

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Celal Özgür BÜYÜKYAVUZ

Ankara, 2024

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ

Doktora Tezi

Celal Özgür BÜYÜKYAVUZ

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Arcan TUZCU

Ankara, 2024

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ

Doktora Tezi

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Arcan TUZCU

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı:

- 1. Prof. Dr. Ayşe YILDIZ**
- 2. Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK**
- 3. Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Arcan TUZCU**
- 4. Dr. Öğr. Üyesi Özgür ATEŞ**
- 5. Dr. Öğr. Üyesi Esra SATICI**

Tez Savunması Tarihi: 04.06.2024

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Arcan TUZCU danışmanlığında hazırladığım “Hizmetkar Liderlik ile İşe Gömülmüşlük Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin ve Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü (Ankara.2024)” adlı doktora tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

07.06.2024

Celal Özgür BÜYÜKYAVUZ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca beni yönlendiren, fikirleriyle çalışmamın tamamlanmasında emeği geçen danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Arcan TUZCU'ya teşekkürü borç bilirim. İhtiyaç duyduğum zor zamanlarda bana motivasyon aşıladı.

Bana zamanlarımı ayıran, önemli fikir katkıları sunan değerli akademisyenler, sevgili arkadaşlarım Doç. Dr. Hüseyin Erbil ÖZYÖRÜK'e, Dr. Fetullah EVLİYAOĞLU'na, Dr. Öğr. Üyesi Osman Seray ÖZKAN'a minnettarım. Kendilerinden çok şey öğrendim.

Tez yazma sürecimde benden desteklerini esirgemeyen tez izleme komitesindeki hocalarım Sayın Prof. Dr. Ayşe YILDIZ'a ve Sayın Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK'a teşekkür ederim.

Son olarak beni anlayış ve sevgiyle destekleyerek başarıma ortak olan, kendisi de bir öğretmen olan sevgili anneme en içten teşekkürlerimi sunmam gerekiyor. Uzun ve zorlu doktora sürecimde hep yanımdaydı.

Celal Özgür BÜYÜKYAVUZ

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLOLAR.....	v
ŞEKİLLER.....	vii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI.....	7
1.1. HİZMETKAR LİDERLİK.....	7
1.1.1. Hizmetkar Liderlik Teorisinin Tanımı.....	8
1.1.2. Hizmetkar Liderlik Teorisinin Boyutları.....	11
1.1.2.1. Spears Yorumuyla Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	12
1.1.2.2. Page ve Wong Yorumuyla Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	15
1.1.2.3. Patterson Yorumuyla Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	18
1.1.2.4. Dierendonck ve Nuijten Yorumuyla Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	23
1.1.3. Hizmetkar Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri ile Karşılaştırması.....	29
1.1.3.1. Hizmetkar Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması.....	29
1.1.3.2. Hizmetkar Liderlik ile Otantik Liderlik Karşılaştırması.....	30
1.1.3.3. Hizmetkar Liderlik ile Etik Liderlik Karşılaştırması.....	31
1.1.3.4. Hizmetkar Liderlik ile Güçlendirici Liderlik Karşılaştırması...	32
1.1.3.5. Hizmetkar Liderlik ile Manevi Liderlik Karşılaştırması.....	33
1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	34
1.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı.....	34
1.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Dayandığı Kuramlar.....	38
1.2.2.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı.....	38
1.2.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı.....	40
1.2.2.3. Örgütsel Destek Kuramı.....	41
1.2.2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı.....	43
1.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Öncülleri.....	44
1.2.3.1. Üst Desteği.....	44
1.2.3.2. Örgütsel Adalet.....	45
1.2.3.3. Örgüte Duyulan Güven.....	47

1.2.3.4. Örgüt Politikaları.....	47
1.2.3.5. İnsan Kaynakları Politikaları.....	48
1.2.3.6. İşgören Özellikleri.....	49
1.2.4. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Ardılları.....	51
1.2.4.1. Bireysel Performanslar.....	52
1.2.4.2. İş Tatmini.....	53
1.2.4.3. İşe Bağlılık.....	54
1.2.4.4. Örgütsel Bağlılık.....	54
1.2.4.5. Örgütsel Özdeşleşme.....	55
1.2.4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	56
1.2.4.7. İş Stresi.....	56
1.2.4.8. İşten Ayrılma Niyeti.....	57
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	59
1.3.1. Personel Güçlendirme Kavramı.....	59
1.3.2. Personel Güçlendirme Kavramının Boyutları.....	62
1.3.2.1. Yapısal Güçlendirme (Davranışsal Yaklaşım).....	63
1.3.2.2. Psikolojik Güçlendirme (Bilişsel Yaklaşım).....	65
1.3.3. Personel Güçlendirme Kavramının Öncülleri.....	69
1.3.4. Personel Güçlendirme Kavramının Ardılları.....	76
1.4. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK.....	83
1.4.1. İşe Gömülmüşlük Teorisinin Tanımı.....	83
1.4.2. İşe Gömülmüşlük Teorisinin Boyutları.....	88
1.4.2.1. Bağlantılar.....	88
1.4.2.2. Uyum.....	90
1.4.2.3. Fedakarlık.....	91
1.4.2.4. Boyutlarına Odaklanarak İşe Gömülmüşlüğü Arttırmak.....	93
1.4.3. İşe Gömülmüşlüğü İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar ile Karşılaştırması.....	95

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ..100

2.1. HİZMETKAR LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	102
2.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	107
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	114
2.4. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	121
2.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	129
2.5.1. Hizmetkar Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi.....	129

2.5.2. Hizmetkar Liderliğin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi.....	130
2.5.3. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi.....	132
2.5.4. Personel Güçlendirmenin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi.....	133
2.5.5. Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi.....	134
2.6. ARAŞTIRMA MODELİ.....	138
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ALAN ARAŞTIRMASI.....	139
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	139
3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	142
3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	144
3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	147
3.4.1. Betimleyici Bulgular.....	149
3.4.2. Normal Dağılıma Uygunluk Testi.....	150
3.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	157
3.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	160
3.4.4.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeği DFA.....	161
3.4.4.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA.....	163
3.4.4.3. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA.....	164
3.4.4.4. İşe Gömülmüşlük Ölçeği DFA.....	168
3.4.4.5. Araştırma Modeli İçin (Bütün Değişkenlerin Dahil Edildiği) DFA.....	169
3.4.5. Yakınsama ve Ayırsama Geçerlilikleri.....	172
3.4.6. Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumu Testi.....	173
3.4.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hipotezlerin Test Edilmesi.....	174
3.4.8. Yol Analizi.....	190
3.5. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	193
3.5.1. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	193
3.5.2. Sonuçlar.....	195
3.5.3. Tartışma ve Öneriler.....	197
KAYNAKÇA.....	206
EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	237
ÖZET.....	242
ABSTRACT.....	243

TABLOLAR

Tablo 1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Öncülleri.....	51
Tablo 2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Ardılları.....	58
Tablo 3. Personel Güçlendirme Kavramının Öncülleri.....	75
Tablo 4. Personel Güçlendirme Kavramının Ardılları.....	82
Tablo 5. Araştırma Hipotezleri.....	138
Tablo 6. Katılımcıların Çalışma Deneyimleri ve Demografik Özellikleri.....	150
Tablo 7. Hizmetkar Liderlik Ölçek İfadelerinin İstatistik Değerleri.....	151
Tablo 8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçek İfadelerinin İstatistik Değerleri.....	152
Tablo 9. Personel Güçlendirme Ölçek İfadelerinin İstatistik Değerleri.....	153
Tablo 10. İşe Gömülmüşlük Ölçek İfadelerinin İstatistik Değerleri.....	154
Tablo 11. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	155
Tablo 12. Ölçeklerin Güvenilirlikleri.....	158
Tablo 13. Ölçek İfadelerinin Güvenilirlik İstatistikleri.....	159
Tablo 14. DFA Kapsamında Değerlendirilen Uyum İndeksleri.....	161
Tablo 15. Hizmetkar Liderlik Ölçeği DFA Regresyon Ağırlıkları.....	162
Tablo 16. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri.....	163
Tablo 17. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA Regresyon Ağırlıkları.....	164
Tablo 18. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Uyum İndeksleri.....	164
Tablo 19. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA Regresyon Ağırlıkları.....	165
Tablo 20. Personel Güçlendirme Ölçeği Uyum İndeksleri.....	166
Tablo 21. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Seviye DFA Regresyon Ağırlıkları.....	167
Tablo 22. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Seviye DFA Uyum İndeksleri.....	168
Tablo 23. İşe Gömülmüşlük Ölçeği DFA Regresyon Ağırlıkları.....	169
Tablo 24. İşe Gömülmüşlük Ölçeği Uyum İndeksleri.....	169
Tablo 25. Araştırma Modeli İçin DFA Regresyon Ağırlıkları.....	170
Tablo 26. Araştırma Modeli İçin Uyum İndeksleri.....	172
Tablo 27. Yakınsama ve Ayırsama Geçerliliği Değerleri.....	173
Tablo 28. Hizmetkar Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Personel Güçlendirme için Çoklu Doğrusal Bağlantı Değerleri.....	174
Tablo 29. Hizmetkar Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları.....	175
Tablo 30. Hizmetkar Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri.....	175

Tablo 31. Hizmetkar Liderliğin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları.....	177
Tablo 32. Hizmetkar Liderliğin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri.....	177
Tablo 33. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları.....	179
Tablo 34. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri.....	179
Tablo 35. Personel Güçlendirmenin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları.....	181
Tablo 36. Personel Güçlendirmenin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri.....	181
Tablo 37. Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları..	183
Tablo 38. Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri.....	183
Tablo 39. Algılanan Örgütsel Destek Aracılık Etki Analizi Ön Koşulları.....	185
Tablo 40. Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etki Analizi Sonuçları.....	186
Tablo 41. Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etki Analizi için Uyum İndeksleri...	186
Tablo 42. Personel Güçlendirme Aracılık Etki Analizi Ön Koşulları.....	188
Tablo 43. Personel Güçlendirmenin Aracılık Etki Analizi Sonuçları.....	189
Tablo 44. Personel Güçlendirmenin Aracılık Etki Analizi için Uyum İndeksleri.....	190
Tablo 45. Araştırma Modeli için Yol Analizi Sonuçları.....	192
Tablo 46. Araştırma Modeli için Yol Analizi Uyum İndeksleri.....	193
Tablo 47. Hipotez Sonuçları.....	197

ŞEKİLLER

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	138
Şekil 2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları.....	162
Şekil 3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA Sonuçları.....	163
Şekil 4. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA Sonuçları.....	165
Şekil 5. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Seviye DFA Sonuçları.....	167
Şekil 6. İşe Gömülmüşlük Ölçeği DFA Sonuçları.....	168
Şekil 7. Araştırma Modeli için DFA Sonuçları.....	170
Şekil 8. Hizmetkar Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi.....	174
Şekil 9. Hizmetkar Liderliğin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi.....	176
Şekil 10. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi.....	178
Şekil 11. Personel Güçlendirmenin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi.....	180
Şekil 12. Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi.....	182
Şekil 13. Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkisi.....	184
Şekil 14. Personel Güçlendirmenin Aracılık Etkisi.....	187
Şekil 15. Araştırma Modeli için Yol Analizi.....	191
Şekil 16. Araştırma Modeli Üzerinde Hipotez (Doğrudan Etki) Sonuçları: Standardize Tahmin Değerleri.....	195

GİRİŞ

“Liderler ve yöneticiler insanları değil;
kültürü, değerleri, iklimi yönetmeye önem vermelidir.”

(Cüceloğlu, 2021)

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmek için çalışanların görev ve sorumlulukları paylaşımları gerekir (Bass, 2000). Görev ve sorumluluk paylaşımı uzlaşma ve uyum içinde gerçekleştirilmelidir. Uzlaşma ve uyum sistemli ve organize olmuş bir ortamda, belli kuralların gözetildiği bir düzen içinde sağlanabilir. Örgütsel amaçların yanısıra çalışanların da bireysel amaç ve çıkarları sözkonusu olduğundan işgörenlerin birbirleriyle ters düşmediği bir ortam yaratabilen, yönlendirici, denetleyici, gerektiğinde müdahale edici ve değiştirici, çalışanlar arasında ahenk ve iş birliği sağlayıcı kişilere gereksinim vardır. Bu kişiler organizasyonlara liderlik edebilecek bireylerdir (Avolio vd., 2009). Liderlik eden kişinin işgörenler arasında güven ve iyi niyete dayalı ilişkiler gelişmesine katkı sunması, yapıcı iletişimin olduğu bir ortam yaratarak çalışanları örgütsel hedef ve amaçlar çerçevesinde birleştirmesi, harekete geçirmesi gerekir (Crossan vd., 2008).

Örgüt içi özelliklere, dış çevre koşullarına, ast ve üst ilişkilerine göre ortaya çıkan, yaşanan gelişmelerle birlikte değişen liderlik olgusu, amaç ve hedeflere ulaşmak için başkalarının düşünce ve davranışlarına yön vermektir (Yukl, 1999). Lider olan kişi liderlik ettiği grubun faaliyetlerini belirler, yönlendirir ve kontrol eder. Değişen koşullar farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç yaratır (Koçel, 2020).

Liderlik teorileri performans etkinliği için ihtiyaç duyulan lider yeterliliklerini ve yetkinliklerini açıklamaya çalışır (Sturm vd., 2017). Literatürde liderlik kavramının farklı

yönlerine vurgu yapılarak ifade edilen çok sayıda teori bulunmaktadır. Örgütlerin başarılı olmasında liderlik kritik ve belirleyici bir değişkendir. Tercih edilen liderlik tarzı ile örgütlerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Bass ve Avolio, 1994).

Liderlik teorileri üzerine yapılan ilk çalışmalar üç grup altında ifade edilebilir. Bu gruplandırma liderlik özellikleri, liderlik davranışları, liderin ve örgütün içinde bulunduğu durumlar üzerinden geliştirilmiştir. Özellikler yaklaşımına göre doğuştan gelen fiziksel özellikler, zeka seviyesi ve yetenek, sosyal ve kişisel özellikler, sosyal geçmiş ve düşünsel özellikler, kişinin liderlik yetkinliğinin kaynaklarıdır. Davranış yaklaşımı liderin astlarına karşı davranışlarını esas alır. Durumsallık yaklaşımı sadece lider özellikleri ve davranışları üzerinden bakmanın yetersiz olabileceği düşüncesiyle, değişen örgüt içi ve dışı koşulları dikkate almanın gerekliliği üzerinde durur (Eren, 2020).

Geleneksel liderlik yaklaşımlarından sonra çağdaş liderlik teorilerine geçiş yaşanmıştır. Yaşanan ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve politik değişimler, özellikle 20. yüzyılın ortalarından itibaren organizasyonları dönüştürmüştür. Zorlaşan rekabet koşulları, büyüyen ve kendi içinde farklı bölümlere ayrılan endüstriler, tüketici beklentilerinin yükselmesi ve çeşitlenmesi, müşteriye tatmin etmenin zorlaşması, yenilik ve yaratıcılık gereksinimleri, işgören ihtiyaçları ve organizasyon çıktıları arasındaki ilişkileri başkalaştırmıştır. İnsan kaynağını anlamak ve yönetmek daha karmaşık bir hal almış, çalışanların daha fazla önemsendiği ve başarı için odak noktası kabul edildiği örgüt kültürleri ortaya çıkmıştır (Dragoni vd., 2009). Dönüşümcü, etkileşimci, kapsayıcı, sorumlu, etik, manevi, karizmatik, otantik, güçlendirici, babacan kavramları temelinde çağdaş liderlik teorileri geliştirilmiştir. Modern liderlik yaklaşımlarından genel kabul gören biri “Hizmetkar Liderlik” teorisidir (Greenleaf, 1970; Graham, 1991; Spears, 1996; Buchen, 1998; Farling vd., 1999; Sendjaya ve Sarros, 2002; Patterson, 2003; Liden vd., 2008; Dierendonck, 2011; Ozyilmaz ve Cicek, 2015; Chiniara ve Bentein, 2016; Chiniara

ve Bentein, 2018; Eva vd., 2019; Ruiz-Palomino ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020; Christensen-Salem vd., 2021; Huertas-Valdivia vd., 2021; Ozturk vd., 2021; Lv vd., 2022; Tuan, 2022, Zarei vd., 2022).

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının bugünün örgütsel ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalışı, insana yani çalışana daha fazla önem veren, sadece kısa dönem örgütsel hedeflere ve finansal amaçlara değil etik ve sosyal değerlere de odaklanan yeni liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur (Day vd., 2014). İşgören ihtiyaçlarını ve beklentilerini önceleyen, işgörenleri örgütsel hedeflere ulaşmak için araçsallaştırmaktan ve sadece organizasyona hizmet etmeleri gereken bireyler olarak görmekten kaçınan, çalışanları eğiten, güçlendiren, destekleyen bir liderlik felsefesi olarak hizmetkar liderlik önem kazanmıştır. Hizmetkar liderlik, çalışanları geliştirebilmek için liderin neler yapabileceğine, organizasyon içinde biraradalık, ortaklık ve bütünleşme oluşturmaya odaklanır (Spears, 2010). Adalet, alçakgönüllülük, hoşgörü, yardımlaşma, ortaklaşma öne çıkardığı kavramlardır. Hedefleri ve amaçları belirleyen hizmetkar liderler, yapıcı ilişkileri yönetmeye çalışır (Gökçen, 2019).

Çalışanların bir örgüte bağlılığını, çalışan devamlılığını sağlayan unsurlar vardır (Chan vd., 2019). Yönetim-organizasyon literatürü, bu kavramları belirlemeye ve aralarındaki olası ilişkileri araştırmaya odaklı gelişmektedir. Bu unsurlardan biri olan işe gömülmüşlük, çalışanların örgütte kalmasına neden olan faktörleri inceler (Mitchell vd., 2001). Başka bir ifadeyle, çalışanların örgütlerinden ayrılmasını engelleyen güçlerin birleşimidir (Halbesleben ve Wheeler, 2008). Sadece çalışan ve işveren ilişkisine odaklanmak yerine, çalışanın iş tatmini üzerinden gelişen tutumunu ve örgütsel bağlılığını açıklamaya çalışır (Holtom ve O'Neill, 2004).

Küreselleşmenin sonucu olarak bazı durumlarda fırsatların yarattığı uygun ortamlarda, bazı durumlarda ise dış çevreden kaynaklanan ve kontrol edilemeyen kriz

koşullarında farklı liderlik teorilerinin tercih edilmesi gerekebilir. Kültürel farklılıklar, örgüte liderlik eden kişinin ve astlarının bulunduğu sosyal-toplumsal çevre, tercih edilen liderlik yaklaşımının örgütsel amaçlara ulaşma başarısında belirleyici olabilir (Day vd., 2014). Liderlik teorilerinin ardıllarına bakıldığında, amaçlanan örgüt çıktılarından biri olarak çalışan-örgüt bütünleşmesi görülür. İşgörenlerin daha verimli, etkin, mutlu bir şekilde çalışabilmesi, işten ayrılma niyetlerinin azalması ve işte kalma düşüncelerinin artması, işe gömülmüşlük derecelerinin yükselmesidir (Crossley vd., 2007). Bu sonuca ulaşılmasında örgüte liderlik eden kişinin yaklaşımı önemli bir etkindir. Çalışanların birlikte çalıştıkları yöneticilerine ilişkin hizmetkar lider olarak algı ve değerlendirmelerinin, işe gömülmüşlük davranışlarına etki edip etmediği araştırmamızın temel sorusudur.

Bu değişkenler arasındaki ilgi ve ilişkide, aracı etki olasılığı bulunan yönetim-organizasyon kavramları araştırmamıza dahil edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ve personel güçlendirme kavramları, işe gömülmüşlük sonucuna etki etmesi muhtemel değişkenler olarak seçilmiştir (Arici vd., 2023).

Algılanan örgütsel destek, örgüt tarafından katkılarına değer verildiğine ve refahlarının önemsendiğine ilişkin çalışanların genel inançlarıdır (Eisenberger vd., 1986). Örgütün çalışanlarına bağlılığının önemli bir göstergesidir. Ortaklar, liderler, yöneticiler gibi örgütü temsil edenlerin çalışanlara gönüllü, samimi ve olumlu davranışları, çalışanların örgütsel destek algısını olumlu etkiler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sorumluluk ve yetki sahibi olan yöneticiler, sahip oldukları örgütsel güç ve altlarında çalışanlara liderlik etme tarzlarına göre öğretme, yönlendirme, motive etme, ödüllendirme, örnek olma gibi yollarla algılanan örgütsel destek seviyesini yükseltir (Harris vd., 2011).

Örgüt içinde çalışanların karar verme süreçlerine dahil edilmesi ve faaliyet sonuçlarından sorumlu olmaları, personel güçlendirme kavramının temelini oluşturur (Robbins vd., 2002). Personel güçlendirme, çalışanların karar verme yetkilerini, yardımlaşma, paylaşma, eğitim ve takım çalışması aracılığıyla geliştirme sürecidir (Hancer ve George, 2003). Personel güçlendirme, motive edici bir yönetici-lider davranışı, çalışanların karar süreçlerine katılımı sağlanarak yönetim tarzı, işgörenin bilişsel dünyasında karşılık bulan düşünce veya duygusal dünyasında ortaya çıkan algı olarak tanımlanabilir (Su vd., 2022).

Personel güçlendirme, çalışanların toplam kapasitesini kullanışlı hale getirmek ve örgüt başarısı için bağlılıklarını desteklemek için tasarlanmış katılımcı bir süreçtir (Boudrias vd., 2010). Personel güçlendirme sürecinde; mentörlüğü, kültürel desteği ve risk almayı teşviği içeren güçlendirme kültürü geliştirilir; örgüt vizyonunu, açık hedefleri, karar verme sınırlarını ve harcanan çabanın bütüne olan etkisini içeren bilgiler paylaşılır; çalışanlara eğitim ve tecrübe yoluyla yeterlilik kazandırılır; etkin performans çıktıları için gereken kaynaklar tedarik edilir (Aryee ve Chen, 2003).

Araştırmamızda başlangıç değişkeni olarak seçilen lider kişiden hareketle, hizmetkar lider olarak çalışanları üzerindeki etkisi, bu etkiye yönelik algılar ölçülmüştür. Yöneticilerin liderlik niteliklerinin, örgüt içinde çalışanlara verilen destek, güç ve bu faktörlere ilişkin algılarla birlikte, çalışanların işlerine daha fazla gömülmelerini sağlayan belirleyiciler olarak test edilmesi tezimizin konusudur. Lider kişiden karşı tarafa sunulan yaklaşıma çalışanların nasıl cevap verdiği ve örgüt içi değişkenlerin nasıl şekillendiği araştırılmıştır. Sosyal değişim (sosyal mübadele) teorisi (Blau, 1964) kapsamında, çalışanların lidere ve örgüte vereceği karşılık olarak değerlendirilebilecek işe gömülmüşlük kavramı, araştırmamızın sonuç değişkeni olarak sorgulanmıştır.

Sosyal değişim teorisi örgütsel davranış alanında çok sayıda araştırmanın kuramsal temelini oluşturur (Bordia vd., 2017). Bireyler arası ilişkilerle ortaya çıkan etkileşimleri açıklayan kuram, sosyal ilişkileri sebep ve sonuç bağlamında açıklayabilme yaklaşımı sağlar. Sözkonusu ilişkiler sosyal yaşamdaki kişiler arasında olabilmekle birlikte, çalışan-örgüt, çalışan-lider etkileşimleri gibi yönetim-organizasyon disiplininin kapsamında da yer alır (Lambe vd., 2001). Liderlik (Liden vd., 1997), algılanan yönetici desteği (Eisenberger vd., 2002), algılanan örgütsel destek ve psikolojik personel güçlendirme (Chiang ve Hsieh, 2012) gibi önemli kavramlar sosyal değişim teorisi kapsamında açıklanabilmektedir.

Araştırmamız temel kavramlar, değişkenler arası ilişkiler ve hipotezlerin gerekçelendirilmesi, alan araştırması ana başlıklarıyla üç bölümden oluşmaktadır.

Temel kavramların tanımlarına ve ilgili literatür geçmişine yer verilen ilk bölümde, hizmetkar liderlik, algılanan örgütsel destek, personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük kavramları açıklanmıştır.

Değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler üzerine yazılan ikinci bölümde, kavramsal çerçeveyi oluşturan değişkenler üzerinden nasıl bir mantıksal gerekçe ile hipotezler geliştirildiği belirtilmiştir. Araştırma modeline dahil edilen değişkenler üzerine literatür, öncül ve ardıl olma niteliklerine göre teoriler, yayınlanmış çalışmaların sonuç ve ileriye yönelik araştırmalar için tavsiye bölümlerinden çıkarımlar referans alınmıştır.

Son bölümde alan araştırmasının planlanan yöntemi, uygulaması ve bulguları hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın amaç ve önemi, evreni ve örneklem seçimi, değişkenler için kullanılan ölçüm araçları, bulgular ve sonuçlar üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI

1.1. HİZMETKAR LİDERLİK

İş dünyasında sosyal ve çevresel duyarlılıkların daha fazla önemsendiği günümüzde, sürdürülebilirlik için etik kaygılar ekonomik çıkarlar kadar önemsenmektedir. Kötü niyetli yönetim ve lider kişilerden kaynaklanan krizler, örnek vermek gerekirse Enron skandalı (2001), ABD finans sektörü temelli küresel kriz (2008), sektörlerdeki tüm paydaşları etkilemektedir. Demografik ve kültürel özellikleri, aldıkları eğitimin niceliği ve niteliği boyutlarında çeşitlenen işgücü, çalışacakları şirketleri tercih ederken daha fazla faktörü dikkate almaktadır. Ayrıca iş alternatifleri, hem sektörel olarak hem de sektörler arası çoğalmıştır. Sadece ulusal ve bölgesel değil, uluslararası şirketler de çalışanlar için cazip olabilmektedir. Bu koşullarda işgörenler için bulundukları organizasyonlarda kimlerin nasıl liderlik ettiği ve kendi örgütleri dışında bir tercih yapma durumlarında nelerden vazgeçecekleri, yönetim çalışmalarında, insan kaynakları faaliyetlerinde önem verilen konulardır.

İşgörenlerde inanç birlikteliği sağlamak, istenen davranış çıktılarını almak, yeteneklerinin farkına varmasını sağlamak ve becerilerini arttırmak, örgüt içindeki grup üyeleriyle iş birliğine gitmelerini teşvik etmek, “Lider ne işe yarar” sorusuna cevap olarak verilebilir. Lider kişinin yapması gereken mutlak görev, bir mesaj iletmesi, takipçileri için rehber olması, karar verebilme inisiyatif ve gücünü gösterebilmesidir.

Liderlik ve yöneticilik arasında benzerlik ve farklılıklar sözkonusudur. Temel ayrım noktasının, yöneticilikte gücün resmi yollardan elde edilmesi ve kullanılması, liderlikte ise grup içinde sosyal etkileme sürecinin yaşanarak astların yönetilmesi olduğu

söylenbilir. Yöneticilikte yapay bağ, liderlikte doğal bağ görülür (Kırel ve Özkalp, 2016).

Yöneticiler tarafından uygulanan liderlik tarzlarından hangisinin örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında, sürdürülebilirliğinde ve kriz yönetiminde daha faydalı olacağı geniş bir araştırma konusudur (Sturm vd., 2017). Hizmetkar liderlik teorisi, etik değerlere önem vermesi, çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler geliştirmeye ve şirket dışı paydaşlar için değer üretmeye odaklanmasıyla öne çıkan bir yaklaşımdır (Spears, 2010).

1.1.1. Hizmetkar Liderlik Teorisinin Tanımı

Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf tarafından kullanılmıştır. “*The Servant as Leader (1970)*” makalesinde dile getirilen kavram, 90’lı yıllarda yoğunlaşan çalışmalarla geliştirilmiş bir liderlik teorisidir (Graham, 1991; Spears, 1996; Buchen, 1998; Farling vd., 1999). İlgili makalesinde Greenleaf, vizyoner olmak ve etik davranmak temelinde örnekler vererek hizmetkar lider olabilmenin gerektirdiği kişilik özelliklerini ve davranışları tanımlamış, böyle bir liderliğin toplumun iyiliğine önemli katkı sunacağını belirtmiştir (Greenleaf, 1970). Konunun ilgi görmesini takiben, 1972 yılında “*The Institution As Servant*” ismiyle yayınlanan makalesinde, sadece yöneten ve liderlik eden kişilerin değil, aynı zamanda kurumların hizmetkar olma özelliği göstererek toplumlara fayda sağlayacağını ifade etmiştir. Örgüt kültürünün sadece üst pozisyonda çalışan ve astları yöneten kişilerden etkilenmediğini görerek, hizmetkarlık ve yönetim üzerine düşüncelerini 1974 yılında yayınladığı “*Trustees As Servants*” isimli üçüncü makalesiyle genişletmiştir. İşletme sahiplerinin, yönetim kurullarının, mütevellî heyetlerinin sürdürülebilir şekilde özenli ve aynı zamanda örgütlerinden beklentili olabilmelerinin gerekleri üzerine yazmıştır.

Hizmetkar liderlik, çalışanlara daha fazla hizmet etmeyi, iş yaşamını hem ekonomik hem de sosyal bir bakış açısıyla daha geniş değerlendirmeyi, çalışanlar için grup olma hissini oluşturmaya ve arttırmaya, yönetim kararlarında astların katılımını sağlayarak liderlik gücünü kısmi olarak paylaşmayı öne çıkaran bir teoridir (Beck, 2014). Hizmetkarlık ve liderlik ilk bakışta birbiriyle çelişen kavramlardır. Fakat Greenleaf tarafından kavramsallaştırılan teoride uyumlu hale getirilen bu iki nitelik, güçlü liderlik yetkinlikleriyle örgütüne, çalışanlarına ve topluma hizmet etme isteği duyan ideal lider tanımını ortaya çıkarmıştır. Lider olan kişinin etik kaygıları ön plandadır (Greenleaf, 1970). Lider gerektiği durumlarda kendinden fedakarlık ederek daha az güçlü olan kişilere yarar sağlamak, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak, bilinçli olarak kendisi gibi liderler yetiştirmek amacıyla çalışır (Matteson ve Irving, 2006). Bu yönüyle diğer liderlik teorilerinden ayrılır.

Hizmetkar lider sadece “hizmet eden kişi” olarak algılanmamalıdır. Hizmetkar lider, rutin ve niteliği düşük faaliyetleri gerçekleştiren anlamında değil, örgütüne ve işgörenlere sahip olduğu liderlik yetkinlikleri ile hizmet etme güdüsünü birleştirebilen yöneticidir. Örgütün ve çalışanların ortak menfaatleri için hizmet etme isteği olan, bireysel hedefleri ve iyiliği için değil, çalışanlarını geliştirmek ve örgütünü yükseltmek için liderlik eden kişidir (Russel, 2001).

Hizmetkar liderleri diğer liderlik yaklaşımları gösterenlerden farklılaştıran, liderin karar gücü ve başarısı değil, karar alırken nasıl hareket ettiğidir. Karar verme sürecinde sorumluluğu paylaşma davranışı, birlikte çalıştığı insanlara danışması ve onları karar süreçlerine dahil etmesi sözkonusudur. Liderlik yaparken olabildiğince demokratik yaklaşım göstermesi, diğer liderlik tarzlarından ayrıştığı noktalardandır. Hizmetkar liderliğin etik bileşenleri, insan odaklılığı, takipçilerin ihtiyaçlarına vurgusu, diğer liderlik tarzlarından daha çoktur. Örgütsel amaç ve süreçlerden daha çok işgörenlere

odaklanır ve astlarına yetki devretmesinin devamında astlarına sorumluluk yükler (Dierendonck ve Nuijten, 2011). Greenleaf'e göre lider kişinin kendi bireysel menfaatinden ötesini düşünmesi hizmetkar liderliğin temel hareket noktasıdır. Diğer liderlik yaklaşımlarında da lider sadece kendi çıkarı üzerinden hareket etmez ve bu noktada hizmetkar liderlik ile benzerlik kurulabilir. Fakat bu anlayışın teorisinin merkezinde yer alması, hizmetkar liderliğin özgünlüğüdür (Greenleaf, 1970).

Liderlik ettiği kişilere hizmet etmeyi temel amacı benimseyen hizmetkar liderler, örgütlerinde biraradalık yaratmak ve topluluk ruhu geliştirmek ister. Bunun için karar alma gücünü paylaşan hizmetkar lider, astlarını güçlendirmeyi, bütün farklılıklarıyla onları kabul etmeyi, mütevazı olmayı, herkesin iyiliği için hareket etmeyi, sorumluluk üstlenmeyi, tutum ve davranışlarının merkezine koyar (Sendjaya vd., 2008).

Hizmetkar lider olmak, orta düzey çalışanların yapamayacağı işleri üstlenmek, lider olmanın gücü ve ayrıcalığı ile, bir başka ifadeyle lider olarak benimsenmeyi mümkün kılan becerilerle ve alınmış liderlik onayıyla, ortak iyilik için hizmet etme güdüsünün benimsenmesidir. Bireysel çıkarlardan soyutlanmak, ortak menfaatleri önemsemekle ilgilidir (Greenleaf, 1970).

Lider kendini ön plana çıkarmadan takipçilerine güven verir ve onların gelişimleri için çalışır. Yönettiği kişilerin ihtiyaç ve beklentileri, mutluluğu ve refahı, kişisel çıkarının üstündedir. Dikkat çekmek, ilgi ve takdirlerin odağına yerleşmek gibi motivasyonları olmayan hizmetkar lider, takipçileri tarafından samimi ve güvenilir kişidir. Hizmetkar lider çalışanlarını cesaretlendirir, daha fazlasını başarabilmeleri için psikolojik ve araçsal güç verir. Liderlik etme tarzında bütün bu özellikleri barındıran hizmetkar lider, sonuç olarak çalışanlarını kendine bağlar (Russell ve Stone, 2002). Gelecekte kendisi gibi olacak hizmetkar liderler yetiştirir. Bunu yaparken çalışanları ile yakın ve birebir diyalog kurması, doğrudan iletişimde olması gerekir (Ferch, 2005).

Hizmetkar lider astlarını yönlendirmek ve kendi inisiyatiflerini kullanarak davranmalarını sağlamak arasında denge gözetir. Örgütsel amaç ve hedefler, öngörülebilir eylemler, yapılması gerekenler hakkında farklı düşünceler ve mevcut sorunların çözümüne dönük birbiri ile çatışan yaklaşımlar, aralarında denge kurulması ve uzlaşa sağlanarak sonuçlandırılması gereken unsurlardır (Dierendonck, 2011).

Hizmetkar liderlikte takipçilerden ve örgüt içindeki insanlardan başka, dış çevre paydaşlarının önemsinmesi önemlidir. Sadece örgüte değil, şirket hissedarlarına, birlikte iş yapılan diğer işletmelere, müşterilere, içinde varolunan topluma, doğal çevreye karşı hizmet etmek ve değer katmak esastır (Liden vd., 2008).

Bu noktaya kadar belirttiklerimizi toparlamak gerekirse hizmetkar liderlik “liderin tartışılmaz önceliğinin astlarına hizmet etmek olduğu; otorite ve güçle kontrol edip yönlendirmek yerine etkilemek ve ikna etmenin tercih edildiği; çalışanların ihtiyaçlarının önemsendiği ve sahip olduğu tüm kişisel farklılıklarıyla değer verildiği; takipçilere alçakgönüllü, samimi ve güven veren bir tutum gösterildiği; çalışanların dinlendiği, geliştirildiği, güçlendirildiği ve inisiyatif kullanmaya teşvik edildiği; karar alırken gücün paylaşıldığı; ortak menfaatler doğrultusunda çalışanların ve hatta örgüt dışı bileşenlerin süreçlere dahil edildiği; lider olarak eleştiriye açık ve çalışanlarını övmeye istekli bir tavır gösterildiği; ahlaki değerlerin ve uzun vadeli çıkarların kısa dönemli ekonomik kazançlardan üstün tutulduğu liderlik yaklaşımı” şeklinde tanımlanabilir.

1.1.2. Hizmetkar Liderlik Teorisinin Boyutları

Greenleaf’in 1970’lerde kavramsallaştırdığı hizmetkar liderlik teorisi üzerine 1990’ların sonuna kadar ampirik çalışmalar azdır. Bu süreçte Spears yazdığı kitap (Spears, 1995) ve makalelerinde (Spears, 1996) hizmetkar liderlik teorisinin gelişimine katkıda bulunmuştur. Spears’ın tanımladığı hizmetkar liderlik karakteristikleri yani

boyutları, kendisinden sonra gelen araştırmacıların yorumladığı ve geliştirdiği bir model olmuştur (Spears ve Lawrence, 2002; Page ve Wong, 2000; Wong ve Page, 2003; Patterson, 2003; Spears, 2010; Dierendonck, 2011; Dierendonck ve Nuijten, 2011).

1.1.2.1. Spears Yorumuyla Hizmetkar Liderlik Boyutları

Spears'a göre hizmetkar liderin sahip olması gereken özellikler yönetme, öngörüle bulunma, kavramsallaştırma, iyileştirme, dinleme, empati geliştirme, farkındalık yaratma, ikna etme, çalışanların gelişimine odaklanma ve birliktelik yaratmadır (Spears, 1995; Spears, 2010). Bir başka ifadeyle Spears'ın yorumuyla hizmetkar liderlik 10 boyuttan oluşmaktadır.

Hizmetkar lider, örgütünü yönetirken çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate alır ve kişisel çıkarlarından ziyade örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba harcar. Yönetme eylemi için sorumluluk almaya odaklanır ve bu sorumluluk motivasyonu örgütsel bağlılık, ekip çalışmasını teşvik gibi unsurların yanısıra sosyal sorumluluk bilincini kapsar (Dierendonck, 2011). Yönetirken otoritesini sürekli hissettirerek denetim sağlamak yerine çalışanlarından katkı almak için açık fikirli yaklaşım sergiler (Sendjaya ve Sarros, 2002).

Doğru öngörülerde bulunabilen hizmetkar lider, doğru faaliyetler için doğru zaman optimizasyonuna ulaşabilen yöneticidir. Tecrübelerden, geçmiş başarı ve başarısızlıklardan ders alabilir, güncel durumu en iyi şekilde değerlendirebilir ve gelecek için en iyi karara varabilir. Diğer insanların göremediği şeyleri görebilmek, eksik bilgiye rağmen doğru karar verme becerisidir. Liderin pratik ve uygulama becerileri ile tahmin becerileri arasında uyum, yakınlık olması beklenir (Greenleaf, 1970).

Hizmetkar liderlik, kısa vadeli hedefleri başarmaktan öte uzun vadeli amaçları dikkate alır. Bunu başarabilmek için takipçilerine ve olaylara yaklaşımını farklı kılması,

geliřmeleri geniř kapsamlı dūřūnmesi ve kavramsallařtırması gerekir. Gūnlūk sonuēları ve gerēeklerin ilk anda farkedilen unsurlarını ōnemsememek anlamına gelmese de, asıl olarak geleēēe dōnūk olasılıkları gōzōnūnde bulundurarak takipēilerini deēerlendirir. Bunu yapabilmek iēin yaratıcı dūřūnmek teřvik edilir (Laub, 1999).

ēalıřanların algı, tutum ve davranıřları geēmiřte ne yařadıklarına baēlıdır. İnsanların eksiklikleri, hataları, iyileřtirmeleri gereken ōzellikleri vardır. Hizmetkar lider olmayı tercih etmek fedakarlık ister ēūnkū takipēilerini daha iyi hale getirmek iēin mesajlarına sūrekli cevap vermek, analitik dūřūnmenin ōtesine geēerek yaratıcı dūřūnmek, sabırlı olmak ve vazgeēmemek gerekir. ēalıřanlarını iyileřtirmek isteyen liderin bunu bir sūreē olarak gōrmesi ve sūrecin iēinde kendisinin de daha iyi bir lider haline geleēēini kabullenmesi beklenir (Greenleaf, 1970).

Hizmetkar lider, iletişimin ōneminin bilerek astlarını dinlemeye ve anlamaya ēalıřır. Kendilerini dinlemeye istekli bir liderle ēalıřmak ve lider tarafından bunun sūrekli hissettirildiēi ēalıřanlar, iletişim kurarken kendilerini gūvende hisseder ve daha paylaşımcı davranır. Liderin bu ōzelliēi, astlarına gōsterdiēi ilgi ve saygıdan kaynaklıdır (Russell ve Stone, 2002). Lider ēalıřanlarının beklentilerini, fikirlerini ve yetkinliklerini dinleyerek ōērenir. Dinlenirken ōnemsendiklerini ve dinleyen kişinin kendilerini yargılamak amacıyla olmadıēını, bunun tam tersi olarak herkesin sōylemediēi şeyleri duymak ve onları takdir etmek isteyen bir lider ile ēalıřtıklarını farkedene iřēōrenler, gerēekleri ifade ederler (Tierney vd., 1999).

İnsanları anlamak ve yōnetebilmek iēin en ōnemli duygusal zeka faktōrlerinden olan empati kurabilme becerisi, hizmetkar liderlerde gelişmiştir. ēalıřanının bakış aēısıyla olguları ve olayları gōrebilen bir lider, her insanda varolan kabul gōrme ve onaylanma ihtiyaēına hitap eder. Hizmetkar liderin bunu yapabilmesi iēin ōzel ēaba harcaması beklenir. Greenleaf'e gōre iyi ve yetenekli olanlara herkes liderlik edebilir.

Önemli olan yeri geldiğinde yetersizlere, eğitimsizlere, tembellere ve kötülere liderlik edebilmektir. Bunu yapabilmek liderin farkını ortaya koyar ve ancak insanları olduğu gibi kabul etmekle, onlarla empati kurabilmekle mümkün olur (Greenleaf, 1970).

Farkındalık özelliği, örgüt ortamında neler olup bittiğinin bilincinde olmaktır. Bir başka ifadeyle, çevresel koşullara ilişkin doğru algılayış ve kavrayış geliştirebilmektir. Olumlu ve olumsuz gelişmeleri sezebilmek, lideri güçlendirir (Ehrhart, 2004). Farkındalığı yüksek lider olmak, hizmetkar liderlik ile birlikte etik liderlik kapsamına girer (Banks vd., 2021). Gerçekte neler olup bittiğini kavramaya çalışmak riskler de barındırır (Greenleaf, 1970). Yorucu ve kimi zamanlarda rahatsız edici bir uyanıklık hali sözkonusudur. Lider farkında olduğunda rutin uyanıklıktan fazlası olarak, acil durumlarla daha yoğun ilgilenmesi gerekir. Hizmetkar lider katlandığı bu zorluk karşılığında hem bireysel olarak gelişir hem de yönettiği örgütünü iyileştirir.

