Danışmanı

Ek: Anket (5sayfa)

I.O. İşletme Fakültesi Avcılar Kampüsü 34322 Avcılar -İstanbul
Tel: +90 (212) 473 70 70
Faks: +90 (212) 590 40 00
e-posta: isletme@istanbul.edu.tr



T.C.
BEZMİALEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : 54022451-044-5047
Konu : Zeynep GÖKÇEN'in Anket İzni Hk.

05/07/2019

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

İlgi : 04/07/2019 tarihli ve Bila sayılı yazımız.

İlgi sayılı yazımıza istinaden, Üniversiteniz İşletme Yönetimi ve Organizasyon Doktora Programına kayıtlı olan 2502100418 no'lu öğrenci Zeynep GÖKÇEN'in "Hizmetkar Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora tezi kapsamındaki anketin Üniversitemiz akademik ve idari personellerine uygulanması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof.Dr. Rümeyza KAZANCIOĞLU
Rektör

Evrak Doğrulama İçin : <https://ebys.bezmialem.edu.tr/evr/Dogrula/K43CFM5>



ÖZGEÇMİŞ

Zeynep Görmezoğlu Gökçen, 15 Ağustos 1976 yılında Balıkesir'in İvrindi ilçesinde doğmuştur. 8 yıllık ilk ve orta eğitime İvrindi'de devam ederek, ortaokul'u birincilikle tamamlamıştır. Balıkesir Atatürk Sağlık Meslek Lisesi Hemşirelik bölümünden 1994 yılında birincilikle mezun olduktan hemen sonra, Boğaziçi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Tarih Bölümünü kazanmıştır. Üniversite eğitimine devam ederken, aynı zamanda hemşire olarak Prof. Dr. N. Reşat Belger Beyoğlu Devlet Hastanesi'nde çalışmıştır. 2000 yılında Boğaziçi Üniversitesi tarih bölümünden mezun olduktan sonra, çalışma hayatına Prof. Dr. N. Reşat Belger Beyoğlu Göz Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde devam etmiştir. Aynı hastanede 2003-2008 yılları arasında Hastane Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. Müdür yardımcısı olarak çalışırken 2006 Eylül ayında başladığı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi yüksek lisans programını "Prof. Dr. N. Reşat Belger Beyoğlu Göz Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmin Düzeyleri" isimli tezi ile 20.02.2008 yılında bitirmiştir. 2008 yılında Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü'nde İhale İşleri Şube Müdür Vekili ve İdari ve Mali İşler Daire Başkan Vekili olarak görev yapmıştır. 2009 yılında İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü'nde asaleten Enstitü Sekreteri olarak ve aynı zamanda Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nda Başkan Yardımcısı olarak göreve başlamıştır. İstanbul Üniversitesi'nde çalışırken, 2010 yılı Eylül ayında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda Doktora Programına başlamıştır. 2011 yılında İstanbul Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nda Daire Başkanı görevine asaleten atanmıştır ve 14 Eylül 2012 tarihine kadar bu görevini sürdürmüştür. 17 Eylül 2012-5 Nisan 2013 tarihleri arasında TÜBİTAK Gebze Yerleşkesinde Danışman olarak görev yapmıştır. 8 Nisan 2013 tarihinden itibaren Bezmialem Vakıf Üniversitesi'nin Genel Sekreteri olarak görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.