İkna gücü, hizmetkar liderleri diğer liderlerden farklılaştıran bir özelliktir. Hizmetkar liderler resmi kaynaklardan gelen otoriter güçleri ile iş yaptırmak yerine, çalışanlarını ikna ederek ve kendisine inandırarak yönlendirir. Takipçilerini zorlamak yerine etkiler, gönüllü olarak verilen görevlerini tamamlamalarını sağlar (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Hizmetkar liderin kendisini takipçilerine adanması, onların ruhsal ve profesyonel gelişimine önem vermesi beklenir. Yönettiği kişilerin olumlu anlamda ne kadar değiştiği, mutluluk ve iş başarılarının ne kadar arttığı, hizmetkar liderin başarısıdır. Hizmetkar liderler bu konuda kendilerini sorgular, çalışanlarının daha fazla gelişmesi için neler yapabileceğini düşünür. Çalışanların algıladığı örgütsel desteğin yükseltilmesi, personelin organizasyonel ve psikolojik olarak güçlendirilmesi, liderin çalışanların gelişimine önem vermesinin sonucudur (Chiang ve Hsieh, 2012). Aynı zamanda güçlendirici liderlik teorisi kapsamına giren bu lider-üye etkileşimi, çalışan performansını

yükseltir (Amundsen ve Martinsen, 2014). Verilecek eğitim, başarının sözlü olarak takdir edilmesi, örgütte terfi, maddi kazanımlarının yükseltilmesi gibi örnekler, takipçilerinin gelişimine odaklanmış hizmetkar liderin davranışlarıdır.

Örgütlerde biraraya gelen insanlar, resmi topluluklar oluşturur ve bu durum bazı insani, sosyal özelliklerin kaybolmasına sebep olabilir. Bu durumda hizmetkar liderlik vasıflarına sahip yöneticinin devreye girmesi, insanların maddi ve profesyonel gerekçelerin yanı sıra manevi ve sosyal bağlarla da birbirine yakınlık kurması için çaba harcaması gerekir. Kendi tutum ve davranışlarıyla örnek olması, takipçilerini yönlendirmesi istenir. İnsanlara değer vermek ve otantik liderlik davranışları göstermek ile ekip olma bilinci geliştirilebilir (Shamir ve Eilam, 2005).

1.1.2.2. Page ve Wong Yorumuyla Hizmetkar Liderlik Boyutları

Page ve Wong, hizmetkar liderliğin ölçümü için kavramsal çerçeve geliştirmeye çalışmıştır (Page ve Wong, 2000). Geliştirdikleri modele göre hizmetkar liderliğin üst üste geçmiş katmanlardan oluşan 4 boyutu vardır. Bu ana boyutlardan her birinin altında 3 alt boyut olmak üzere, toplamda 12 faktörden oluşan bir model ortaya koymuşlardır. Bütün boyutların ölçümü için 99 ifadeden meydana gelen bir ölçek geliştirmişlerdir.

Hizmetkar liderliğin kişilik, insan ilişkileri, liderlik görevi ve liderlik süreçleri olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Kişilik boyutu hizmetkarlık duygusuna, cesaretine sahip olmakla tanımlanabilir (*a servant's heart*). İlişkiler, hizmetkar liderlik davranışlarının takipçilerinde bulduğu karşılık, yarattığı sonuçlar olarak ifade edilebilir (*building up others*). Liderin, yönettiği insanları güçlendirmesi, geliştirmesidir. Görev, bir liderin yapması gerekenleri gerçekleştirmektir. Süreç boyutu, örgütsel süreçleri iyileştirmek ile ilgilidir. Kişilik, ilişkiler, görevler ve süreçler sırasıyla ilerleyen hizmetkar liderlik yaklaşımı, bu aşamaların doğru şekilde gelişmesiyle liderlik rol

modeliyle tamamlanır. Sonuç olarak topluma ve kültüre olumlu yansımaları olur (Page ve Wong, 2000).

Kişilik boyutu liderin nasıl bir insan olduğu ile ilgilidir. Liderlik değerlerine, inandırıcılığına ve motivasyonuna odaklanarak hizmetkarlık tavrı geliştirmektir. Kişiliğin bütünlük, alçakgönüllülük ve hizmetkarlık olmak üzere 3 alt boyutu vardır.

İlişkiler boyutu insan odaklı olmayı, insanlarla bağlantı kurabilmeyi ifade eder. Liderin bunu nasıl yaptığını açıklayan boyuttur. Liderin çalışanları ile ilişkisine ve takipçilerini geliştirmeye adanmışlığına odaklanarak, insan kaynağını yönetmek ve iyileştirmek şeklinde açıklanabilir. Başkalarıyla ilgilenmek, başkalarını güçlendirmek ve başkalarını geliştirmek olarak alt boyutlar bulunur.

Görev yönelimli boyut liderin ne yaptığını açıklar. Başarılı olmak için gereken liderlik faaliyetlerine ve yeteneklerine odaklanarak, üretkenliği ve verimliliği artırmanın yöntemleriyle ilgilenir. Vizyon yaratmak, amaç belirlemek, önderlik etmek şeklinde alt boyutlardan oluşur.

Süreç odaklı yönelim liderin örgütsel süreçlere nasıl etki ettiği sorusunun cevabını arar. Bir başka ifadeyle liderin organize edebilme yetkinliği ile ilgilenir. Liderin esnek, etkin ve açık bir sistem planlaması ve planı gerçeğe dönüştürmesi ile olumlu örgütsel çıktıları arttırmak konu edilir. Modelleme, ekip yaratma, paylaşımcı karar verme şeklinde alt boyutlar mevcuttur.

Hizmetkar liderliğin toplum ve kültür üzerindeki etkisi, hizmetkarlık felsefesiyle yapılanların sadece takipçiler ve örgüt üzerinde olumlu sonuçlar vermesini değil, etik değerlere önem vererek yükseltilen bireysel ve örgütsel başarıların topluma da katkısı olacağını ifade eder (Dennis ve Winston, 2003). İşletmelerin ekonomik başarıları sosyal iyiliklere yansır.

Wong ve Page, hizmetkar liderlik ölçeğini test ettikleri ve boyutlarını revize ettikleri bir çalışma yapmışlardır. İlgili çalışmanın hizmetkar liderlik literatürüne önemli katkısı, hizmetkar liderlik pratiğinin tam karşıtı olarak otokratik liderliğı tanımlamış olmasıdır. Güç ve gururla motive olan bir liderin hizmetkar liderliğe uygunluğu mümkün değildir. Geniş bir örneklem üzerinde yapılan ampirik çalışma ile 7 hizmetkar liderlik boyutu belirlenmiştir (Wong ve Page, 2003):

- Başkalarını güçlendirme ve geliştirme
- Güç ve gurur (hassasiyet ve alçakgönüllülük karşıtı olarak)
- Başkalarına hizmet etmek
- Açık, katılımcı liderlik
- İlham verici liderlik
- Vizyoner liderlik
- Cesaretlendirici liderlik (bütünlük ve özgünlük)

Revize edilmiş bu ölçeğin kullanıldığı çok sayıda araştırma ile hizmetkar liderlik ölçeğı geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri gözetilerek güncellenmiş ve 5 boyutlu bir model oluşturulmuştur (Wong ve Davey, 2007):

- Bir hizmetkarın kalbi (alçakgönüllülük ve bencil olmama) - Biz kimiz (Öz kimlik)
- Başkalarına hizmet etmek ve onları geliştirmek - Neden liderlik etmek istiyoruz (Güdü)
- Danışmanlık yapmak ve başkalarını dahil etmek - Nasıl liderlik ediyoruz (Yöntem)
- Başkalarına ilham vermek ve onları etkilemek - Sahip olduğumuz etkiler neler (Etki)

- Bütünlüğü modellemek ve özgünlük yaratmak - Başkaları bizi nasıl görüyor (Karakter)

1.1.2.3. Patterson Yorumuyla Hizmetkar Liderlik Boyutları

Yazdığı doktora tezinde hizmetkar liderliğe ilişkin teorik bir model geliştirmeye çalışan ve modeli oluşturan boyutları tanımlayan Patterson, hizmetkar liderliği dönüşümcü liderlik teorisinin mantıksal bir uzantısı olarak düşünmüştür (Patterson, 2003). Patterson'a göre hizmetkar liderlik sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık (*altruism*: fedakarlık, başkalarını düşünme, esirgemezlik), vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet olmak üzere 7 boyuttan oluşmaktadır. Bu özellikler, hizmetkar liderin erdemleri olarak ifade edilmiştir.

Patterson'a göre ideal liderlik niyet ve davranışlarından özellikle takipçilerine yönelik fedakarlık, dönüşümcü liderlik teorisinde olması gerektiği ölçüde açıklanmamıştır. Burns (1978), Bass (1990; 2000), Bass ve Avolio (1994) çalışmalarıyla kavramsallaştırılan dönüşümcü liderlik, takipçilerin örgütsel bağlılıklarını yaratan bir süreç gerektirir. Bu süreç boyunca örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçileri güçlendirir (Yukl, 1999). Dönüşümcü liderin odak noktası örgütsel amaçlardır. Çalışanların başlangıçta kendilerinden beklenildiğinden fazlasını yapması, kendi yapabileceklerinden fazlasını başarabilecek kadar gelişmesi için lider tarafından motive edilmesi gerekir. Bu süreçte rol üstlenen dönüşümcü lider takipçilerinden örgütün ve grubun iyiliği için kendi kişisel çıkarlarından vazgeçmesini ister. Görevlerin tamamlanması ve örgütün başarısı herşeyin üstündedir (Bass, 1990). Oysa hizmetkar liderlikte, örgütün iyiliğinin yanısıra bireylerin mutluluğu ve bireysel faydaları için özel bir vurgu sözkonusudur (Özkan vd., 2023). Bunun için liderin takipçilerine bireysel olarak hizmet etmesi gerekir (Stone vd., 2004). Bazı durumlarda takipçiler için iyi ve doğru olan örgütün finansal menfaatleri için en iyisi olmasa bile hizmetkar lider çalışanlarına destek verir (Yukl, 1999).

Patterson'a göre hizmetkar liderlik sevgi ile başlar, hizmet ile biter. Hizmetkar liderliğin sevgi (*love*) boyutunu, ahlaki sevgi (*agapao love*) olarak da ifade etmiştir. Liderin içsel motivasyonundan, sorumluluk anlayışından gelen bu sevgi, sadece somut ve maddi gerekçelerden değil, aynı zamanda maneviyatla ve liderin etik anlayışı ile ilgili olduğundan ahlaki sevgi kavramını kullanmıştır (Patterson, 2003).

Hizmetkar liderin sevgisi, doğru insanlar için doğru zamanda doğru şeyleri yapmaya teşvik eden bir erdemdir. Sevilmenin ve hizmet edilmenin insanlar, işyerindeki çalışanlar tarafından hakeldiğine inanır. Takipçilerini sevmeyi amaç edinmiş ve sevgiyi takipçileri ile iletişiminin merkezine koyan lider bu sayede duygusal, fiziksel ve ruhsal olarak kendini hazırlar. Bu nitelikte bir ilişki karşılıklı olmalıdır, takipçilerinin de lideri sevmeleri beklenir. Ortak sevgi, çelişen ve tutarsız olan herhangi bir davranışa meydan vermemelidir. Takipçilerinin lidere duyduğu sevgi, anlayışla, nezaketle, merhametle ve affedicilikle liderlik etme karşılığını bulur. Hizmetkar liderin sevgisi içten ve koşulsuzdur (Russell, 2001).

Hizmetkar liderlik kibirli ve bencil değil, alçakgönüllü ve gösterişsiz tutumlarla ilişkilidir. Alçakgönüllü olması sayesinde lider ölçülü davranışlar sergiler, başkalarının tavsiyelerini dinler ve gücünü doğru kullanarak otokratikliği reddeder (Hannah ve Avolio, 2010). Liderin alçakgönüllülüğü, takipçilerine karşı sorumlu hissetmesini, istekli bir dinleyici olmasını, eleştiri ve tavsiyeleri daha iyi hizmet etmek için fırsat olarak görmesini ve memnuniyetle karşılamasını sağlar.

Alçakgönüllü olmak, iyi liderleri güçlü liderlerden ayıran bir niteliktir. Burada kastedilen, iyi ve doğru lider olmanın, güçlü ve büyük lider olmayı kapsayan daha üst bir seviye olduğudur. İyi olmak resmi otoriteden fazlasını, doğal gücü ifade eder (Choi ve Mai-Dalton, 1998). Liderler için tevazu sahibi olmak, bütün cevapları bilmemek fikrini kavrayabilme yeteneğidir. Hizmetkar lider bu özelliği sayesinde takipçilerine sormak için

doğru soruları arar. Mümkün olan en iyi içgörülere yol açacak yanıtları almasını ve gelecek için en faydalı kararları vermesini sağlar.

Fedakar olmak, insan davranışlarını anlamaya yönelik olarak psikoloji, antropoloji, evrimsel biyoloji ve ekonomi gibi farklı sosyal disiplinler altında incelenmiştir. Hizmetkar liderlik ile bağlantısı kurulabilecek nokta, herhangi bir beklenti olmaksızın başkalarına yardım etmiş olmak için yardım etmek gibi bir tanımı olmasıdır. İnsanları fedakar olmaya götüren güdülerin ve davranışların arasında ilgi kurulması gerekir. Hizmetkar liderliğin temelinde olan başkalarına karşı verici olmak motivasyonu, bu ilgiyi anlamaya yarar. Hizmetkar liderler, takipçilerine karşı radikal şekilde eşitlikçi davranmanın yollarını arar ve bu arayış fedakar olma felsefesiyle örtüşür.

Havacılık endüstrisinin tarihsel olarak en başarılı şirketlerinden olan ABD menşeli Southwest Airlines'ın kurucu CEO'su ile yapılan bir söyleşide (Air Herb's Secret Weapon, 1999'dan aktaran Patterson, 2003), şirket başarılarında işe aldıkları kişilerde mütevazılığı, bencil olmamayı ve fedakarlığı gözetmelerinin büyük önemi olduğu vurgulanmıştır. Hizmetkar liderlik mantığına sahip kişileri istihdam ettiklerini söyleyen CEO Herb Kelleher, bu nitelikte insanların doğru lider olma ve kariyerlerinde yükselme becerilerine sahip olduğunu ifade etmiştir.

Hizmetkar liderin vizyonerliği, liderin geleceğe dönük olması ve hizmet ettiği takipçisinin buna değecek kişi olduğunu anlayabilmesidir. Bir başka ifadeyle, takipçisinin gelecekte hangi seviyeye ulaşabileceğini görmesi ve o seviyeye ulaşabilmesi için takipçisine yardım etmesidir (Farling vd., 1999). Greenleaf'in hizmetkar liderlik teorisini ilk ortaya koyduğu zamanki ifadesiyle hizmetkar liderler şifacı, iyileştirici insanlardır. Lider takipçisine destek olarak onunla bütünleşir, bu sayede kendileri için elde edebileceklerinden daha büyük vizyona veya amaca ulaşmalarına yardımcı olur.

Greenleaf'in bu mantığa ilişkin geliştirdiği anahtar soru "Hizmetkar liderin hizmet ettiği kişiler gelişiyor mu" dur (Greenleaf, 1970).

Vizyon sahibi bir hizmetkar lider bilinmez olanı ve takipçilerinin potansiyelini sezer. Takipçilerinin aynı şeyi farketmelerine, geleceğe dönük büyük resmi görmelerine yardımcı olur. Örgüt içinde ileriye dönük bir atmosfer geliştirmek için hizmetkar liderlik gereklidir (Wis, 2002).

Liderin takipçileri ile kurduğu ilişkide güven çok önemlidir (Sosik, 2000). Güvenilir lider takipçilerini güçlendiren kişidir ve güçlendirilmiş personel, hem örgütüne hem de örgütünde çalışan diğer kişilere hizmet edebilir. Liderlik güven ilişkisi üzerine kuruludur. Hizmetkar liderlik gibi manevi değerleri ön plana çıkaran liderlik yaklaşımında bu durum özellikle önemlidir (Fry ve Slocum, 2008). Hizmetkar lider çalışanlarına güvendiği ve inandığı zaman, güven ve mükemmellik örgütün tamamı için bir standart haline gelir (Wis, 2002).

Hizmetkar liderliğin uygulanabilmesi için örgüt içinde bir güven ortamı oluşturmak gerekir. Çalışanların kendilerini rahat hissettiği, herkesin söz sahibi olduğu, insanların çekinmeden doğruları söyleyerek işbirliği içinde çalıştığı açık bir ortam yaratmak için, lidere güvenilmelidir (Kezar, 2002). Hizmetkar lider yapacağını söylediği şeyi gerçekleştirir. Dürüstlüğe ve güvenilirliğe dayalı hizmetkar liderlik, takipçilerinin kendi aralarında birbirine güven duyabileceği ilişkiler kurmasını teşvik eder. Özetle örgüt içinde kurulan güvenin temelini atan hizmetkar liderdir ve bu güven bağı örgütü birarada tutar (Russell, 2001). Lider örnek alınan kişi olarak ikna eder, güçlendirir ve yönlendirir.

Greenleaf'in hizmetkar liderlik teorisi güçlendirme kavramına büyük vurgu yapar. Güç paylaşımının olmadığı yerde hizmetkar liderlikten söz edilemez (Russell ve Stone 2002). Hizmetkar liderliğin güçlendirme yaklaşımında güç kullanmak veya gücü

kısmen paylaşmak değil, takipçileri tam anlamıyla güç sahibi yapmak vardır (Buchen, 1998). Etkin şekilde dinleme, insanlara kendini önemli hissettirme, ekip çalışmasına vurgu yapma, sevgi ve eşitlik gibi değerleri ön plana çıkarma, liderin güçlendirme amacına yardım eder. Hizmetkar lider takipçilerini eğitmek ve geliştirmekten mutluluk duyar, bu süreç insanların güçlenmesi anlamına gelir. Takipçilerini kişisel ve profesyonel yönleriyle tanıyabilmek, bilgi ihtiyaçlarını anlayabilmek için, hizmetkar liderin önce takipçilerini güçlendirmesi gerekir (Beck, 2014).

Hizmetkar liderler ile takipçileri arasındaki ilişkinin sürdürülmesinde ve bu ilişkinin olumlu bir dönüştürücü etki göstermesinde, takipçilerin kişisel değerlerine göre hareket etmeleri doğrultusunda güçlendirilmesi önemlidir (Farling vd., 1999). Bu sayede kendilerini özgür hisseden ve gerçekte nasıllarsa o şekilde kabul edilen takipçiler, liderleri ile daha çok paylaşma, örgüt için daha fazla çaba harcamaya, gelecekte lider olabilme ve kendi takipçilerine hizmet etme motivasyonuna meyillenir. Güçlendirilmiş çalışanlar kendi yollarını inşa eder ve kendileri gibi olan başkalarına yardım etmek için ilham bulur (Russell 2001). Bir çalışanı güçlendirmek, o kişinin beklenti, amaç ve sorumluluklarını belirginleştirmesine yardım etmektir.

Hizmet etmek kişisel çıkarına bakmadan başkalarının menfaatlerine odaklanarak liderlik etmeyi benimsemiş kişiler için temel çıkış noktasıdır. Hizmetkar liderliğin özünde liderlik etmekten önce hizmet etmek vardır. Bir başka ifadeyle, hizmet ederek en iyi lider olunabileceğini ileri süren liderlik felsefesidir (Wong ve Davey, 2007).

Hizmetkar liderlerin görevi müşterilere hizmet etme çabasındaki takipçilerini desteklemektir. Takipçilerine destek sunmak takipçilere hizmet etmek anlayışıyla yapılır ve insanların iyiliği sağlanmış olur. Çalışanların iyiliği, müşterilerin iyiliği, hatta örgüt ortaklarının ve örgütün birlikte iş yaptığı diğer şirketlerin iyiliği bu kapsama girer. Nasıl hizmet edileceğini takipçilerine göstermiş olan liderin bu yaklaşımı bir örgüt iklimi

yaratır. Hizmetkar liderini örnek alan takipçileri ile karşılıklı hizmet anlayışı örgüt kültürünü geliştirir. Bu kültür bireysel ve kurumsal başarı fırsatlarını destekler, uzun vadeli ve sürdürülebilir pozitif bir döngü yaratır (Patterson, 2003).

1.1.2.4. Dierendonck ve Nuijten Yorumuyla Hizmetkar Liderlik Boyutları

Dierendonck hizmetkar liderlik literatürünü derlediği geniş kapsamlı makalesinde, teorik çerçevede ve ölçek geliştirme çalışmalarında ilgili tarihe kadarki çalışmaları analiz etmiştir (Dierendonck, 2011). Hizmetkar liderliği tanımlamış ve konumlandırmış, temel niteliklerini belirtmiş, öne çıkan diğer liderlik teorileri ile karşılaştırmış, hizmetkar liderlik davranışlarını ölçme araçlarını incelemiş, hizmetkar liderliğin öncüllerini ve ardıllarını ifade etmiştir. Çalışmasının içeriğinde kendi geliştirdiği hizmetkar liderlik modeli ve boyutları yer almaktadır.

Liderlik etme motivasyonlarını hizmet etme ihtiyacıyla birleştiren yöneticilerin hizmetkar liderlik sergiledikleri söylenebilir. Liderin kişisel özellikleri ve kültür, motivasyonel boyutun yanında konumlandırılır. Hizmetkar liderlik insanları güçlendirerek ve geliştirerek gösterilir. Alçakgönüllülük, özgünlük, kişileri olduğu gibi kabullenme, yönlendirme ve yönetme fonksiyonları hizmetkar liderlikte öne çıkar.

Kendini gerçekleştirme, olumlu iş tutumları, yüksek performans, sürdürülebilirlik üzerine daha güçlü örgütsel odaklanma ve kurumsal sosyal sorumluluk bilinci gibi sonuçlar elde edebilmek için, yüksek nitelikli insan ilişkileri, güven ve adalet gibi üç önemli unsurun sağlanması gerekir.

Hizmetkar liderliğin dönüşümcü, otantik, etik, seviye 5 (*level 5 leadership*), güçlendirici, manevi, fedakar (*self-sacrificing leadership*) olmak üzere 7 farklı liderlik teorisi ile karşılaştırılmasının yapıldığı çalışmada, hizmetkar liderliğin öne çıkan temel özellikleri üzerinden ortak ve farklı noktalar ifade edilmiştir (Dierendonck, 2011). Bu

özellikler hizmetkar liderliğin etik değerlere daha fazla önem vermesi, insan merkezli yönetimi benimsemesi, topluma ve sosyal paydaşlara ilişkin dikkati, uzun vadeli paydaş menfaatlerini kısa vadeli ekonomik kazançlara tercih etmesi, örgütle bütünleşmiş işgörenler yaratmaya çalışması, işgörenler ile örgütü beraber yükseltmeye çalışmasıdır.

Hizmetkar liderliğin öncüllerinden biri hizmetkar lider olmaya aday kişinin motivasyonudur. Liderin kendi kaderini tayin edebilmesi, ahlaki değerler gelişimini tamamlamış olması, birbirinden farklı olabilecek takipçilerine liderlik edebilecek bilişsel karmaşıklığa hakim olması gerekir. Bu başlangıç noktasından sonra, benimsediği hizmetkarlık yaklaşımını gösterebileceği kültürel ortam gelir. Toplumsal olarak bireyler arası güç mesafesi, organizasyonel olarak insan merkezli olmaya izin veren bir örgüt kültürü gibi unsurlar devreye girer.

Nitelikli bir lider-takipçi ilişkisini duygudaşlık, karşılıklı etki ve katkı, saygı ve sadakat mümkün kılar. Örgüt içinde güvenin ve adaletin hakim olduğu bir psikolojik iklim sağlanmalıdır.

Ardıllarına bakıldığında, takipçiler tarafından deneyimlenen hizmetkar liderliğin üç alanda yansıması görülür. Bireysel lider-takipçi ilişkisi üzerinde, grup seviyesinde ve organizasyon içindeki genel psikolojik çevre üzerinde etki yaratır. Bireysel seviyede kendini gerçekleştirme, olumlu görev tutumları ve artan performans; grup düzeyinde yükselen grup etkinliği ve verimliliği; örgüt seviyesinde ise sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk üzerine daha güçlü vurgu, başarılı bir hizmetkar liderlik performansının sonuçlarıdır. Olumlu görev tutumlarına verilebilecek örnekler, örgütsel adanmışlık, güçlendirilmiş personel, iş tatmini ve örgütle bütünleşmedir. Grup düzeyinde artan performans, örgütsel vatandaşlık davranışlarında olumlu değişimler ile değerlendirilebilir.

Dierendonck'a göre hizmetkar liderlik 6 boyuttan oluşmaktadır. Hizmetkar liderler insanları güçlendirir ve geliştirir, alçakgönüllülük gösterir, özgündür, insanları oldukları gibi kabul eder, takipçilerine yön verir ve bütünün iyiliği için çalışan sorumlu yöneticilerdir.

İnsanları güçlendirme ve geliştirme boyutu, takipçileri etkinleştirmek anlamındadır. Güçlendirme ile astlarda proaktif, kendine güvenen bir tutum geliştirme amaçlanır. İnsanlara değer verildiği gösterilir ve güçlü olma duygusu hissettirilir (Conger, 1999). Takipçilerini güçlendirmek isteyen lider, çalışanlarının kişisel gelişimini, kendi kendini yönetmelerini, bilgi paylaşımını destekler. Hizmetkar lider her bireyin içsel değerine, özgün yeteneğine inanır (Greenleaf, 1970). İnsanların eksik olabileceğini ama öğrenebileceklerini kabul eder. Bunun gerçekleşmesi için yapılması gerekenlerle ilgilenir.

Alçakgönüllülük boyutu liderin kendi başarı ve becerilerini uygun yaklaşımla ortaya koymasıyla ilgilidir. Hizmetkar lider başkalarının uzmanlığından faydalanabileceğini çekinmeden söyler, hatta aktif olarak başkalarından katkı alma arayışındadır. Alçakgönüllülük liderin başkalarının çıkarlarını ne ölçüde ön planda tuttuğunu, performanslarını kolaylaştırdığını ve onlara destek olduğunu gösterir. Kontrolü altında olan takipçileri için sorumluluk duygusu içerir. Aynı zamanda bir başarı anında öne çıkmaya çalışmamak, arka plana çekilmek anlamındadır.

Özgünlük liderin içsel düşünce ve duygularıyla tutarlı şekilde gerçek benliğini ifade etmesidir. Başkalarına ve kendine karşı dürüst olmak anlamına gelir. Hizmetkar lider söz verdiği şeyi yapan, örgüt içinde görünür olan, takipçilerine karşı duyarlılık gösteren kişi olarak özgün olur. Örgütsel bakış açısıyla özgün olmak, bireyin insan olarak varlığının profesyonel rollerinden önce gelmesidir.

İnsanları kabullenmek duygularını anlama ve deneyimleme yeteneğidir. İnsanları geçmişleriyle tanımak, empati göstererek olumsuz duygular beslememek anlamındadır. Hizmetkar lider takipçileri ile ilgilenir ve samimiyet, şefkat, affetme duygularıyla onları değerlendirmeye çalışır. Hata yapmaları durumunda suçluluk hissetmeyecekleri, baskı ve kaygı altında kalmadıkları, güvenli bir örgütsel ortam yaratmak ister.

Hizmetkar lider takipçilerini yönlendirerek kendilerinden ne beklediğini bilmelerini sağlar. Hizmetkar lider yapılacak işleri, takipçilerinin yetenek ve ihtiyaçlarına bakarak kişiye uygun hale getirir. İkili ilişkiler, hesap verilebilirlik, dinamik görev tanımları bu boyutla ilgilidir. Farklı kişisel değer ve inançlardan kaynaklanan yanlış eylemler ve istenmeyen sonuçlar için yeni çözümler üretmek, hizmetkar liderin yönlendirici olarak görevidir.

Hizmetkar liderin sorumlu yöneticiliği, mecbur kaldığı için sorumluluk yüklenmesi değil, sorumluluk almaya istekli olmasıdır (Irving ve Longbotham, 2007). Kişisel çıkar odaklı olmadan ve kontrol etmekle sınırlı kalmadan, takipçileri için örnek olma motivasyonu ile harekete geçmesi beklenir. Rol model olarak doğru işleri yapabilmesi, hizmetkar liderin takipçilerinde uyarıcı etki yapar ve takipçiler ortak çıkarlar için davranmaya başlar. Bu boyut sosyal sorumluluk, sadakat ve takım çalışması ile yakından ilişkilidir.

Dierendonck ve Nuijten, Hollanda ve Birleşik Krallık'ta 1500'den fazla katılımcı ile yaptıkları çalışmayla, hizmetkar liderliğe ilişkin 8 boyutlu bir tanım yapmışlardır (Dierendonck ve Nuijten, 2011). Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerini uygulayarak kriterlere bağlı geçerlilik değerlerine ulaştıkları hizmetkar liderlik ölçeğine göre bu boyutlar geride durma, affedicilik, cesaret, güçlendirme, hesap verebilirlik, özgünlük, alçakgönüllülük ve sorumlu yöneticiliktir.

Geride durması hizmetkar liderin takipçilerinin çıkarlarına ne kadar öncelik verdiği ve onlara gerekli desteği ne ölçüde sağladığı ile ilgilidir. Bir görev başarıyla tamamlandığında liderin kendini ön plana çıkarmamaya çalışmasıdır. Övgüyü ve ödülleri takipçilerinin almasına izin vermek, başkalarının başarısından kendi başarısı gibi mutluluk duymak, itibar beklentisiyle hareket etmemektir. Çalışanları güçlendirmek ve alçalgönüllü olmak ile yakın bir boyuttur.

Affedici olma boyutu hizmetkar liderin takipçilerinin hatalarına karşı anlayışlı ve hoşgörülü olmasıdır. Empati kurarak insanlara yanlışlarından ötürü kin duymamak, suçlayıcı tavırlarla onları yargılamamak anlamına gelir. Şefkat göstererek takipçilerini eksikleriyle kabul eden hizmetkar lider, bu sayede kişilerin hatalarını düzeltmesi için onlara şans verir. Üstenci ve baskıcı bir lider tavrı görmeyen çalışanların kendilerini geliştirmek, özgürce davranmak için motivasyonları artar. Süreç sonunda hatalardan ders çıkarılır ve takipçilerin kişisel gelişimi sağlanır.

Cesaret liderin risk almaya ve mevcut sorunlara çözüm için yeni yollar denemeye yatkın olmasıdır. Greenleaf cesaretin hizmetkar lideri diğer liderlerden ayıran özellik olduğunu söylemiştir (Greenleaf, 1970). Hizmetkar liderlik tavrı başlı başına meydan okumak, geleneksel yaklaşımlardan farklı davranışlar göstermektir. Lider kendini hizmetkar kılarak en baştan risk alır, başarısı garanti olmayan bir süreçte kendini çalışanlarına adar ve onlardan yaratıcı, yeni sonuçlar bekler. Bir liderin bu tutumu ancak içten gelen bir dürtüyle, yani cesur olmasıyla mümkündür.

Hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu, takipçilere kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar sağlamaktır. Sadece olanak sunmakla yetinilmez, proaktif şekilde imkanlardan yararlanmaları için teşvik edilirler. Takipçilerin kendine güvenmesi sağlanır, yetkilendirilerek yaptıkları işi sahiplenmeleri istenir. Bunu yapabilmesi için liderin takipçileri ile birebir ilgilenmesi, onları tanıması, kapasitelerini bilmesi gerekir.

Lider ihtiyaç duyduğu anda bilgi paylaşan, öğreten ve koçluk yapan kişidir. Kendi kararlarını verebilmesi için takipçisini cesaretlendirir (Dennis ve Bocarnea, 2005).

Hesap verebilirlik insanları yaptıkları işlerden, kontrolleri altında olan unsurlardan sorumlu tutmaktır (Conger, 1993). Takipçilerin bireysel ve örgütsel iyilikleri için kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri gerekir. Birey ve grup olarak performans sonuçlarından sorumlu tutulabilmeleri için bu şarttır. Çalışanlardan beklenti içinde olan hizmetkar lider aslında onlara güvenen ve başarılı olacaklarına inanan liderdir. Başka bir ifadeyle hizmetkar liderleri tarafından güven ve inanç ile güçlendirilmiş çalışanlar hesap verebilir kılınır.

Hizmetkar lider duygu ve düşünceleriyle tutarlı davranan “doğru kişi” olmaya çalışır. Sözleri ve davranışları çelişmeyen, dürüst insanlar olabilen hizmetkar liderler zgndr.

Alakgnlllk bir anlamda cesaret işidir. Hizmetkar liderin kendi çıkarlarını ön plana koymaması, başarıyı kendi için sahiplenmemesi, takipçilerini ön plana çıkarması gerekir. Liderin, kendi güçlü yönlerini olduğu gibi zayıflıklarını da kabullenmesi, hata yapabileceğinin bilincinde olması, haklı eleştiriye anlayışla karşılaması ve bundan ders çıkarması, bilmediği şeyleri yeri geldiğinde takipçilerinden öğrenmek için aktif olması, alçakgönüllü insan olmasının yansımalarıdır.

Hizmetkar liderler sadece gözlemleyen, değerlendirme yapan, konuşarak direktif veren kişiler olmamalıdır. Sorumlu yöneticilik bilinciyle harekete geçmesi, örgüt ve diğer çalışanlar adına davranışta bulunması, hataların sorumluluğunu üzerine alması gerekir. Bunu yaparak çalışanları tarafından daha fazla benimsenir, takipçileri liderlerini örnek alarak sorumluluk üstlenen ve örgütlerine bağlı bireyler olur.

1.1.3. Hizmetkar Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri ile Karşılaştırması

Hizmetkar liderlik dönüşümcü, otantik, etik, güçlendirici, manevi, karizmatik gibi farklı liderlik teorileri ile karşılaştırıldığında, benzer boyutları ve farklı karakteristikleri olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderliğin ilk belirtilmesi gereken özgünlüğü lider kişinin ön planda olmadığı bir liderlik yaklaşımı olmasıdır. Hizmetkar lider vasıflı kişi takipçileri için vardır ve onlara hizmet ettiği sürece lider olarak kalabilir (Fındıkçı, 2013). Liderin takipçilerine sunduğu hizmetlerin sürekliliği, sistematikliği ve tutarlılığı olmalıdır. Bu tarz liderlik yaklaşımının sonunda örgütüne ve topluma kendisi gibi liderler kazandırabilmek, hizmetkar liderliğin nihai başarılarından (Greenleaf, 1970).

1.1.3.1. Hizmetkar Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

Dönüşümcü liderlik bireyselleştirilmiş düşünme, entelektüel teşvik ve proaktif destekleyici davranışlarla takipçilerin gelişimine odaklanan liderlik tarzıdır (Bass, 1990). Bu boyutlar hizmetkar liderliğin özellikleri ile örtüşür. Dönüşümcü liderler ile hizmetkar liderlerin ayrıldığı temel nokta dönüşümcü liderlerin öncelikli odağının takipçiler değil, örgüt olmasıdır. Dönüşümcü liderlikte liderin karizmatik gücü ve idealize edilmiş etkisi takipçilerin değişim ve gelişiminin kendileri için değil çalıştıkları örgüt için gerçekleşmesini sağlar (Ng, 2017). Kısaca amaç takipçilerin değil örgütün iyiliğidir. Takipçilerin kişisel gelişimi daha iyi performans çıktılarıyla organizasyon için neyin iyi olduğuyla ilişkilidir. Dönüşümcü lider kendi kişisel hedefleri ve örgütsel amaçlar için takipçilerini manipüle edebilir (Zhu vd., 2013). Dönüşümcü liderin narsist tutumlar ve davranışlar gösterme riski vardır. Kısa vadeli yüksek kar hedeflerine odaklanma uzun vadede sürdürülebilirliğe zarar verebilir.

Hizmetkar liderlikte hizmet etme ideali vardır. Buradan hareketle iki liderlik teorisi karşılaştırıldığında hizmetkar lider dönüşümcü liderde olmayan şekilde

alçakgönüllülüğe, özgünlüğe ve insanları olduğu gibi kabullenmeye yatkındır. Dönüşümcü liderlerin dikkati örgütsel hedeflerdedir, örgütün iyiliğini sağlamak için takipçilerini daha yüksek performansa zorlar. Hizmetkar liderler takipçilerinin refahını ve daha kolay çalışmasını sağlayan koşulları yaratır. Bunu yapma amacı ortak vizyon oluşturmak, hem örgütü hem de takipçileri memnun etmektir. Hizmetkar liderler takipçileri ile daha fazla ilgilenir ve örgütün iyiliği için gerekeni yapacakları konusunda onlara güvenir (Stone vd., 2004).

Hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderlik karşılaştırılmasının yapıldığı ampirik bir çalışmada hizmetkar liderler için takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamanın birincil amaç olduğu, dönüşümcü liderlerin daha çok örgütsel hedeflere yönelik olduğu ayrımı doğrulanmıştır (Parolini vd., 2009). Hizmetkar liderler örgütlerinden çok çalışanlarına karşı bağlılık hissetmekte, dönüşümcü liderler ise örgütlerine karşı sorumluluk duygusu taşımaktadır. Hizmetkar liderler öncelikli olarak hizmet etmeyi tercih ederken, bu daha az görülen bir liderlik tavrıdır ve takipçilerine özgürlük verme olasılıkları daha yüksektir. Dönüşümcü liderin önceliği gerekli örgütsel dönüşümü sağlamak ve yönetmektir, çalışanlar üzerinde kontrol ve yönlendirme davranışı ağırlıklıdır (Howell ve Avolio, 1993).

1.1.3.2. Hizmetkar Liderlik ile Otantik Liderlik Karşılaştırması

Otantik (*authentic*: otantik, özgün, hakiki) olmak, insanın kendisini içsel düşünce ve duygularıyla tutarlı şekilde ifade etmesidir. “Gerçek benlik” anlamına gelir ve otantik liderliğin temel motivasyonu takipçilerinin gerçek benliğini ortaya çıkarmaktır (Avolio ve Gardner, 2005). Lider takipçilerinde özgünlüğü yaratmak için öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ve dengeli niyet-davranış süreçleri oluşturmaya çalışır (Gardner vd., 2011). İnsanların davranışları ve davranış belirleyicileri olan içsel niyetleri, ilgileri, arzuları farklıdır. Otantiklik kişisel

tecrübelerine sahip olmak ve amacı olan bir yaşam biçimi tercih etmekle ilgilidir. Otantik liderlik bireylerin kendilerine özgü düşünce, duygu, ihtiyaç, istek, tercih ve inanç sahibi olmalarını teşvik eder (Gardner vd., 2021). Açık fikirlilik ve değişim isteği otantik liderliğin önemli boyutlarıdır (Walumbwa vd., 2008).

Dierendonck'un yorumladığı 6 hizmetkar liderlik boyutundan özgünlük ve alçakgönüllülüğün, otantik liderlik yaklaşımıyla ortak noktaları vardır (Dierendonck, 2011). Otantik liderlikte özgün olmak liderin en temel niteliğidir. Alçakgönüllü olmak boyutuna bakıldığında, otantik liderin başkalarından yeni şeyler öğrenmek konusunda hizmetkar lider kadar istekli olduğu ve bilmediği konularda tevazu gösterdiği söylenebilir. Fakat geride durmak ve takipçilerine alan açmak konusunda hizmetkar lider kadar mütevazı değildir. Takipçilerini güçlendiren ve sorumlu yöneticilik felsefesiyle tüm paydaşları süreçlere dahil etmeye çalışan hizmetkar lider, bu boyutlara otantik lidere kıyasla daha fazla gözle görülür vurgu yapar (Dierendonck, 2011).

Otantik liderliğin çok önemseddiği bir başka özellik liderin etik değerlere bağlılığıdır. Bu bağlılık liderin manevi ve zihinsel iyi oluşuna yardımcı olur (Weiss vd., 2018). Etik karakterli liderler olmak hizmetkar ve otantik liderlerin ortak özelliğidir.

Sonuç olarak, içerdği otantik olmak boyutunun yanına daha fazla nitelik ekleyen hizmetkar liderliğin, otantik liderliğin ötesine geçtiği söylenebilir.

1.1.3.3. Hizmetkar Liderlik ile Etik Liderlik Karşılaştırması

Hizmetkar liderlikle ortak özellikleri ağır basan bir başka liderlik teorisi etik liderliktir. Etik yaklaşım normlar belirler ve güç atfettiği bu normlar aracılığıyla doğru davranışı değerli kılar. Etik liderlik kural koyucu olarak kişisel eylemlerin ve kişiler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğiyle ilgilenir. Lider ve takipçileri arasında çift yönlü iletişimi, karşılıklı destek ve güçlendirmeyi, birlikte karar almayı teşvik eder (Brown vd.,

2005). Örgüt için uygun davranışı sorgulamaya odaklanan, bu konuda fazlasıyla normatif olmaya çalışan liderlik tarzıdır. Greenleaf'in ikna etmeye ve şeffaflığa vurgusuyla tanımladığı hizmetkar liderliğin etik liderlikle benzeştiği diğer noktalar, her iki tarz liderin takipçilere değer vermesi, bütünleşmiş bir örgüt yaratması, güvenilir olması ve herkesin iyiliği için hizmet etmesidir (Greenleaf, 1970; Banks vd., 2021; Bavik vd., 2018; Dust vd., 2018).

Etik liderlikte odak noktası daha çok yönlendirici ve normatif davranıştır (Zhu vd., 2015). Bundan farklı olarak hizmetkar liderlik takipçilerin gelişim yönüne daha çok dikkat eder. Hizmetkar lider örgütsel normlar göz önüne alındığında işlerin nasıl yapılması gerektiğinden daha çok, takipçilerin işleri nasıl yapmak istedikleri ve yapıp yapamayacakları ile ilgilidir. Etik liderlik güven ve etik davranışın sınırlarını kesin şekilde belirleyerek, yani davranışların nasıl olması ve olmaması gerektiğini tanımlayarak takipçilerin doğrudan işe katılımını önemser.

Etik liderliğin boyutları olan etik davranışlar göstermek, adil kararlar almak, dinlemeye ve çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde düşünmeye odaklanmak hizmetkar liderlik için de geçerlidir. Hizmetkar liderliğin çalışanları güçlendirmek ve geliştirmek, alçakgönüllülük, sorumlu yöneticilik bilinciyle hareket etmek boyutları etik liderlik ile tam bir uyum gösterir. Diğer yandan özgünlük ve insanları olduğu gibi kabullenme unsurları etik liderlikte göreceli olarak önemsizdir.

1.1.3.4. Hizmetkar Liderlik ile Güçlendirici Liderlik Karşılaştırması

Güçlendirici liderlik davranışı takipçilerinin yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlayan, yaratıcı performans için teşvik eden, bilgi paylaşan, takipçilerine yetki vererek ve sorumluluk yükleyerek kendi kendilerine karar alma becerilerini yükselten boyutlar içerir (Amundsen ve Martinsen, 2014). İş yaparken takipçilerin bakış açısını

süreçlere dahil etmek ve birlikte karar almak, güçlendirici liderliğin merkezi karakteristiğidir. Güçlendirici lider çalışanlarını bireysel inisiyatifleri ile harekete geçmeleri ve kendi kendilerine liderlik edebilmeleri için öz motivasyona yönlendirir.

Hizmetkar liderliğin insanları güçlendirme ve geliştirme boyutu, içsel motivasyonu arttırmak için yetki devrini içermesi, takipçilerine uğrunda çaba sarf edecekleri net hedefler vererek hesap verebilirliği önemsemesi, belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanları sorumlu tutması güçlendirici liderlik yaklaşımıyla benzeşir (Biemann vd., 2015). Hizmetkar liderlerin güçlendirici liderlerin yapması gerektiğine benzer şekilde, çalışanların ihtiyaç duyduğu yetkinliklere ulaşabilmesi için tecrübe ve bilgi paylaşması gerekir (Vecchio vd., 2010).

Bu ortaklıklara rağmen hizmetkar liderliğin alçakgönüllülük, özgünlük, kişileri olduğu gibi kabullenme boyutlarına güçlendirici liderlikte açık vurgu yoktur. Hizmetkar liderliğin güçlendirici liderliği kapsayan ve daha detaylı bir liderlik teorisi olduğu söylenebilir.

1.1.3.5. Hizmetkar Liderlik ile Manevi Liderlik Karşılaştırması

Örgüt içinde maneviyatın geliştirilmesi, yapılan işlere anlam yüklenmesi, çalışanlar arasında birbirine bağlılık ve kendini aşma, yani başkalarını önemseme duygularının yaratılmasıyla mümkündür (Weinberg ve Locander, 2014). Manevi liderlik örgütsel değerlere yüksek önem vermek ile birlikte, yapılan işlerin sadece örgüt çıkarlarına ve ekonomik faydalara hizmet etmediği, bunun ötesine geçildiği hissinin takipçilere yansıtıldığı yaklaşımdır. Hizmetkar liderlikte olduğu gibi amaç belirleme, işi anlamlı kılma, çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkarma boyutları vardır (Beck, 2014).

Manevi lider bir vizyon yaratan, bu vizyona katılmaları için takipçilerine çağrıda bulunan, lider ve öncü olma bilinciyle insanların içsel motivasyon geliştirmesini

sağlayan, takipçilerinin anlam duygusu bulmasına yardımcı olan kişidir. Manevi liderlik bir örgüt kültürü oluşturmakla başlar (Fry ve Slocum, 2008). Fedakarlık içeren, sözde kalmayıp tutum ve davranışa yansıyan sevgi, takipçilerin anlaşıldıklarını ve takdir edildiklerini hissetmesini sağlar. Manevi liderin eseri olan örgüt kültürü çalışanlara bir çağrıdır, bir topluluğun parçası oldukları duygusu doğurur.

Manevi liderlikte lider davranışının nasıl olması gerektiğine kıyasla liderin nasıl bir örgüt kültürü yaratması gerektiği üzerine düşünülmüştür (Fry, 2003). Liderin yaratıcılığının sonuç odaklı olmasına bakılmıştır. İstenen sonuçları yaratmak açısından manevi liderlik ile örtüştüğü unsurlar olmakla birlikte, hizmetkar liderlik teorisi lider davranışının işlevselliğini daha fazla açıklamıştır. Bir başka ifadeyle lider-takipçi ilişkisinin nasıl davranışlar içermesi gerektiği, Greenleaf'in teorisinde açıktır (Beck, 2014). Örneğin Greenleaf'in hizmetkar liderlik teorisinin seküler olduğu, manevi liderliğe göre bu konuda daha net olduğu söylenebilir.

1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Örgütsel destek işgörenlere değer verilmesi, işgörenlerin güven hissi duymalarını sağlayan bir örgüt ortamı oluşturulması, refahlarının önemsenmesi ve ihtiyaçlarının dikkate alınarak karşılanmaya çalışılması ile ilgili bir kavramdır (Kurtessis vd., 2017). Örgütsel destek bir örgütün çalışanlarını ne kadar tanıdığı, çalışanlarının refahını ne kadar önemsendiği sorularının cevabıdır (Higazee vd., 2016).

Algılanan örgütsel destek çalışanların, organizasyonun onların katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve onların refahını ne kadar önemsendiği ile ilgili inançlarıdır. İşgörenlerin, katkı ve katılımlarının önemsendiği, çıkarlarının ve iyiliklerinin düşünüldüğü yönündeki algıları ve kendilerini olumlu yönde etkileyen faaliyetlerin örgüt

tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiği yönündeki duygularıdır (Eisenberger vd., 1986). Bu algıların ve duyguların sonucunda çalışanlar örgütlerine karşı olumlu duygular besler ve örgüt yararına uygun davranışlar gösterir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel destek kavramı işgörenlerin çalışkanlığının ve performanslarının takdir edilmesi, örgütsel bağlılıklarının ve yaratıcılıklarının önemsenmesi, faaliyetlere aktif katılımlarının teşvik edilmesi ile ilgilidir (Akgunduz vd., 2018; Du vd., 2018). Organizasyonun çalışanların firmaya kattığı değerleri dikkate alması ve bunun karşılığında örgütün çalışanların refahını artırma düşüncesi ile ilgili işgörenlerde oluşan algıdır (Stamper ve Johlke, 2003). Bir anlamda çalışanların, örgütün kendilerine bağlılığı hakkındaki inançlarıdır.

Algılanan örgütsel destek sürecinde çalışanlar örgütlerini kişiselleştirir, tanımlanabilir ve tutarlı tutum ve davranışları olan bir insan gibi değerlendirir (Eisenberger vd., 1990). Örgütsel desteği kariyer odaklı ve finansal odaklı olmak üzere farklı türlerde değerlendirmek mümkündür. Kariyerlerine dönük beklenti ve ihtiyaçlarına verilen desteğin çalışanlar tarafındaki algısı kariyer odaklı algılanan örgütsel destektir. Performanslarının karşılığı olan ücret ve ödül gibi ekonomik kazanımlarının örgüt tarafından hakettikleri derecede sağlanacağına yönelik inançlar ise finansal temelli algılanan örgütsel destektir (Kraimer ve Wayne, 2004).

Algılanan örgütsel desteğin yapısındaki kritik nokta işveren tarafından sunulan katkının gönüllü olmasıdır. Eğer işgören kazanımları uzun vadede ve çalışanların zorlu mücadelesiyle edinilmişse, örgüt bu katkıyı sunmaya gönüllü olmayıp mecbur kaldıysa, örneğin bir mahkeme kararıyla hukuki zorunluluk neticesinde gerçekleştiğinde örgütsel destek algısı oluşmaz. Diğer taraftan dış çevreden gelen olumsuz etkilerden kaynaklı işgörenlerin kazanımlarında, örgütün sağladığı faydalarda bir azalma olması durumunda, örneğin ağır bir ekonomik kriz ortamında ücret artışları beklendiği kadar gerçekleşmediğinde,

algılanan örgütsel destek üzerindeki olumsuz etki sınırlı olur (Eisenberger vd., 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek çalışanların, örgütlerinin emeklerinin karşılığını adil olarak vereceği; ihtiyaç duydukları, sorun yaşadıkları, yetersiz kaldıkları durumlarda kendilerine yardımcı olacağı; çalışma ortamını huzurlu ve başarı için en uygun hale getireceği yönündeki algılarıdır (Aube vd., 2007). İşgörenlerin, örgütsel başarıya bireysel katkılarının önemsendiği, katkı sunabilmeleri için desteklendikleri ve güçlendirildikleri, sonucun olumlu olması durumunda ödüllendirildikleri hakkındaki inanç ve duygularıdır (Singh ve Malhotra, 2015).

Çalışanların örgütsel destek algılarının yükseltilmesi organizasyonlarına daha fazla katkı sunma ihtimalini artırır. Örgütsel çıkarlara hizmet etme konusunda çalışanları motive eder (Shore ve Wayne, 1993). Çalışanlarını önemseyen ve destekleyen örgütler, işgörenlerin örgütsel aidiyetlerinde olduğu gibi kendileri de işgörenlerine bağlı yapılardır (Kim vd., 2018). Örgütlerinden pozitif yaklaşım gören işgörenler karşılığında daha fazla çaba göstermekte, iş devamsızlığı ve işten kaytarma gibi tutumlardan kaçınmakta, işten ayrılma niyetleri azalmakta, işe gömülmürlük durumu artmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Stassen ve Ursel, 2009; Akgunduz ve Sanli, 2017; Dogantekin vd., 2022). İnsanların kendilerine karşı iyi olanlara aynı şekilde iyi tutum ve davranışlarla karşılık vermeye çalışması gerçeğinden hareketle, sosyal değişim ve karşılıklılık normu kuramlarına dayanan algılanan örgütsel destek sayesinde, çalışanlar örgütlerine karşı daha yüksek sadakat ve sorumluluk hisseder (Garg ve Dhar, 2014; Jolly vd., 2021).

Örgütler çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteği yükseltmek için çaba harcarlar. Bu çabalar iş görenlerin rol belirsizliğini, rol çatışmalarını ortadan kaldırmaya dönük faaliyetlerdir. Bu sayede işgörenler performans olarak kendilerinden ne beklendiğini bilir ve iş karmaşıklığının önüne geçilmiş olur (Stamper ve Johlke, 2003).

Algılanan örgütsel destek sayesinde personelin kabul edilme, saygı duyulma, duygusal destek görme gibi manevi ihtiyaçları karşılanmış olur. Onaylanan ve takdir edilen çalışanlar, terfi, ödül, ücret artışı gibi maddi kazanımlarla desteklenebilir. Sosyal ve ekonomik olarak tatmin edilmeyen çalışanların, bir başka deyişle örgütsel destek algıları olması gerekenden düşük olan çalışanların iş performansı azalır (Cheng ve Oyang, 2018). Düşük veya hiç olmayan algılanan örgütsel destek, işgören-işveren arasında uzun vadede sürdürülemez bir ilişki yaratır (Cropanzano vd., 1997; Eisenberger vd., 2001; Eisenberger vd., 2002). Algılanan örgütsel destek personel güçlendirme kavramı ile yakından ilgilidir. Desteklendiğini hisseden personel örgütü tarafından güçlendirildiğini düşünür ve bu iki örgütsel kavram birbirini etkileyerek istenen örgütsel çıktıların alınmasında önemli katkı sağlar (Chiang ve Hsieh, 2012; Paille ve Francoeur, 2022). İşgörenlerin örgütsel güveninin ve örgütsel bağlılığının artmasında algılanan örgütsel desteğin önemli rolü vardır (Ertürk ve Vurgun, 2015; Garg ve Dhar, 2014). Çalışanların duygusal ve ruhsal iyi oluşları, bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve iş başarısı göstermek için yardım edildiklerini algılamaları ile sağlanabilir (Eisenberger vd., 2001).

Örgütlerin personeline sağladığı destek türü değişebilir. İşgörenlerin kariyer amaçlarına, iş dışında aile ilişkilerine, veya finansal kazanımlarına dönük destek sözkonusu olabilir. İşyerinde yönetici desteği veya çalışma arkadaşlarından destek alınabilir. Sağlanan desteğin manevi-sosyal boyutu veya maddi-ekonomik boyutu birbirinden farklıdır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütün katkısı ne derece olursa olsun burada önemli olan çalışan tarafında bunun nasıl algılandığıdır. Çünkü işgören tutum ve davranışlarını şekillendiren, mevcut gerçekliğin çalışanda hissettirdiğidir. Algılar nesnel olmayabilir, aynı durumu farklı yorumlayan, öznel değerlendirmeler yapan işgörenler olabilir. Bu durum algılama sürecinin yapısıyla ilgilidir (Solomon, 2004).

Algılama bireyin anlamlı bir dünya görüntüsü oluşturmak için bilgi girdilerini seçme, organize etme ve yorumlama sürecidir ve sadece fizyolojik bir olay değildir. Yalnızca uyarana bağlı olmayıp, ilgili uyaranı sarmalayan çevreye, uyarılan kişinin o anki koşullarına da bağlıdır. Bunun doğruluğuna önemli bir kanıt olarak farklı geçmişleri, deneyimleri ve özellikleri olan kişilerin aynı nesneleri farklı biçimde algılamaları ileri sürülebilir (Odabaşı ve Barış, 2004). Örgütler kendi faaliyetleri üzerinde kontrol sahibidir fakat bu faaliyetlerin işgörenlerde nasıl karşılık bulduğunu, işgörenlerin duygu ve düşünceleri üzerindeki etkiyi ayrıca önemsemelidir.

1.2.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Dayandığı Kuramlar

1.2.2.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı

Blau (1964) tarafından geliştirilmiş sosyal değişim teorisi toplum ve insan davranışlarını motive eden karşılıklı sosyal değişimleri, alışverişleri anlamayı sağlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örgüt-işgören etkileşimi sonucunda çalışanların örgütlerine katkılarını ve örgütlerinden beklentilerini açıklar. Sosyal değişim teorisine göre insanlar bir kimseye iyilik yaptığında bu iyiliğin karşılığının geleceğini umar (Tse vd., 2013; Loi vd., 2014). Çalışanlar olumlu davranışlar sergilediklerinde iyiliklerinin ödüllendirileceği beklentisine girer (Eisenberger vd., 1986). Teori, kuruluşların çalışan ihtiyaçlarını karşılaması, katkılarına değer vermesi ve ilgi alanlarına dikkat etmesi durumunda işgörenlerin iş tatmini yaşayacaklarını ve tatmin yaşayan çalışanların örgüte daha yüksek fayda sağlayacağını, sürecin sonunda algılanan örgütsel desteğin artacağını gösterir (Raza vd., 2021).

Sosyal değişim teorisi çalışanların kuruluşlarına inancını ve bağlılığını açıklamakta kullanılabilir. Güçlü bir sosyal değişim ideolojisine sahip çalışanlar daha fazla örgütsel bağlılık gösterir, örgütlerine katkıda bulunmak ister, daha yüksek algılanan

örgütsel destek deneyimler ve işe devamsızlıkları düşük olur (Eisenberger vd., 1986). Algılanan örgütsel destek arttıkça, örgütün başarısına katkıda bulunma ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma konusunda çalışanlar zorunluluk hisseder.

Sosyal değişim teorisi çalışan ve işveren arasında dışsal faydaları, psikolojik ihtiyaçları, tavsiye ve bilgi paylaşımını içerir. Bu teoriye göre bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sosyal ve finansal faydalara dayalıdır. Bireyler karşılıklı olarak algıladıkları yararlı ilişkileri sürdürmek ister (Park vd., 2016). Sosyal değişim teorisi insanların başarılarını diğer kişi veya örgütlerle karşılaştırdığını savunur. Örgütsel desteğin yüksek olduğunu algılayan kişi, örgütün refahı ve amaçları için sorumluluk duygusu geliştirir ve örgüte daha fazla katkı sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Sosyal değişim teorisi örgüt içi ilişkilerin araştırılmasında geniş çapta uygulanmıştır. Örgütsel birimler ve iş arkadaşları gibi örgüt içindeki farklı paydaşlarla ayırt edilebilir sosyal değişim ilişkileri kurulabilir. Sosyal değişim süreci kurulduğunda değişimin tarafları, karşılıklılık normuyla (Gouldner, 1960) yönetilen açık uçlu yükümlülüklerle sosyo-duygusal faydaların değişimini içeren uzun vadeli bir ilişki sürdürür. Sosyal değişim teorisi bakış açısıyla algılanan örgütsel destek, bir çalışan ile çalıştığı kuruluş arasındaki sosyal alışverişin niteliğini ifade eder (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Örgütten ve iş arkadaşlarından gelen destek çalışanların işyerinde aldığı temel sosyal destektir. İş arkadaşları çalışanların önemli bir sosyal değişim ortağıdır (Pinna vd., 2020). Özellikle iş içeriklerinin karmaşıklaştığı, çalışma ekipleri kurularak iş birliğine dayalı performans gösterilmesi gereken durumlarda, iş arkadaşlarının desteği daha etkili olmaktadır (Chiaburu ve Harrison, 2008). İş arkadaşı desteği çalışanların, rollerine dayalı görevlerini yerine getirebilmeleri için iş arkadaşlarının yardım sağlamaya istekli

olduklarına inanma derecesidir. Bu destek görevle ilgili bilgi, kaynak, davranış yardımının yanısıra, empati, sevgi, bağlılık gibi sosyo-duygusal katkıyı içerir. İş arkadaşı desteği, iş arkadaşları tarafından sergilenen davranışların içselleştirilmesi yoluyla bir çalışanın iş rolüyle psikolojik özdeşleşmesini geliştirebilir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan sosyal değişim ilişkisi iş tutumları ve performansları üzerinde fark yaratıcı bir etkiye sahip olabilir (Loi vd., 2014).

1.2.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı

İnsanlar yaşamları boyunca başka insanlarla, gruplarla ve içinde yaşadıkları toplumla sosyal etkileşim halindedir. Sosyal ilişkinin karşılıklı oluşu taraflardan birinin etkisi ile karşı tarafta tepki oluşması sonucunu doğurur. Gouldner (1960) tarafından geliştirilmiş karşılıklılık normu iki temel varsayıma dayanarak sosyal değişim ilişkilerini açıklamaya çalışır (Eisenberger vd., 1987; Cropanzano vd., 2002). İnsanlar kendilerine iyilik yapanlara ve yardımcı olanlara aynı pozitif tutumlarla karşılık verir. Bunun yanısıra insanlar kendilerine iyi davrananlara kötü davranmaz ve zarar vermez. İnsanlar iyilik gördüğünde aynı şekilde karşılık vermek üzere kendilerini sorumlu hisseder. Bu yönüyle karşılıklılık normu sosyal değişim teorisi ile benzerdir (Settoon vd., 1996).

İşgörenler ve çalıştıkları örgüt arasında zaman içinde karşılıklılık ilişkisi gelişir. Örgütsel destek algıları yüksek çalışanlar örgütlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmede daha fazla zorunluluk hisseder (Eisenberger vd., 1986, Eisenberger vd., 1987). İşgörenlerin karşılık vermesinin bir yolu sürekli katılımdır. Daha yüksek destek algılayan çalışanların başka iş arama veya işten ayrılma olasılıkları daha düşük olur (Eisenberger vd., 2002). Benzer şekilde düşük destek algılayan çalışanların örgütten ayrılma niyeti daha yüksektir. İşgören ve örgüt ilişkisindeki karşılıklılık modeline göre algılanan örgütsel destek arttığında çalışanlar örgütsel rollerine uygun davranışlar sergiler, örgütsel

vatandaşlık duyguları yükselir ve örgütsel bağlılıkları güçlenir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Karşılıklılık normuna uygun şekilde gelişen sosyal değişim ilişkilerinde algılanan örgütsel destek, çalışanların varlıklarının kabul görmesi ve onlara değer verilmesi, çabalarının takdir edilmesi, başarılarının ödüllendirilmesi gibi konularda örgütün ne derece gönüllü olduğuna ilişkin inançlardır. Kötü davranışlarla muhatap olmayan çalışanlar, örgütlerinin çıkarına tutumlar geliştirir ve bunun karşılığında hem işgörenler hem de işverenler fayda sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar kendi katkılarının karşılığı olarak örgütten ne aldıklarına bakar ve verdikleri ile elde ettikleri arasında bir denge kurmaya çalışır (Shore ve Wayne, 1993; Kraimer ve Wayne, 2004).

Çalışanlar örgütlerinden olumlu tutumlar gördüklerinde, iyi işgören davranışlarının karşılığında örgütlerinden artan oranda destek algıladıklarında, örgütleriyle bütünleşir. Örgütsel aidiyetleri ile örgütlerine duydukları güven artar (Cropanzano vd., 1997; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu güven ve aidiyet duygularıyla örgütlerinin zararına olacak davranışlardan kaçınırlar.

1.2.2.3. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kuramı algılanan örgütsel destek ile sağlanan örgütsel kazanımları, bu sonuçların temelini oluşturan psikolojik süreçleri açıklamaya çalışır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sosyal değişim ve karşılıklılık normu teorilerinden hareketle geliştirilmiştir (Baran vd., 2012; Kurtessis vd., 2017). Örgüt ve işgören arasındaki sosyal değişim ilişkinin her iki tarafın birbirine bağlı ve birbirini gözeterek gelişmesi durumunda, karşılıklı olarak iyiliklerine hizmet edeceği söylenebilir.

Örgütsel destek kuramına göre örgütsel uygulamalar ve işgörenler faydasına yapılanlar çalışanlar tarafından algılanır. Bunu gerçekleştirebilmek için çalışanların sosyal ve

duygusal ihtiyaçlarını anlamak, örgüt yararı için yapılanların olumlu karşılık göreceğini ve ödüllendirileceklerini çalışanlara hissettirmek gerekir. Ücret ve terfi gibi konularda örgütsel adaletin sağlanması, kişiliklerine saygı gösterilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, üst-üst ilişkilerinin düzenlenmesi, çalışanlara önemsendiklerini hissettirir. Bu sayede işgörenler fazladan rol davranışları gösterir ve performansları artar (Zagenczyk vd., 2010). Örgütsel destek kuramı çalışanlardaki iş tatmininin ve örgüte karşı oluşan duygusal bağlılığın öncüllerini açıklamaya çalışır (Cheng vd., 2013; Wen vd., 2019).

Örgütsel destek kuramı kapsamında örgüt ve işgören arasındaki sosyal değişim ve karşılıklılık ilişkisinde, çalışanlar tarafından örgütlerine insani nitelikler atfedilir. Örgütün kişiselleştirilmesi algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu etki yaratır (Eisenberger vd., 1986). Örgütü temsil edenler tutum ve davranışları ile çalışanların iyiliği için çaba harcar. Çalışanlar bu tutumlara aynı yönde karşılık verme sorumluluğu hisseder (Eisenberger vd., 2001).

Örgütsel destek kuramının açıklamaya çalıştığı sürecin ilk aşamasında algılanan örgütsel destek sayesinde, kurumsal hedeflere ulaşılması ve performanslarını arttırabilmek için işgörenler yükümlülük hisseder. Sürecin takip eden aşamasında saygı görme, bireysel olarak kabullenilme, çabalarından ötürü takdir edilme gibi sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılanmış çalışanlar, örgütsel rolleri ve üyelikleri ile sosyal kimliklerini bütünleştirir. Sürecin son adımında çalışanların, örgüte sağladıkları olumlu katkıların fark edilerek manevi ve maddi olarak ödüllendirilecekleri yönündeki inançları pekişir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel destek kuramının öngördüğü sürecin bir döngü şeklinde işleyerek kendi kendini güçlendireceği, hem örgüt hem de çalışanların esenliklerinin sürdürülebilir şekilde sağlanacağı söylenebilir.

1.2.2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Lider-üye etkileşimi kuramı örgüt içindeki lider vasıflı yöneticilerin astları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışan kapsamlı bir teoridir ve farklı yönetim-organizasyon kavramları bağlamında incelenmiştir (Liden vd., 1997; Howell ve Hall-Merenda, 1999; Aryee ve Chen, 2006; Nishii vd., 2009; Hill vd., 2014; Chiniara ve Bentein, 2016; Chiniara ve Bentein, 2018). Örgüt, grup ve bireysel düzeyde öncülleri ve ardılları vardır. Örgütsel kültürden ve yapılanmadan, liderlik tarzından, lider ve işgören arasındaki sosyal değişim ilişkisinden doğan faktörler, çalışanların iş tatminine, işten ayrılma niyetine, örgütsel vatandaşlık davranışlarına, performanslarına, örgütsel bağlılıklarına ve adanmışlıklarına yansır (Henderson vd., 2009; Harris vd., 2011). Örgüte liderlik eden yöneticinin işgörenlerine karşı tutum ve davranışları çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin boyutunu şekillendiren bir unsurdur (Settoon vd., 1996).

Lider ve takipçisi arasında yüksek nitelikli bir ilişki ile karşılıklı etkileşim, olumlu örgütsel çıktılar yaratır. Bu sonuçlar daha fazla ve kaliteli bilgi alışverişi, güven, örgütsel sadakat, örgütsel rollerde netlik ve azalan iş stresidir (Epitropaki ve Martin, 2013; Garg ve Dhar, 2014). Lider-üye etkileşimi istenildiği kadar kaliteli olmadığında işgören sınırlı destek görür veya algıları bu yönde oluşur. Bunun sonucunda iş tatmini ve üretkenlik düşer, iş stresi ve çalışan devri artar, psikolojik geri çekilme tutumuyla işgörenler sorumluluk almaktan kaçınır ve rol davranışları olumsuz etkilenir (Aggarwal vd., 2020).

Çalışanların örgütsel destek algıları, lider-yönetici pozisyonunda olan örgüt temsilcilerinden gördükleri davranışları değerlendirmeleri ile oluşur. Örgütlerini liderleri üzerinden insanileştirerek duygu ve inanç geliştirirler. Örgüt ve örgüte liderlik edenler açısından ise sürdürülebilirlik için nitelikli insan kaynağının sağlanması, motive edilmesi, verimliliklerinin arttırılması ve örgüt bünyesinde korunması, yüksek kaliteli bir lider-üye

etkileşimi ile mümkündür. Yöneticiler algılanan örgütsel desteği yükseltmek için, astlarının ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir iletişim geliştirmelidir.

1.2.3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Öncülleri

Yapılan çalışmalar kapsamında algılanan örgütsel desteğin öncüllerine ilişkin farklı yönetim-organizasyon kavramları belirlenmiştir. Bu kavramlar bireysel, örgütsel veya işle ilgili yapısal faktörler olarak gruplandırılabilir (Shi ve Gordon, 2020; El-Kassar vd., 2022). Hizmetkar liderlik ve otantik liderlik (Kim vd., 2021), üstlerin desteği ve mentörlüğü (Huang vd., 2021), işgörenlerin bilgiye erişim imkanları, kararlara katılımı ve kariyer geliştirme fırsatları, ödüllendirmede adalet gibi insan kaynakları uygulamaları (Allen vd., 2003; Ahmed vd., 2012; Luturlean vd., 2019), ücret memnuniyeti, iş-aile desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları (Krishnan ve Mary, 2012), örgütsel destek algılarının oluşmasına neden olan unsurlardandır.

Lider veya yönetici pozisyonundaki üst desteğinin, örgütsel adaletin, örgüte duyulan güvenin, örgüt politikalarının, insan kaynakları politikalarının, işgören özelliklerinin, algılanan örgütsel destek kavramının öncülleri olduğu görülmüştür (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Ghani ve Hussin, 2009).

1.2.3.1. Üst Desteği

Çalışanların örgütü temsil edenler olarak gördüğü ve kimi durumlarda örgütü kişiselleştirirken referans aldığı yöneticileri, örgütsel destek algılarında önemli etkiye sahiptir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütün kendilerine değer verdiğine dönük algıları ile üstlerinin desteğine ve kendilerine verdiği öneme ilişkin inançları, işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etki eder (Shi ve Gordon, 2020). Bu yönde oluşan duygular algılanan üst desteği olarak tanımlanabilir.

İş performansını değerlendirmekle görevli üstler astları tarafından, sonuç performansına ulaşılmasında ne kadar yardımcı oldukları, sorunların çözümüne dönük ihtiyaçları ne oranda karşıladıkları, iletişime ne kadar önem verdikleri, çalışanların öznel koşullarına ne oranda anlayış gösterdikleri, faaliyetler sırasında fikirlerini ne kadar önemsedikleri, katkılarını ne ölçüde fark ettikleri ve takdir ettikleri gibi sorulara cevabi duygu ve inançlarla değerlendirilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shi ve Gordon, 2020). Algılanan örgütsel destek ile algılanan üst (lider-yönetici) desteği arasında olumlu ve güçlü bir ilişki vardır.

Yöneticinin verdiği destek, sadece kişisel niteliklerinden kaynaklı görülmeyip örgüte de atfedilerek algılandığında, algılanan örgütsel destek artar. Yöneticinin örgütsel pozisyonu yükseldikçe, çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarının örgütle özdeşleştirilme eğilimi de artar. Üst olarak çalışan personelin bağlı olduğu daha yüksek yöneticiler olabilir. Üst pozisyonundaki çalışanın, örgütsel liderlik ve kültür tarafından önemsenmesi, inisiyatif kullanmasına izin verilmesi, örgütün stratejik kararlarına etki edebilmesi, yetkilerini kullanırken üst yönetim tarafından kendisine sağlanan yetki ve özerklik alanının geniş olması, kendi astı pozisyonundaki çalışanlarla yakın ilişki kurabilmesine izin verilmesi gibi durumlar, çalışanların algıladıkları üst algısını pekiştirir (Eisenberger vd., 2002). Bunun sonucunda üste ve örgüte karşı olumlu duygular güçlenir.

1.2.3.2. Örgütsel Adalet

Örgüt içinde adaletin ne şekilde tanımlandığı ve nasıl dağıtıldığı üzerine çalışanlarda oluşan algı, örgütsel kaynakların adil şekilde dağıtılması (dağıtımsal adalet- *distributive justice*), kaynak ve ödüllerin dağıtılmasında kullanılan değerlendirme ve yöntemler (işlemsel adalet- *procedural justice*), üstlerin örgütsel süreçleri oluşturması ve bunu nasıl yaptıklarını açıklaması (etkileşimsel adalet- *interactional justice*) boyutları olan bir kavramdır (Colquitt vd., 2001). Bu boyutlara ilişkin çalışanlarda oluşan duygu

ve düşünceler, algılanan örgütsel adalet olarak işgören tutum ve davranışları üzerinde etkilidir (DeConinck ve Johnson, 2009).

Performanslarının değerlendirilmesi, hakettiklerini düşündükleri maddi ve manevi kazanımların sağlanması, terfi kararlarının verilmesi, ödüllerin eşit şekilde dağıtılması gibi yönetim faaliyetleri dağıtımsal adalet algısının belirleyicileridir (Colquitt vd., 2001). Bu algı sürecinde sosyal değişim kuramı devreye girer, çabalarının karşılığını adil ve eşit şekilde alacaklarını düşünen çalışanlar iyiliklerine değer verildiğini düşünerek örgütlerine karşı daha sorumlu davranma ihtiyacı duyar (Andrews ve Kacmar, 2001). Adalet algılarının yüksek olduğu örgütsel iklimde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artan çalışanlar sözkonusu olur (Boudrias vd., 2010; Ghosh vd., 2017). Örgütsel adaletin sağlanmasında liderlik edenlerin belirleyici bir rolü vardır (Ehrhart, 2004; Ferch, 2005).

Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile algılanan örgütsel adalet arasında olumlu bir ilişki vardır. Bununla birlikte işlemsel ve etkileşimsel adaletin etki gücünün, dağıtımsal adalete göre daha fazla olduğu söylenebilir. Bu duruma sebep olarak, ücret artışı ve terfi verilmesi gibi dağıtımsal adalet boyutuna giren uygulamaların çok sık olmaması söylenebilir. Performans ölçümlerinin adil şekilde yapılması, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması ve katkılarının tarafsız şekilde değerlendirilmesi gibi işlemsel ve etkileşimsel adalet ile ilgili uygulamalar daha sık gerçekleşir (Colquitt vd., 2001). Örgütün ödül dağıtımını ve işgörelere yaptığı iyilikleri bir defaya özgü yapmaması, süreklilik göstermesi, algılanan örgütsel desteğin etkisini güçlendirir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

1.2.3.3. Örgüte Duyulan Güven

Çalışanların örgütlerine karşı duydukları güven, örgüt-işgören değişim ilişkilerini doğrudan etkiler (Ghani ve Hussin, 2009). Bunun temelinde sosyal değişim (Blau, 1964) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) kuramları vardır; çalışanlar, kendilerine gösterilen örgütsel tutum ve davranışlar neticesinde oluşan güvenin karşılığını vermek ister (Ertürk ve Vurgun, 2015). Örgütsel güvenin oluşması için örgüt ve çalışanların birbirine fayda sağlaması gerekir.

Örgüte duyulan güven, örgütün çalışanlarına karşı adil davrandığına, çalışanların beklenti ve gereksinimlerini tutarlı şekilde karşılayacağına yönelik duygu ve düşüncelerdir (Neves ve Caetano, 2006). Verilen sözlerin yerine getirileceği, gelecekte neler olacağına dair doğru öngörülerde bulunulabileceği ve haklarının sağlanacağı yönündeki çalışan inançları, algılanan örgütsel desteği güçlü şekilde etkiler (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgüte duyulan güven arttıkça çalışanların örgütsel destek algıları yükselir (Ghani ve Hussin, 2009). Güvene dayalı örgüt-işgören ilişkisi olumlu örgütsel çıktılar yaratırken, güven eksikliği olması olumsuz örgütsel tutum ve davranışlar doğurur (Singh ve Malhotra, 2015).

1.2.3.4. Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları karar alma süreçlerinin aşamalarını ve nasıl işlediğini ifade eder. Karar alma süreçlerinde etkili olan kişilerin kimler ve faktörlerin neler olduğu, karar alma hızı, stratejik karar konu başlıklarının neler olduğu ve gruplandırmalarının nasıl yapıldığı ile ilgilidir. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel desteği etkileyen politikalar çalışan tutum ve davranışları üzerine yansır (Cropanzano vd., 1997). Örgütsel kararların adil ve tutarlı şekilde alınması çalışanların örgütsel adalet algılarını yükseltir. Örgüt politikaları

işgörenlerin performansının adil değerlendirilmesi, ödüllendirmelerin adaletli yapılması, işgören desteğinin olması gerektiği şekilde sağlanması üzerinde kriter belirleyicidir ve bu yönleriyle çalışanlarda örgütlerine karşı güveni artırır (Andrews ve Kacmar, 2001). Örgüte duyulan güven ve algılanan örgütsel destek arasında aynı yönde ve güçlü bir ilişki sözkonusudur.

Örgüt politikaları sadece örgütsel hedeflere ulaşmak üzerine inşa edilir, çalışanların kişisel çıkarları ve kazanımları dikkate alınmazsa, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek üzerinde olumsuz yönde etki yaratır (Andrews ve Kacmar, 2001). Çabalarının karşılığını alamayacakları inancına yönelen işgörenler, dağıtımsal ve işlemsel adaletin olmadığını düşünür ve algılanan örgütsel destek düşer (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

1.2.3.5. İnsan Kaynakları Politikaları

İnsan kaynakları politikaları planlı ve tutarlı şekilde doğrudan işgörenlere yöneliktir ve algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü etkisi vardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Ghani ve Hussin, 2009; Kurtessis vd., 2017). Güncel yönetim kavramlarının öne çıkmasıyla, örneğin doğaya ve çevreye daha fazla duyarlılık gösteren insan kaynakları uygulamaları gibi, algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi sürekli incelenmektedir (Karatepe vd., 2022).

İnsan kaynakları politikaları çalışanları fark edilir şekilde destekledikleri ölçüde algılanan örgütsel desteği olumlu etkiler. Bir başka ifadeyle sadece sözlü olarak çalışanların iyiliğinin önemsendiği vurgusu değil, verilen eğitimler, sağlanan araç-gereçler, ücret kazanımları, sunulan kariyer geliştirme imkanları gibi uygulamalarla işgörenlerine yatırım yapan örgütler algılanan örgütsel desteğin yükselmesini sağlar (Allen vd., 2003). Yöneticilerin çalışanlara mentörlük yapması sadece kendi kişisel

niteliklerinden kaynaklanmayıp, örgütün benimsediği insan kaynakları politikası sonucu olmasıyla daha fazla anlam kazanır ve algılanan örgütsel destek artarken çalışanların işten ayrılma niyeti azalır (Park vd., 2016). Örgütün insan kaynakları yaklaşımı çalışanların sadece iş performansını arttırmaya dönük değil, iş-yaşam dengesini de gözetken uygulamalar içerdiğinde algılanan örgütsel destek olumlu etkilenir (Luturlean vd., 2019).

Ücretlerin sahip olunan bilgi ve tecrübeye uygun verilmesi, iş performansının objektif kriterlerle ve tarafsızca değerlendirilmesi, terfi etmenin adil koşullarda sağlanması, işgörenlere sağlanan özerklik alanı, işçi güvenliği ve sağlığı politikaları (Rhoades ve Eisenberger, 2002), işgörenlerin karar süreçlerine katılımını teşvik eden ve bilgiye ulaşabilmelerini kolaylaştıran, görev belirsizliğini ve işyerindeki stres faktörlerini ortadan kaldıran politikalar (Ghani ve Hussin, 2009), algılanan örgütsel desteği artırır.

1.2.3.6. İşgören Özellikleri

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumları gibi demografik özellikleri, kariyer geçmişleri, halihazırdaki örgütlerinde kıdemleri ve statüleri, sosyolojik ve kültürel kişilik özellikleri, algıladıkları örgütsel destek üzerinde etki sahibidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

İnsanların sahip olduğu kişilikler örgüt içindeki tutum ve davranışlarını biçimlendirir (Akgunduz vd., 2018). Çalışanın kişisel özelliklerinden kaynaklı diyaloga açık, iş birliğine yatkın, hoşgörülü, özverili olmak gibi olumlu tutumlar göstermesi etki yaratarak diğer çalışanlardan ve örgütlerinden benzer yönde karşılık bulur. Karşılıklı olumlu duygulanım ve izlenimler, çalışanın arkadaşça ilişkiler kurmasına imkan verir, insanlarla ve örgütle sağlıklı, algılanan örgütsel destek unsurunun yüksek olduğu ilişkiler kurulur. Çekingen, kötümser, uyumsuz, çatışmacı, suçlayıcı insan özellikleri olan ve bunu örgüt içindeki davranışlarına yansıtan işgörenler, olumsuz etkileşim yaratır ve

karşılığında istenmeyen çalışma ilişkileri içine girer. Bu atmosfer algılanan örgütsel desteği azaltıcı sonuç yaratır (Eisenberger vd., 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

İnsanların eğitim seviyeleri yükseldikçe örgütsel destek algılarının azaldığını gösteren bulgular vardır (Yoon ve Thye, 2002). Bunun sebebi olarak daha yüksek eğitilmiş çalışanların örgütlerinden daha fazla beklenti içine girmesi, beklentilerinin karşılanamaması ile algıladıkları desteğin azalması söylenebilir. Cinsiyet faktörüne göre bakıldığında, erkeklerin algıladıkları örgütsel desteğin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonuçlar görülmüştür (Johlke vd., 2002). Hizmet süresinin uzamasının algılanan örgütsel desteği azalttığı görülmüştür (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003). Bunun gerekçesi çalışanların uzun süredir gördükleri desteği olağanlaştırması ve zaman ilerledikçe daha yüksek destek ihtiyacı hissetmeleri olabilir.

Buraya kadar açıkladığımız algılanan örgütsel destek kavramının öncüllerini özetlemek için Tablo 1 oluşturulmuştur.

Tablo 1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Öncülleri

Kavram	Kaynakça
Hizmetkar Liderlik	Ehrhart, 2004; Ferch, 2005; Eva vd., 2019; Kim vd., 2021
Otantik Liderlik	Ehrhart, 2004; Ferch, 2005; Kim vd., 2021
Üst Desteği ve Mentörlüğü	Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shi ve Gordon, 2020; Huang vd., 2021
Örgütsel Adalet	Colquitt vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; DeConinck ve Johnson, 2009; Baran vd., 2012; Ghosh vd., 2017
Örgüte Duyulan Güven	Rhoades ve Eisenberger, 2002; Ertürk ve Vurgun, 2015; Singh ve Malhotra, 2015
İnsan Kaynakları Politikaları	Cropanzano vd., 1997; Andrews ve Kacmar, 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Allen vd., 2003; Edwards, 2009; Kurtessis vd., 2017; Luturlean vd., 2019
İşgörenlerin Bilgiye Erişim İmkanları	Ghani ve Hussin, 2009; Park vd., 2016; El-Kassar vd., 2022
İşgörenlerin Kararlara Katılımı	Ghani ve Hussin, 2009; Park vd., 2016
İşgörenlerin Kariyer Geliştirme Fırsatları	Shi ve Gordon, 2020; El-Kassar vd., 2022
Ödüllendirme ve Ödüllendirmede Adalet	Rhoades ve Eisenberger, 2002; Neves ve Caetano, 2006
Ücret Memnuniyeti	Rhoades ve Eisenberger, 2002; Neves ve Caetano, 2006
İş-Aile Desteği	Colquitt vd., 2001; Krishnan ve Mary, 2012
Çalışma Koşulları	Colquitt vd., 2001; Krishnan ve Mary, 2012
İşgören Özellikleri	Eisenberger vd., 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Yoon ve Thye, 2002; Johlke vd., 2002; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003

1.2.4. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Ardılları

Algılanan örgütsel destek çalışan tutum ve davranışlarında önemli sonuçlar yaratabilmektedir. Örgütsel destek algısı yükselen işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve işe

devamlılıkları artmakta, performansları, iş tatminleri ve işte kalma niyetleri yükselmekte, işten ayrılma ve yeni iş arama niyetleri azalmakta, işten geri çekilme davranışları ve iş stresi, motivasyon eksikliği, görevde zorlanma gibi duygulanımları düşmektedir (Krishnan ve Mary, 2012).

Algılanan örgütsel desteğin ardılları çalışanlar üzerinde bireysel olarak, yaptıkları işle ilgili veya örgüt düzeyinde gözlenebilmektedir. Örneğin bireysel düzeyde kişisel yetersizlik ve tükenmişlik hissini (Xu ve Yang, 2021), iş güvencesizliğini (Chen ve Eyoun, 2021) azaltan etkiye sahiptir. Algılanan örgütsel desteğin çalışanlar üzerinde yaratıcılığı ve yenilikçi iş davranışlarını (El-Kassar vd., 2022), iş devamlılığını (Huang vd., 2021), sürekli öğrenmeyi (Kim vd., 2021), işe bağlılığı (Shi ve Gordon, 2020), iş tatmini ve becerikliliğini (Cheng ve Oyang, 2018) olumlu etkilediği görülmüştür. Örgütsel ardıllara örnek olarak örgütsel destek algısının, personel güçlendirme algısını ve ortak zekayı (Kim vd., 2021), örgüte duygusal bağlılığı (Luturlean vd., 2019), örgütsel güveni (Singh ve Malhotra, 2015), örgüt temelli öz saygıyı (Chen vd., 2005), örgütsel sadakati (Allen vd., 2003) arttırdığı söylenebilir. Algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlüğü olumlu etkilemesi (Akgunduz ve Sanli, 2017), iş-yaşam dengesini (Luturlean vd., 2019) ve bilgi üretimini yükseltmesi (Yoon vd., 2020), çalışanların işe tutkunluğunu arttırması (Xu ve Yang, 2021), işten ayrılma niyetini azaltması (Huang vd., 2021) gibi bulgular, kavramın işe ilişkin ardılları olarak değerlendirilebilir.

1.2.4.1. Bireysel Performanslar

Örgütleri tarafından desteklendikleri inancını taşıyan çalışanlar örgütsel destek teorisine uygun şekilde işe devamlılıklarını, görevlere katılımlarını arttırır. Daha fazla çaba harcanır ve sonucunda bireysel performanslar yükselir (Eisenberger vd., 1986). Kendilerine verilen değere ve sunulan faydalara karşılık vermek isteyen çalışanlar performanslarını arttırarak kazanımlarını sürdürmek ister (Eisenberger vd., 2002).

İşgören performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak değerlendirilebilir. İş tanımlarına giren görevlerin tamamlanması, örgütsel girdilerin çıktılara dönüştüğü süreçlerdeki teknik performanslar, yenilik ve yaratıcılık içeren iş davranışları, görev performansı ile ilgilidir (El-Kassar vd., 2022). Teknik süreçler için ihtiyaç duyulan psikolojik ve sosyal çevrenin oluşması bağlamsal performans ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına uygun hareket etme, kurallara uyma, iş birliği yapma, işe bağlılık, gerekli durumlarda görevin tamamlanması için daha fazla çaba gösterme eğiliminde olma, bağlamsal performans oluşturur (Chiang ve Hsieh, 2012; Du vd., 2018).

Örgütlerinden gördükleri olumlu tutum ve davranışlar ile bireysel performanslarını artırma zorunluluğu hisseden çalışanlar örgütlerinin performansını da yükseltir (Eisenberger vd., 1987; Eisenberger vd., 2001). Görevleri için uygun araç-gereçlerle, kariyer gelişimleri için ihtiyaç duydukları eğitimlerle, başarıları karşılığında ücret artışı ve yükselme imkanları ile desteklenen işgörenler, görev sınırları dışında kalan konularda da performans göstermeye, çalışma arkadaşlarına görevlerinin ötesinde yardımcı olmaya motive olur (Kraimer ve Wayne, 2004; Kurtessis vd., 2017).

1.2.4.2. İş Tatmini

İşgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerini hissettiğinde psikolojik açıdan rahatlar ve mutlu olur. İnsanların sosyal ve duygusal yönlerine hitap edebilen örgütler iş tatmini yüksek çalışanlara sahip olur (Eisenberger vd., 2001). Örgütlerinden algıladıkları destek çalışanların yetkinlik duygusunu yükseltir, zor durumda kaldıklarında kendilerine yardımcı olunacağına güvenirlir ve sonuç olarak işlerinde aldıkları tatmin artar (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

İş tatmini (Locke, 1976), çalışanın yaptığı iş ile kendi yetkinliğini ve kazanımlarını karşılaştırması sonucunda olumlu duygulara sahip olmasıdır. Algılanan örgütsel desteğin kazanımlar ile ilgili olmasından ötürü iş tatmini üzerinde olumlu ve güçlü etkisi vardır (Yoon ve Thye, 2002; Allen vd., 2003; Stamper ve Johlke, 2003; Cheng ve Oyang, 2018; Wen vd., 2019).

1.2.4.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık çalışanların yaptıkları işi önemsemesi, kendilerini işleriyle özdeşleştirmeleri, daha istekli ve olumlu duygularla görevlerini yerine getirmeleri unsurlarını içerir (Asghar vd., 2021; Ozturk vd., 2021). Örgütsel destek algıları artan çalışanlar işlerine daha fazla ilgi gösterir. Yaptıkları işe ilişkin yetkinlik duygusu yükselen işgörenler işlerine daha güçlü bağlanır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

İşe bağlılığın artması çalışanların örgütlerinden ve yöneticilerinden destek görmesine, kendilerini geliştirebilecekleri olanaklar bulmasına, karar süreçlerine katılabilmelerine, güvenli ve stresten uzak bir işyeri ortamı sağlanmasına bağlı olarak gelişir (Aggarwal vd., 2020; Shi ve Gordon, 2020; Rabiul ve Yean, 2021).

1.2.4.4. Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin örgütlerinde kalma niyetini, örgütlerinin kültürünü ve amaçlarını kabullenme derecesini ifade eden örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere farklı boyutları olan bir kavramdır (Allen ve Meyer, 1990). Örgütte kalma arzusunu ifade eden duygusal bağlılık, bu isteğin zorunluluktan olmayıp gönüllü gerçekleşmesi durumunda sözkonusudur. Bunun zıddı sayılabilecek devam bağlılığında, örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek zorluklardan ve kayıplardan ötürü zorunlu kalma durumu vardır. Bireylerin kişilikleri, etik değerleri ve sorumluluk

duygularıyla örgütlerine bağlanmaları ve kalma isteği duymaları ise normatif bağlılığı oluşturur (Meyer vd., 1993; Allen ve Meyer, 1996).

Kendilerine değer verilen ve desteklendikleri örgütlerde çalışan insanlar, bu yöndeki algıları arttıkça örgütleri ile daha güçlü sosyal-duygusal bağ kurar (Eisenberger vd., 2001). Bunu, gördükleri iyiliğe karşılık bir sorumluluk gibi, fakat gönüllü ve olumlu bir duygulanımla yaparlar (Eisenberger vd., 1987). Algılanan örgütsel destek ile birlikte saygı gören, onaylanan, takdir edilen çalışanların örgütsel aidiyet duyguları oluşur. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla olumlu ve güçlü ilişkisi, devam bağlılığı ile olumsuz ilişkisi sözkonusudur (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

1.2.4.5. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütleriyle duygusal bağ kuran ve örgütsel aidiyet hisseden çalışanlar bir sosyal gruba dahil olma gereksinimi ile, örgütlerini sosyal kimliklerinin önemli bir parçası olarak görmeye başlar. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan örgütsel özdeşleşmedir (Edwards, 2009). Örgütsel özdeşleşme ile çalışan ve örgüt amaçları birbirine uyumlu hale gelir, çalışanlarda örgüte dönük adanma tutum ve davranışları oluşur. Çalışan-örgüt bütünleşmesinin sağlanarak örgütlerin başarıya ulaşmasında kritik bir öneme sahiptir (Jones ve Volpe, 2011).

Örgütleri tarafından değer verilen çalışanların öz saygısı artar ve duygusal olarak örgütüne bağlanır, örgütsel özdeşleşme düzeyi artar. Algılanan örgütsel desteğin dayandığı kuramlardan sosyal değişim ve karşılıklılık normu ile uyumlu şekilde, örgütleri tarafından ödüllendirilen ve sosyal-psikolojik ihtiyaçları karşılanan çalışanlar, buna aynı şekilde karşılık vermek ister ve bir sosyal grup olarak örgütlerine dahil olma motivasyonu yaşar (Edwards, 2009). Algılanan örgütsel destek ile örgütlerine karşı olumlu duyguları

artan çalışanlar sosyal kimliklerinin merkezine konumlandıkları böyle bir örgütün üyesi oldukları için daha mutlu bireyler olur. Algılanan örgütsel desteğin ortaya çıkardığı örgüte güven ve duygusal bağlanma örgütsel özdeşleşme sürecine olumlu etki eder (Sluss vd., 2008).

1.2.4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi ödül sisteminde doğrudan ve açık tanımlanmamış, buna rağmen örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde önemli etkisi olan, çalışanların bireysel inisiyatifleri ve istekleri ile sergiledikleri davranışlardır (Konovsky ve Organ, 1996). Algılanan örgütsel desteğin yarattığı olumlu sonuçlardan örgütsel vatandaşlık davranışı (Eisenberger vd., 2002), çalışanların performanslarını arttırmalarına, yazılı iş tanımlarının ötesinde sorumluluk yüklenmelerine ve örgütün faydasına görevler üstlenmelerine, katılımcılığı arttırmalarına, iş yeri ortamında pozitif tutumlar göstermelerine ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olmalarına yol açar (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütlerinden destek algılayan çalışanlar bunun karşılığını verme yükümlülüğü hissederek örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler (Chiang ve Hsieh, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütleriyle sosyal-duygusal bağ oluşturabilmiş çalışanlarda görülür (Konovsky ve Organ, 1996). Algılanan örgütsel desteğin etkisiyle sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları, amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır, tehditlere karşı koruma sağlar, çalışanları bilgi paylaşımına ve yaratıcılığa yönlendirir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

1.2.4.7. İş Stresi

Algılanan örgütsel destek çalışanlarda, örgütleri tarafından ihtiyaçlarının karşılanacağı ve zor durumda kaldıklarında yardım görecekləri inancı doğurur. Bu

beklenti belirsizliği azaltan bir etki göstererek kaygı ve korku gibi olumsuz duyguları engeller. Kendilerini güvende ve örgütleri tarafından koruma altında hisseden işğörenlerin iş stresi azalır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ofis ortamı, mesai saatleri, işçi güvenliği gibi unsurları olan çalışma koşullarının iyileştirilmesi, görev belirsizliklerinin olmaması ve iş yükünün öngörülebilir olması, anlayışlı ve yardımsever yöneticiler, astlarının katkılarını dikkate alan liderler, algılanan örgütsel desteği ortaya çıkaran faktörler olarak iş stresini düşüren veya yokeden etki yaratır (Stamper ve Johlke, 2003).

Algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda tükenmişlik hissini, gerginliği, iş stresini negatif etkilediğini gösteren çalışmalar yapılmıştır (Cropanzano vd., 1997; Loi vd., 2014; Higazee vd., 2016; Xu ve Yang, 2021). Gergin çalışan ilişkilerinin ve iş stresinin olmaması işğörenlerin motivasyonunu ve üretkenliğini arttırır (Garg ve Dhar, 2014).

1.2.4.8. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti bir çalışanın kendi isteğiyle örgütünden ayrılma olasılığının derecesidir (Huang vd., 2021). Algılanan örgütsel destek ile çalışanlar ve örgütleri arasında olumlu ilişkiler kurulabilmekte, örgütlerine daha güçlü bağlılık hisseden işğörenlerin işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Algılanan örgütsel destek işten kaytarma, devamsızlık gibi istenmeyen davranışları da engelleyici etki yaratır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek eksikliği, ücret beklentisinin karşılanmaması, diğer çalışanlarla olumsuz ilişkiler gibi sebepler, iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediğinin görüldüğü çalışmalar vardır (Halbesleden ve Wheeler, 2008; Park vd., 2016; Akgunduz ve Sanli, 2017; Park ve Min, 2020; Asghar vd., 2021; Jolly vd., 2021; Raza vd., 2021).

Buraya kadar belirttiğimiz algılanan örgütsel destek kavramının ardılları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Ardılları

Kavram	Kaynakça
Örgütsel Bağlılık	Eisenberger vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Allen vd., 2003; Akgunduz ve Sanli, 2017; Lururlean vd., 2019
Örgütsel Güven	Singh ve Malhotra, 2015
Örgütsel Özdeşleşme	Sluss vd., 2008; Edwards, 2009; Lururlean vd., 2019
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Eisenberger vd., 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Chen vd., 2005; Chiang ve Hsieh, 2012; Kim vd., 2021
İşe Bağlılık	Aggarwal vd., 2020; Shi ve Gordon, 2020; Rabiul ve Yean, 2021
İşe Devamlılık	Huang vd., 2021
Personel Güçlendirme Algısı	Kurtessis vd., 2017; Kim vd., 2021
Çalışan Performansı	Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2002; Du vd., 2018; Yoon vd., 2020; Xu ve Yang, 2021
Yaratıcılık ve Yenilikçi İş Davranışları	El-Kassar vd., 2022
İş Tatmini	Eisenberger vd., 1997; Eisenberger vd., 2001; Stamper ve Johlke, 2003; Cheng ve Oyang, 2018; Wen vd., 2019; Lururlean vd., 2019
İşten Ayrılma ve Yeni İş Arayışı Niyetlerinde Azalma	Rhoades ve Eisenberger, 2002; Park vd., 2016; Park ve Min, 2020; Asghar vd., 2021; Jolly vd., 2021; Huang vd., 2021
İş Stresinde ve İşten Geri Çekilme Davranışında Azalma	Stamper ve Johlke, 2003; Krishnan ve Mary, 2012; Loi vd., 2014; Higazee vd., 2016
Tükenmişlik Hissinde Azalma	Garg ve Dhar, 2014; Xu ve Yang, 2021
İş Güvencesizliğinde Azalma	Halbesleden ve Wheeler, 2008; Chen ve Eyoun, 2021

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.3.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Bir örgütü ve işgörenleri yönetmeyi, belli amaç ve hedeflere yöneltmeyi, denetlemeyi, ihtiyaç duyulduğunda müdahale etmeyi, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmeyi düşündüğümüzde, yönetici ve lider pozisyonunda olan kişilerin bunları gerçekleştirebilmek için güç sahibi olması gerekir. Gücü elinde bulunduran örgütün ve örgütü temsil eden üstlerin, örgütsel amaçlara ulaşmak için bu gücü çalışanları ile paylaşması, çalışanlarını güçlendirmesi gereken zamanlar vardır.

Weber (1947) gücü direnç gösterecek bile insanlara istenilen şeyi yaptırabilmek; Kanter (1977) amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakları elde etmek, kullanmak ve dağıtmak, bir şeylerin yapılmasını sağlamak; Pfeffer (1992), insanların davranışlarını ve olayların akışını belirlemek, direniş olursa aşabilmek, insanların belli davranışlar göstermelerini gönüllü veya zorla sağlayarak onlarla birlik oluşturmak; Winter (2010), bireyler veya gruplar üzerinde etki yaratarak belli duygu, düşünce ve davranışlar oluşmasını sağlamak şeklinde tanımlamıştır (Torun, 2016).

Güç, sosyal ilişkilerde karşılıklı etkileşim yoluyla ve ihtiyaç duyulduğunda değişim yaratmak için araçtır. Yönetim-organizasyon disiplini tarihsel gelişim sürecinin ilk aşamalarında, güç yöneticilerin elindeki bir araç olarak kavramsallaştırılmıştır. Klasik yönetim kuramlarında mutlak otorite sahibi üstler vardır ve çalışan sadece kendisine söylenileni yapmakla yükümlüdür (Berber, 2013). Günümüze gelindiğinde çağdaş yönetim-organizasyon yaklaşımı, yöneticilerin her kararı almadığı, otoriter güç ile örgütün tamamını mutlak kontrol alanı olarak yönetmediği, bunun yerine yöneticilerin danışmanlık fonksiyonlarının ağırlığının arttığı ve işi yapan personelin karar mekanizmalarına dahil olduğu uygulamaları getirmiştir (Drucker ve Maciariello, 2015).

Küresel rekabetin ortaya çıkması ve giderek şiddetlenmesi ile, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden başlayarak, örgütlerin daha hızlı hareket etmesi zorunluluğu doğmuştur (Porter, 2015). Bu zorunluluk merkezi yönetim anlayışının esnetilmesi, çalışanların bilgi ve kaynaklara erişim yollarının açılması ve çeşitlenmesi, işgörenlerin daha fazla inisiyatif kullanma hakkını kazanması gibi, örnekleri arttırılabilecek örgütsel uygulamalara sebep olmuştur. Personel güçlendirme, bu bağlamda değerlendirilebilecek bir yönetim kavramıdır.

Personel güçlendirme çalışanın güçlendirilmesi, psikolojik güçlendirme, davranışsal-yapısal güçlendirme gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir. Yöneticinin işgörenleri motive etmek için gösterdiği davranış, çalışanların karar süreçlerine ne ölçüde katılmasına izin verildiği ve iş yaparken kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilmeleri, çalışanların üzerindeki baskının ne ölçüde azaltıldığı ve bu yönde oluşan algıları, yöneticilerin astlarının yetki kullanmasına izin verirken bu tutumun örgüt kültürü tarafından ne derece desteklendiği, güçlendirme tanımı yapılırken dikkate alınan unsurlardır. Çalışanları güçlendirmenin esas alındığı yöneticilik yaklaşımı, güçlendirici liderlik teorisi olarak kavramsallaştırılmıştır (Vecchio vd., 2010; Amundsen ve Martinsen, 2014; Biemann vd., 2015; Cheong vd., 2019; Peng vd., 2022; Peng vd., 2023).

Personel güçlendirme işgörenlerin örgütsel ve bireysel karar verme süreçlerinde ihtiyaçları olan gücü kazanmalarına ve kullanmalarına izin verilmesi, bu süreçlerde yöneticilerin yardımcı olmasıdır (Erstad, 1997). Üstlendikleri sorumluluklara ve sahip oldukları yeteneklere uygun gücün çalışanlara verilmesi, iş yapış süreçlerinde bunun arttırılarak devam etmesidir (Klagge, 1998). Örgütsel karar süreçlerinde merkezilikten uzaklaşılması, çalışanlara yetki devredilmesi, sorumluluk alanı tanımlanması ve inisiyatif kullanma hakkı tanınmasıdır (Sahoo vd., 2010). Personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, çalışanlar arasında yardımlaşmanın ve işbirliğinin sağlanması, bu sayede kararlara

katılma gücü kazandırılmasıdır (Cheung vd., 2012). Çalışanlarla bilgi ve kaynak paylaşılmasıdır (Allen vd., 2016). Liderlerin resmi olarak sahip olduğu karar verme gücünün bu güçten yoksun olan çalışanlara aktarılmasıdır (Wen vd., 2023).

Personel güçlendirme için öncelikle güçsüzlük yaratan unsurlar belirlenmeli ve ortadan kaldırılmalı, güçlendirildikleri algılarına hitap ederek çalışanlara özgüven kazandırılmalıdır (Conger ve Kanungo, 1988). Personel güçlendirme bir süreçtir ve personelin tam kapasitesini kullanabileceği iş ortamını oluşturmak, kapasitesini yükseltebilmesi için desteklemek, duygu ve düşüncelerine etki ederek örgütsel bağlılığını arttırmak, örgütsel iklim ve adalet üzerine düşünmek, personel güçlendirme sürecinde yapılması gerekenlerdir (Boudrias vd., 2010).

Personel güçlendirme sürecinde sağlanan danışmanlık sayesinde çalışanlar yetkinliklerinin ve eksiklerinin farkına varabilir. İnsanların değiştirmeleri ve geliştirmeleri gereken yönleri açığa çıkaran süreç lider ve yöneticilerin güçlendirme kültürünü geliştirmesi ve karar verme sınırlarını netleştirmesi, çalışanların harcayacakları emek sonunda ne olacağını öngörebilmeleri, başarı için gereken açık hedeflerin, nitelikli bilgilerin, maddi ve teknolojik kaynakların personele sunulması, örgütün riskli durumlarda çalışanını koruması ile ilerler (Fox, 1998). Lider ve üye etkileşimi sayesinde gücün sadece yöneticide olmadığı bir örgüt ortamında, çalışanın da etki yaratabilme kapasitesi ve örgütüyle bütünleşmesi ile ilgilidir (Aryee ve Chen, 2006; Aggarwal vd., 2020). Yöneticilerin etik davranışları ile çalışanlarını güçlendirmesi motivasyonu artırıcı ve tükenmişliği azaltıcı sonuç yaratır, personel başarısını yükseltir (Dust vd., 2018).

Personeli bir anlamda ödüllendirme olarak görülebilecek güçlendirme, çalışanın yeterliliğine ve yardım edildiği takdirde başarılı olacağına inanmayı gerektirir (Gardner ve Olson, 2010). Güçlendirme sayesinde çalışanlar kendi yetki alanlarına sahip olur ve bu alanda başkalarından onay almadan hareket edebilir. Bir anlamda yaptıkları işin sahibi

olurlar ve yaratıcılıklarını yaptıkları işe katabilirler. Yetki alanları içinde kalan çalışanlarla işbirliği geliştirebilirler (Sun vd., 2012). Personel güçlendirme çalışanların kendi kararlarını verme ve problemlerini çözerken inisiyatif kullanma hakkıdır (Meng ve Han, 2014). Personel güçlendirme kavramı kendi kararlarını alabilen ve yaptıkları işin sorumluluğunu üstlenen çalışanların, analitik ve stratejik düşünebilen bireyler olarak, müşteriye memnun etmeleri ve iş tatmini sağlaması ile ilişkilendirilebilir (Lee vd., 2016).

1.3.2. Personel Güçlendirme Kavramının Boyutları

Personel güçlendirme için örgütün ve örgüte liderlik edenlerin oluşturması gereken yapısal koşullar vardır. Çalışanlara yardımcı olunması, bilgi ve kaynak paylaşımı, iş süreçlerini sadeleştirme ve çalışanların uyumunu kolaylaştırma amacıyla örgütsel yapıda yenilikler yapılması, yapısal personel güçlendirme uygulamalarıdır. Bu boyutuyla personel güçlendirme, yöneticilerin davranışlarına odaklanır ve davranışsal personel güçlendirme olarak ifade edilebilir. Amaç güçlendirmenin önündeki örgütsel engellerin ortadan kaldırılmasıdır (Seibert vd., 2011).

Personel güçlendirmenin diğer boyutu ise çalışanlarla ilgilidir. Örgütün ve yönetici davranışlarının çalışan algılarında nasıl karşılık bulduğu önemlidir. Personel güçlendirmenin yapısal boyutuyla birlikte tamamlanabilmesi için, psikolojik güçlendirme olarak ifade edilen boyutun eklenmesi gerekir (Lee ve Koh, 2001). Çalışanların örgütsel koşullar üzerinde sahip oldukları güce ilişkin algıları ve kişisel değerleri ile örgüt kültürünün uyuşması psikolojik güçlendirme kapsamındadır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş personel örgüte bağlılık geliştirir, işini sahiplenerek daha yüksek özveri ve performansla çalışır, yaptığı işe ilişkin bilgi sahibidir, elindeki kaynaklarla sorunlara çözüm üretme imkanı vardır (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996).

Yapısal güçlendirme faaliyetler ve örgütün çevresi ile ilgiliyken, psikolojik güçlendirme personelin duygu ve düşüncelerine odaklanır (Seibert vd., 2011). Yapısal güçlendirme ücret ve ödül gibi maddi unsurları, örgüt yöneticilerinin astlarına karşı güçlendirici liderlik davranışlarını içerir (Amundsen ve Martinsen, 2014; Biemann vd., 2015; Cheong vd., 2019). Psikolojik güçlendirme örgüt tarafından yapılanların, liderlik yaklaşımlarının personele nasıl hissettirdiği ve personelin bilişsel davranışlarının nasıl şekillendiğidir (Spreitzer vd., 1997).

Birbirinden farklı olan yapısal ve psikolojik güçlendirme boyutları, personel güçlendirmenin sağlanması için bütünsel olarak ele alınmalıdır (Cho ve Faerman, 2010). Örgüt ile ilgili yapısal güçlendirme nesnel davranışlarla ilgiliyken, psikolojik güçlendirme çalışanların öznel değerlendirmelerinin karşılığıdır. Aynı örgüt koşulları ve yönetici davranışları, farklı çalışanlar tarafından aynı algılanmayabilir. Bu iki boyut sebep ve sonuç ilişkisi içinde değerlendirildiğinde yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmenin öncülü söylenebilir (Lee ve Koh, 2001).

1.3.2.1. Yapısal Güçlendirme (Davranışsal Yaklaşım)

Yapısal güçlendirme yöneticilerin astlarıyla bilgi ve kaynak paylaşması, astlarına sorumluluk ve yetki alanı vermesi, astlarını karar verme süreçlerine dahil etmesi için örgütsel yapının kurgulanması ve bunlara uygun yönetsel davranışların gösterilmesidir (Cho ve Faerman, 2010). Rahat ve etkin çalışabilmeleri için çalışanlara serbestlik tanınır. Yapısal güçlendirme, yetkinlik ve tecrübelerinden faydalanabilmek için personelin cesaretlendirildiği güçlendirme sürecidir.

Yapısal güçlendirme sürecinde örgütsel hiyerarşide alt düzeyde kalan personelin alınan kararlara ve faaliyetlere daha fazla katkı sağlaması için gerekli düzenlemeler yapılır. Çalışanlara güç, bilgi ve ödül dağıtılır (Seibert vd., 2011).

Yapısal güçlendirmede üst yönetimin davranışları ve çalışanlarını güçlendirmek için sorumlulukları üzerinde durulur. Güçlendirmeyi engelleyecek unsurları ortadan kaldırmak yönetimin görevidir. Güçlendirmenin bu boyutunda liderlere, örgütsel süreçlerin başlangıcında gücü elinde tutan yöneticilere, bu kişilerin hangi davranışlarıyla gücü dağıttığına odaklanılır. Mevcut kaynaklardan faydalanabilmeleri için çalışanlara fırsat verilmesini esas alan yaklaşımdır (Lee ve Koh, 2001). Gücü oluşturan bilgi ve kaynakların paylaşılması, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve örgütsel katkılarını arttırmaları için fırsat yaratır.

Yapısal güçlendirmedeki güç paylaşımında, yöneticinin anlık veya geçici inisiyatifıyla değil, öngörülebilir ve örgütsel politikalarla uyumlu şekilde üstlerden astlara güç transferi söz konusudur (Ghosh, 2013). Üstün astı ile güç paylaşması kendi gücünü azaltmaz. Çalışana transfer edilen güç örgüt performansını yükselteceği için sürecin sonunda yöneticinin gücü de artmış olur. Güçlendirme süreci çalışanların kendilerini örgütün üyesi görüp daha rahat çalışmaları, kararlara daha fazla katkı sağlamaları, başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri, çalışma arkadaşlarıyla daha yakın ve verimli şekilde iş birliği yapmaları, yaratıcı sonuçlar üretmeleri ile gelişir (Robbins vd., 2002).

Güç paylaşımında güçlendirmenin sınırlarının önceden belirlenmesi, sürecin planlı ve sistematik olması açısından önemlidir. Yöneticilerin, faaliyetlerin içeriğini ve bağlamını düşünerek güçlendirme sınırlarını netleştirmesi gerekir (Ford ve Fottler, 1995). İçerik, işin tamamlanması için zorunlu görev ve prosedürlerle ilgilidir. Bağlam, daha kapsamlı bir kavram olarak, tamamlanması gereken işin örgütün vizyon ve misyonu ile uyumu, örgütsel gereklilikler anlamındadır.

1.3.2.2. Psikolojik Güçlendirme (Bilişsel Yaklaşım)

Psikolojik güçlendirme çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamakla ilgilidir. Bilişsel yaklaşımla güçlendirilmiş çalışanlar kendilerinden istenilen performansı karşılayabileceklerini düşünür. Yapısal güçlendirme personelin kendisini güçlendirilmiş hissetmesini sağlayacak örgütsel koşulları oluşturmakla ilgiliyken, bu koşulları bireysel farklılıklarına göre farklı düzeylerde algılayabilecek çalışanlar, psikolojik olarak güçlendirilmiş hissettiklerinde kendilerine sunulanlarla görevlerini tamamlayacaklarını, yetkinliklerini arttıracaklarını, inisiyatif kullanacaklarını ve kontrol gücüne sahip olacaklarını hisseder (Aryee ve Chen, 2006).

Küresel rekabetin yoğunlaştığı ve buna bağlı olarak, örgütsel başarı için gereken değişimin çalışanların inisiyatif kullanmalarını ve yaratıcı olmalarını gerektirdiği günümüzde, çalışanları güçlendirmenin önemi daha fazla öne çıkmaktadır (Drucker ve Maciariello, 2015).

Personel güçlendirme kavramının geçmişinde karar alma yetkisinin daha yüksek organizasyonel seviyelerden daha düşük seviyelere devredilmesi, daha düşük seviyelerdeki çalışanlar için bilgi ve kaynaklara erişimin artırılması gibi yönetim uygulamalarına odaklanılmıştır (Spreitzer, 1995). Daha sonraki çalışmalarda yönetim uygulamalarına ilave olarak bilişsel yaklaşım devreye girmiş, çalışanların algı ve yorumları dikkate alınarak psikolojik güçlendirme bakış açısı üzerinde durulmuştur (Spreitzer vd., 1997). Güçlendirme süreci organizasyon bağlamından daha geniş şekilde, çalışma ortamı ile bireysel çalışan arasındaki etkileşimi yansıtır (Robbins vd., 2002).

Conger ve Kanungo, yönetim uygulamalarının yalnızca bir dizi koşul olduğunu ve bu uygulamaların çalışanları güçlendirebileceğini fakat bunun kesin olmadığını ifade etmiştir (Conger ve Kanungo, 1988). Güçlendirmenin kesin olması için işgörenleri

motive edecek bir süreçten bahsetmişlerdir, güçlendirmeyi motivasyonel öz yeterlilik kavramı olarak tanımlamışlardır. Böyle bir sürecin başlayabilmesi için çalışan ile örgüt veya örgütü temsil eden yönetici ilişkisi, bu ilişkide daha güçlü olan örgüt veya üst, çalışanın karşı tarafa daha yüksek bağımlılığı gerekir. Güç ve kontrol sahibi olan yönetici, gücünü astlarıyla paylaşır. Fakat bu paylaşım güçlendirmeyi tek başına sağlamaz. Çalışanların güçlenmeyi deneyimlemesi için bilişsel yani psikolojik bazı kazanımlara ihtiyacı vardır.

Güçlendirme motivasyonel bir yapı olarak görülmelidir, çalışanların özerklik ihtiyacı karşılanmalı ve öz yeterlilik inancı sağlanmalıdır. Özerklik ihtiyacı sadece belli konularda yetki devri ile sınırlı olmayıp, bir kontrol alanında inisiyatif kullanma hakkı ile ilgilidir. Öz yeterlilik inancı çalışanların güçsüzlüğüne sebep olacak unsurları belirleyerek örgütsel uygulamalarla bunları ortadan kaldırmakla oluşturulur. Kendine güveni artan çalışanların güçlendirildikleri hissi, işbaşındaki tutum ve davranışlarına yansır (Conger ve Kanungo, 1988).

Öz yeterlilik inancının artması güçlülük hissini, azalması güçsüzlük duygusunu getirir. Çalışanların öz yeterlilik inancını etkileyen faktörler sözkonusudur. Örgütsel faktörler; merkezi yönetim derecesi, büyük organizasyonel değişimler, yeni işler, rekabet baskısı olabilir. Lider-yönetici kişiler ile ilgili faktörler; demokratik-otoriter liderlik yaklaşımı, çalışanlarla iletişim derecesi olarak örneklendirilebilir. Örgüt içinde uygulanan ödüllendirme sisteminin işleyişi, yetkinliğe ve yaratıcılığa göre ödüllendirmeler, manevi ve maddi ödüller, terfi koşulları, çalışanların güçlendirilme algılarında etkilidir. Çalışanların görev ve işleriyle ilgili faktörler olarak; amaç ve hedeflerin anlaşılır ve ulaşılabilir olması, görev tanımlarının netliği, eğitim ve teknoloji desteği, ekip çalışması için işbirliği ve yardımlaşma imkanları, kararlara katılabilmeleri, üstleriyle iletişim kanallarına sahip olmaları, performans çıktılarının adil

değerlendirilmesi ve bunu kendilerinin görmeleri söylenebilir (Conger ve Kanungo, 1988).

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun kavramsallaştırması üzerinden güçlendirmenin dört bileşeni olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların içsel görev motivasyonunu arttıracak, örgüt içindeki rolüne ve görevine yönelimini yansıtan bilişsel faktörler; anlam (*meaning*), yetkinlik (*competence*), özerklik (*self determination*) ve etki (*impact*) olarak ifade edilmiştir (Thomas ve Velthouse, 1990). Bu bileşenlere ilişkin çalışanların algı düzeyi, personel güçlendirmenin gerçekleşmesi derecesini gösterir.

Anlam, işle ilgili amaç ve hedeflerin değeridir. Bu değer, çalışanların kişisel idealleri ve standartları ile örgütsel amaç ve hedeflerin ilişkilendirilmesiyle oluşur (Thomas ve Velthouse, 1990). Görevin gereklilikleri ile işgörenin inanç, değer ve davranışlarının uyumunu içerir (Spreitzer, 1996).

Yetkinlik, Conger ve Kanungo'nun öz yeterlilik (*self-efficacy*) olarak ifade ettiği kavrama karşılık gelir (Thomas ve Velthouse, 1990). Çalışanın görevini, bireysel çaba ve kapasitesi ile yerine getirebileceğine dair inancıdır. Bireysel uzmanlık, emek-performans beklentisi, öz etkililik ile ilişkilidir. Çalışanların görevlerini ne kadar etkin yapabildiklerini açıklayan kavramdır (Cho ve Faerman, 2010). Bireyin yetkinliğine ilişkin inancı yükseldikçe görevini yaparken direnci artar. Yetkinlik algısı çalışanların kendilerini zorlamalarını ve karşılaştıkları sorunlar karşısında mücadele etmelerini, risk almalarını sağlar.

Özerklik, verecekleri kararlar ile çalışanların kendi kaderini tayin edebilmesidir. Yetkin olduğu bilincine sahip çalışanlar davranışlarını başlatma ve sürdürme konusunda tercihlerde bulunur. İşgörenler alternatifleri arasından belli yöntemler, çaba ve hız, araç-

gereçler konusunda seçim yaparak, özgür tercihlerinin sorumluluğunu üstlenir (Spreitzer, 1995).

Etki, personelin stratejik, idari veya operasyonel sonuçları etkileyebilme derecesidir. Bireyin etki yaratabileceğine dair inancı öğrenilmiş çaresizliğin tersidir (Spreitzer, 1995). Bir başka ifadeyle fark yaratabileceğini düşünen kişi çaresiz hissetmez. Fark yaratabiliyor olma algısı çalışanı güçlü hissettirir ve görevinde daha aktif kılar (Thomas ve Velthouse, 1990).

Özetle psikolojik güçlendirme, anlam, yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki olmak üzere dört bilişsel bileşenle ortaya çıkan motivasyonel bir yapıdır. Bu yapı oluştuğunda çalışanlar örgütsel rollerine yönelik pasif değil, katılımcı ve aktif bir yönelim gösterir. Yaptığı işin bağlamını şekillendirmeyi ister ve kendini bunu yapabilecek kadar güçlü hisseder. Dört faktör genel bir psikolojik güçlendirme yapısı oluşturmak için birbirine eklenmelidir. Başka bir ifadeyle, herhangi bir unsurun yokluğu hissedilen güçlendirmeyi tamamen ortadan kaldırırsa da eksiltecektir (Spreitzer vd., 1999).

Personel güçlendirme kavramının psikolojik güçlendirme boyutuyla fakat takım düzeyinde incelendiği bir araştırmada, bireysel düzeyden farklı olarak yetkinlik (*competence*) bileşeni yerine potansiyel (*potency*) kavramı kullanılmıştır (Kirkman ve Rosen, 1999). Yetkinlik kavramı çalışanların bireysel performansı için kullanılırken, potansiyel kavramı bir çalışma grubunun performansı anlamındadır. Bireysel performans çalışanların tek başlarına yansıttığı bir durumken, çalışma grubu performansı birden fazla kişinin ortak çabasıyla ortaya çıkar. Yetkinlik belirli bir işle ilgilidir ve potansiyele göre daha sınırlı bir görevi ifade eder. Takım potansiyeli çalışanların bireysel yetkinliğine göre daha geniş bir kapsamlıdır (Kirkman ve Rosen, 1999).

1.3.3. Personel Güçlendirme Kavramının Öncülleri

Örgütün veya kişinin özelliklerinden kaynaklanan bazı faktörler güçlendirme algısının artmasına veya azalmasına sebep olmaktadır (Seibert vd., 2011). Bu bölümde personel güçlendirmenin öncülleri olan unsurlardan bahsedilecektir.

Personelin **kendine saygısı, benlik saygısı, öz saygı** olarak ifade edilen kavram (*self esteem*) kişinin bilişsel özelliklerindendir. Kendisi için genel olarak olumlu hisleri, düşünceleri olmasıyla ilgilidir. Benlik saygısı yüksek bireylerin özdeğer duygularını işe özgü bir yeterlilik duygusuna çevirmesi muhtemeldir. Benlik saygısı yoluyla rahat, güvende ve değerli hisseden çalışanlar kendilerini örgüte olumlu katkıda bulunabilecekleri yeteneklere sahip kaynaklar olarak görürler. Kurumlarına ve görevlerine aktif bir yönelim üstlenme olasılıkları daha yüksektir. Buna karşılık benlik saygısı düşük personelin kendisini fark yaratabilecek, organizasyonunu ve işini etkileyebilecek kişi olarak görme olasılığı düşüktür (Spreitzer, 1995).

Kontrol odağı (*locus of control*) güçlendirmenin etki boyutu ile ilgili bir faktördür (Thomas ve Velthouse, 1990). Kontrol odağı insanların yaşamlarında olup bitenleri dış güçlerin değil, kendilerinin belirlediğine ne derece inandıklarını açıklar. Genel olarak yaşamla ilgili içsel bir kontrol odağına sahip bireylerin işlerini ve çalışma ortamlarını şekillendirme konusunda kendilerini yetenekli hissetmeleri ve dolayısıyla güçlenmiş hissetmeleri daha olasıdır. İçsel kontrol odağı algısı olan çalışanlar, kendilerinin dış çevresinden bir belirleyici olarak örgütsel güçler tarafından kontrol edildiklerini düşünmez, bunun yerine kendilerini çalışma çevrelerini etkileyen ve değiştiren etmen olarak görürler (Spreitzer, 1995).

Bilgiye erişim güçlendirme algısının önemli öncüllerindendir (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996). Bilgi çalışanların yetkilendirilmesi, sorumluluk üstlenmesi ve yaratıcı

çözümler bulabilmeleri için zorunlu bir ihtiyaçtır. Çalışanlar için örgütün misyonu ve performansı hakkında olmak üzere iki özel bilgi türü kritiktir. Personel örgütsel misyonla ilgili bilgi sahibi olmazsa kendini yetersiz hisseder. Başka bir ifadeyle örgütün genel olarak nereye gittiği konusunda bilgi sahibi olana kadar sorumluluk alma konusunda çekingen davranır (Conger ve Kanungo, 1988). Misyonla ilgili bilgi bir anlam ve amaç duygusu yaratmaya yardımcı olur. Örgüt amaç ve hedefleri hakkında bilgisi olan çalışan görevle uygun şekilde uyumlu kararlar alma ve etkileme yeteneği geliştirir (Bowen ve Lawler, 1992). Personelin gelecek performansını koruyabilmesi veya geliştirebilmesi, bu amaca dönük kararlar alabilmesi veya kararları etkileyebilmesi için, iş birimlerinin ne kadar iyi performans gösterdiğini anlaması gerekir. Performans bilgisi, çalışanın yeterlilik duygusunu güçlendirmesi ve örgütün değerli bir parçası olduğuna inanması için temel unsurlardandır (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996).

Güçlendirme üzerinde etki edebilecek bir diğer örgütsel faktör **ödüllendirir**, organizasyonda performansı ödüllendiren bir teşvik sisteminin varlığıdır (Bowen ve Lawler, 1992). Ödüller personelin bireysel katkısını dikkate alarak verilmelidir. Grup veya organizasyon performansı için ödüller faydalı olsa da çoğu zaman bireyler, kendi eylemlerinin daha yüksek performansı nasıl etkileyebileceği konusunda net bir anlayışa sahip değildir. Bireysel performansa dayalı ödüller kişisel yeterlilikleri tanımayı ve pekiştirmeyi sağlayarak, karar alma süreçlerine katılım için çalışanları motive eder ve güçlendirir.

Personelin yöneticilerine duyduğu **güven** psikolojik güçlendirme algılarını şekillendirebilecek en önemli unsurlardandır (Ergeneli vd., 2007). Güven örgütsel faaliyetleri kolaylaştıran bir faktördür. Örgütsel ilişkilerde çalışanın yöneticisine veya yöneticinin çalışanına güveni, ekiplerin veya iş birimlerinin birbirine güveni sözkonusudur. Güven karşı tarafın söylediği veya taahhüt ettiği şeyin doğruluğuna

inanabilme derecesidir, kişiler arası bir beklentidir. Örgütsel işbirliği ve kontrolün sağlanabilmesi için çalışanlar arasında gerekli bir temel unsur olan güven, bilişsel ve duygusal güven olarak iki boyutludur (McAllister, 1995'den aktaran Ergeneli vd., 2007). Bilişe dayalı güven boyutu, karşı tarafa güven veya güvensizlik, deneyim, sorumluluk ve yeterlilik gibi öncüllere dayanan rasyonel bir karardır. Görevleri etkin ve verimli şekilde, zamanında tamamlamak, çalışma ortamı bağlamında değerlendirildiğinde objektif ve ölçülebilir kriter olarak bilişsel güvenin oluşmasında belirleyicidir. Duygu temelli güven bir ilişkide derin duygusal yatırım gerektirir ve kişiler arası duygusal bağ yaratır. Her ilişkide olmayan duygusal güven için ilgi, destek ve şefkat birincil öneme sahiptir. Yapılan araştırma bilişe dayalı güvenin psikolojik güçlendirmenin anlam ve yetkinlik yönleriyle ilgili olduğunu, duygusal güvenin psikolojik güçlendirmenin etki boyutuyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Ergeneli vd., 2007).

Anlam, yetkinlik, etki ve özerklikten oluşan güçlendirmenin psikolojik boyutlarının yanında, güçlendirmenin ilişkisel perspektifi sosyal-yapısal bileşenler tarafından temsil edilmektedir. Organik yapı, örgütsel destek, stratejik bilgilere erişim, örgütsel kaynaklara erişim ve örgütsel kültür, psikolojik güçlendirmenin sosyal yapısal öncülleri olarak tanımlanır. Yenilikçilik, yukarı doğru etki, kişisel ve yönetsel etkinlik, yetkilendirmenin davranışsal sonuçlarıdır. Psikolojik güçlendirme, sosyal yapısal öncüller ile davranışsal sonuçlar arasında aracı rolü üstlenmektedir (Hancer ve George, 2003).

Çalışanların güçlendirilmesini teşvik etmek için tasarlanan çabalarda **örgüt kültürü** önemli bir faktördür (Sparrowe, 1994). Örgüt kültürü açıklık, öğrenme ve çalışanların katkısına yönelik olduğu ölçüde güçlendirmeyi kolaylaştıran bir çevresel bağlam sağlar. Diğer taraftan bürokratik örgüt kültürünün varlığı güçlendirmeyi baskılayabilir (Conger ve Kanungo, 1988). Örgüt kültürü birçok örgütsel tanım içeren

karmaşık bir yapı olduğundan, çalışanların normatif inançlarına ve paylaşılan davranışsal beklentilerine odaklanmak gerekir. Bir başka ifadeyle örgüt üyelerinin algı, deneyim ve davranışlarını şekillendirmede örgüt kültürünün etkileri, normatif inançlar ve paylaşılan davranışsal beklentiler aracılığıyla etki eder (Cooke ve Szumal, 1993). Örgüt kültürünün taşıyıcıları olarak paylaşılan normatif inançlar ve davranışsal beklentiler, çalışanların güçlendirilme algılarını anlamaya yardımcı olur (Sparrowe, 1994). Literatürde yapıcı, pasif-savunmacı ve saldırgan-savunmacı olmak üzere üç farklı örgüt kültüründen bahsedilmiştir (Cooke ve Szumal, 1993). Bu örgüt kültürü türlerinden yapıcı kültür çalışanlar arasında anlam, yetkinlik, etki ve güçlendirme inanç ve beklentisi yaratır (Sparrowe, 1994).

Örgüt iklimi katılımcı bir nitelik kazandığında personel güçlendirmeyi destekler (Spreitzer, 1996). Örgüt iklimi bir örgütün kişiliğini tanımlayan ve üyelerinin davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin örgütsel yaşamı anlamlandırdığı bir referans çerçevesi sağlar, davranışları ve tutumları şekillendirir. Katılımcı iklimlerde çalışanların tanınmasına, gelişmesine ve özgürleşmesine değer verilirken, katılımcı olmayan iklimlerde kontrol, düzen ve öngörülebilirliğe öncelik verilir. Katılımcı örgütsel iklimlerde yukarıdan aşağıya komuta ve kontrol yerine bireysel katkı ve inisiyatif istenir. Katılımcı örgütsel iklimlerde bir organizasyonun başarısı için güçlendirilmiş beşeri sermayenin kritik değeri bilinir ve örgütün rakipleriyle rekabete cevap verebilmesi için çalışanların yaratıcılığı teşvik edilir (Bowen ve Lawler, 1992).

Personelin lideriyle nitelikli bir **lider-üye etkileşimi** içinde olması, bu sayede ast ile üst arasında güvene dayalı ve destekleyici bir ilişkinin varlığı, içsel görev motivasyonunu yansıtan önemli bir psikolojik durum olan psikolojik güçlendirmenin gelişimini olumlu yönde etkiler (Sparrowe, 1994; Aryee ve Chen, 2006; Hill vd., 2014). Psikolojik güçlendirmenin bilişsel açımları olan kişinin çalışmasının değerli olduğu

yargısı, kişinin örgütsel sonuçları etkileme yeteneğine olan inancı, kişinin iş görevlerini başarıyla yerine getirme yeteneğine olan inancı, kişinin iş görevlerini nasıl yerine getireceğini seçmekte özgür olduğu algısı, birbirine bağlanarak çalışanların içsel motivasyonunu yükseltir (Seibert vd., 2011). Üstleriyle yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkilerine sahip çalışanlar, amirlerinden daha yüksek düzeyde güven, ilgi, iletişim, ödül, duygusal ve araçsal destek gören grup içi üyelerdir. Başka bir deyişle resmi iş sözleşmesinin ötesine geçen bir muamele görürler. Bu sayede kendilerini değer verilen, saygı duyulan ve güçlendirilmiş hissederler (Liden vd., 1997). Yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi, çalışanlara lider ve örgüt için ne kadar önemli olduklarının sinyalini verir ve liderlerinden gelen bilgilere daha fazla erişim sağlar. Çalışanların yaptıkları işin anlamını daha iyi anlamalarına ve etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olur. Liderlerden alınan koçluk ve destek çalışanlar arasında bir yeterlilik duygusu geliştirir. Liderlerinin daha fazla güven duyması çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılmasına ve görev davranışlarını belirleme konusunda özerkliğe izin verir, bu da kendi kaderini tayin duygusunu ve etkiyi artırır (Aryee ve Chen, 2006; Seibert vd., 2011).

Rol belirsizliği güçlendirme ile ters yönlü ilişkisi olan bir öncüdür (Spreitzer, 1996). Rol belirsizliği, bir kişi başkalarının kendisinden beklentileri konusunda emin olmadığında ortaya çıkar. Rol teorisine göre yönetimin uygun rehberlik sağlayabilmesi ve astları performanslarından sorumlu tutabilmesi için, resmi organizasyon yapısındaki her pozisyonun net sorumluluk tanımlamaları olmalıdır. Çalışanlar otoritelerinin kapsamını ve kendilerinden ne beklendiğini bilmezlerse harekete geçmekte tereddüt ederler, yani kendi kaderlerini tayin edemezler. Bir fark yaratamayacaklarını, etki edebilmekten yoksun kalacaklarını hissederler. İşgörenlerin belirsiz otorite altında alınan kararların olası sonuçlarından korkmak yerine, kararları konusunda kendilerini güvende ve yetkin hissedebilmeleri için karar verme yetkisinin sınırları açık olmalıdır (Conger ve

Kanungo, 1988). Açık ve anlaşılır görev gereklilikleri, düşük düzeyde rol belirsizliği, güçlendirme algılarını olumlu yönde etkiler (Spreitzer, 1996).

Bir yöneticinin altında çalışan kişi sayısı, yani **kontrol alanı (kontrol kapsamı)**, güçlendirme algısı üzerinde etki edebilecek bir faktördür. Dar kontrol alanları üstlerin izlemesi gereken az çalışanları olması sebebiyle, astların yakın kontrolüne izin verir. Buna karşılık geniş kontrol alanları, bilgi işleme sınırları nedeniyle alt kararların izlenmesini zorlaştırır. Dar kontrol alanları merkezi karar verme ile ilişkilendirilir. Merkezi olmayan kontrol astların kendi sorumluluk alanları altında kararlar alabileceklerini hissetmelerine yardımcı olarak kendi kaderini tayin hakkını teşvik eder. Dağıtılmış kontrol aynı zamanda çalışanların kuruluşlarının faaliyetlerine katkıda bulunduklarını hissetmelerine yardımcı olur ve etki yaratma duygularını geliştirir (Spreitzer, 1996; Seibert vd., 2011).

Sosyo-politik destek bir çalışanın aynı yönetim seviyesinde olduğu diğer çalışanlar, astları ve üstleri, şirket ortakları ve sahipleri tarafından, kısaca örgüt üyeleri tarafından onaylanması ve meşruiyetinin teslim edilmesidir. Resmi ve gayriresmi bağlamda örgütsel ağlara üyelikten elde edilir. Örgüt içindeki sosyal ağlar bir organizasyonun sosyal dokusunu tanımlar ve üyelerine işlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları kanalları sağlar. Destek ağlarına üyelik kilit roldeki örgütsel bileşenlerle sosyal alışverişi artırır ve böylece kişisel güç duygusunu geliştirir. Bu tür bir kişisel güç, işgörenin kendi kaderini tayin etme ve etki yaratma ile ilgili duygularında kendini gösterebilir. Örgüt içinde karşılıklı bağımlılık ve işbirliği bireysel güçlendirmeyi kolaylaştırır ve örgütsel bağlamda güçlendirme yaratmak için çalışanlar arasında yardımlaşma ağları kurmak gerekir (Spreitzer, 1996).

Buraya kadar belirtmiş olduğumuz örgütsel yönetim disiplini kavramlarına ilave olarak, çalışanların eğitim durumu, işyerindeki pozisyonu, iş tecrübesi ve yaş, cinsiyet,

etnisite gibi demografik özellikleri, güçlendirme algılarını etkileyebilecek faktörlerdendir (Koberg vd., 1999; Seibert vd., 2011).

Personel güçlendirme kavramının öncülleri Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3. Personel Güçlendirme Kavramının Öncülleri

Kavram	Kaynakça
Çalışanın Benlik Saygısı, Öz Saygı	Spreitzer, 1995
Çalışanın Kontrol Odağı Algısı	Thomas ve Velthouse, 1990
Bilgiye ve Kaynaklara Erişim	Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996
Ödüllendirme	Conger ve Kanungo, 1988; Bowen ve Lawler, 1992
Yöneticiye Duyulan Güven	Ergeneli vd., 2007; Gardner ve Olson, 2010; Dust vd., 2018
Örgüt Kültürü	Cooke ve Szumal, 1993; Sparrowe, 1994; Hancer ve George, 2003; Lopez-Cabarcos vd., 2022
Örgüt İklimi	Bowen ve Lawler, 1992; Spreitzer, 1996; Boudrias vd., 2010; Huertas-Valdivia vd., 2019; Wu vd., 2022
Olumlu Lider-Üye Etkileşimi	Liden vd., 1997; Liden vd., 2000; Aryee ve Chen, 2006; Hill vd., 2014; Aggarwal vd., 2020
Rol Belirsizliğinin Az Olması	Spreitzer, 1996
Yöneticinin Kontrol Alanı	Spreitzer, 1996; Seibert vd., 2011
Çalışanlara Sosyo-Politik Destek	Keller ve Dansereau, 1995; Spreitzer, 1996
Çalışanların Demografik Özellikleri	Koberg vd., 1999; Kirkman ve Rosen, 1999; Lin ve Rababah, 2014
İşyerindeki Pozisyon ve İş Tecrübesi	Klagge, 1998; Sahoo vd., 2010; Seibert vd., 2011

1.3.4. Personel Güçlendirme Kavramının Ardılları

Personel güçlendirme çalışanların iyiliği ve gelişimi ile birlikte örgütlerine daha fazla değer katabilmelerine imkan sağlayan etkiler yaratır. Örgütsel bağlılık ve aidiyet, örgüte duyulan güven, iş tatmini, performans artışı, yenilik kapasitesi ve becerisi, sürekli gelişen ve öğrenen örgütler, daha güçlü ve mutlu çalışanların hizmet ettiği müşterilerin memnuniyetinin artması, çalışanların tükenmişlik duygularının azalması bu etkilerden öne çıkanlardır (Torun, 2016).

Etkin ve yenilikçi personel davranışı güçlendirmenin önemli çıktıları olarak, küresel rekabette örgütsel değişim için inisiyatif alabilen, risk üstlenebilen ve yüksek belirsizlikle başa çıkabilen çalışanlara olan ihtiyacı karşılamada örgüte fayda sağlar. Psikolojik güçlendirme, yöneticilerin karmaşık ve tanımını muğlak rollerinde etkililik ve yenilikçilik ile ilgilidir (Bowen ve Lawler, 1992). İş süreçleri sadece resmi kurallar ve prosedürlerle yapılandırılmadığı için, güçlendirme bu sonuçlara katkıda bulunmada büyük potansiyele sahiptir.

Yönetmel etkinlik bir çalışanın rol ve görevinden kaynaklı kendisinden beklenenleri karşılama veya aşma derecesidir. Güçlendirilmiş personel kendisini yetkin ve çalışma ortamını anlamlı şekilde etkileyebilecek kişi olarak göreceğinden sorunları önceden tahmin etmeye çalışır. Proaktif tutum ve davranışla bağımsız hareket edebilir (Spreitzer, 1995). Güçlendirme, çalışanların daha esnek davranmasına ve örgütün bunu onaylamasına imkan vererek iş motivasyonunun ve konsantrasyonunun yükselmesini sağlar (Thomas ve Velthouse, 1990).

Güçlendirmenin anlam bileşeni örgüte ve göreve yüksek bağlılık etkisi yaratır. Yetkinlik bileşeni sorunlu ve belirsiz durumlarla başa çıkabilmek için daha fazla çaba ve sabır gösterme, zorlu koşullarda bile yüksek hedef beklentilerini koruyabilme sonuçları

doğurur. Özerklik, başka bir ifadeyle kendi kaderini tayin edebilme, zorluklar karşısında dayanıklılık ve yeni şeyler öğrenme sağlar. Güçlendirmenin etki bileşeni yüksek performans gösterme ve eğer gerekli görülürse zor durumlarda geri çekilme kararı alabilme ile ilişkilidir (Spreitzer, 1995).

Yenilikçi davranış değişim odaklı olmayı, yeni ve farklı bir ürün, hizmet, fikir, süreç yaratılmasını içerir (El-Kassar vd., 2022). İçsel görev motivasyonu yenilikçi davranışlara katkıda bulunur. Örgüt içinde uygulanan personel destekleme ve güçlendirme gibi insan kaynakları politikaları, gösterilen liderlik yaklaşımı, çalışanları yenilikçi davranış gösterme konusunda motive eder (Eisenberger vd., 1990; Howell ve Avolio, 1993; Conger, 1999; Spreitzer vd., 1999; El-Kassar vd., 2022). Yenilikçi ve yaratıcı davranışla yakın ilişkisi olan **iş zenginleştirme** personel güçlendirmeden pozitif etkilenen ardıllardandır (Ruiz-Palomo vd., 2020).

Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini yetkin hissedecekleri için yenilikçi davranışlarında başarıya ulaşacaklarına ilişkin beklentileri yükselir. Özerk olduklarına ve etki gücüne sahip olduklarına inandıkları için yaratıcı olmaya çalışırlar. İşin teknik veya kurallara bağlı yönleriyle daha az kısıtlanmış hissederek (Spreitzer, 1995). Güçlendirme örgütlerde değişimi teşvik eder ve kolaylaştırır. Güçlendirmenin bireylere sağladığı esneklik ile yenilikçi davranışa katkı arasında olumlu ilişki vardır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Güçlendirmenin sonuçları önceki bölümde özetlenen öncüllerin, örgütsel bağlam ile çalışanın bireysel kişilik özelliklerinin etkileşimi ile gerçekleşir. Dış çevre, bilişsel faktörler ve davranışlar arasındaki ilişki birbirini karşılıklı ve tutarlı şekilde pekiştirir (Spreitzer vd., 1997).

Literatürde güçlendirmenin **öz yeterlilik** (*self efficacy*) ve **öz liderlik** (*self leadership*), yani kişinin kendine liderlik edebilmesi üzerinde pozitif etkisi olduğu gözlenmiştir (Su vd., 2022). Güçlendirmenin yapısal, yani örgütsel güçlendirme biçimi, çalışanların işlerini daha fazla sahiplenebilmeleri için bilgi ve kaynaklarını arttırmaya odaklanmıştır. Bu bağlamda hizmet sektöründe çalışanların iş performansı hedeflerine ulaşmaları ve müşteri memnuniyeti sağlamaları için güçlendirme, öz yeterliliği teşvik eden motivasyonel bir süreç olarak görülebilir (Wu vd., 2022). Örgütsel güçlendirme yoluyla müşteri ihtiyaçlarına daha esnek ve uygun yollarla yanıt vermeleri teşvik edilen çalışanlar, kendilerine tanınan yaratıcı serbestlik yardımıyla öz yeterliliklerini geliştirebilir.

Güçlendirme, bireysel ve takım halinde kendi kendine liderliği teşvik eden bir dış faktördür (Stewart vd., 2011; Su vd., 2022). Müşteri odaklı bir yönetim felsefesi oluşturmak için karar alma sürecinin merkezden uzaklaştırılmasını içerir. Çalışanlara hizmet sürecinde daha fazla özerklik ve esneklik sağlayarak müşteri takdiri gibi olumlu sonuçlar elde etmelerini sağlar. Müşterilerden gelen övgü çalışanların güçlendirilme beklentilerini ve öz yeterlilik duygularını güçlendirir. Öz yeterlilik hissinin artması öz liderliğin ortaya çıkması için temel oluşturur (Knotts vd., 2021). Örgüt kültürü daha fazla içselleşir ve güçlendirmenin etkisi çoğalır.

Tez çalışmamızın önceki bölümlerinde detaylı anlattığımız hizmetkar liderlik ve güçlendirici liderlik teorileri, güçlü çalışan odaklı liderlik yaklaşımlarıdır (Eva vd., 2019; Cheong vd., 2019; Wen vd., 2023).

Çalışanların **iş tatmini** güçlendirmenin sağladığı önemli bir avantajdır (Allen vd., 2016; Hewagama vd., 2019). İş tatmini kişinin ihtiyaçlarının işyerinde karşılanma derecesidir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar işleri aracılığıyla daha fazla içsel ihtiyaçlarını karşılar ve daha yüksek düzeyde iş tatmini bildirir (Seibert vd., 2011). Anlam

bileşeni (Liden vd., 2000; Spreitzer vd., 1997) ve yetkinlik bileşeni (Spreitzer vd., 1997) ile iş tatmininin ilişkili olduğu görülmüştür. Güçlendirmenin bir başka boyutu olan özerklik görev başarısı açısından kişinin eylemlilik duygusunu geliştirir. Böylece daha yüksek iş tatmini sağlanır (Aryee ve Chen, 2006). İş tatmininin ücret tatmini ve terfi tatmini boyutları, personel güçlendirmenin pozitif etki ettiği değişkenlerdir (Sparrowe, 1994). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi hem müşteri ile irtibat halinde olan hem de müşteri ile doğrudan teması olmayan çalışanlarda görülmekle birlikte, müşteri ile doğrudan iletişim kuran çalışanlarda bu etki daha yüksek gözlenmiştir. Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi zamanla artmaktadır. Çalıştıkları örgütte daha uzun süre personel güçlendirme algısıyla görev yapan işgörenlerin, iş tatmini seviyesi zamanla yükselmektedir (Lee vd., 2016).

Personel güçlendirme **görev (iş) performansı** üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Seibert vd., 2011; Chiang ve Hsieh, 2012). Güçlendirmenin bileşenleri olan yetkinlik (Liden vd., 2000; Spreitzer vd., 1997) ve etki (Spreitzer vd., 1997), görev performansı ile ilgili öncüllerdir. Yetkinlik ve etki kişisel öz-değer duygusu oluşturarak işgörenlerden yüksek performans alınmasını sağlayabilir. Özerklik ve anlam bileşenleri görev performansı için kritik olan içsel motivasyon yoluyla etkinliği ve verimliliği olumlu etkiler (Hill vd., 2014). Daha motive ve daha fazla iş memnuniyeti duyan çalışanlar görevlerini başarıyla yerine getirmek için yüksek çaba sarf eder (Seibert vd., 2011).

Güçlendirme bileşenleri **psikolojik geri çekilme davranışı** ile ilişkilidir (Aryee ve Chen, 2006). İşlerinin anlamlı olduğunu, işyerinde kontrolü veya kendi kaderini tayin etmeyi deneyimlediğini, işle ilgili yeterliliklerine güven duyulduğunu ve iş sorumluluklarını başarıyla tamamlayarak başkaları üzerinde bir etkisi olduğunu hisseden çalışanlar, görevlerinde daha düşük olasılıkla ihmalkarlık gösterir. Güçlendirilmiş çalışanların işyerinde yaşadığı gerilim düzeyi farklılaşır. İşgörenlerin sorumluluklarının

kapsamı ve kendilerinden talep edilen görevler artabilir. Diğer taraftan yetkinlik, etki gücü, kendi kaderini tayin etme hakkı, çalışanların kontrol duygularını arttırdığı için iş yoğunluğu artsa bile gerilimi azaltan için bir işlev gösterir. Potansiyel stres faktörleri üzerinde algılanan kontrol, **algılanan gerilimi** düşürür (Spreitzer vd., 1997).

Güçlendirme, çalışanların **işe bağlılık** derecesini arttıran bir etkidir (Wen vd., 2023). Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik, anlam, özerklik ve etki boyutlarının tamamı ile personel bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif ilişki gözlenmiştir (Tripathi vd., 2021). İş talepleri-kaynakları (*job demands-resources*) teorisine göre psikolojik güçlendirme çalışanların elde edebileceği önemli bir iş kaynağıdır (Lei vd., 2021). İş tatminini yükselterek işe bağlılığı tetikler. Güçlendirici liderliğin ardılı olan psikolojik güçlendirme, güçlendirici liderlik ve işe bağlılık arasında aracı rol üstlenir ve güçlendirici liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini artırır (Wen vd., 2023).

Güçlendirme süreci **örgütsel bağlılık** üzerinde pozitif etki yaratır, personelin örgütsel bağlılığı artar (Robbins vd., 2002; Ruiz-Palomo vd., 2020). Çalışanlar yaptıkları işin anlamlı olduğunu, bir etkisi olduğunu, yetkinlikleriyle iyi bir şekilde örtüştüğünü ve işlerini nasıl yapacaklarına dair karar vermede kendilerine özerklik sağlandığını algıladıklarında, değerlerini ve ilgi alanlarını sahip oldukları işleri aracılığıyla daha iyi ifade edebilir. Bu duygu ve algılar kendilerine iş fırsatı sağlayan örgüte daha fazla bağlılık ile sonuçlanır (Hill vd., 2014). İçsel motivasyon biçimleri ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir bağlantı vardır. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu, iş rolünün talepleri ile bireyin ihtiyaçları ve değerleri arasındaki uyumu değerlendirdiği için özellikle duygusal olarak örgütsel bağlılığı çağrıştırır (Spreitzer, 1995). Diğer boyutları oluşturan özerklik, yetkinlik ve etki algıları, bireyin değerlerini ve ilgi alanlarını işi aracılığıyla ifade etme yeteneğini daha da arttıracığından örgüte olan bağlılığı güçlendirir. Psikolojik güçlendirme örgütsel bağlılık ile ilişkili şekilde **işe devamlılığı** etkiler. Güçlendirici bir

Çalışma düzeninin kaybı, başka bir işverenle değıştirilmesi zor olan değeri bir şeyin feda edilmesi olarak görülür (Allen ve Meyer, 1990).

Güçlendirme ile **rgtsel vatandaşlık davranışı** arasında pozitif bir ilişki vardır (Seibert vd., 2011; Chiang ve Hsieh, 2012). Psikolojik güçlendirme teorisine göre güçlenme duygusu hisseden çalışanların işlerine yönelik aktif bir yönelim almaları ve görev tanımlarının üstünde ve ötesinde performans göstermeleri muhtemeldir (Spreitzer vd., 1999). Kişinin bireysel takdir yetkisine sahip olduğu anlamlı iş örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenin sadece tanımlanmış iş rolüne göre davranmaması, örgütüyle özdeşleşerek fazladan sorumluluk ve görev üstlenmesi ile ilgilidir (Chiang ve Hsieh, 2012). Kişi, denemesi durumunda işinden daha olumlu sonuçlar alacağını ve bu deneme çabalarının rgt tarafından sınırlanmayacağını düşünür. Böylece güçlendirmenin yetkinlik ve etki bileşenleri örgütsel vatandaşlık davranışını tetikler (Seibert vd., 2011).

Güçlendirmenin yükselmesi **işten ayrılma niyetini** azaltır (Seibert vd., 2011). Çalıştıkları örgütte kendilerini etki etme gücüne sahip gören, çabalarının anlam ifade ettiğini hisseden, yetkinlik ve özerklik algıları yüksek olan işgörenler, organizasyondan ayrılmayı daha az düşünürler veya düşünmezler (Koberg vd., 1999). İşgörenler rgtleri tarafından güçlendirilmiş olmayı değeri bir kaynak olarak görürler. Sosyal değışim ve karşılıklılık kuramları ile uyumlu şekilde kendilerine sunulan faydaya karşılık vermek zorunda hissederler. Başka bir örgütte güçlendirici iş düzenlemeleri bulmak, farklı yöneticilerle kendilerini güçlendiren bir ilişki kurmak zor olabilir. Alternatif iş fırsatlarıyla ilişkili fayda olasılığı düşer ve işten ayrılma niyetleri azalır.

Çalışanları bireysel güçlendirmede olduğu gibi ekipleri güçlendirmek de **ekibin toplam performansı** üzerinde olumlu etki yaratır (Chen vd., 2007). Grup yeleri işleri üzerinde sahiplik hisseder ve sorumluluk duyguları artar. Örgütsel süreçlerde sürekli

iyileştirme ve sorunlara yenilikçi çözümler arama motivasyonu ile daha aktif iş davranışları gösterirler. Daha kaliteli ürün ve hizmet çıktılarını almaya çalışırlar, güçlendirilmiş çalışma gruplarının etkinlikleri ve verimlilikleri artar.

Belirttiğimiz personel güçlendirme kavramının ardıllarını özetlemek için Tablo 4 oluşturulmuştur.

Tablo 4. Personel Güçlendirme Kavramının Ardılları

Kavram	Kaynakça
Örgütsel Bağlılık ve Aidiyet	Robbins vd., 2002; Sahoo vd., 2010; Ruiz-Palomo vd., 2020
Örgüte Duyulan Güven	Ertürk ve Vurgun, 2015
İş Tatmini	Spreitzer vd., 1997; Fock vd., 2011; Lee vd., 2016; Allen vd., 2016; Hewagama vd., 2019
Bireysel Performans Artışı	Seibert vd., 2011; Chiang ve Hsieh, 2012; Lopez-Cabarcos vd., 2022
Ekibin Performans Artışı	Chen vd., 2007; Hill vd., 2014
Etkin ve Yenilikçi Personel Davranışı	Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1999; Sun vd., 2012; El-Kassar vd., 2022
Çalışanın Öz Yeterlilik ve Öz Liderlik Durumu	Knotts vd., 2021; Su vd., 2022; Wu vd., 2022
Çalışanın Psikolojik Geri Çekilme Davranışında Azalma	Spreitzer vd., 1997
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Spreitzer vd., 1999; Aryee ve Chen, 2006; Seibert vd., 2011; Chiang ve Hsieh, 2012
İşe Bağlılık	Thomas ve Velthouse, 1990; Hill vd., 2014; Tripathi vd., 2021; Wen vd., 2023
İşten Ayrılma Niyetinde Azalma	Koberg vd., 1999; Seibert vd., 2011
Müşteri Memnuniyeti	Namasivayam vd., 2014; Gao vd., 2020

1.4. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK

1.4.1. İşe Gömülmüşlük Teorisinin Tanımı

Örgütsel yönetim literatüründe çalışanların neden işten ayrıldığı veya neden işlerinde devam ettikleri önemli araştırma konularıdır. İş tatmini, işten ayrılma niyeti, işe bağlılık, örgütsel bağlılık gibi kavramlar, bu soruların cevabını ararken kullanılan araçlardır. İşe gömülmüşlük teorisi aynı doğrultudaki araştırmalar için oluşturulmuş bir başka kavramdır. Çalışanların örgüt içindeki diğer insanlarla, ekiplerle ve gruplarla bağlarını, iş, örgüt ve toplumla uyum algılarını ve işlerinden ayrılmaları durumunda feda etmek zorunda kalacakları şeyleri içerir. İşe gömülmüşlük çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve kendi istekleriyle işten ayrılmalarının temel sonuçlarını öngörmeyi sağlar. Benzer fakat farklı kavramlar olan iş tatmini, iş alternatifleri arayışı ve örgütsel bağlılık ile etkileşimli bir kavramdır (Mitchell vd., 2001).

Çalışanlar işlerinden memnun ve örgütlerine bağlılarsa işlerinde kalma eğilimindedir. Bununla birlikte işe yönelik tutumları, çalışanların elde tutulmasında veya işlerinden ayrılmasında rol oynayan tek faktör değildir. İşe gömülmüşlük işle ilgili (*on-the-job embeddedness*) ve iş dışı (*off-the-job embeddedness*) güçlerin biraraya gelerek insanları işlerine bağladığını ortaya koyar (Crossley vd., 2007).

İşe gömülmüşlük kavramı geliştirilmeden önce yapılmış araştırmalarda işten ayrılma nedenlerini anlamak için iş tatminsizliği, iş alternatiflerinin varlığı, işten ayrılmaya ilişkin algılanan kolaylık üzerine odaklanılmıştır (Mitchell vd., 2001). Geliştirilen işe gömülmüşlük teorisi ile çalışanların mevcut işlerinden ayrılmadan önce bir dereceye kadar zihinsel değerlendirmede bulunduğu, örneğin alternatif işlerle karşılaştırma yaptığı, alternatifleri değerlendirirken tek hareket noktalarının mevcut işlerindeki tatminsizlik olmadığı ileri sürülmüştür (Holtom vd., 2006). İnsanların bir

ortama takılıp kalabileceği, gömülebileceği (*embedded*) ifade edilmiştir. Bu gömülme halini yaratan güçlerin örgütsel (*organizational embeddedness*) ve toplumsal (*community embeddedness*) olmak üzere iki gruba ayrıldığı belirtilmiştir (Mitchell vd., 2001). İşe gömülmüşlük kavramı bir kişiyi işini bırakmaktan alıkoyan birleşik güçler olarak tanımlanabilir. Bu güçler medeni durum, toplumsal katılım, işte geçirilen süre gibi faktörleri içerir (Zhang vd., 2012).

İşe gömülmüşlük teorisi öncesi literatürde, işe yönelik tutum araştırmalarında en sık kullanılan iki ölçüm değişkeni iş tatmini ve örgütsel bağlılık olmuştur (Mitchell vd., 2001). Bu iki kavramın işten ayrılma niyetiyle ters yönlü bir ilişkisi vardır (Millward ve Hopkins, 1998; Robinson vd., 2014; Chan vd., 2019; Park ve Min, 2020). Algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet algısı, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların tükenmişlik hisleri, mesleki bağlılık, görevinde sorumluluk almaya meyilli olmak gibi bireysel farklılıklar işten ayrılma niyetiyle ilgisi olan diğer kavramlara örnek verilebilir (Holtom ve O'Neill, 2004; Karatepe vd., 2019; Yang vd., 2020). İşten ayrılma niyetini ortaya çıkaran ve yükselten faktörler, iş alternatifleri arayışını da aynı yönde etkiler. Özetle, geleneksel işten ayrılma modelleri çoğunlukla işe yönelik tutumları vurgulayan (örnek: memnuniyet ve bağlılık) ve çalışanların hareket etme kolaylığını açıklayan (örnek: iş alternatifleri bulma ve iş arama davranışları için algılanan kolaylık) olmak üzere iki ana kategoride tahmin (bağımsız) değişken içerir (Mitchell vd., 2001).

İşten ayrılma niyetini ve davranışını anlamaya çalışan geleneksel literatüre yeni bir yaklaşım getirmeye çalışan işe gömülmüşlük teorisi, bir anlamda çalışanların örgütlerinde neden kaldıkları, işlerinden neden ayrılmak istemedikleri sorusunun cevabını arar. İşe gömülmüşlük teorisinde hareket noktası, işten ayrılmaya neden olan faktörlerle işte kalmaya neden olan faktörlerin her zaman aynı olmayabileceğidir. İş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetini doğuracağı öngörülebilse de iş tatminsizliği

yaşayan bir çalışan işe gömülmüşlük özellikleri taşıyorsa işten ayrılma niyet ve davranışı göstermeyebilir. Bunun nedeni işe gömülmüşlük kavramını oluşturan boyutlardır (Mitchell vd., 2001; Holtom vd., 2006; Crossley vd., 2007; Felps vd., 2009; Ng ve Feldman, 2013; Park vd., 2021; Teng vd., 2021; Amankwaa vd., 2022; Dogantekin vd., 2022; Arici vd., 2023).

İşe gömülmüşlük teorisi geliştirilirken üç temel unsurdan hareket edilmiştir. Bu referans noktaları iş dışı faktörler, çalışanların tutumsal özellikleri dışında kalan birtakım örgütsel faktörler ve yeni bir işten ayrılma teorisidir (Mitchell vd., 2001; Mitchell ve Lee, 2001; Arici vd., 2023).

İş dışı faktörler aile bağları, iş ve aile rolleri arasındaki çatışmalar gibi iş dışı etkileri içerir. Bunlar aile ve iş yaşamının nasıl ilişkili olduğunu açıklayan faktörlerdir. Evli veya çocuk sahibi olmak gibi durumların yani aile bireylerinin, özel hayatta ilgilenilen konuların ve hobilerin, dini yaşam tercihlerinin işe karşı tutumlar ve işe bağlılık üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüştür.

İşe gömülmüşlüğü örgüt odaklı öncülleri olarak, çalışanlara işlerinde kalmaya yönelik sağlanan teşvikler söylenebilir. Bu teşvikler yoluyla birlikte çalışılan insanlar, gruplar, üyesi olunan sendikalar, içinde bulunulan projeler üzerinden örgütsel bağlılık yaratmaya çalışılır.

İşten ayrılma üzerine düşünülen yeni teorinin işe gömülmüşlük kavramı ile ilgili dört boyutu vardır. Bu boyutlar geleneksel işten ayrılma modeli ile farklılık gösterir (Lee ve Mitchell, 1994). Ayrılan personelin bir kısmı işlerinden nispeten memnundur; işten ayrılmadan önce başka iş aramaz; ayrılmalarına neden olan şey işe yönelik genel bir olumsuz tutum değil şok etkisi yaratan ani ve hızlandırıcı bir olaydır; şok etkisi yaratan

bu olay sıklıkla iş dışı bir unsurdan kaynaklanır (örneğin eş durumu, evlilik veya boşanma) (Mitchell ve Lee, 2001).

Bu sonuçlar itibariyle sadece çalışanların işe yönelik tutumlarını inceleyen yaklaşım insanların işten ayrılma nedenlerini açıklamada yetersiz kalacağından, işe gömülmüşlük kavramı oluşturulmuştur (Mitchell vd., 2001; Mitchell ve Lee, 2001; Lee vd., 2004; Holtom vd., 2006; Felps vd., 2009). İşe gömülmüşlük örgütte yaşanan şokların olumsuz etkilerini azaltarak veya ortadan kaldırarak işten ayrılmayı engeller (Halbesleden ve Wheeler, 2008).

İşe gömülmüşlük çalışanları iş yeri konumu, diğer çalışanlar ve örgütsel faktörler ile ilişkilendiren bağlamsal ve algısal güçlerden oluşan bir kavramdır. Örneğin ev sahipliği bağlamsal, çalışma arkadaşlarına karşı hissedilen benzerlik algısal bir durumdur (Crossley vd., 2007). Çalışanların örgüt bünyesinde muhafaza edilmesiyle ilgilidir (Ng ve Feldman; 2012; Ng ve Feldman; 2013).

İşe gömülmüşlük kavramının özünü açıklarken Lewin'in gömülü figürler ve alan teorisinden yararlanılmıştır (Kurt Lewin-Field Theory in Social Science, 1951'den aktaran Mitchell vd., 2001). Gömülü figürler psikolojik olarak arka planda yer alan ve içinde bulunan çevrenin parçası haline gelen faktörlerdir. Alan kuramı insanların yaşamlarının yönlerinin temsil edildiği ve bağlantılı olduğu algısal bir yaşam alanına sahip olduğu fikrine dayanır. Gömülü figürler olarak alan kuramının kapsadığı bağlantılar az veya çok, yakın veya uzak olabilir. İnsanların takılıp kalabileceği, dışına çıkmayacağı veya çıkmak istemeyeceği bir ağ oluşur. Bu yaklaşımdan yola çıkarak örgütsel bağlamda çalışanlar işe gömülmüş olur. Yüksek oranda gömülü olan bir insanın farklılaşmış olmakla birlikte birbirine yakın çok sayıda bağlantısı vardır. Bağlantıların içeriği önemli ölçüde değişebilir ve bağlantılar iç içe geçerek gömülü olma durumu oluşur. İnsan davranışlarını gözle görülebilen ve bilinen güçler ile dışarıdan gözlemle tanımlanamayan

güçlerin biraraya gelmesi şekillendirir. Önemli olan gömülmüşlüğü birbirinden farklı olan unsurları değil, genel gömülmüşlük seviyesidir (Arici vd., 2023).

İşe gömülmüşlüğü insanların diğer insanlarla veya faaliyetlerle ne ölçüde bağlı olduğu, işlerinin ve topluluklarının yaşam alanlarının diğer yönlerine ne ölçüde uyum gösterdiği, işlerinden ayrılırlarsa, örneğin başka bir şehire veya eve taşınmak zorunda kalırlarsa hangi bağlarını kolayca feda edebileceği şeklinde özetlenebilecek kritik unsurları vardır. Bu üç boyut “bağlantılar”, “uyum” ve “fedakarlık” olarak ifade edilmiştir (Mitchell vd., 2001; Holtom vd., 2006; Crossley vd., 2007; Felps vd., 2009; Arici vd., 2023). Üç boyutun işle ilgili ve iş dışı önemi vardır. Bu şekilde 3’e 2 matris yapılı 6 faktör oluşur. İşle ilgili olanlar örgütsel (organizasyonel), iş dışı boyutlar toplumsal olarak da ifade edilebilir (Akgunduz ve Sanli, 2017; Chan vd., 2019):

1. Bağlantılar (*Links*)

- İşle ilgili/örgütsel bağlantılar (*on-the-job/organizational links*)
- İş dışı/toplumsal bağlantılar (*off-the-job/community links*)

2. Uyum (*Fit*)

- İşle ilgili/örgütsel uyum (*on-the-job/organizational fit*)
- İş dışı/toplumsal uyum (*off-the-job/community fit*)

3. Fedakarlık (*Sacrifice*)

- İşle ilgili/örgütsel fedakarlık (*on-the-job/organizational sacrifice*)
- İş dışı/toplumsal fedakarlık (*off-the-job/community sacrifice*)

1.4.2. İşe Gömülmüşlük Teorisinin Boyutları

İşe gömülmüşlük teorisi işle ilgili ve iş dışı olarak gruplandırılan iki alt faktörün birleşimi olarak işlevselleşir (işe gömülmüşlüğü türleri). İşle ilgili gömülmüşlük çalışanın örgütüne ne kadar bağlı olduğunu ifade ederken, iş dışı gömülmüşlük çalışanın içinde yaşadığı topluma ne kadar yerleşik olduğu ile ilgilidir (Holtom ve O'Neill, 2004).

İşe gömülmüşlük işle ilgili ve iş dışı faktörler ile çalışanı elde tutma arasında kritik bir arabulucu kavram olarak çalışır (Holtom vd., 2006). Bir çalışanın işte kalması için birikmiş psikolojik ve rasyonel nedenleri temsil eder.

Her iki biçimdeki gömülmüşlük de üç yönle temsil edilir (işe gömülmüşlüğü boyutları). Bağlantılar bir kişi ile kurum ve kuruluşlar, yerler veya diğer insanlar arasındaki resmi veya gayri resmi bağlardır. Uyum boyutu çalışanların iş ve iş dışı ortamlarla uyumluluğu veya rahatlığı anlamına gelir, benzer ve ortak özellikleri ifade eder. Fedakarlık bileşeni kişinin işini veya topluluğunu terk ederek kaybedebileceği maddi veya psikolojik faydalar, işten ayrılmanın çalışana finansal ve sosyal maliyetidir (Crossley vd., 2007).

1.4.2.1. Bağlantılar

Bağlantılar bir çalışan ile organizasyonlar veya insanlar arasındaki resmi veya gayri resmi ilişkiler, bağlardır. İşe gömülmüşlük teorisine göre bir çalışanı ve ailesini; işyerindeki ve iş dışı arkadaşları, grupları, toplulukları ve yakın oldukları fiziksel ortamları içeren sosyal, psikolojik ve finansal ağ çevreler. Çalışanları çevreleyen bu yapılar ve yapıların alt unsurları arasında karşılıklı etkileşim ve bağlantı sözkonusudur. Bağlantı sayısı ne kadar fazlaysa çalışanın örgüte olan bağlılığı o kadar fazla olur (Holtom vd., 2006).

İşle ilgili (örgütsel) bağlantılar çalışan ile yakın çalıştığı iş arkadaşları ve örgüt içinde daha uzak çalışan gruplar arasındaki bağlantıları kapsar. Bir çalışanın işinden ayrılmaması için ailesinden, ekip üyelerinden ve diğer meslektaşlarından kaynaklanan normatif bir baskı olabilir. İş dışı (toplumsal) bağlantılar ise personel ile içinde yaşadığı toplum, iş dışındaki kişi ve topluluklar arasındaki bağları ifade eder. Toplumsal bağlantılar ailesinin ve iş dışında resmi veya gayri resmi olarak üyesi olduğu sosyal grupların, çalışanın karar alma süreçleri üzerindeki belirleyici etkisi üzerine şekillenir (Ng ve Feldman, 2013).

Belirli bağlantılar diğerlerine göre öne çıkabilir ve bu farklılıklar demografik özelliklere, işle ilgili deneyime özgü olabilir. Örneğin sağlık sektöründe daha deneyimli hemşireler için organizasyonlarını topluluk içinde temsil etme fırsatları ve kariyerlerini geliştirme yolunda eğitim kurumları, onları profesyonel gruplar ve topluluk kaynakları ile ilişkilendiren değerli bağlantılar sağlar. Görev süresinden başka yaş, evli veya bekar olma, hobiler, dini yaşam tarzı, bağlılığı etkileyebilecek faktörlerdir (Holtom ve O'Neill, 2004). Çalışanların cinsiyeti, iş tatminleri ve işe gömülmüşlükleri üzerinde etkili olabilecek bir değişkendir (Collins vd., 2014).

Özetle, insanlar hayatlarının çeşitli yönleri arasında birçok bağlantıya sahiptir. İşlerinden, iş değişikliği sonucu yaşadıkları evlerinden, mahallelerinden veya şehirlerden ayrılmak, bu bağlantılardan bazılarının kopmasına veya yeniden düzenlenmesine yol açabilir. Daha fazla bağlantıya sahip olanlar, mevcut durumlarını terk ederken daha büyük finansal, duygusal veya psikolojik maliyetlere katlanmak zorunda kalır (Mitchell vd., 2001).

1.4.2.2. Uyum

Uyum çalışanın örgütü ve örgüt dışında yaşadığı çevresi ile algıladığı uyumluluk halidir. Kendini rahat hissetme seviyesi olarak tanımlanabilir. İşe gömülmüşlük teorisine göre çalışanın kişisel değerleri, kariyer hedefleri ve geleceğe yönelik planları, çalıştığı örgütün kültürü ve organizasyonun görev talepleriyle uyumlu olmalıdır. Görevin gerektirdiği eğitim geçmişi, bilgi ve tecrübe, işlerin başarıyla tamamlanabilmesi için gerekli beceriler ve kendini geliştirebilme kapasitesi, örgütün çalışandan taleplerini ve beklentilerini oluşturur. Örgütsel uyumun içeriğini oluşturan bu unsurlardır. Diğer taraftan personelin işi gereği yaşadığı fiziksel lokasyonda işyeri dışında kalan çevre ve sosyal topluluklar da kişinin kendisiyle uyumlu olmasını isteyeceği bileşenlerdir. Huzurlu ve mutlu bir hayat sürebilmek için toplumsal uyum (iş dışı uyum) sağlanmalıdır. İşe gömülmüşlük teorisinin varsayımı bu uyum algısı ne kadar yüksek, başka bir ifadeyle kişinin duygu ve düşünceleri ne kadar olumluysa, profesyonel ve kişisel olarak örgüte bağlı hissetme olasılığının o kadar yükseleceğidir (Holtom vd., 2006).

Çalışanların örgüt ortamına iyi uyum göstermesini sağlamak yöneticilerin işe gömülmüşlüğü arttırmak ve erken işten ayrılmaları azaltmak için önem vermesi gereken bir sorumluluktur. Örnek vermek gerekirse sağlık profesyonelleri için sıklıkla önemli kabul edilen şey kendi tıbbi uzmanlıklarının değer yönelimidir. Bu durum bir tıp doktoru için mesleğinin cerrahi alanı gibi teknik yönleri ile birlikte geriatri veya pediatri alanı gibi mesleğinin sosyal yönlerine daha fazla ilgi duymasını içerebilir. Bu nedenle örgütsel faaliyetlerle bu değer yönelimlerine odaklanarak ve bu yönde farkındalık yaratılarak çalışanları elde tutma ve yeni nitelikli personeli işe alma çabaları artırılabilir (Holtom ve O'Neill, 2004).

Gönüllü işten ayrılma organizasyon değerlerine uymayanlarda uyum gösterenlerden daha hızlıdır (Crossley vd., 2007). Örgüt kültürü zayıf personel-

organizasyon uyumu ürettiğinde çalışanların örgütten ayrılma olasılığı yükselir. Çalışanın kişisel niteliklerinin işine uyması işten ayrılmayı, iş arama davranışları göstermesini azaltabilir; başka bir ifadeyle çalışanların işte kalma olasılığı artar, aynı işyerinde çalışma süreleri uzar (Akgunduz ve Sanli, 2017). İnsanlar iş seçiminde kendi değerleri ile uyumlu şirketlere yönelir, karşılıklı olarak işverenler de örgüt değerleri ile uyum gösteren yeni çalışanları işe almak ister. Bu durum karşılıklılık ve sosyalleşme süreçleri ile ilgilidir. İlk iş seçimi ve sosyalleşme, algılanan uyum ile ilişkilidir ve işten ayrılmayı etkiler (Felps vd., 2009).

İşe gömülmüşlük teorisi aynı zamanda iş dışı toplumsal uyum unsurlarını içerir (Zhang vd., 2012; Arici vd., 2023). Yaşanılan yerdeki diğer insanlar, kültür ve sosyal değerler, siyasi ve dini yaşam iklimi, coğrafyanın iklimi, bulunulan konum (deniz kıyısı ve karasal şehirler), fiziki çevrenin imkanları (örneğin doğa hayatı ile yakınlığı, ulaşım koşulları, sosyal kurum ve kuruluşların varlığı, spor yapabilme imkanları, okullara ve eğlence etkinliklerine yakınlık), toplumsal uyum üzerinde etkili belirleyicilerdir. Çalışanların iş dışı uyum değerlendirmeleri görevleri veya organizasyonları ile uyumlarından bağımsız olabilir. Örneğin işimi seviyorum ama bulunduğu alandan nefret ediyorum şeklinde değerlendirmeleri olabilir. Yer değiştirme uyumun yeniden ayarlanmasını gerektirecektir. Bunun yanısıra yer değiştirme olmasa da mevcut işten ayrılma ve yeni bir işe başlama, yeni bir çalışma programı veya farklı bir işe gidip gelme güzergahı ile çalışanın alışık olduğu yaşam düzenini bozabilir (Mitchell vd., 2001).

1.4.2.3. Fedakarlık

Fedakarlık işten ayrılma nedeniyle kaybedilen maddi veya psikolojik faydaların algılanan maliyetidir. Çalışan mevcut işini bırakmakla o anda çalıştığı örgüt içinde veya örgüt sayesinde dış çevrede sahip olduğu bazı avantajlarını kaybeder. Çalışma arkadaşları, içinde bulunduğu projeler gibi faktörler bu kişisel kayıplara örnektir. Kişi

işten ayrılırken ne kadar çok şeyden vazgeçmek zorunda kalıyorsa örgütle ilişkisini sonlandırmak o derece zorlaşır. İşle ilgili kayıplara verilebilecek örnekler; hisse senedi opsiyonları (çalışanlara kar payı dağıtımı), sosyal yardımlar, emekli maaş hakkı, kıdem tazminatı gibi maddi faydalardır. Bunların yanısıra iş istikrarı ve kariyerinde ilerleme fırsatları gibi bir daha az görünür, uzun vadeli ve dolaylı potansiyel fedakarlıklar sözkonusudur (Crossley vd., 2007; Felps vd., 2009).

Ülkemizden bir örnek vermek gerekirse, Türkiye’de kamu personeli olarak çalışan bir kişi belirli süre çalıştıktan sonra ulaştığı kıdem derecesiyle yeşil pasaport almaya hak kazanır. Kamudaki görevinden istifa ederek iş değişikliği yapmayı, özel sektöre geçmeyi değerlendiren çalışan bu haktan feragat etmek istemeyebilir.

İş dışı fedakarlıklar çalışılan iş sayesinde kişinin yaşamını sürdürdüğü çevreden uzaklaşmak zorunda kalmasıyla uğrayacağı kayıplardır. İnsanların yer değiştirmesi kolay olmayabilir ve sorun yaratma ihtimali vardır. Güvenli, huzur ve mutluluk hissedilen, tanıdık ve alışılmış, sevilen ya da saygı duyulan bir topluluktan ayrılmak zordur (Holtom vd., 2006). Çalışılan işyerinin aile bireylerine sağladığı haklar, örneğin küçük çocuklar için kreş hizmeti, okul ulaşımı için servis hizmeti sözkonusu olabilir. Çalışanlara tiyatro, konser gibi kültürel etkinlikler veya spor müsabakaları için örgütün verdiği bilet hakkı bir başka örnektir. İş değişikliği olsa da aynı evde kalma imkanı bulunabilir. Bu durum gerçekleşse bile işyerine ulaşım şartları, mesafe veya zaman avantajları iş değiştirerek kaybolabilir (Mitchell vd., 2001).

Önemli bir hizmet sektörü olan sağlık endüstrisinde çalışma grubu uyumu, örgütler için hemşirelik personeli arasında bağlılığı arttırmada kritik önemdedir. İş değişikliği yapan bir çalışan uyumlu çalıştığı ekip arkadaşlarını kaybederek önemli bir fedakarlıkta bulunur. Rekabetin yoğun olduğu sağlık sektöründe karşılaştırılabilir maaş ve yan haklar kolaylıkla bulunabilse de geçiş maliyetleri (örneğin farklı sağlık hizmetleri

yardımları, çocuklar için gündüz bakım programları, emeklilik hak ve kazanımları) her örgütte aynı olmayabilir. Sağlık sektöründe belli bir örgütte uzun süre çalışmış personel kendi çalışma saatlerinin programlanması üzerinde etki sahibi olabilir. Çalışma saatleri esnekliği personeli işine ve örgütüne bağlayabilir. Mevcut örgütün sağladığı bu ve benzeri faydalar yüksekse sağlık çalışanının işe gömülmüşlüğü fedakarlık boyutu itibariyle artacak, işten ayrılma niyeti azalacak, performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları yükselecektir (Holtom ve O'Neill, 2004).

1.4.2.4. Boyutlarına Odaklanarak İşe Gömülmüşlüğü Arttırmak

Çalışanlarda işe gömülmüşlüğü artması örgütler için işinden tatmin olan, işine ve örgütüne bağlı, bu bağlılık etkisiyle görev performansı yükselen, iş değiştirme olasılığı düşen personele sahip olmak gibi olumlu sonuçlar yaratır. Boyutları itibariyle işe gömülmüşlük seviyesini yükseltmek için organizasyonun ve üst yöneticilerin yapması gerekenler vardır (Holtom vd., 2006):

Çalışanlar ile örgüt arasında bağlantı kurmak, varolan bağlantıları güçlendirmek için; çalışanların hangi ekiplere veya projelere katılacaklarını seçmelerine izin verilebilir, yeni ve genç çalışanlara danışmanlar ve sponsorluklar sağlanabilir, akranlarını tanımaları kolaylaştırılabilir, müşteri hizmetlerini ve beceri gelişimini iyileştirmek için çalışanlar arasında bilgi paylaşımı fırsatları yaratılabilir, mevcut ve eski personel arasında iletişim kanalları ve sosyal ağlar kurulabilir, çalışan tavsiye bonusları sunulabilir.

Toplumsal bağlantı boyutu itibariyle işe gömülmüşlüğü yükseltmek; kamusal ve sosyal hizmetlere çalışan katılımını sağlamak (örneğin toplumsal bir konuda hizmet etmeleri için yılda 2 gün izin vermek), personeli toplumsal fayda için çalışan sivil veya profesyonel kuruluşlara yönlendirmek, yerel eğitim kurumlarına danışman olarak katılımlarını teşvik etmek, çocuklarının dahil olduğu kültürel ve sportif faaliyetlere sponsor yapmak ile mümkün olabilir.

İşgören-örgüt uyumunu arttırmak için; sürecin en başında bireysel nitelikleri kurum kültürüyle örtüşen adaylar işe alınmalıdır. Yeni işe başlayan çalışanların kariyer fırsatları hakkında kapsamlı şekilde bilgilendirilmesi, kariyer planlamalarına yardımcı olunması, gerekli eğitim ve ihtiyaç duyacakları kaynaklar ile desteklenmesi gerekir. Diğer çalışanlar ve çalışma ekipleriyle tanışmaları ve sosyalleşme fırsatları sağlanmalıdır. Gerçekçi iş önizlemeleri kullanılmalı, çalışanların faaliyetleri ve performansları objektif şekilde değerlendirilmeli, çalışanlar kendilerini doğrudan etkileyen kararlara dahil edilmelidir. Örgüt içinde tam zamanlı, yarı zamanlı veya vardiyalı çalışma programları uygulanıyorsa bireysel ihtiyaçlara uygunluk gözetilebilir.

İş dışı faktörlerle çalışan uyumuna dikkat eden bir örgüt; öncelik olarak işletme tesislerinin yakın çevresindeki insanları işe almaya, yeni tesisler inşa ederken çalışanların rahat ve hızlı ulaşabilecekleri yerleşkeler seçmeye yönelir. Mümkün olduğunca çalışanların işyerini değiştirmekten kaçınır. İşyerinin yakın çevresindeki topluluk faaliyetleri ve kaynakları hakkında personele bilgi sağlamak olumlu etki yaratabilir.

Örgütsel faktörler için fedakarlık boyutunu güçlendirmek isteyen organizasyonlar çalışanlarının iş dışı ihtiyaçlarını gözeterek iş-yaşam dengesini iyileştirmeye çalışmalıdır. Bunun için evden çalışma düzenlemelerine gidebilir, şirket arabası olması durumunda kişisel kullanım hakkı verebilir, çocuk bakım hizmeti sağlayabilir, maaş, kar payı dağıtımı, hisse senedi sahipliği ve emeklilik fonları gibi finansal konularda çalışanlarına yüksek katkı sunabilir. Görev süresine dayalı maddi ve sosyal teşvikler, çalışma ortamına dahil edilebilecek dinlenme yerleri, şirket kutlamaları planlamak ve yüksek katılım sağlamak, iş değişikliği durumunda vazgeçilmesi gereken fedakarlıklar yaratacağından örgütsel gömülmüşlüğü arttıracaktır.

İş dışı alanda fedakarlık boyutuna odaklanan bir örgütün çalışanlarının konut sorunu çözümüne yardımcı olmak, çalışanlarına işyerine ulaşımın dışında yerel ulaşım imkanları sunmak gibi sağlayabileceği faydalar vardır.

1.4.3. İşe Gömülmüşlüğü İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar ile Karşılaştırması

“Gömülmüşlük” kavramı sosyal ilişkilerin ekonomik eylemi etkileme ve kısıtlama sürecini açıklamak için kullanılmıştır. Bir başka ifadeyle sosyal ağlar üzerinden “sıkışmışlık” durumuna benzetilebilir (Uzzi, 1996). Sosyoloji bilimi kişilere, gruplara, örgütlere ve ekonomik eylemlere odaklanırken, yönetim-orgaizasyon literatüründe daha dar anlamda işlerinde kalan yani çalıştıkları örgütten ayrılmayan çalışanlara odaklanılmıştır (Mitchell vd., 2001).

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işi benimseme, çalışanların tutumlarıyla ilgili değişkenler olarak işten ayrılmanın öncülleri olan değişkenlerdir (Griffeth vd., 2000; Allen vd., 2003). İşe gömülmüşlük teorisi klasik işten ayrılma teorisine farklı bir bakış açısı getirdiği için bu kavramlarla karşılaştırılabilir (Mitchell vd., 2001; Crossley vd., 2007).

İşe gömülmüşlük daha düşük ayrılma niyeti ve daha düşük gönüllü işten ayrılma ile ilişkilidir (Mitchell vd., 2001). İşe gömülmüşlük iş tatmini ile etkileşime girerek işten ayrılmayı tahmin etmek için kullanılabilir (Crossley vd., 2007). İşe gömülmüşlük örgüt içinde sahip olunan ve örgüt dışında sağlanması zor olan veya mümkün olmayan kaynakların birikimini temsil eder. Özellikle fedakarlık boyutu iş değiştirmenin sahip olunan kaynaklar üzerinde risk yarattığı düşüncesi üzerinde temellenir. Daha yüksek fedakarlık ve bunun sonucu olarak daha yüksek gömülmüşlük kaynaklar açısından daha yüksek maliyet anlamına gelir. İşten ayrılma davranışı kaynak yatırımına değecek çok iyi bir alternatif gerektirecektir (Halbesleden ve Wheeler, 2008).

Çalışanlar için işten ayrılma niyeti yakın gelecekte örgütten kalıcı olarak ayrılma düşüncesinde olmalarıdır. Davranışa yansıyan şekliyle aktif olarak iş aramaları, işten ayrılma olasılıkları ile ilgilidir (Park ve Min, 2020; Asghar vd., 2021). Davranışın zihinsel olarak değerlendirilmesine, davranışın yönlendirildiği hedef nesneye, davranışın gerçekleştirileceği durumsal bağlama ve davranışın meydana geleceği zamana dayalıdır (Crossley vd., 2007).

İşe gömülmüşlük örgütle ve işle ilgili geçmiş tecrübelerden kaynaklanan, mevcut durumu temsil eden ve bunu korumaya çalışan güçlerle ilgilidir (Halbesleden ve Wheeler, 2008). Diğer taraftan işten ayrılma niyeti gelecekteki davranışları temsil eden, örgütten ayrılma olasılığı üzerine bir tahmindir. İşten ayrılma niyeti işten ayrılmaya ilişkin karar sürecinin son noktası olarak kabul edilir ve düşünce süreçleri ile davranışsal eylem arasında bir geçiş bağlantısını temsil eder (Crossley vd., 2007). İşe gömülmüşlük işte devam etme süreciyle ilgili olan, doğrudan sürecin son aşaması ile ilgili olmayan bir kavramdır (Mitchell vd., 2001).

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı içeren üç boyutlu modeli (Allen ve Meyer, 1990) çalışanların örgütlerine karşı tutumlarını açıklar.

Duygusal bağlılık örgütle özdeşleşmeye, örgüte dahil olmaya ve örgüte duygusal bağlanmaya dayalı bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990). Bir örgütün hedeflerini güçlü şekilde benimsemeyi, örgüt adına yüksek çaba sarf etmeye istekli olmayı ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir arzuyu içerir. Örgütsel bağlılığın bu boyutuyla işe gömülmüşlük karşılaştırıldığında, gömülmüşlüğü işyeri dışındaki faktörleri de temsil ettiği, doğası gereği her zaman duygusal olmadığı, geleceğe olduğu kadar geçmişe (statükoya) odaklandığı görülür. İşe gömülmüşlük örgütle özdeşleşmeye veya hedeflerinin kabulüne dayalı bağlılıkla sınırlı değildir, çalışanların kuruluş adına çaba

gösterme istekliliğini ele almaz (Crossley vd., 2007). İşe gömülmüşlüğü daha fazla çalışan odaklı bir kavram olduğu düşünülebilir.

Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri düşünerek oluşan bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1996). İş alternatiflerinin algılanan getirileri ve kayıpları ile ilgilidir. İşe gömülmüşlük devamlılık bağlılığı tanımında bulunmayan toplumsal faktörleri kapsar. İş değişikliğinin bilinen ve güvenilen bir topluluk ile bağ, eşin işi, boş zaman etkinlikleri, yaşanılan yerin havası ve iklimi gibi unsurlar üzerinde sebep olabileceği vazgeçişleri içerir. Geçmiş ve gelecekle ilgili duygusal ve bilişsel değerlendirmeleri ele alır. İşe gömülmüşlük alternatiflerin bulunmaması veya örgütten ayrılma durumunda kaybedileceklerle dayalı bağlılıkla sınırlı değildir (Moses, 2012).

Normatif bağlılık yükümlülük duygusu ile ilgili, işte kalmanın yapılacak en doğru ve ahlaki şey olduğuna dayanan bağlılıktır. Ailevi ve kültürel deneyimler dahil olmak üzere kişinin erken yaşamındaki sosyalleşme tecrübeleri temelinde geliştiği varsayılmaktadır (Allen ve Meyer, 1996). İşe gömülmüşlük iş dışındaki unsurları dikkate alırken örgüte karşı ahlaki bir yükümlülük duygusundan bağımsızdır. Örgüte veya işe bağlanmanın ne kadar doğru ya da yanlış olduğuyla ilgili olması gerekmez (Moses, 2012).

Örgütsel bağlılık sadece işle ilgili faktörlere odaklanırken, işe gömülmüşlük bunlara ilave olarak toplumla ilgili sorunları, örgüt ve işyeri dışında kalan konuları içerir. Bu nedenle işe gömülmüşlük kavramının yarısı örgütsel bağlılık tarafından kapsanmamaktadır (Crossley vd., 2007).

Örgütsel bağlılık boyutlarından özellikle ikisinin, duygusal ve normatif bağlılığın işe gömülmüşlükten oldukça farklı olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılık çalışanın işini sevmesini, örgütüne karşı olumlu duygular beslemesini gerektirir ve işte kalma tercihi bu

duygulardan kaynaklanır. İşe gömülmüşlüğü örgütsel uyum bileşenleri bazı olumlu duyguları yansıtabilir, ancak duygusal olmayan bir yargıyı da kapsayabilir. Çalışan için ihtiyaç ve yeteneklerine uygun özel bir iş olması nedeniyle işe gömülmüşlük gerçekleşebilir. Çalışan-örgüt uyumu duygusal bir tepkiden çok bilişsel bir inancı temsil edebilir. Normatif bağlılık boyutu bir zorunluluk duygusundan kaynaklanır, çalışanlar kalmaları gerektiğini düşündükleri için işlerinden ayrılmaz. İşe gömülmüşlüğü örgütsel bağlantı bileşenleri iş arkadaşlarına karşı yükümlülük duygusu örneği gibi duyguları içerse de, çalışanın birlikte çalıştığı ekiplerin veya komitelerin çokluğu örneği gibi bir başka bağlantı bileşeni normatif bağlantı ile ilgisizdir. Devam bağlılığının diğer iki boyuta kıyasla işe gömülmüşlük ile daha fazla ortak unsuru vardır. Bu benzeşme örgütsel fedakarlık boyutunda görülür. Devam bağlılığı ölçeğinde yer alan ifadeler (Allen ve Meyer, 1990), işe gömülmüşlüğü işle ilgili fedakarlığı ölçen ifadeleri (Mitchell vd., 2001) ile benzerdir (örneğin; istesem bile şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur). Devam bağlılığı ile örgütsel fedakarlığın ayrıldığı nokta, devam bağlılığının iş alternatifleri üzerine odaklanmasıdır (örneğin; kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum). İşe gömülmüşlük iş alternatiflerini değerlendirmek yerine mevcut işle ilgili kayıpları ölçer (Mitchell vd., 2001).

İş tatmini çalışanın iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan memnuniyet verici veya olumlu duygusal durumdur. İnsanların işlerini sevmeye derecesi ile ilgilidir (Lee vd., 2016). İş tatmininin odak noktası iş dışı değil, iş içi konulardır. İşe gömülmüşlüğü kapsadığı işyeri dışındaki faktörler iş tatmininin sınırlarını aşar. Başka bir ifadeyle işiyle ilgili olumlu duygu ve düşünceleri olmayan bir çalışan, iş dışı gömülmüşlük boyutlarından kaynaklanan bir memnuniyet duyabilir (Crossley vd., 2007). İşle ilgili duygusal bir tatmin hissetmeden, işi sayesinde işyeri dışında sahip olduklarıyla bilişsel bir tatmin yaşayabilir.

İş tatmininin bileşenleri çalışma ortamı, denetim, iş arkadaşları ve ücret özelliklerini içerir (Griffeth vd., 2000). Organizasyonla ilgili fedakarlık insanların işlerini bırakmaları durumunda nelerden vazgeçeceklerine odaklanmak anlamına gelir. İşin kendisine, amirlere veya iş arkadaşlarına yönelik duygusal tepkileri değerlendiren maddeleri içermez. Diğer taraftan ücret, tazminat, sağlık ve emeklilik alanlarında sosyal haklar gibi iş tatmini faktörleri ile örgütsel fedakarlığın kavramsal benzerlikleri vardır. Bir çalışan işten ayrılması durumunda bunlardan fedakarlıkta bulunacaktır (Halbesleden ve Wheeler, 2008; Moses, 2012).

Özet olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş başındaki konularla ilgilidir ve içerikleri duygusaldır. Bazı alt boyutları örgütsel fedakarlıkla benzerlikler gösterse de işe gömülmürlük iş dışındaki toplumsal faktörleri ve duygusal olmayan, bilişsel tutumları da içermesi nedeniyle farklı bir kavramdır. İşe bağlanma, işi benimseme gibi örgütsel çıktılarla ilgili bir teori olan işe gömülmürlük, kavramsallaştırıldığı zamana kadarki literatürde tartışılan teorilerden daha geniştir. İşten ayrılma teorisini geliştiren bir değişken olarak, bağlantılar boyutu açıkça duygusal değildir, uygunluk ve fedakarlık boyutları dolaylı veya ikincil olarak duygusaldır (Mitchell vd., 2001).

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Tezimizin ilk bölümünde çalışmanın değişkenleri hakkında kavramsal bilgiler verilmiştir. Bu bölümde araştırma modeli kurgusu ve değişkenler arası hipotezlerden bahsedilecektir. Test edilecek ilişkilerin hangi kuram ve literatür esas alınarak belirlendiği, araştırmanın mantıksal gerekçesi üzerine açıklamalar yapılacaktır.

Özet bir ifadeyle araştırmamız hizmetkar liderliğin ardıllarını ve işe gömülmüşlüğü öncüllerini bulmaya dönük bir çalışmadır.

Araştırmamızın dayandığı temel kuram sosyal değişim (mübadele) teorisidir. Birinci bölümde açıklanan kurama göre (Blau, 1964), çalışanlar örgütleri tarafından katkılarına değer verildiğini algıladığında işlerine ve örgütlerine karşı olumlu duygular geliştirir (Cropanzano vd., 2002; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Raza vd., 2021). Bu nedenle çalışanların örgütsel desteğe ilişkin olumlu algılarını arttırmaya dönük yönetsel uygulamaların belirlenmesi ve uygulanması, örgüte ve yapılan işlere fayda sağlar. Karşılıklı sosyal etkileşim ve değişim üzerine kurulan sosyal değişim teorisi, örgütsel süreçlerde insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi gerektiğini ve insanların kendilerine yardım edenlere zarar vermemesi gerektiğini savunur (Gillani vd., 2021; Tan ve Sousa, 2023). Hizmetkar liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiler sosyal değişim kuramı üzerinden açıklanmaya uygundur (Zou vd., 2015).

Hizmetkar lider davranışlarıyla desteklenen ve güçlendirilen personelin, karşılığında lidere, örgüte ve iş arkadaşlarına karşı olumlu tutumlar geliştirmesi beklenir (Eva vd., 2019). İşe gömülmüşlük, sosyal değişim teorisine uygun örgütsel çıktılardandır (Akgunduz ve Sanli, 2017). Akgunduz ve Sanli çalışması yöneticiler için tavsiye edilen örgütsel iklim özellikleri üzerine literatüre katkı sağlamıştır (*managerial implications*).

Düşüncelerini rahat ifade edebilecekleri bir organizasyon ikliminin bulunduğundan emin olmaları, katkılarının örgüt tarafından takdir edildiğini görmeleri, kişisel çıkarlarının gözetildiğini hissetmeleri, çalışanların üstlerine ve örgütlerine bağlılığını yükseltir. Kuramsal referanslarımızdan olan bu çalışma ile hizmetkar liderlik özelliği gösteren yöneticilerin etkisi ve etki derecesi üzerine hipotezler geliştirilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin ve personel güçlendirmenin işe gömülmüşlük üzerine olası etkisi, çalışanların çıkarlarının örgütsel uygulamalarla korunduğunu düşünmeleri ve bu algı ile işe gömülmüşlüklerinin artabileceği hipotezi üzerinden araştırılacaktır.

Birinci bölümde tanımlanan hizmetkar liderlik (Greenleaf, 1970) takipçilerine güven verme, onları güçlendirme, fedakarlıkta bulunma, örgütsel adaleti sağlama, örgütsel bağlılık ve iş birliğine yönelik tutumlar oluşturma gibi ardılları olan bir liderlik teorisi (Dierendonck, 2011; Eva vd., 2019; Zarei vd., 2022). Bir başka ifadeyle bu kavramlar hizmetkar liderlik yaklaşımıyla elde edilmek istenen örgütsel çıktılardır. Dinleme, iyileştirme, ikna etme, motivasyon sağlama, insanların gelişimine adanmışlık, empati kurma, grup oluşturma ve grup ilişkilerini güçlendirme, hizmetkar liderin sahip olması gereken niteliklerdendir. Bunları sağlayan bir yönetici astlarına destek vermiş, onları güçlendirmiş olur.

Hizmetkar liderliğin farkı ve gücü takipçilerini öğrenmeye ve gelişmeye teşvik etmesinden, bağımsız ve inisiyatif kullanarak davranmaya cesaretlendirmesinden gelir. Bunu yaparken topluluk bilinci ve hissiyatına, paylaşılan otoriteye, ilişkisel güce ve takipçileri güçlendirmeye vurgu yapar (Bass, 2000). Lider gücü elinde bulunduran kişidir ve hizmetkar lider sahip olduğu gücü takipçilerine aktarır, takipçileri ile paylaşır (Sendjaya ve Sarros, 2002).

Bu bilgilerden hareketle hizmetkar liderliğin algılanan örgütsel destek ve personel güçlendirme kavramları ile ilişkisi incelenmiştir.

İşgörenlerin işten ayrılma niyeti belirleyicileri araştırılırken, iş bırakmalarına neden olan faktörler ile işten ayrılmamalarına neden olan faktörlerin (işte kalma niyeti) her zaman aynı olmadığından hareketle işe gömülmüşlük olarak yeni bir kavram geliştirilmiştir (Mitchell vd., 2001). İşe gömülmüşlüğü boyutları olan örgütsel uyumun, örgütsel bağların ve örgütsel fedakarlığın arttırılması için yapılması gerekenler hizmetkar liderin tutum ve davranışları ile örtüşür (Arici vd., 2023). Hizmetkar liderin amacı işgörenlerle uyumlu bir organizasyon yapısı yaratmak, örgütsel hedef ve amaçlara bağlı çalışanlara fedakarlıkta bulunarak liderlik etmektir (Pollard, 1997). Bu örtüşme araştırmamızın hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük üzerine odaklanmasının sebebidir.

2.1. HİZMETKAR LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Ehrhart (2004) hizmetkar liderliği bağımsız değişken, prosedürel adalet iklimini aracı ve örgütsel vatandaşlık davranışını bağımlı değişkenler olarak kullandığı araştırmasında, hizmetkar liderliğin prosedürel adalet iklimi ile pozitif ilişkisini tespit etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarında özellikle yardımseverliğe ve dürüstlüğe odaklanmıştır. Araştırmasında hizmetkar liderliğin doğrudan, prosedürel adalet ikliminin doğrudan ve yine hizmetkar liderliğin prosedürel adalet ikliminin aracılık etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Hunter vd. (2013) hizmetkar liderlik ve uyumluluk, dışadönüklük gibi kişilik özellikleriyle iş takipçilerin işten ayrılma niyeti, geri çekilme davranışı ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bireysel seviyede çalışanların hizmetkar liderlik algıları ile liderin uyumluluğu olumlu, liderin dışadönüklüğü negatif ilişkili çıkmıştır. Hizmetkar liderlik ile işten ayrılma niyeti ve geri çekilme davranışı negatif etkileşimlidir. Grup düzeyinde hizmetkar liderin yarattığı örgüt iklimi, hizmetkar liderliğin takipçilerin işten ayrılma niyetleri, yardım etme ve satış davranışları üzerindeki etkilerine, örgüt lehine aracılık etmiştir.

Dierendonck vd. (2014) takipçilerinde yarattıkları etkiler üzerine hizmetkar ve dönüşümcü liderlikleri karşılaştırdıkları çalışmalarında, iki deneysel ve bir saha araştırması yapmıştır. Hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderliğin her ikisi de örgütsel bağlılık ve işe bağlılık ile ilişkili görülmüştür. Bununla birlikte etkilerini uygulama biçimleri farklı çıkmıştır. Hizmetkar liderlik öncelikle takipçilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırken, dönüşümcü liderlik esas olarak algılanan liderlik etkinliğine odaklanmıştır.

Zou vd. (2015) lider-üye ve takım-üye etkileşimlerinin (değişimlerinin), hizmetkar liderlik ve yardım etme davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etkisini incelemiştir. İlave olarak pozitif karşılıklılık inancı değişkeninin hizmetkar liderlik ile etkileşim kuramları arasındaki düzenleyici etkisine bakmıştır. Araştırmaları sonucunda her iki etkileşim kuramının hizmetkar liderlik ve yardım etme davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, pozitif karşılıklılık inancının hizmetkar liderlik ile lider-üye ve takım-üye arasındaki ilişkilere etkiye bulunduğunu tespit etmiştir. Hizmetkar liderliği lider-üye etkileşimi ve takım-üye etkileşimi aracılıklarıyla yardım etme davranışına bağlayan ilişkilerin ikisi de, pozitif karşılıklılık inancı yüksek olduğunda daha güçlü gözlenmiştir.

Ozyilmaz ve Cicek (2015) kar amacı güden örgütlerde hizmetkar liderliğin çalışan tutumlarını, davranışlarını ve psikolojik iklimlerini nasıl etkilediği sorusuna cevap aramıştır. Araştırma sonuçları hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve psikolojik iklim ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik iklimin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, liderliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde hem doğrudan hem de aracı etkilerinin olduğunu gösteren araştırmalara katkıda bulunmuştur.

Neubert vd. (2016) hizmetkar liderliğin iş tatmini, yardım etme ve yaratıcı olma davranışları ile ilişkisinde örgüt yapısının düzenleyici etkisinin, ilişkiyi yükselten faktör olma durumunu araştırmıştır. Sağlık sektöründe 9 hastanede 105 hemşire yöneticisi ve 1485 hemşire ile yaptıkları çalışmada hizmetkar liderliğin hemşirelerin birbirine yardım etme ve yaratıcı olma davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu, hemşirelerin iş tatmini aracılığıyla hasta memnuniyetiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel yapının, hizmetkar liderlik sayesinde hemşirelerin yaratıcılık davranışları üzerinde etkisi olduğu ve hemşire iş doyumu yoluyla hasta memnuniyetini artırmak için düzenleyici değişken olarak hareket ettiği gözlenmiştir.

Ghosh ve Khatri (2018) Delhi/Hindistan'da dört ve beş yıldızlı otel çalışanları örneklemiyle yaptıkları araştırmada, hizmetkar liderliğin konaklama sektöründeki etkilerini ölçmüştür. Araştırma sonuçları yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarının, otel çalışanlarının müşterilere sunduğu hizmet üzerinde olumlu, müşteri beklentilerine uygun hizmetin korunmasında olumlu, sunulan hizmette herhangi bir sorun yaşanması durumunda derhal düzeltici önlemler alınarak müdahale edilmesinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir.

Ruiz-Palomino ve Zoghbi-Manrique-de-Lara (2020) hizmetkar liderliğin ne şekilde ve ne zaman yaratıcılığı tetiklediğini, çalışanların hizmetkarlık tutumlarını ve içsel motivasyonlarını dikkate alarak incelemiştir. İspanya'da 259 otel çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların hizmetkarlık tutumunun hizmetkar liderlerin yaratıcılığı teşvik etmek için kullandığı mekanizmalardan biri olduğunu, hizmetkarlık tutumunun aracılık rolünün çalışanın içsel motivasyonu arttıkça güçlendiğini bulmuşlardır. İçsel motivasyon azaldığında aracılık etkisinin tersine döndüğünü ve lider-çalışan arasındaki yaratıcılık ilişkisinin daha anlamlı hale geldiğini tespit etmişlerdir.

Christensen-Salem vd. (2021) hizmet kültürü ve hizmet performansının oluşturulmasında hizmetkar liderliğin ve sosyal kaynakların rolünü araştırmıştır. Hizmet kültürünün departman düzeyinde hizmetkar liderlikle başladığı bir model için sosyal kaynak teorisini kullanmışlardır. Departman hizmetkar liderliğinin, takım liderine güven, takıma güven ve takım uyumu olmak üzere sosyal kaynakları arttıran etki yarattığını görmüşlerdir. Ayrıca departman hizmetkar liderliğinin, hizmet kültürüne ve takım hizmeti performansına dönüşen takım lideri hizmetkar liderliğini etkilediği gözlenmiştir.

Rabiul ve Yean (2021) hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderliği karşılaştırdıkları çalışmada, liderin kullandığı motive edici dilin işe bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Liderin kullandığı dil türleri, yön/emir veren (*direction-giving language*), anlam yaratan (*meaning-making language*), empati kuran (*empathetic language*) ayrımında incelenmiştir. Üç farklı motive edici dilin hizmetkar liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Diğer yandan dönüşümcü liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiye yalnızca yön veren ve empati kuran dilin aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Rofcanin vd. (2021) hizmetkar liderliğin takipçileri iş ve iş dışında nasıl etkilediğini incelemiştir. Hizmetkar liderlerin astlarının iş performansını ve tatminini etkileyip etkilemediğini, etkiliyorsa bunun nasıl olduğunu araştırırken, kurguladıkları araştırma modelinde iki ardışık mekanizmayı (aileyi destekleyen yönetici davranışları ve işe bağlılık/kendine zaman ayırmak) kullanmışlardır. İlave olarak algılanan örgütsel desteğin hizmetkar liderlik ile yöneticinin aile desteği davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisine bakmışlardır. Hizmetkar liderlik ile astlara verilen aile desteği davranışı arasında pozitif ilişki vardır. Aile desteğinin işe bağlılık yaratarak iş performansını arttırdığı ve çalışanların kendilerine zaman ayırmasını sağlayarak iş-aile dengesi bağlamında tatmini yükselttiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Lv vd. (2022) Çin’de yaptıkları hizmetkar liderlik araştırmasında çalışanların psikolojik güvenliğini ve Çin’e özgü bir kavram olarak *Guanxi*’yi incelemiştir. Türkçe’ye “ilişkisel kültür” olarak çevrilebilecek bu ifade Çin’de ülkenin sıkı sosyal ağlarını ifade etmek için kullanılır. Bu kavram, kişiler arası ilişkileri yasaların önünde tutan karşılıklı yardıma dayalı toplumsal bağlar anlamındadır ve Çin’deki örgütlerde sıklıkla görülür. Üst-ast arasındaki *Guanxi* çalışanların elde tutulmasına yardımcı olan lider-üye ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunur. Sosyal değişim, kaynakların korunması ve sosyal kimlik kuramları düşünülerek yapılan araştırma 323 otel çalışanı üzerinde tamamlanmıştır. Sonuçlar hizmetkar liderlik ile psikolojik güvenlik ve üst-ast *Guanxi*’si arasında doğrudan etkileşim olduğunu, psikolojik güvenliğin hizmetkar liderlik ile üst-ast *Guanxi*’si arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Ayrıca araştırma modeline düzenleyici değişken olarak örgütsel özdeşleşme dahil edilmiştir. Hizmetkar liderliği psikolojik güvenlik aracılığıyla üst-ast *Guanxi*’sine bağlayan ilişkinin, astların organizasyonlarıyla yakından özdeşleştiğinde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Tuan (2022) turizm endüstrisinde detaylara dikkat ve uyarlanabilir satış davranışları açısından hizmetkar liderliğin satış personelinin çok yönlü becerisini nasıl ve ne zaman şekillendirdiğini incelemiştir. Hizmetkar liderliğin iş becerikliliği (*job crafting*) davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Satış elemanının kaynak arayışı ile detaylara dikkat etme davranışı arasında ve satış elemanının meydan okuma arayışı ile uyarlanabilir satış davranışı arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Kaynak aramanın hizmetkar liderlik ile satış elemanının detaylara dikkati arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve meydan okuma arayışının hizmetkar liderlik ile uyarlanabilir satış arasındaki bağlantıya aracılık ettiği görülmüştür.

Fatima vd. (2023) Pakistan’da yaptıkları çalışmada, grup düzeyinde ideolojiye dayalı kültür aracılığıyla denetleyici düzeydeki hizmetkar liderliğin bireysel düzeyde

anlamlılık, bireysel düzeyde topluluk vatandaşlığı davranışı ve grup düzeyinde çeşitliliğe değer veren davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemiştir. Yöneticilerin hizmetkar liderlik tarzının her gruptaki ideolojiye dayalı kültürle pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. İdeolojiye dayalı kültür, grubun çeşitliliğe değer veren davranışının yanı sıra her bir üyenin anlamlılığı ve topluluk vatandaşlığı davranışıyla olumlu yönde ilişkili tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin ideolojiye dayalı kültür aracılığıyla tüm sonuçlar üzerinde olumlu dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.

Özkan vd. (2023) kaynak koruma ve sosyal bulaşma teorilerini kullanarak hizmetkar liderlik ve iş çabası, iyi oluş, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ardıllar arasındaki ilişkide ilişkisel enerjinin aracı rolünü ve başkaları odaklı ilginin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Bulgular hizmetkar liderliğin iş çabası, iyi oluş, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlar üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Hizmetkar liderlik ile iş çabası ve hizmetkar liderlik ile iyi oluş arasındaki ilişkilerde, ilişkisel enerjinin tam aracı rolü bulunmuştur. Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimde ilişkisel enerjinin tamamlayıcı aracılık rolü görülmüştür. Hizmetkar liderlik ile ilişkisel enerji arasındaki ilişkide başkaları odaklı ilginin düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

2.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Chen vd. (2005) algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, rol içi performans (*in-role performance*) ile cesaretlendirme (*boosterism*) ve bilinçlilik (*consciousness*) olmak üzere iki örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde, örgüte güven ve örgüt temelli öz saygının aracılık etkisini incelemiştir. Çin’de yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek ile örgüte güven ve örgüt temelli öz saygı arasında doğrudan ilişki bulunmuştur. Örgüte güven ve örgüt temelli öz saygının, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve rol içi performansa tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca örgüte

güven ve örgüt temelli öz saygının, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına kısmen aracılık ettiği gözlenmiştir.

DeConinck ve Johnson (2009) algılanan örgütsel desteğin, algılanan yönetici desteğinin ve örgütsel adaletin, satış personelinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun algılanan örgütsel destek ile, etkileşimsel adalet boyutunun algılanan yönetici desteği ile ilişkisi görülmüştür. Bir diğer boyut olan dağıtımsal adalet ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki bulunamamıştır. Algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Chiang ve Hsieh (2012) algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisine, örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisiyle bakmışlardır. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, psikolojik güçlendirme ile iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, örgütsel vatandaşlık davranışı iş performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında etkileşim gözlenememiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirme ile iş performansı ilişkisine kısmi aracılık ettiği görülmüştür.

Cheng vd. (2013) etik bağlam ile iş tatmini arasındaki ilişkide iş değerlerinin düzenleyici rolünü ve algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü incelemiştir. İlave olarak aynı değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakmışlardır. Tayvan’da otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, etik bağlamın iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğu, iş değerleri ile algılanan örgütsel desteğin sırasıyla etik bağlam ve işe verilen tepkiler arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Loi vd. (2014) algılanan örgütsel desteğin ve iş arkadaşı desteğinin, Makao (Macau-Çin Halk Cumhuriyeti Özel İdari Bölgesi) konaklama endüstrisindeki yabancı çalışanların ses davranışları (*voice behaviour*) ve psikolojik stresleri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Ses davranışı (ses çıkarma, konuşma) iş tatmini olmayan çalışanların aktif ve yapıcı bir tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış yoluyla çalışanlar sorunlara çözüm önererek iş koşullarını iyileştirmeye çabalar. Ses davranışı, çalışanların proaktif olarak konuştuğu ve organizasyonel değişiklikler için önerilerde bulunduğu bir tür ekstra rol davranışıdır. Teşvik edici (*promotive voice behaviour*) veya engelleyici (*prohibitive voice behaviour*) olabilir. Çalışanlar yenilikçi fikirler ve öneriler yoluyla gelecekteki ideal bir duruma ulaşmayı hedefleyerek mevcut statükoya meydan okumak için teşvik edici ses davranışında bulunabilir. Ayrıca çalışanlar zararlı uygulamaları durdurmak ve tespit edilemeyen sorunları açığa çıkarmak için engelleyici ses davranışı gösterebilir. Loi vd. (2014) çalışmalarında sosyal değişim teorisinden yararlanarak, algılanan örgütsel desteğin ve iş arkadaşı desteğinin yabancı çalışanların teşvik edici ve engelleyici sesleri üzerinde farklı etkiler yarattığı, bu iki destek türü ile psikolojik stres arasında ters yönlü ilişki olduğu üzerine hipotezler kurmuştur. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel desteğin ve iş arkadaşı desteğinin teşvik edici ses ile pozitif yönde ilişkili olmasına rağmen algılanan örgütsel desteğin etkisinin daha güçlü olduğunu göstermiştir. Algılanan örgütsel desteğin engelleyici ses üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olmuştur. İş arkadaşı desteğinin çalışanların psikolojik stresini azalttığı, algılanan örgütsel desteğin stres üzerinde böyle bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ertürk ve Vurgun (2015) güçlendirmenin bilgi-işlem çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelerken, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye arasındaki sosyal değişim ilişkisinin aracılık etkisini araştırmıştır. Ayrıca araştırma modellerinde örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici etkisine yer vermişlerdir. Türkiye’de yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma

niyetleri arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği, lider-üye etkileşiminin bu ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık ilişkisine düzenleyici etkisi, yöneticiye güvenin lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık ilişkisine düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Akgunduz vd. (2018) otel işletmelerinde algılanan örgütsel desteğin ve proaktif kişiliğin işin anlamı ve çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkilerini görmek istemiştir. Algılanan örgütsel desteğin ve proaktif kişiliğin her ikisinin de işin anlamı ve çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. İşin anlamı, proaktif kişilik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi, algılanan örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi göstermiştir.

Cheng ve O-Yang (2018) iş becerikliliğinin iş tatmini ile ilişkisini, bu ilişkide iş tükenmişliğinin aracılık etkisini ve algılanan örgütsel desteğin kurgulanan araştırma modelindeki bütün ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini araştırmıştır. Konaklama endüstrisinde ve Tayvan'da 355 önbüro otel çalışanı ile yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu, iş tükenmişliğinin iş becerikliliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiye olumsuz aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliği, tükenmişlik ve tatmin arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi olduğunu göstermiştir.

Wen vd. (2019) duygusal zeka ve duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinde, yüzeysel ve derin davranış stratejilerinin (*surface and deep acting strategies*) aracılık ilgisini test etmiştir. Araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin olası aracılık ilişkisine düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Yüzeysel davranış, çalışanların iş stresi nedeniyle duygu tükenmesine yol açacak şekilde duygularını pasif şekilde sergilemeleri anlamına gelir. Derin davranış, çalışanların sergilemeleri gereken duyguları aktif olarak

deneyimlemeleri ve bu duygularının kaynak kaybına, iş tatmini zayıflamasına yol açmaması anlamındadır. Çalışma bulgularına göre; derin davranış duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisine kısmen aracılık ederken yüzeysel davranış aracılık etkisi göstermemiş, algılanan örgütsel destek duygusal zeka ile iş tatmini arasındaki derin davranış aracılık ilişkisine düzenleyici etki ederken yüzeysel davranış aracılık etkisine düzenleyici etki göstermemiştir.

Loi vd. (2019) iş becerikliliğinin öncülü olarak çalışanların güç duygusunu (*sense of power*) incelemiştir. Yerleşik odak güç teorisini (*situated focus theory of power*) temel alarak, kişisel güç duygusunun çalışanların daha esnek olmalarını sağlayabileceğini ve böylece iş yapma davranışlarını harekete geçirebileceğini varsaymışlar, esnekliğin aracılık ilişkisini test etmişlerdir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin güç duygusu ve esneklik ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Ampirik sonuçlar geliştirdikleri bütün hipotezleri doğrulamıştır. İş becerikliliği davranışını teşvik etmek için yöneticilerin ve örgütlerin, çalışanların güç duygusunu artırmaya çalışması, esnekliği geliştirecek eğitimler sunması ve algılanan örgütsel desteği yükseltmeye önem vermesi gerektiği görülmüştür.

Pinna vd. (2020) yöneticiden ve çalışma arkadaşından olmak üzere iki boyutuyla inceledikleri sosyal desteğin ve ayrı bir destek türü olarak örgütsel desteğin, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma modellerine işe bağlılık ve iş tatmini değişkenlerini aracılık etkileriyle dahil etmişlerdir. Sosyal destek ve örgütsel destek ile iş tatmini ve işe bağlılık olumlu, iş tatmini ile işe bağlılık olumlu, sosyal destek ve örgütsel destek işten ayrılma niyetiyle ters yönlü, iş tatmini ve işe bağlılık işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili çıkmıştır. İşe bağlılık ve iş tatmini değişkenleri, örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermiştir.

Yoon vd. (2020) yaratıcılık ve bilgi yaratma ilişkisini, bu ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisini ve bu aracılık etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Yaratıcılık, yeni ve potansiyel olarak faydalı fikirlerin ortaya çıkarılmasında kullanılan üretken bir prosedür olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık bireysel anlamda kullanılırken, bilgi yaratma örgütsel anlamdadır ve organizasyonlarda yaratıcılığın yayılmasını ifade eder. Bilgi yaratma, yaratıcı çalışanların birbirini etkilemesi, yaratıcı çalışma kalıpları ile diğerlerini harekete geçirmesidir. Bireylerin yaratıcılığı, yeni bilgiyi paylaşarak ve teşvik ederek başkalarının yaratıcı performanslarını arttırmalarına yol açar. Psikolojik sahiplenme, çalışanların genişletilmiş benlikleri (*extended self*) aracılığıyla işlerine veya örgütlerine karşı sahiplenici duygular deneyimlemesidir. Psikolojik sahiplenme görevleri yerine getirirken motivasyonu, tutumları ve davranışı etkiler. Araştırma sonuçları, psikolojik sahiplenmenin yaratıcılık ve bilgi yaratma ilişkisine kısmen aracılık ettiğini, algılanan örgütsel desteğin psikolojik sahiplenme ile bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi düzenleyici olarak etkilediğini göstermiştir. Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi sadece, çalışanların yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olduğu durumlarda anlamlı çıkmıştır.

Huang vd. (2021) lider-üye etkileşimi ile çalışanların işten ayrılma niyeti ve hasta olmaları durumunda bile iş başında bulunmaları (*presenteeism*) ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü sorgulamıştır. Algılanan örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyetiyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Park vd. (2021) COVID-19 pandemisi sürecinde restoran çalışanlarına verilen örgütsel ve sosyal desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı sadakatini (*loyalty organizational citizenship behavior*) arttıracığını ve sektörden ayrılma niyetini azaltacağını varsayarak, destek ve ardılları arasındaki ilişkilerde mevcut durumdaki ve

ileriye dönük yaşam tatmininin (*current & future life satisfaction*) aracı ilişkisini incelemiştir. 609 çalışan ile yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin ve algılanan sosyal desteğin, güncel ve gelecekteki yaşam memnuniyeti ile olumlu ilişkisini tespit etmişlerdir.

Raza vd. (2021) konaklama sektöründe önbüro çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin, algıladıkları müşteri saldırganlığı ile iş kaygıları arasındaki ilişkiyi düzenleyici etken olarak ters yönde etkilediğini gözlemlemiştir. Bir başka ifadeyle çalışanların algıladıkları tüketici saldırganlığı ile hissettikleri iş kaygısı arasındaki pozitif ilişkinin gücü, örgütlerinden yüksek destek görmeleri durumunda azalmıştır.

Asghar vd. (2021) aynı anda birden çok görevi tamamlamaya çalışma (*polychronicity*-çok görevlilik) ile işe bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisini araştırmıştır. Algılanan örgütsel desteğin, çok görevlilik, işe bağlılık, iş performansı arasındaki pozitif ilişkileri ve çok görevlilik, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkileri düzenleyici değişken olarak anlamlı derecede etkilediği görülmüştür.

Jolly vd. (2021) ücret ve örgütten maddi kazanımlar dışında kalan faydalar tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü incelemiştir. Tatmin ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki görülmüştür. Algılanan örgütsel destek, tatmin ile işten ayrılma niyeti arasındaki ters yönlü ilişkiyi aracı değişken olarak etkilemiştir.

Karatepe vd. (2022) yeşil insan kaynakları yönetiminin (*green human resource management*) ve çevreye yönelik algılanan örgütsel desteğin, otel çalışanlarının çevre yanlısı davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Tayvan’da yapılan çalışmada yeşil

insan kaynakları yönetiminin çalışanların çevreye yönelik örgütsel destek algılarını arttırdığı görülmüştür. Çevreye yönelik algılanan örgütsel destek, işe bağlılığı ve göreve ilişkin çevre yanlısı davranışı teşvik etmiş, işten ayrılma niyetini azaltmıştır. Çevreye yönelik algılanan örgütsel destek ve işe bağlılık, yeşil insan kaynakları yönetiminin göreve ilişkin çevre yanlısı davranış ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık etmiştir.

El-Kassar vd. (2022) bilgi saklamanın yaratıcılığa dönük örgütsel destek algısından ve insan kaynakları (İK) uygulamalarından nasıl etkilendiğini, bu etkinin yaratıcılık, yenilikçi iş davranışı, görev performansı üzerindeki etkilerinin ne olduğunu açıklayan araştırma modeli kurgulamıştır. Lübnan'da yapılan çalışmada İK uygulamalarının, çalışanların yaratıcılığa yönelik örgütsel destek algısını pozitif etkilediği görülmüştür. Yaratıcılığa yönelik örgütsel destek algısı işyerinde bilgi saklama davranışını negatif etkilemektedir. Yaratıcılığa yönelik örgütsel destek algısı İK uygulamaları ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. İK uygulamaları sırasıyla, yaratıcılığa yönelik örgütsel destek algısı ve bilgi saklama davranışı ile aracılık etkisi üzerinden çalışanların yaratıcılığı ile ilişkilidir.

2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Fock vd. (2011) psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde kolektivist değer (collectivistic value) düzenleyici etkisini incelemiştir. Anlam, yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki olmak üzere güçlendime boyutlarının iş tatmini üzerindeki çok boyutlu psikolojik etkilerinin, yüksek ve düşük kolektivist çalışanlar arasında farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Kanada'da 193, Çin'de 371 otel çalışanından veri toplamışlardır. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi, yüksek kolektivist yönelimli çalışanlarda, sadece Kanada örneklemini için daha zayıf çıkmıştır. Yetkinlik boyutunun iş tatmini üzerindeki

etkisinin yüksek kolektivist yönelimli çalışanlarda daha güçlü olduğu hipotezi desteklenmemiştir. Yüksek kolektivist yönelimli çalışanlarda, kendi kaderini tayin etme boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi daha güçlü, etki boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi daha zayıf gözlenmiştir.

Sun vd. (2012) dönüşümcü liderliğin, grup düzeyinde yapısal güçlendirme ve bireysel düzeyde psikolojik güçlendirme ile ilişkisini araştırmış, sosyal öğrenme ve kendi kaderini tayin teorileri üzerinden güçlendirmeyi çalışanların yaratıcılığına bağlayan aracı etkili süreci test etmiştir. Sonuçlar; yapısal güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini, psikolojik güçlendirmenin yapısal güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini, yapısal ve psikolojik güçlendirmelerin dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye sıralı şekilde aracılık ettiğini göstermiştir.

Namasivayam vd. (2014) psikolojik güçlendirmenin ve çalışan memnuniyetinin, liderin güçlendirme davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide oynadığı aracı rolü sorgulamıştır. Liderin çalışanları güçlendirici davranışlarının psikolojik güçlendirmeyi doğrudan, psikolojik güçlendirmenin liderin güçlendirme davranışları ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi aracı değişken olarak, çalışan memnuniyetinin psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi aracılık rolüyle, çalışan memnuniyetinin psikolojik güçlendirme ile müşteri memnuniyeti ilişkisini aracılık rolüyle etkilediği görülmüştür.

Hill vd. (2014) lider-üye etkileşiminin ve elektronik iletişimin, çalışanların psikolojik güçlendirilmesi ve iş sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı) üzerindeki etkisine bakmıştır. Çalışanların işlerinde yüksek derecede elektronik iletişim kullanması, lider-üye etkileşimi ile psikolojik güçlendirme arasındaki pozitif ilişkiyi düzenleyici değişken olarak etkilemiştir. Başka bir ifadeyle iki değişken arasındaki

pozitif ilişki, daha az elektronik iletişim kurulan örgütlerde daha zayıf çıkmıştır. Lider-üye etkileşiminin belirtilen iş sonuçları üzerindeki dolaylı pozitif etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi görülmüştür. Elektronik iletişim seviyesi yükseldiğinde aracılık etkisinin gücü de yükselmektedir.

Dust vd. (2018) psikolojik güçlendirmeyi, etik liderlik ile çalışanın mevcut rol içi başarısı ve gelecekteki başarı potansiyeli ile ilişkilendiren motivasyon aracı olarak test etmiştir. İlave olarak çalışanların duygusal tükenmişliğinin, etik liderliğin güçlendirici etkilerini azaltan yıkıcı bir psikolojik durum olarak düzenleyici etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları psikolojik güçlendirmeyi, etik liderliği çalışan başarısıyla (mevcut başarı ve başarı potansiyeli boyutlarıyla) ilişkilendiren önemli bir motivasyon mekanizması olarak ortaya koymuştur. Duygusal tükenmişliğin etik liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi gözlenmiştir. Ayrıca duygusal tükenmişlik etik liderliğin psikolojik güçlendirme aracılığıyla çalışanların mevcut başarısı ve başarı potansiyeli üzerindeki dolaylı etkisi üzerinde düzenleyici role sahiptir.

Huertas-Valdivia vd. (2019) işyerinde dışlanma ile öz saygı arasında ters yönlü ilişki tespit ederken, psikolojik güçlendirmenin dışlanma ile çalışanın öz saygısı arasında düzenleyici etkisini bulmuştur. Psikolojik güçlendirme yüksek olduğunda dışlanma durumu öz saygıyı daha az olumsuz etkilemektedir.

Ruiz-Palomo vd. (2020) personel güçlendirme ve iş zenginleştirmeye yönelik motivasyon stratejilerinin, otel çalışanlarının örgütsel bağlılığını nasıl etkilediğini ve iş tatmininin bu ilişkilere nasıl aracılık ettiğini incelemiştir. Madrid/İspanya’da 144 erkek ve 113 kadın olmak üzere 257 önbüro otel çalışanı örneklemiyle yapılan araştırmada; personel güçlendirmenin iş zenginleştirmesini ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde arttırdığı, iş zenginleştirmesinin iş tatminini ve bağlılığı arttırdığı, iş tatmininin örgütsel bağlılığı arttırdığı, iş zenginleştirmenin personel güçlendirme ile iş tatmini ve örgütsel

bağlılık ilişkilerinin her ikisinde aracı rol oynadığı, iş tatmininin iş zenginleşme ve bağlılık arasında aracılık etkisi olduğu, personel cinsiyetinin iş zenginleştirme ve bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkide bulunduğu görülmüştür.

Gao vd. (2020) dönüşümcü liderliğin satış elemanlarının tutumları, çabaları ve performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Dönüşümcü liderliğin satış personelinin psikolojik güçlendirmesi ve dinçliği (*employee vigor*) üzerinde doğrudan olumlu etkisi, çalışanın dinçliğinin dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme ilişkisinde aracı etkisi, satış çalışanın psikolojik güçlendirmesinin başarıya ulaşma çabası üzerinde olumlu etkisi, başarıya ulaşma çabasının satış performansı üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Aggarwal vd. (2020) psikolojik güçlendirmenin, öncülü olarak lider-üye etkileşimi ile ardılları olarak işe bağlılık ve psikolojik geri çekilme davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü analiz etmiştir. Sonuçlar liderleriyle kaliteli bir ilişki kuran çalışanların psikolojik güçlenmelerinin yüksek olduğunu, işe bağlılıklarının yüksek olduğunu ve psikolojik geri çekilme davranışlarının düşük olduğunu göstermiştir. Psikolojik güçlendirme doğrudan, işe bağlılık ile pozitif, psikolojik geri çekilme davranışı ile negatif ilişkili çıkmıştır. İşe bağlılığın psikolojik geri çekilme davranışını azalttığı hipotezi desteklenmiştir. Başka bir ifadeyle yüksek düzeydeki psikolojik güçlendirme, işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup, psikolojik geri çekilme davranışının düşük olmasına yol açmaktadır. Son olarak psikolojik güçlendirmenin, lider-üye etkileşimi ile işe bağlılık ve psikolojik geri çekilme davranışı arasındaki ilişkilerin her ikisi üzerinde kısmi aracılık etkisi bulunmuştur.

Tripathi vd. (2021) psikolojik güçlendirme ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi, algılanan örgütsel destek ve kontrol odağının (*locus of control*) düzenleyici etkisiyle birlikte araştırmıştır. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun da çalışan bağlılığı

üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Algılanan örgütsel destek ve kontrol odağının, psikolojik güçlendirme boyutları ve çalışan bağlılığı ilişkisi için önemli düzenleyiciler olarak hareket ettiği bulunmuştur. Güçlendirilmiş çalışanların daha iyi karar almaya katkıda bulunarak örgütün mükemmelliğini arttırdığı, liderlerin/yöneticilerin yüksek bağlılık gösterebilecek çalışanların kişilik özelliklerini önemsemesi ve onlara destek olması gerektiği, çalışmanın sonuç yorumlarıdır.

Lee vd. (2021) tüketicileri kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarıyla buluştururken psikolojik güçlendirmenin, etkileşimin (*interactivity*) ve özdeşleşmenin (*consumer-company identification*) aracı rollerini incelemiştir. Algılanan etkileşimin psikolojik güçlendirmeyle pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. İşletmelerin katılımcı sosyal sorumluluk kampanyalarının algılanan etkileşim ve psikolojik güçlendirme aracılığıyla, tüketicilerin şirketin kamuya hizmet eden amaçlarına ilişkin algılarını, şirkete karşı olumlu tutumlarını, şirketin ürün veya hizmetlerine ilişkin satın alma niyetlerini arttırdığı görülmüştür.

Park vd. (2021) güçlendirmenin teşvik edici ve engelleyici ses davranışları üzerindeki etkisine bakmıştır. Araştırma modellerinde işle ilgili akışın (*work-related flow*) aracı ve yöneticilerin duygusal ifade döngüsünün (*supervisors' emotional expression spin*) düzenleyici etkilerine yer vermişlerdir. Sonuçlar; işle ilgili akışın güçlendirme ile çalışanların teşvik edici ve engelleyici ses davranışları arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini, yöneticilerin duygusal ifade döngüsünün bu aracılık ilişkisine düzenleyici etkide bulunduğunu göstermiştir.

Paille ve Francoeur (2022) personel güçlendirmenin çevreye duyarlı görev performansını (*green tasks performance*) olumlu yönde etkilediğini, çevreye yönelik algılanan örgütsel desteğin (*perceived organizational support for the environment*) personel güçlendirme üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Çevreye yönelik

algılanan örgütsel destek personel güçlendirme aracılığıyla çevreye duyarlı görev performansını dolaylı olarak etkilerken, bu ilişki modelinde çevreye yönelik algılanan yönetici desteğinin (*perceived supervisory support for the environment*) personel güçlendirmenin gücü üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

Su vd. (2022) örgütsel güçlendirmenin öz liderliği teşvik edip etmediğini araştırmıştır. Öz yeterliliğin aracı etkisini ve belirsizlikten kaçınmanın düzenleyici etkisini test etmişlerdir. Çin’de 310 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel güçlendirmenin öz yeterlilik ve öz liderlik üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğu, örgütsel güçlendirmenin öz yeterliliğin aracılık etkisiyle öz liderliği arttırmada olumlu bir rol oynadığı, belirsizlikten kaçınmanın bu olumlu dolaylı etkiyi düzenlediği gözlenmiştir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük çalışanlar için örgütsel güçlendirme ve öz liderlik ilişkisi, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek çalışanlara göre daha güçlü çıkmıştır.

Wu vd. (2023) hemşirelik personelinin çalışma şevkini (*work enthusiasm*) canlandıran faktörler olarak örgütsel güçlendirme, örgüt kültürü ve öz yeterlilik bileşenlerine odaklanmıştır. Araştırmalarını 302 katılımcıyla Tayvan, Endonezya ve Vietnam’da yapmışlardır. Örgütsel güçlendirmede Endonezya, örgüt kültüründe Tayvan, öz yeterlilikte Vietnam’daki katılımcılar en yüksek değerlere sahip çıkmıştır. Örgütsel güçlendirmenin örgüt kültürü aracılığıyla dolaylı olarak öz yeterliliği etkilediğini, örgüt kültürünün örgütsel güçlendirme üzerinde doğrudan etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Wen vd. (2023) örgütsel yönetim uygulamalarında ve performansta personel güçlendirmenin etkisini incelemiştir. Detaylı bir ifadeyle, psikolojik güçlendirmenin aracı ve kültürel yönelimin düzenleyici olarak işlev görmesi ile güçlendirici liderliğin işe bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Pekin/Çin’de 498 önbüro otel çalışanıyla yapılan araştırma, güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Psikolojik güçlendirme işe bağlılığa doğrudan

pozitif etki ederken, güçlendirici liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Örnekleme oluşturan çalışanlar işyerlerinde düşük güç mesafesi yönelimi ve yüksek kolektivist yönelim algıladıklarını belirtmiştir. Güç mesafesi yöneliminin güçlendirici liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi düzenlediği görülmüştür. Yüksek güç mesafesi yönelimi güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini azaltmıştır. Kolektivist yönelimin güçlendirici liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiye düzenleyici etki göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Peng vd. (2023) güçlendirici liderliğin çalışanların sanal kaytarmasını/işyeri bilgisayarının kişisel kullanımını (*cyberloafing*) engellemedeki rolünü incelemiştir. Sanal kaytarmanın konaklama endüstrisinde verimliliği engellediğinden hareketle, bu çalışan davranışını tahmin etmek ve yönetmek üzerine odaklanmışlardır. Güçlendirici liderliğin iki rakip mekanizma yoluyla sanal kaytarma üzerinde paradoksal etkilere sahip olabileceğini düşünmüşlerdir. Bu mekanizmalar ve etkileri, güçlendirici liderliğin rol belirsizliğini (*role ambiguity*) yükselterek sanal kaytarmayı arttırabilmesi veya güçlendirici liderliğin organizasyon temelli öz saygıyı (*organization-based self-esteem*) arttırarak sanal kaytarmayı azaltabilmesidir. Ayrıca güçlendirici liderlik ile bu mekanizmalar arasındaki ilişkide takipçilerle güç mesafesinin düzenleyici etkisine bakmışlardır. Güçlendirici liderlik rol belirsizliği ve organizasyon temelli öz saygı ile pozitif ilişkili görülmüştür. Güçlendirici liderlik rol belirsizliğinin aracılık etkisiyle, sanal kaytarma üzerinde dolaylı ve arttırıcı etki göstermiştir. Güçlendirici liderlik organizasyon temelli öz saygının aracılık etkisiyle, sanal kaytarma üzerinde dolaylı ve azaltıcı etkide bulunmuştur. Güç mesafesi, güçlendirici liderlik ile rol belirsizliği arasındaki ilişkiye pozitif düzenleyici değişken olarak etki etmektedir; yani iki değişken arasındaki ilişki yüksek güç mesafesi olan çalışanlarda daha güçlüdür. Güç mesafesi, güçlendirici liderlik ile organizasyon temelli öz saygı arasındaki ilişkiye negatif düzenleyici değişken olarak

etki etmektedir; yani iki değişken arasındaki ilişki düşük güç mesafesi olan çalışanlarda daha güçlüdür. Güç mesafesi düzenleyici olarak güçlendirici liderlik ile sanal kaytarma arasındaki dolaylı ilişkiyi, yüksek güç mesafeli çalışanlarda rol belirsizliği aracılığıyla pozitif, düşük güç mesafeli çalışanlarda organizasyon temelli öz saygı aracılığıyla negatif etkilemiştir.

2.4. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Halbesleben ve Wheeler (2008) teorik temellerindeki benzerliklere rağmen farklı kavramlar olan işe bağlılık ve işe gömülmüşlük arasındaki ayrımı ortaya koymaya çalışmıştır. ABD’de farklı sektör ve uzmanlık alanlarından 587 üst, ast ve yakın çalışma arkadaşından oluşan örnekleme yaptıkları çalışmada, doğrulayıcı faktör analizi kullanarak bağlılık ve gömülmüşlüğün farklı yapılar olduğunu gözlemlemiştir. Kullanışlılık analizi (*usefulness analysis*) ile bağlılık ve gömülmüşlüğün, rol içi performans ve işten ayrılma niyetiyle farklı ilişkiler kurduğunu tespit etmiştir.

Harris vd. (2011) lider-üye etkileşiminin örgütsel işe gömülmüşlük üzerine etkisini araştırmıştır. Örgütsel işe gömülmüşlüğün aracılık etkisiyle, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Lider-üye etkileşimi örgütsel işe gömülmüşlük ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Örgütsel işe gömülmüşlük iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı ile negatif ilişkili çıkmıştır. Örgütsel işe gömülmüşlük, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkilerin üçüne de aracılık etmiştir.

Karatepe ve Ngeche (2012) işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve görev performansı arasındaki ilişkide işe gömülmüşlüğün aracılık rolünü incelemiştir. Kamerun’da yapılan araştırmada işe bağlılığın işe gömülmüşlüğü olumlu, ayrılma niyetini

olumsuz, performansı olumlu etkilediği; işe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyetini olumsuz, görev performansını olumlu etkilediği; işe gömülmüşlüğü bağlılığın ayrılma niyeti ve performans üzerindeki etkilerine kısmen aracılık ettiği gözlenmiştir.

Karatepe (2013) aşırı iş yükü, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının, işe gömülmüşlük ve iş performansı üzerindeki etkilerinin aracısı olarak duygusal tükenmeyi test etmiştir. Romanya’da konaklama endüstrisinde yapılan araştırmada aşırı iş yükünün, iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasının duygusal tükenme ile doğrudan pozitif, tükenmişlik ile işe gömülmüşlüğü ve iş performansının doğrudan negatif ilişkisi bulunmuştur. Duygusal tükenmenin, aşırı iş yükü, iş-aile çatışması, aile-iş çatışmasının üçünün de işe gömülmüşlük ve iş performansı üzerindeki etkilerine tam aracılık ettiği görülmüştür.

Cheng (2014) hayat sigortası satış elemanları için işe gömülmüşlüğü ve satış eğitiminin, yeni işe başlayan çalışanların satış performansı ve işten ayrılma davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. İşe gömülmüşlüğü satış performansı ile olumlu, işten ayrılma davranışları ile olumsuz ilişkisi çıkmıştır. Satış eğitimi ile satış performansı arasındaki pozitif ilişki hipotezi ve satış eğitimi ile işten ayrılma davranışı arasındaki negatif ilişki hipotezi kısmen desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işe gömülmüşlüğü çalışanlar üzerindeki etkisi satış eğitimlerinden daha güçlüdür ve işe gömülmüşlük düşük performans gösterenlerin satışlarını etkili bir şekilde iyileştirebilir.

Collins vd. (2014) liderlik yaklaşımının astların işe gömülmüşlüğü ve iş tatmini üzerindeki etkisinde çalışanların cinsiyetinin fark yaratıp yaratmadığını araştırmıştır. İşe gömülmüşlük, lider-üye etkileşimi boyutlarının (etki-*affect*, sadakat-*loyalty*, lider katkısı-*leader contribution*, mesleki saygı- *professional respect*) tamamı ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı değişken olarak etkili bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi boyutlarından etki ve sadakatin kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işe gömülmüşlüğüne daha fazla

etkilediği görülmüştür. Başka bir ifadeyle işe gömülmüşlüğü liderin yaklaşımları ile iş tatmini ilişkisindeki aracılığı, çalışanların kadın olmasının pozitif düzenleyici etkisine göre artmıştır. Lider-üye etkileşimi boyutlarından lider katkısı ve mesleki saygının, her iki cinsiyeti de eşit şekilde etkilediği bulunmuştur. Başka bir ifadeyle lider katkısı ve mesleki saygı ile işe gömülmüşlük ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde çalışanların cinsiyeti fark yaratmamıştır.

Robinson vd. (2014) işe gömülmüşlüğü iki türü ve üç boyutu olmak üzere altı bileşeni (örgütsel ve toplumsal; bağlantılar, uyum ve fedakarlık) ile örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin ilişkisine bakmıştır. Çalışmalarındaki amacı, önbüro otel çalışanlarını işte tutma stratejilerini daha iyi anlayabilmek için işten ayrılma niyeti yerine işe gömülmüşlüğü odaklanmak olarak ifade etmişlerdir. Gömülmüşlük bileşenlerinden örgütsel fedakarlık ve toplumsal bağlantılar örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki göstermiştir. Örgütsel fedakarlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki, toplumsal bağlantılar ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Araştırmacıların otel-işletme yöneticileri için yaptıkları çıkarımda, çalışanlar için algılanan işten ayrılma maliyetlerini arttırarak işe gömülmüşlüğü yükseltebilecekleri ifade edilmiştir.

Ghosh vd. (2017) örgütsel adalet (dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet boyutları) ile rol içi performansta örgütsel işe gömülmüşlüğü aracı etkisini araştırmıştır. Örgütsel işe gömülmüşlük, dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin ikisinin de rol içi performans ilişkisine aracılık etmiştir. Dağıtımsal adalet işlemsel adaletle kıyasla, gömülmüşlüğü fedakarlık boyutuyla daha güçlü etkileşim göstermiştir. Gömülmüşlüğü uyum boyutuyla işlemsel adalet arasındaki etkileşim, dağıtımsal adaletle göre daha güçlü bulunmuştur. Dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olarak farklı örgütsel adalet boyutları ile gömülmüşlüğü bağlantılar boyutu arasındaki ilişkide anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Akgunduz ve Sanli (2017) işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyetinin üzerinde algılanan örgütsel destek ve çalışan savunuculuğunun doğrudan etkilerini test etmiştir. Çalışan savunuculuğu, çalışanların çıkarları adına hareket etme konusunda gönüllü olma durumunu ifade eder ve örgütün çalışan politikasının şeffaflığını gösterir. Çalışan savunuculuğu, çalışanlara karşı terfi ve transfer gibi konularda adil davranılmasını, çalışanların şikayet ve endişelerinin dikkate alınmasını, ayrımcı istihdam uygulamalarından ve tacizden korunmasını, örgüt içi karar ve üst yönetim süreçlerinde temsil edilmelerini içerir. Şirket içi etkin iletişim, çalışan davranışlarına ve iş birliklerine olumlu yansır, böylece çalışanların savunuldukları algısı artar. Araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek işe gömülmüşlüğü olumlu, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemiştir. Çalışan savunuculuğu işe gömülmüşlüğü pozitif etkilerken, işten ayrılma niyetini negatif etkilediğine dair sonuç bulunamamıştır.

Chan vd. (2019) işe gömülmüşlüğüün öncüllerini ve ardıllarını bulmaya dönük çalışmalarında, öncüller olarak çalışma saatleri üzerindeki kontrol düzeyini (*level of control over work hours*) ve hissedilen yükümlülüğü (*felt obligation*) test etmişlerdir. İşle ilgili ve iş dışı gömülmüşlük (*on-the-job & off-the-job embeddedness*) türlerinin ardılı olarak proaktif müşteri hizmetleri performansını (*proactive customer service performance*) incelemişlerdir. Malezya’da konaklama endüstrisinde yaptıkları araştırmada, önbüro otel çalışanlarına çalışma saatleri üzerindeki kontrol düzeyleri, hissettikleri yükümlülük ve işe gömülmüşlükleri hakkında, yönetici konumundaki kişilere çalışanlarının proaktif müşteri hizmetleri performansına ilişkin sorular sormuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre iş dışı gömülmüşlük işle ilgili gömülmüşlüğü, çalışma saatleri üzerindeki kontrol düzeyi ve hissedilen yükümlülük ayrı ayrı işle ilgili gömülmüşlüğü, işle ilgili gömülmüşlük proaktif müşteri hizmetleri performansını olumlu etkilemektedir. Çalışma saatleri üzerindeki kontrol düzeyinin iş dışı gömülmüşlük üzerinde ve iş dışı gömülmüşlüğüün proaktif müşteri hizmetleri performansı üzerinde

olumlu bir etkisi tespit edilememiştir. İşle ilgili ve iş dışı gömülmüşlüğü her ikisinin de çalışma saatleri üzerindeki kontrol düzeyi ile proaktif müşteri hizmetleri performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi bulunamamış, işle ilgili gömülmüşlüğü hissedilen yükümlülük ile proaktif müşteri hizmetleri performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür.

Chen ve Ayoun (2019) işyerindeki mizah tarzının (*workplace humor*) işe gömülmüşlük üzerindeki etkisine bakmıştır. Mizah davranışını, agresif mizah (*aggressive humor*) ve yakın-katılımcı mizah (*affiliative humor*) olarak iki zıt yaklaşım olarak ele almışlardır. Aracı değişkenler olarak eğlence için algılanan yönetici desteğini (*perceived supervisor support for fun*) ve algılanan iş arkadaşı sosyalleşmesini (*perceived coworker socializing*) araştırmaya dahil etmişlerdir. Bu aracı değişkenlerin ikisi algılanan işyeri eğlencesi (*perceived workplace fun*) kavramının boyutlarıdır. Yakın-katılımcı mizah davranışı algılanan işyeri eğlencesinin her iki boyutuyla pozitif ilişkili çıkmıştır. Agresif mizah davranışı hipotezi algılanan işyeri eğlencesi ile negatif ilişkili kurulmasına rağmen, aradaki ilişki pozitif bulunmuştur. Eğlence için algılanan yönetici desteği örgütsel işe gömülmüşlük (*organizational job embeddedness*) ile pozitif ilişkili çıkarken, örgütsel işe gömülmüşlük üzerinde toplumsal işe gömülmüşlüğü (*community job embeddedness*) kontrol etkisi görülmüştür. Algılanan iş arkadaşı sosyalleşmesi ile örgütsel işe gömülmüşlük arasında bir ilgi tespit edilmemiştir.

Guan vd. (2020) örgütsel teşviğin (*organizational inducement*) işe bağlılık üzerindeki etkisini çalışmıştır. Bu etkinin işe gömülmüşlük değişkeni ile aracı, değişim ideolojisi (*exchange ideology*) ve iş alternatifleri (*job alternatives*) değişkenleri ile düzenleyici mekanizmalarını incelemiştir. Araştırma sonuçları; örgütsel teşviğin çalışanların işe bağlılığını arttırdığını, bu süreçte işe gömülmüşlüğü aracı rol oynadığını ve işe gömülmüşlüğü aracı rolü üzerinde çalışanların değişim ideolojisinin olumlu

yönde düzenleyici etkisi olduğunu göstermiştir. Algılanan iş alternatifleri işe gömülmüşlük ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemiştir.

Yang ve Anthony (2020) iş arkadaşları arasındaki sosyal paylaşım sitesi arkadaşlıklarının, işe gömülmüşlük ve iş tatmini gibi olumlu örgütsel sonuçlara dönüşüp dönüşmediğini araştırmıştır. Kişisel yaşam-iş geçişi süreci olarak ifade edilebilecek ilişkide, bireysel düzeyde araçsal iş arkadaşı desteğinin (*instrumental coworker support*) aracı, grup düzeyinde görev bağımlılığının (*task interdependence*) düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Sosyal paylaşım sitesi arkadaşlığı araçsal iş arkadaşı desteğini, araçsal iş arkadaşı desteği işe gömülmüşlüğü ve iş tatminini olumlu etkilemiştir. Araçsal iş arkadaşı desteğinin, sosyal paylaşım sitesi arkadaşlığı ile işe gömülmüşlük ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Yüksek görev bağımlılığı olan iş gruplarında, sosyal paylaşım sitesi arkadaşlığı ile araçsal iş arkadaşı desteği ilişkisi daha güçlü çıkmıştır.

Teng vd. (2021) iş tutkusunun (*job passion*) işe gömülmüşlüğü arttırıp arttırmadığını araştırırken, işe bağlılığın aracı, istismarcı denetimin (*abusive supervision*) düzenleyici etkisini test etmiştir. İş tutkusunu, uyumlu tutku (*harmonious passion*) ve takıntılı tutku (*obsessive passion*) olarak iki şekilde ele almışlardır. Takıntılı tutku işe gömülmüşlük ile pozitif ilişkili çıkarken, uyumlu tutku ile gömülmüşlük arasında olumlu ilişki tespit edilememiştir. Uyumlu ve takıntılı tutkunun ikisi de işe bağlılık ile pozitif ilişkili, işe bağlılık işe gömülmüşlük ile pozitif ilişkili görülmüştür. İşe bağlılık, uyumlu ve takıntılı tutkuların işe gömülmüşlük ilişkisine aracılık etmektedir. İstismarcı denetimin düzenleyici etkisi sadece, takıntılı tutku ile işe gömülmüşlük arasındaki dolaylı ilişkide (işe bağlılık aracılığındaki ilişki) görülmüştür.

Park vd. (2021) otel çalışanlarının işe gömülmüşlüğü'nün rol içi ve rol dışı hizmet davranışlarını nasıl etkilediğini, psikolojik sahiplenme (*psychological ownership*) ve

bilgi işleme (*information-processing*) teorilerine dayanarak bu etkinin nasıl büyütülebileceğini incelemiştir. Duygusal bağlılığın (*affective commitment*) işe gömülmüşlüğü rol içi ve rol dışı hizmet davranışları üzerindeki etkisine aracılık ettiği görülmüştür. Yöneticinin davranışsal dalgalanmalarının (*behavioral fluctuation*) düzenleyici değişken olarak, işe gömülmüşlük ile rol içi ve rol dışı hizmet davranışları arasındaki duygusal bağlılığın aracılığını etkilediği ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle sözkonusu aracılık etkisi, istikrarlı davranışlar sergileyen bir yöneticiye sahip çalışanlarda daha güçlü gözlenmiştir.

Amankwaa vd. (2022) otel çalışanlarının işten ayrılma niyetinde dönüşümcü liderliğin, örgütsel işe gömülmüşlüğü ve toplumsal işe gömülmüşlüğü etkilerini araştırmıştır. Dönüşümcü liderlik örgütsel işe gömülmüşlük ile doğrudan ve olumlu, örgütsel işe gömülmüşlük işten ayrılma niyeti ile doğrudan ve olumsuz etkileşim içindedir. Toplumsal işe gömülmüşlük dönüşümcü liderlik ile örgütsel işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Toplumsal işe gömülmüşlüğü örgütsel işe gömülmüşlük üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisine rastlanamamıştır.

Bansal (2022) lüks otel çalışanlarının psikolojik haklarının/yetkilendirilmelerinin (*psychological entitlement*) ortadan kaldırılmasında psikolojik sermayenin (*psychological capital*) rolünü araştırmıştır. Psikolojik sermayenin ardılları olarak sırasıyla psikolojik sahiplenmenin (*psychological ownership*) ve işe gömülmüşlüğü (işle ilgili gömülmüşlük – *on-the-job embeddedness*) etkilerini araştırma modeline dahil etmiştir. Psikolojik haklar/yetkilendirilme; çalışanların işlerindeki çabaları ne olursa olsun özel olduklarını ve ayrıcalıklı muameleyi hak ettiklerini hissetmesidir. Sosyal bilimler perspektifinden bakıldığında “hak sahibi olmak (*entitlement*)” kişinin özel muameleyi hak ettiği duygusudur. Psikolojik sermaye; kişinin öz yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik (*self-efficacy, hope, resilience, optimism*) olmak üzere dört

bileşenle karakterize edilen pozitif psikolojik gelişim durumudur. Psikolojik sahiplenme; bireylerin sahiplenmek istedikleri şeyi kendilerininmiş gibi hissetmeleri durumudur. Sahiplenme duyguları örgütün tamamına veya belli yönlerine (işin tamamı, anlık görev, çalışma araçları, çalışma ekibi) dönük olabilir. Sahiplik hisleri maddi ve manevi nesnelere karşı gelişebilir, kimliği şekillendirebilir ve davranışı etkileyebilir. Psikolojik sermaye ile psikolojik haklar, psikolojik sahiplenme ile psikolojik haklar arasında anlamlı ilişki görülmemiştir. Yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların psikolojik sahiplenme duyguları daha güçlü çıkmıştır. Psikolojik sahiplenme duyguları ile işe gömülmüslük arasında anlamlı pozitif ilişki vardır. Daha yüksek işe gömülmüslük deneyimleyen çalışanların psikolojik hak duyguları daha düşüktür. Psikolojik sahiplenme duyguları psikolojik sermaye ile psikolojik hak duyguları arasındaki ilişkiye, işe gömülmüslük psikolojik sahiplenme duyguları ile psikolojik hak duyguları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Dogantekin vd. (2022) işe gömülmüslük üzerinde sırasıyla niteliksel iş güvensizliğinin (*qualitative job insecurity*) ve duygusal tükenmişliğin etkilerini araştırmıştır. Algılanan örgütsel desteğin bu ilişki modelinde düzenleyici rolünü incelemiştir. Çalışma Türkiye’de 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile yapılmıştır. Niceliksel iş güvensizliği (*quantitative job insecurity*) gelecekte bir kuruluştaki işin devamlılığına yönelik çalışanların tehdit algılarını ifade eder. Dogantekin vd. araştırmasında ele alınan niteliksel iş güvencesizliği ise çalışanların; zayıf kariyer fırsatları, düşük maaş artışları, ücretlerde azalma, yapılan işin öneminin düşmesi, unvan kaybı, iş özerkliğinin sınırlandırılması gibi tehdit algılarıdır. Araştırma sonuçlarına göre niteliksel iş güvencesizliği duygusal tükenmişlik ile pozitif, işe gömülmüslük ile negatif ilişkilidir. Duygusal tükenmişlik ile işe gömülmüslük arasında ters yönlü etkileşim vardır. Duygusal tükenmişlik niteliksel iş güvencesizliği ile işe gömülmüslük ilişkisini aracı değişken olarak kısmen etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin niteliksel iş güvencesizliği ile

duygusal tükenmişlik arasındaki aynı yönlü ilişkide kısmen düzenleyici etkisi görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin niteliksel iş güvencesizliği ile işe gömülmürlük arasındaki negatif ilişkiye düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

2.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

2.5.1. Hizmetkar Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi

Olumlu liderlik davranışları insanların duygu ve algılarına hitap ederek örgüte bağılı çalışanlar yaratır (Dierendonck, 2011). Eva vd. (2019) çalışmalarının ileriye dönük araştırma tavsiyeleri bölümünde hizmetkar liderlik ile algılanan örgütsel destek ilişkisini vurgulamışlardır. Epitropaki ve Martin (2013) destekleyici davranışlar karşılığında kişilerarası ilişkilerin güçleneceğini ve sürdürüleceğini varsayan sosyal mübadele teorisini kullanarak, çalışanların yöneticilerinin liderlik yaklaşımından örgüt lehine etkilenmelerini incelemiştir. Çalışanların, yöneticilerinin kolektif bir vizyonu iletmekle ve örgütü esas alarak gelişimsel davranışlarda bulunmakla yetindiğı dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğini algıladıklarında, girişken ve işbirlikçi olma olasılıklarının daha düşük olabileceğini ifade etmişlerdir. Bunun yerine sevgi, değişim ve akılcılık gibi unsurları daha fazla öne çıkaran hizmetkar liderlik anlayışının algılanan desteğı yükseltebileceğı varsayımıyla, çalışmamızda hizmetkar liderlik ve algılanan örgütsel destek ilişkisi araştırılmıştır.

Literatür kısmında açıklanan hizmetkar liderlik, takipçileriyle iletişime ve paylaşıma özen gösteren, çalışanlarına değer ve destek veren bir liderlik teorisidir. Hizmetkar liderlik üzerine yapılmış yakın zamanlı çalışmalara bakıldığında, lider tutum ve davranışlarının çalışanların algılarına nasıl yansıdığı araştırmaya değer bir konudur. Algılanan örgütsel desteğin, hizmetkar liderliğin bir ardılı olarak incelenmeye değer olduğu düşünülmüş ve ilgili hipotez kurulmuştur:

H1: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, örgütsel destek algıları üzerinde etkisi vardır.

2.5.2. Hizmetkar Liderliğin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi

Liderlikte amaçlanan personeli güçlendirici değişim yaratmaktır (Sendjaya ve Sarros, 2002). Güçlendirme örgütün ihtiyaçları ile çalışanların değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumun yanı sıra çalışanların işlerini kendi fikir ve standartları açısından değerlendirme biçimleriyle ilgilidir (Ergeneli vd., 2007). Hizmetkar liderin erdemlerinden biri takipçilerini güçlendirmek olarak ifade edilmiştir (Patterson, 2003). Hizmetkar liderin astlarını güçlendirici ve geliştirici davranışları, iş motivasyonunu artırır. Güçlendirme ve geliştirme hizmetkar liderliğin önemli bir boyutudur (Dierendonck, 2011).

Personel güçlendirme hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılmış birçok ampirik araştırmada kullanılmıştır (Hancer ve George, 2003; Ro ve Chen; 2011; Lee vd., 2016; Ruiz-Palomo vd., 2020; Su vd., 2022; Wen vd., 2023). Güçlendirmenin, çalışanların öz yeterliliği ve kendi kendilerine liderlik edebilmeleri üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür (Su vd., 2022). Wen vd. (2023) çalışmalarında, araştırmamızın ilk bölümünde hizmetkar liderlik ile karşılaştırmasını yaptığımız ve ortak noktaları olan güçlendirici liderlik yaklaşımının psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada psikolojik güçlendirmenin işe bağlılık üzerinde doğrudan, ayrıca güçlendirici liderlik ile işe bağlılık ilişkisi üzerinde aracı etkileri bulunmuştur.

Örgüt içinde gösterilen liderlik yaklaşımı, çalışma ortamını şekillendiren ve çalışanlara bireysel etkileri olan bir insan kaynakları uygulamasıdır. Güçlendirme sürecinde hizmetkar liderin niteliklerinden olan bilgi ve güç paylaşımı, kaynak tahsisi,

ödüllendirme gibi faaliyetler psikolojik güçlendirmenin öncülü olur (Robbins vd., 2002). Farklı boyutları itibariyle gerçekleşen güçlendirmenin aracı etkisiyle, güçlendirilmiş çalışan tutum ve davranış çıktıları görülür. Örgütle ilgili çalışanların fırsat, destek, bağlılık ve güven algıları psikolojik güçlenmeyi şekillendirir. Tezimizde, hizmetkar liderin görevi olarak örgütsel çevrede yaratması gereken bağlılık ve güven algılarının, güçlendirmenin aracılık etkisiyle çalışanlarda işe gömülmürlük sonucuna etkisi araştırılmıştır.

Psikolojik güçlendirme motivasyonel bir yapı olarak kabul edildiğinde (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995), yöneticilerin bireysel faktörleri incelemesi ve performansı artırmak için belirli eylemlerde bulunmaya hazırlıklı olması önemli hale gelir. Bu gerekçeyle hizmetkar liderliğin psikolojik güçlendirme üzerine etkisinin araştırmaya değeri olduğu düşünülmüştür.

Bilgi paylaşımı, gelişmeleri için fırsat sunulması, karar serbestliğı tanınması gibi liderleri tarafından çalışanlara sağlananlar, onların güçlendirilmiş olma duygularına hitap eder (Spreitzer; 1995). Hizmetkar liderin liderlik yaklaşımına uyan bu uygulamaların, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisiyle iş tatmini ve motivasyonu, görev performansı, psikolojik geri çekilme davranışı gibi ardılları örgüt lehine etkilediğı görülmüştür (Aryee ve Chen, 2006).

İncelenen araştırmalardan ve ilgili literatürden yola çıkarak kurulan hipotez şu şekildedir:

H2: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, personel güçlendirme algıları üzerinde etkisi vardır.

2.5.3. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi

Algılanan örgütsel destek değişkeni kullanılarak yapılan ampirik çalışmalarda sosyal değişim kuramı kullanılmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2013; Loi vd., 2014; Ertürk ve Vurgun, 2015; Paille ve Raineri, 2015; Akgunduz vd., 2018; Paille ve Francoeur, 2022). Algılanan örgütsel destek ile birlikte örgütlerinde kendilerini güvende hisseden ve sahip oldukları desteği kullanan çalışanlar, örgütleri onların refahını önemseydiği ve onlara önemli operasyonel görevler verdiği sürece kuruluşlarında çalışmaya devam edeceklerini belirtmişlerdir (Joo vd., 2015).

Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar, örgüt ve iş arkadaşları ile değişim ilişkileri kurulduğunda, değişim ortakları karşılıklılık temelinde açık uçlu yükümlülüklerle sosyo-duygusal faydaların mübadelesini içeren uzun vadeli bir ilişki sürdürür (Loi vd., 2014).

Algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirmenin bağımsız değişkenler olarak örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışının aracılığıyla görev performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (Chiang ve Hsieh, 2012).

Tripathi vd (2021) çalışmasında, psikolojik güçlendirme boyutlarının çalışan bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmiştir. Algılanan örgütsel destek ve kontrol odağının, psikolojik güçlendirme boyutları ve çalışan bağlılığı ilişkisi için anlamlı düzenleyiciler olarak hareket ettiği bulunmuştur. Çalışan bağlılığı, işe gömülmüşlük ile benzer nitelikleri olan bir kavramdır.

Bu bilgiler ışığında geliştirdiğimiz hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H3: Çalışanların örgütsel destek algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.

2.5.4. Personel Güçlendirmenin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi

Hizmetkar liderin takipçilerinin tutumları üzerinde yarattığı önemli bir çıktı, güçlendirmenin aracı etkisiyle, işten ayrılma niyetlerinde azalmaz. Buna iş tatmini, çalışan katılımı, örgütsel bağlılık gibi ardıllar eklenebilir (Eva vd., 2019). Hizmetkar liderlik ve çalışanların tükenmişliği ilişkisi incelenmeye değer bir konudur (Zarei vd., 2022). İfade edilen bu örgütsel kavramlar işe gömülmüşlük teorisi ile yakın ilişkilidir (Mitchell vd., 2001; Arici vd., 2023).

Personel güçlendirme işten ayrılma niyetini azaltmada en önemli psikolojik faktörlerden biridir (Griffeth vd., 2000; Zang vd., 2012). Güçlendirme stratejileri, işe gömülmüşlük ile yakın ilgisi olan örgütsel bağlılığı olumlu etkiler (Ruiz-Palomo vd., 2020). Psikolojik güçlendirme yoluyla çalışanlar içsel olarak motive olduklarını ve desteklendiklerini hissettikleri için, işten ayrılma niyetleri azalır. Bu duyguları artan sadakat ve devam eden istihdamla karşılık bulur (Seibert vd., 2011). Bu yüzden araştırmamızda, personel güçlendirme ile işe gömülmüşlük arasında olumlu bir ilişki olabileceği düşünülmüş ve ilgili hipotez oluşturulmuştur.

Hancer ve George (2003) ileriye dönük çalışmalar için, güçlendirme ve çalışan değişim oranı, başka bir ifadeyle işten ayrılma sıklığı ilişkisinin araştırılmaya değer olduğunu belirtmiştir. İşten ayrılma niyeti, işe gömülmüşlük kavramına göre daha eski ve daha çok araştırılmış bir değişkendir. Bu durumdan hareketle tezimizde işten ayrılma niyeti yerine işe gömülmüşlük çalışılmıştır.

Lider ve takipçisi arasındaki ilişkinin çalışanın performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde etkisi vardır. Bu ilişkide personel güçlendirmenin aracı rol üstlenerek olumlu örgütsel çıktılara sebep olduğu bulunmuştur (Aryee ve Chen, 2006). Başka bir ifadeyle lider ve takipçisi arasındaki ilişkinin niteliği, personel

güçlendirme sonucunu yaratan bileşenlerden biridir (Sparrowe, 1994). Lider-üye ilişkisi ve personel güçlendirmenin olası sonuçlarından biri olarak da işe gömülmüşlük araştırmaya uygun bir değişkendir (Harris vd., 2011).

Belirtilen kavramsal çerçeve ve araştırma geçmişi kaynak alınarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Çalışanların personel güçlendirme algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.

2.5.5. Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi

Çalışanlarına öncelik ve değer veren, onları olduğu gibi kabul eden ve duygudaşlık oluşturan, insan ilişkilerinde cesaretlendirici olan ve iletişim becerileri gelişmiş liderler astların birlikte çalışmak isteyeceği yöneticilerdir (Avolio vd., 2009). Bu özelliklere sahip üstlerle çalışan işgörenler iş değişikliği yapmaları durumunda maddi olarak daha yüksek kazanımlara erişseler bile, işe gömülmüşlüğü sağlayan duygusal ve iş dışı bazı faktörlerden feragat etme ile yüzleşeceklerdir (Amankwaa vd., 2022). Bu olasılık üzerinden araştırmamızın sonuç değişkeni olarak hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasında ilişki araştırılacaktır.

İşe gömülmüşlük kavramını literatüre kazandıran Mitchell vd. ilgili makalelerinin ileriye dönük çalışmalara tavsiyede bulundukları bölümünde (Mitchell vd., 2001), işe gömülmüşlük üzerinde potansiyel etkisi yüksek bir değişken olarak çalışanların üstleri ile olan ilişkisini belirtmiştir. Örgütsel faktör olarak üst-çalışan ilişkisinde işe gömülmüşlüğü fedakarlık boyutunun önemini özellikle vurgulamışlardır (*having a great boss may be hard to give up - sacrifice factor*). Hizmetkar liderliğin önemli bir niteliği başkalarını düşünmek, diğergamlık, esirgemezlik, fedakarlıktır (*altruism*). Bu nitelik ile işe gömülmüşlüğü fedakarlık boyutu arasında dikkate alınması gereken bir ilişki

kurulabilir. Buradan hareketle geliştirdiğimiz araştırma hipotezinde üst pozisyonunda olan kişinin hizmetkar liderlik nitelikleri gösterip göstermemesi ile işe gömülmüşlük ilişkisi incelenmiştir.

Hizmetkar liderliğin çalışanların tutum, davranış ve psikolojilerine etkileri üzerine yaptıkları çalışmada Ozyilmaz ve Cicek (2015), hizmetkar liderin yaratabileceği pozitif psikolojik iklim aracılığıyla iş tatmini seviyesini ölçmüşlerdir. Psikolojik iklim işyeri çevrelerinin bireysel iyi oluşlarındaki psikolojik etkisine ilişkin takipçilerin algısıdır (James ve James, 1989’dan aktaran Ozyilmaz ve Cicek, 2015). Bu algıları yükseltmek araştırmamızın değişkenlerinden biri olan, çalışanları psikolojik açıdan güçlendirmek anlamında değerlendirilebilir. Takipçilerinin karşılaştıkları sorunları çözmelerine yardım eden, yönetsel yeterlilik ve tutarlılık gösteren bir hizmetkar lider astlarının kendilerini organizasyondaki işlerine adanmaları için ihtiyaçlarını karşılar, her an iş birliği ve koordinasyona değer verilen bir ortam yaratır. Böyle bir örgütsel ortam işe gömülmüşlük teorisi türetilirken literatürde mevcut olan ve dikkate alınan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları düşünöldüğünde istenen örgütsel çıktılara etki eder. Bu bağlamda hizmetkar liderlik ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkinin incelenmesi anlamlıdır.

Kapsamlı literatür taramalarında Eva vd. (2019), hizmetkar liderlik ve takipçilerinin tutumsal ıktıları üzerine yapılan araştırmalara bakmışlar (*servant leadership and follower attitudinal outcomes*) ve aracı değişkenler olarak güçlendirme, personel güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve güven, lidere güven, duygusal ve bilişsel güven kavramlarını tespit etmişlerdir. Güven duyulan bir lider çalışanına destek sağlayacağı algılanan kişi olarak değerlendirilebilir. İlgili kavramlar araştırmamızın değişkenleri olan algılanan örgütsel destek ve personel güçlendirme ile yakınlık göstermektedir. Aynı çalışmada sıklıkla araştırılmış başka bir yönetim-organizasyon

kavramı olarak işten ayrılma niyeti görülmektedir. İşe gömülmüşlük kavramını literatüre kazandıran çalışmalarında Michell vd.'nin çıkış noktası, gönüllü işten ayrılma niyetinin sebeplerini bulmaktır. İşten ayrılma niyeti ile işe gömülmüşlük kavramının öncül ve ardıl olma ilişkisi içinde araştırıldığı geniş bir literatür vardır. Bizim araştırmamızın özneliliği, ayrılma niyeti değişkeni yerine işe gömülmüşlük kavramı üzerinden hipotezler kurmak olacaktır. Başka bir ifadeyle araştırmamızın özgünlüğü, hizmetkar liderlik ile birlikte araştırılacak sonuç değişkeni (bağımlı değişken) olan işe gömülmüşlüğü, işten ayrılma niyetinden bağımsız olarak araştırma modeline dahil edilmesidir.

H5: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.

Liderin hizmetkar olması gerektiği gibi radikal bir felsefe içeren hizmetkar liderlik ve işten ayrılma teorisine yeni bir bakış açısı getiren işe gömülmüşlük teorileri için, algılanan örgütsel destek ve personel güçlendirme kavramlarının aracılık etkisi üzerine hipotezler geliştirilmiştir.

Mitchell vd. makalesinde vurgulanan noktalardan biri literatüre kazandırılan işe gömülmüşlüğü mevcut örgütsel yönetim faktörleri ile ilişkisidir (*traditional attitude models*). İşe gömülmüşlüğü öncüllerini, ilgili olabileceği değişkenleri, yeni bir kavram olarak tamamlayıcı olabileceği önceki örgütsel yönetim unsurlarını belirtmişlerdir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı, tükenmişlik ve algılanan örgütsel destek ifade edilen kavramlardandır. Bu bilgiyi referans alacağımız çalışmamızda hizmetkar liderlik ve işe gömülmüşlük ilişkisini incelerken olası aracı değişkenlerden biri algılanan örgütsel destek olacaktır.

H6: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek, hizmetkar liderlik algıları ile işe gömülmüşlükleri arasındaki etkiye aracılık eder.

İncelenen işe gömülmüşlük ve hizmetkar liderlik araştırmalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarının, aidiyetlerinin ve çalıştıkları örgüt içinde iyi oluşlarının artmasında, tükenmişlik durumlarının, işten ayrılma niyet ve davranışlarının azalmasında, personel güçlendirmenin (*employee empowerment, psychological empowerment*) etkisi olduğu görülmüştür. Literatürdeki araştırmaların kavramsal çerçevelerine dahil edilen bir değişken olarak personel güçlendirme araştırmamızda aracı etkisi incelenecek bir değişken olarak düşünülmüştür. Güçlendirilmiş personelin örgütsel bağlılığının artabileceği ve işten ayrılma niyetinin azalabileceği, bu bağlamda işe gömülmüşlüğüne artabileceği, Mitchell vd. çalışmasından uyarlanabilecek araştırılmaya değer bir konudur (*different directions: nonwork factors & other organization focused predictors & new turnover theory*).

İşe gömülmüşlük üzerine güncel ve kapsamlı literatür çalışması olan makalelerinde Arici vd. (2023), konunun liderlik yaklaşımları ile yakın ilişkili olduğunu, hizmetkar liderlik yaklaşımının işe gömülmüşlük araştırmalarında önemli bir değişken olarak ele alındığını, algılanan örgütsel desteğin ilgili çalışmalarda referans verilen kavramlardan olduğunu, güçlendirme ve sosyal değişim teorisinin işe gömülmüşlükle bağlantısını ifade etmişlerdir. İlgili makalede ileriye dönük çalışmalar için tavsiye bölümünde, işe gömülmüşlük öncüllerinden olabilecek psikolojik destek ve psikolojik sermaye gibi insan kaynakları yönetim unsurlarına vurgu yapmışlardır. Psikolojik personel güçlendirme değişkenini araştırmamıza dahil ederken referans aldığımız önemli çalışmalardan biri budur.

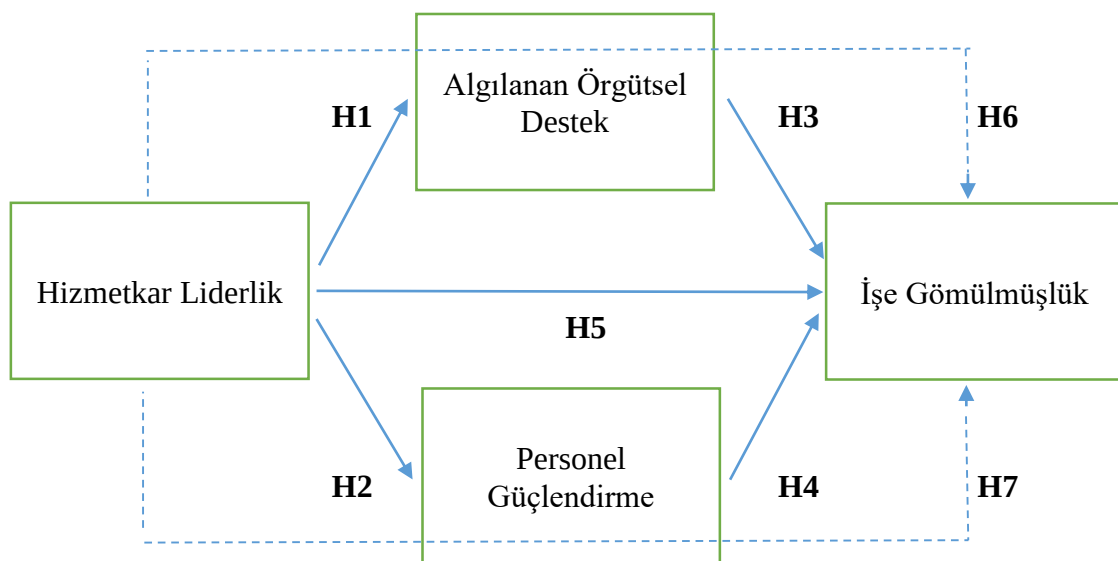
H7: Çalışanların personel güçlendirme algıları, hizmetkar liderlik algıları ile işe gömülmüşlükleri arasındaki etkiye aracılık eder.

Tablo 5. Araştırma Hipotezleri

H1: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, örgütsel destek algıları üzerinde etkisi vardır.
H2: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, personel güçlendirme algıları üzerinde etkisi vardır.
H3: Çalışanların örgütsel destek algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.
H4: Çalışanların personel güçlendirme algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.
H5: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.
H6: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek, hizmetkar liderlik algıları ile işe gömülmüşlükleri arasındaki etkiye aracılık eder.
H7: Çalışanların personel güçlendirme algıları, hizmetkar liderlik algıları ile işe gömülmüşlükleri arasındaki etkiye aracılık eder.

2.6. ARAŞTIRMA MODELİ

Açıklanan literatür incelemeleri ve kuramsal çerçeve temel alınarak oluşturulan araştırma modeli şu şekildedir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı hizmetkar liderlik ile işe gömülmürlük arasındaki etkileşimi incelemektir. İki kavram arasında ilgi olup olmadığı, olası ilişkide algılanan örgütsel destek ve personel güçlendirme kavramlarının aracılık etkisi araştırılmıştır.

Yönetim-organizasyon literatüründe liderlik araştırmalarının odağı liderden takipçilerine kayma eğilimindedir. Araştırma evrenleri lideri takip eden astlardan ve kimi durumlarda eşdüzeydeki çalışma arkadaşlarından oluşabilir. Liderlik neticesinde yaratılan çalışma ortamı ve oluşturulmak istenen örgüt kültürü, eskiye göre daha karmaşık sistemler haline gelen ve daha çok sayıda dış çevre faktöründen etkilenen işletmelerde, liderin, takipçilerinin tamamlayıcı unsuru olarak ele alınmasıyla incelenebilir (Avolio vd., 2009). Yenilikçi olmaya çalışan şirketlerde liderler, astlarının örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayan, onları güçlendiren, bu sayede yaratıcı çabaları ortaya çıkaran kişilerdir (Dierendonck ve Nuijten, 2011).

Günümüz iş dünyasında liderlerden farklı yetkinlikler talep edilmekte, rol ve sorumlulukları ile ilgili beklentiler nicel ve nitel olarak yükselmektedir (Crossan vd., 2008). Kişilikleri, sahip oldukları bilgi ve deneyimleri, sorumluluk almaları, inisiyatif kullanmaları yoluyla, astları ve yönettikleri organizasyonlar üzerinde birden çok düzeyde etkili liderlik etme kapasitesi geliştirmeleri beklenmektedir. Bu koşullar altında liderlik geliştirme çalışmaları aktif bir araştırma alanı özelliği taşımaktadır (Day vd., 2014). Liderin astlarıyla güvene dayalı etkin iletişim kurabilmesi gerekir (Nishii ve Mayer, 2009). Lider için çalışanları tarafından erişilebilirlik ve anlaşılabilirlik önemlidir (Nembhard ve Edmondson, 2006).

Hizmetkar liderlik çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik liderlik etme özelliklerini, örgüte uzun vadeli pozitif getiriler sağlayacak şekilde belirlemeyi amaçlar. Hizmetkar lider kendisini çalışanlarına ve örgütüne hizmet etmeye odaklar (Greenleaf, 1970). Hizmetkar lider çalışanlarını güçlendirmeye ve geliştirmeye önem verir, alçakgönüllü davranır, sorumlu yönetici olmak ister ve astları arasında bu özellikleriyle kabul görmeye çalışır (Eva vd., 2019).

Hizmetkar liderliğin özünde başkalarına hizmet etmek, yapılacak işlere bütüncül bir yaklaşım sağlamak ve çalışanlar arasında ekip ruhu oluşturmak, karar süreçlerinde karar alma gücünü paylaşmak vardır (Spears, 1996). Çalışanları güçlendirmek ve geliştirmek, çalışanların cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, dini inanış gibi farklılıklarını ayırım yapmadan kabul etmek, tevazu göstererek bütünün iyiliği için çaba harcamak ve sorumluluk almak hizmetkar liderliğin temel özellikleridir (Dierendock, 2011).

Yakın zamanlı bir çalışmada hizmetkar liderlik teorisi üzerine 20 yıllık (1998-2018) bir literatür taraması yapılarak toplam 285 makale incelenmiştir (Eva vd., 2019). Tanımı, boyutları, öncülleri ve ardılları ile geniş bir çalışma konusu olan hizmetkar liderlik teorisi, yönetim-organizasyon disiplininin başka pazarlama alanında ast-üst ilişkilerinin dinamiklerini anlamak açısından önemlidir (Zarei vd., 2022).

Hizmetkar liderlik literatürü geniş ve sürekli gelişmekte olan bir çalışma alanıdır. Bununla birlikte araştırma sorusunda ele alınan ilişki, aracı değişkenler dahil edilerek kapsamı geliştirilen inceleme, tez çalışmamızın özgün bakışıdır.

İşe gömülmüşlük çalışanların diğer birey, grup ve topluluklarla bağlantılarını, iş, örgüt ve topluluklarla uyumunu, işlerini bırakmaları durumunda neleri kaybedeceklerini kapsayan bir yönetim-organizasyon kavramıdır (Mitchell vd., 2001). Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan doğrudan iş ile ilgili ve iş dışı faktörleri kapsar. İşe yönelik

faktörlere örnek olarak iş arkadaşlarıyla kurulan bağlar, kişinin becerileri ve işin talepleri arasındaki uyum söylenebilir. İş dışı faktörler ise iş ile ilgisi olmayan kişisel, ailesel ve toplumsal bağlardır (Holtom vd., 2006). Çalıştığı örgüt ile genişletilmiş benlik uyumu, ailesine sağladığı maddi ve manevi, fiziksel ve duygusal faydalar, içinde bulunduğu organizasyon aracılığıyla yakınlık kurabildiği sosyal dış çevre gibi unsurlar, işgöreni çalıştığı organizasyonda kalmaya teşvik eden sebepler olabilir. İş gömülmüştük içinde bulunulan ekonomik, sosyal ve psikolojik ortamdan ayrılma durumunda yaşanacak zorluk ve olumsuzluk duygularını ifade eder (Teng vd., 2021).

Çalışanın mevcut işinde kalmasına neden olan toplam güçleri, çalışanı işine bağlayan duygusal ve duygusal olmayan faktörlerin toplamını ifade eden işe gömülmüştüğün bağlantılar, uyum ve fedakarlık olmak üzere üç boyutu vardır (Dogantekin vd., 2022). İş başında bağlantılar, üstler, astlar ve meslektaşlar gibi organizasyondaki diğer kişilerle resmi veya gayri resmi ilişkileri içerir. Birey işyerinde ne kadar çok bağ kurarsa, işine ve örgütüne o kadar bağlı olur. İş başında uyum, örgütle algılanan uyumluluğu veya rahatlığı yansıtır. Bir çalışanın kişisel değerleri ve kariyer planları, örgüt kültürü ve beklentileri ile ortaklaştığında sağlanır. İş bilgisi, beceri seti veya yetenekleri iş taleplerini karşıladığında uyum ortaya çıkar. İş başında fedakarlık, ilginç projeler, çekici sağlık veya emeklilik planları, rahat bir kişisel ofis gibi kuruluştan ayrılarak kaybedilebilecek maddi veya psikolojik faydaların algılanan maliyetini kapsar (Harris vd., 2011).

Araştırma konusunun özgünlüğü üzerine düşünülürken, hizmetkar liderliğin günümüzün rekabetçi ve finansal önceliklerinin baskıladığı iş dünyasında fark yaratabilecek bir liderlik tarzı olacağı değerlendirilmiştir. Manevi motivasyonu yüksek bir yönetici yaklaşımıyla yani hizmetkar lider anlayışıyla hareket eden bir üst ile çalışma imkanı bulanlar, iş değiştirmeleri durumunda önemli bir ayrıcalıktan vazgeçmek

durumunda kalacaktır. Astlarını desteklemeyi ve güçlendirmeyi önceleyen bir yönetici, personelinin örgütü ile bağlarını ve uyumunu yükseltir. Araştırma sorusu ve bileşenleri belirlenirken, bu konunun incelenmesinin önemli olduğundan hareket edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırma evreni Türkiye’de faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde, yönetici-çalışan ilişkisi içinde bölüm başkanları idaresi altında görev yapan akademik personeldir.

Yönetenlerin farklı liderlik tutumları göstermesinin koşullara göre kurumlarının etkinliğine daha faydalı olabileceği, işletmenin dayanıklı veya hızlı tüketim ürünü üreten bir işletme veya hizmet üreten bir kurum olması ayırımında düşünülmüştür.

Bir hizmet sektörü olan eğitim alanında çalışan akademik personel, çalıştıkları üniversite bağlamında bölüm başkanı, ana bilim dalı başkanı, dekan, rektör olarak görev yapan yöneticilerine bağlıdır. İlk amirleri konumunda olan bölüm başkanları yakın iletişim içinde olmaları gereken üstleridir. Bu pozisyondaki kişilerin yöneticilik yaklaşımının akademik personelin çalışma hayatında etkili bir faktör olabileceğinden hareketle böyle bir araştırmanın anlamlı olacağı düşünülmüştür.

Akademik çalışma hayatı, işyeri ortamında gerçekleştirilen faaliyetlerin fazlasını içermektedir. Fiziksel olarak kurum dışı kütüphanelerde, başka üniversitelerde, ikamet edilen şehir ve ülke dışı coğrafyalarda görece uzun çalışmalar sözkonusu olabilmektedir. Çalışma hayatında akademik kariyeri tercih etmiş bir kişi, bunun sonucunda sosyal olarak da belli bir hayat tarzına yönelmiş olur. Hem meslektaşları hem de öğrencileri ile yoğun bir iletişim, paylaşım, işbirliği sözkonusudur. Üretken ve etkili bir akademisyen olabilmenin önemli bir gereksinimi motivasyondur. Sabır ve duygusal tatmin gerektiren bir meslek olarak akademisyenlik, üretkenliğin önemli bir kısmı bireysel çabalara

dayansa bile, birlikte çalışılan diğer akademisyenlerin etkisinin olduğu bir meslektir. Akademik yönetici olarak ilk amir konumunda olan bölüm başkanları, verecekleri destek ve sağlayacakları güç ile, çalışanlarının kurumlarına ve görevlerine karşı algı ve tutumlarının belirlenmesinde etkin rol oynar.

Özet olarak araştırmamız kapsamında akademik personelin sıralı olarak ilk bağlı olduğu akademik yöneticilerini, unvan olarak bölüm başkanlarını, hizmetkar lider özellikleri ile değerlendirmeleri istenmiştir. Devamında aynı personelin kendilerine sağlanan örgütsel desteğe ve psikolojik olarak güçlendirilmelerine ilişkin algıları ölçülmüştür. Son olarak işe gömülmüşlük durumları belirlenmiştir.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan verilere göre Türkiye’de 129 devlet üniversitesi, 75 vakıf üniversitesi, 4 vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere 208 yükseköğretim kurumu faaliyet göstermektedir (2022-23 Yükseköğretim İstatistikleri). Toplam 184.566 öğretim elemanından 154.981’i devlet üniversitelerinde, 29.338’i vakıf üniversitelerinde, 247’si vakıf meslek yüksekokullarında görev yapmaktadır (30 Nisan 2023). Öğretim elemanlarının akademik ünvanlarına bakıldığında 34.280 profesör, 22.462 doçent, 44.216 doktor öğretim üyesi, 37.039 öğretim görevlisi ve 46.569 araştırma görevlisi olduğu görülmektedir (www.yok.gov.tr).

Anakütleyi temsil edecek örnek büyüklüğü %95 güvenilirlik düzeyinde %5 hata payı ile aşağıdaki gibi hesaplanmıştır. Anakütle standart sapma ve varyanslarının kesin olarak hesaplanması çoğu zaman olanaksız olduğundan bunların tahmin edilmesi gerekir. Böyle bir tahmini oranlar üzerinde yapmak kolaydır, $\pi (1-\pi)$ ’nin en yüksek olduğu $0,5 \times 0,5 = 0,25$ değeri esas alınabilir. Uygulamada en yaygın kullanılan örnekleme formülü aşağıdaki gibidir (Kurtuluş, 2004):

$$n = \pi (1-\pi) / (e/Z)^2$$

Bu formülden hareketle örnek büyüklüğü;

$$n = 0,5 \times 0,5 / (0,05/1,95)^2 = 384 \text{ olarak hesaplanmıştır.}$$

Araştırmamızda kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara Google Forms üzerinde oluşturulan anket formu bağlantı adresi gönderilmiştir. Çevrimiçi ankete toplamda 476 akademisyen katılım sağlamıştır. 41'i bölüm başkanı olması sebebiyle kısıtlayıcı araştırma sorusuyla elenmiştir. 435 katılımcının cevapları veri analizine alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmanın bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenleri için literatürde varolan ölçeklerden yararlanılmıştır. Güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve kabul görmüş ölçekler kullanılarak anket soruları oluşturulmuştur. Katılımcılardan, değişkenlere ait ifadeleri 5'li likert ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir (1: Kesinlikle Katılıyorum – 5: Kesinlikle Katılmıyorum).

Ölçek ifadeleri ilk olarak, İngilizce dilinde yazılmış makaleler üzerinden alınmıştır. Türkçe'ye çevirisi yapıldıktan sonra, İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunu 2 akademisyen ile ifadeler üzerinde çalışılmıştır. Daha sonra İngilizce dil yetkinlikleri yüksek ve çalışma alanları İşletme Anabilim Dalı olan 1 öğretim üyesi ve 1 doktora mezunu ile çeviriler gözden geçirilmiştir. Araştırma değişkenleri için kullanılan ölçeklerin literatürde Türkçe uyarlaması bulunmaktadır. Türkçe mevcut çalışmalar ile kendi çalışmamızdaki ifadeler karşılaştırılmış ve anket formuna son hali verilmiştir.

Araştırma uygulamasına geçmeden önce bir pilot çalışma yapılmış, anket formundaki soruların anlaşılabilirliği ve ortalama cevaplandırılma süresi değerlendirilmiştir. Pilot çalışma için bir İşletme Fakültesi (13 katılımcı), bir Mühendislik Fakültesi (10 katılımcı) ve bir Diş Hekimliği Fakültesi (9 katılımcı) tercih edilmiş ve yüzyüze anket

uygulanmıştır. Cevaplayıcılara araştırma konusu hakkında bilgi verildikten sonra yapılan çalışmada, soruların anlaşılabilirliği ve anketin geneli hakkındaki geri bildirimler olumlu olmuştur.

Anket formunda araştırma örneklemeine ilişkin 1 kısıtlayıcı soru, katılımcıların çalışma deneyimlerine yönelik 5 ve demografik özelliklerini ölçen 2 soru bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formuna “Ek” bölümünde yer verilmiştir.

Hizmetkar liderlik için Liden vd. (2015) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Liden vd. (2008) kendi geliştirdikleri 7 faktörden ve 28 ifadeden oluşan hizmetkar liderlik ölçeğinin kısa formunu oluşturmak için kapsamlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmaları 3 farklı ülkede ve toplamda 6 farklı örneklem üzerinde tamamlanmıştır. 7 ifadeden oluşan hizmetkar liderlik ölçeği için buldukları Cronbach Alfa değerleri; 1. örneklem grubunda (ABD’de çalışan lisans öğrencileri) 0,80, 2. örneklem grubunda (ABD’de lisansüstü öğrenciler) 0,81, 3. örneklem grubunda (ABD’de iş tecrübesi olan üniversite öğrencileri) 0,89, 4. örneklem grubunda (ABD’de emlak şirketi çalışanları) 0,86, 5. örneklem grubunda (Singapur’da farklı hizmet sektörlerinde çalışanlar) 0,87, 6. örneklem grubunda (Çin Halk Cumhuriyeti’nde faaliyet gösteren 5 banka çalışanları) 0,90 çıkmıştır. Bütün değerler güvenilirlik sınırı olan 0,70’in üzerindedir.

Kılıç ve Aydın (2016) çalışmasında, Türkçe’ye uyarlaması yapılan 7 ifadeli hizmetkar liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,87 olarak bulunmuştur. Değerin yüksek olması ölçüm aracı iç tutarlılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Algılanan örgütsel destek kavramına ilişkin ölçüm ifadeleri Eisenberger vd. (1997) çalışmasından alınmıştır. 8 maddeden oluşan soru grubu tek faktör altında toplanmıştır ve Cronbach Alfa değeri 0,90 olarak görülmüştür.

İlgili ölçek Türkçe’de lisansüstü tez çalışmalarında güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş bir ölçüm aracıdır. 8 ifadeli ölçeğin Cronbach Alfa değeri Erdaş (2010) yüksek lisans tez çalışmasında 0,78, Doğru (2016) doktora tez çalışmasında 0,82 olarak tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme değişkenine ilişkin veri toplama aracı olarak Spreitzer (1995)’in geliştirdiği, her boyut altında 3 ifadenin yer aldığı 4 boyutlu ve toplam 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. 2 ayrı örneklem grubu üzerinde yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa değerleri; 1. örneklem grubunda (sanayi kuruluşlarında orta düzey çalışanlar) 0,72, 2. örneklem grubunda (bir sigorta şirketinin alt düzey çalışanları) 0,62 bulunmuştur. Bu sonuçların başlangıçtaki bir ölçüm çabası olması, 4 boyutun güçlendirmenin farklı bileşenlerine ve yönlerine değinmesi, çoklu ölçümlerin ötesinde bir endeks oluşturması göz önüne alındığında, ulaşılan genel güvenilirlikler kabul edilebilir düzeydedir (Spreitzer, 1995).

Sürgevil vd. (2013) çalışmasında ölçeğin Türkçe uyarlaması doğrultusunda güvenilirlik analizleri yapılmış, Cronbach Alfa değerlerine boyutlar bazında bakılmıştır. Anlam boyutu için 0,835, yetkinlik boyutu için 0,851, özerklik boyutunda 0,847, etki boyutu özelinde 0,890 güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır. Aynı ölçeğe ilişkin bir başka Türkçe uyarlama çalışmasında Çöl (2008), anlam ve yetkinlik boyutları için birleştirilmiş olarak 0,873, özerklik boyutu özelinde 0,811, etki boyutunda 0,943 Cronbach Alfa değerlerini gözlemlemiştir.

İşe gömülmüşlük ölçeği için Crossley vd. (2007) çalışması referans alınmıştır. Söz konusu çalışma işe gömülmüşlük kavramı ile ilgili literatürü temel alarak daha kısa ve genel (*global measure of job embeddedness*) bir ölçek geliştirme amaçlıdır. Tek boyut altında 7 ifadeden oluşan ölçekte Cronbach Alfa katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir.

Kesen ve Akyüz (2016) devlet hastanelerinde görevli sağlık personeli ile yaptıkları araştırmada, işe gömülmüşlük ölçeği için 0,91 Cronbach Alfa değerine ulaşmıştır.

Anket formunda algılanan örgütsel destek ölçeği için kullanılan “Eğer fırsat doğarsa, çalıştığım bölüm iyi niyetimi kötüye kullanır” ve “Çalıştığım bölüm bana çok az ilgi gösterir” olumsuz ifadeleri, analiz aşamasında ters kodlama ile dönüştürülmüştür. Benzer şekilde işe gömülmüşlük ölçek ifadelerinden “Çalıştığım bölümden ayrılmak benim için kolay olurdu” şeklinde olumsuz anlamlısı, nicel olarak ters kodlanarak analize dahil edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırma değişkenlerimizin incelendiği nicel araştırmalarda keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizinin kullanıldığı farklı makaleler gözlenmiştir. Yeni bir ölçek geliştirme amacıyla ilk uygulanması gereken keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi (KFA/AFA), daha sonra keşfedilen bu yeni faktör yapısının onaylanmasını öngören doğrulayıcı faktör analizidir (DFA).

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce kullanılmış bir ölçeğin güncel bir araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu belirlemekte kullanılır. Başka bir ifadeyle DFA, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmayı sağlar. Geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017).

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), bir teoriye göre geliştirilen ilişkisel bir modelin tanımlanması için kullanılır. Çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olarak gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı çoklu

ilişkileri ve ardışık dolaylı ilişkileri tek bir model içerisinde ölçer. Birden fazla regresyon analizinin aynı anda yapılmasıdır. YEM, kuramsal olarak oluşturulmuş ilişkilerin araştırma verileri ile uyumunu doğrulamak amacıyla doğrulayıcı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir. Teoride geliştirilen modelin test edilmesi sonucu bulunan uyum indeksleri, model ile veriler arasında uyum olduğunu gösterirse hipotezler kabul edilmekte, uyum indeksleri sınır değerler içinde çıkmazsa yapısal olarak oluşturulmuş hipotezler reddedilmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi gözlemlenebilen ve gizil değişkenleri aynı anda içeren özelliğiyle doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinin birleşmiş şeklidir. Yol analizi, gözlemlenebilen değişkenler arasında karmaşık ilişkilerin modellenebilmesi amacıyla korelasyon katsayılarını ve regresyon analizini birlikte kullanır. Eş zamanlı birçok regresyon eşitliğinin çözümlenmesidir (Meydan ve Şeşen, 2015).

Veri analizine başlarken betimleyici bulgular özetlenmiştir. Normal dağılıma uygunluk testi ve kullanılan değişkenlerin (ölçeklerin) güvenilirlik analizi ile devam edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında doğrulayıcı faktör analizi ile, ilk olarak değişkenlerin tek başına, ardından tüm değişkenlerin dahil edilmesiyle modelin geçerliliği test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile geçerlilik tespit edildikten sonra yakınsama ve ayırsama geçerliliklerine bakılmıştır. Çoklu doğrusal bağlantı durumu testi yapılmış ve bir sorun olmadığı görülmüştür. Son olarak yapısal regresyon modeli oluşturularak, değişkenler arası etki hipotezlerine (doğrudan etkiler; H1-H2-H3-H4-H5) ve aracılık etkisi hipotezlerine (dolaylı etkiler; H6-H7) bakılmıştır.

Normal dağılıma uygunluk testi ve ölçeklerin güvenilirlik analizi için SPSS (IBM SPSS Statistics Version 21) programı, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi için AMOS (IBM SPSS AMOS 21.0.0) programı kullanılmıştır.

3.4.1. Betimleyici Bulgular

Akademisyenler üzerine yaptığımız araştırmamızda katılımcı sayısı 476 olarak gerçekleşmiştir. Bu cevaplayıcılarda 41 kişi, ilk ve kısıtlayıcı olan “Bölüm Başkanı olarak idari göreviniz var mı” sorusuna “Evet” cevabı vererek araştırma örnekleminin dışında kalmıştır. Analiz verileri, 435 katılımcının cevapları olmuştur.

Cevaplayıcılardan %80,2’si mevcut bölüm başkanları ile 1 yıl ve üzeri, %19,8’i 1 yıldan kısa süredir birlikte çalışmaktadır.

Akademisyen olarak çalışma sürelerine bakıldığında %34,2’si 10 yıl-20 yıldan az, %24,8’i 20 yıl ve üzeri, %22,1’i 5 yıldan az, %18,9’u 5 yıl-10 yıldan az cevaplarını vermiştir.

Fen, sağlık ve sosyal bilimler olarak sorulan çalışma alanlarına göre dağılım, %40,5 sosyal bilimler, %34 fen bilimleri, %25,5 sağlık bilimleri olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcılardan %61,6’sı devlet, %38,4’ü vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %32’si profesör, %20,9’u araştırma görevlisi, %17,7’si doçent, %14,7’si doktor öğretim üyesi, %14,3’ü öğretim görevlisi, %0,4’ü (2 katılımcı) okutman olarak görev yaptığını belirtmiştir.

Demografik özelliklerden cinsiyete göre dağılım %48,3 kadın, %51,7 erkek olarak gözlenmiştir.

Örneklem grubumuzun %30,6’sı 30-39 yaş aralığında, %26,9’u 40-49 yaş aralığında, %21,4’ü 50-59 yaş aralığında, %15,1’i 18-29 yaş aralığındadır. 60 yaş ve üstünde katılımcı oranı %6’dır.

Tablo 6. Katılımcıların Çalışma Deneyimleri ve Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde
Mevcut Bölüm Başkanı ile Çalışma Süresi	1 yıldan az	86	19,8
	1 yıl ve üzeri	349	80,2
Akademisyenlik Süresi	5 yıldan az	96	22,1
	5 yıl - 10 yıldan az	82	18,9
	10 yıl - 20 yıldan az	149	34,2
	20 yıl ve üzeri	108	24,8
Çalışma Alanı	Fen Bilimleri	148	34,0
	Sağlık Bilimleri	111	25,5
	Sosyal Bilimler	176	40,5
Üniversitesi	Devlet Üniversitesi	268	61,6
	Vakıf Üniversitesi	167	38,4
Akademik Ünvanı	Prof. Dr.	139	32,0
	Doç. Dr.	77	17,7
	Dr. Öğr. Üyesi	64	14,7
	Öğr. Gör. (veya Öğr. Gör. Dr.)	62	14,3
	Arş. Gör. (veya Arş. Gör. Dr.)	91	20,9
	Okutman	2	0,04
Cinsiyeti	Kadın	210	48,3
	Erkek	225	51,7
Yaşı	18-29	66	15,1
	30-39	133	30,6
	40-49	117	26,9
	50-59	93	21,4
	60 yaş ve üstü	26	6,0

3.4.2. Normal Dağılıma Uygunluk Testi

Normal dağılıma uygunluk durumunu test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayılarına (*skewness & kurtosis statistics*) bakılır. Literatürde ilgili değerler için sınır kabul edilen farklı önermeler bulunmaktadır. Dağılımın normal kabul edilmesi için çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olması gerektiğini belirten kaynaklar vardır (Büyüköztürk, 2023). Çarpıklık katsayısının -1 ile +1 arasında olması durumunda basıklık katsayısının -2 ile +2 aralığında, basıklık katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer aldığı anda çarpıklık katsayısının -2 ile +2 aralığında olabileceği ifade edilmiştir. (Uysal ve Kılıç, 2022).

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında çıkmasının normal dağılıma uygun olduğunu belirten kaynaklar bulunmaktadır (George ve Mallery, 2019). Normal dağılım ölçütü olarak kullanılan çarpıklık değerinin -2,00 ile +2,00 basıklık değerinin -7,00 ile +7,00 arasında olabileceğini aktaran referanslar vardır (Hair vd., 2010).

Bu bilgilerden hareketle tablo 7-8-9-10 incelendiğinde, araştırmamızda kullanılan ölçek ifadelerine katılımcıların verdiği cevapların normal dağılım sağladığı görülmüştür.

Tablo 7. Hizmetkar Liderlik Ölçek İfadelerinin İstatistik Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
HİZMETKAR LİDERLİK				
Yöneticim işle ilgili bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu bana söyleyebilir.	4,182	1,028	-1,341	1,244
Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	3,600	1,278	-0,710	-0,560
Kişisel bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	3,844	1,204	-0,977	0,075
Yöneticim topluma hizmet etmenin önemini vurgular.	3,655	1,192	-0,606	-0,579
Yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	2,749	1,302	0,051	-1,153
Yöneticim zor durumlarda, en doğrusu olduğuna inandığım şekilde davranabilmem için bana özgürlük tanır.	3,499	1,282	-0,598	-0,756
Yöneticim başarılı olmak için etik değerlerden taviz vermez.	3,770	1,230	-0,867	-0,186

Hizmetkar liderlik ile ilgili katılımcıların değerlendirmelerine bakıldığında “Yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar” (2,75) dışında kalan tüm ifade değerlerinin 3,50 ortalama puan ve üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek değerlendirme “Yöneticim işle ilgili bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu bana söyleyebilir” (4,18) ifadesi için gözlenmiştir.

Çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak sonuçların normal dağılıma uygunluğu incelendiğinde “Yöneticim işle ilgili bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu bana söyleyebilir” ifadesinin çarpıklığı -1’den düşük ve basıklığı +1’den yüksek, “Yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar” ifadesinin basıklığı -1’den düşük çıkmıştır. Belirtilenler dışında diğer çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 aralığındadır.

Tablo 8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçek İfadelerinin İstatistik Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK				
Çalıştığım bölüm fikirlerimi önemser.	3,807	1,166	-0,943	0,120
Çalıştığım bölüm iyiliğimi gerçekten düşünür.	3,605	1,166	-0,758	-0,193
Çalıştığım bölüm amaçlarıma ve değerlerime güçlü şekilde saygı gösterir.	3,667	1,133	-0,752	-0,182
Bir sorunum olduğunda çalıştığım bölüm bana yardımcı olur.	3,738	1,084	-0,827	0,075
Çalıştığım bölüm kötü niyetle yapmadığım bir hatayı affeder.	3,749	1,000	-0,760	0,271
* Eğer fırsat doğarsa, çalıştığım bölüm iyi niyetimi kötüye kullanır. (-)	2,166	1,086	0,729	-0,235
* Eğer fırsat doğarsa, çalıştığım bölüm iyi niyetimi kötüye kullanmaz. (+)	3,834	1,086	-0,729	-0,235
* Çalıştığım bölüm bana çok az ilgi gösterir. (-)	2,363	1,176	0,766	-0,307
* Çalıştığım bölüm bana çok fazla ilgi gösterir. (+)	3,637	1,176	-0,766	-0,307
Çalıştığım bölüm özel bir ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmak ister.	3,667	1,110	-0,816	-0,087
* Anket uygulamasında negatif anlamalı sorulan ifadeler, analiz aşamasında pozitif anlamalı hale dönüştürülmüştür.				

Algılanan örgütsel destek ölçümüne ilişkin katılımcıların cevapları incelendiğinde, bütün ifadelerin aldığı ortalama değer 3,60 ve üzerindedir (3,60-3,83 aralığında).

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının tümü -1 ile +1 aralığında gözlenmiştir.

Tablo 9. Personel Güçlendirme Ölçek İfadelerinin İstatistik Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
PERSONEL GÜÇLENDİRME				
PERSONEL GÜÇLENDİRME - ANLAM				
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,375	0,702	-0,872	0,264
İşimle ilgili faaliyetler bana kişisel olarak anlam ifade eder.	4,336	0,714	-0,936	0,767
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,386	0,707	-1,064	1,061
PERSONEL GÜÇLENDİRME - YETKİNLİK				
İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	4,531	0,556	-0,728	-0,043
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	4,444	0,591	-0,522	-0,643
İşim için gerekli becerileri geliştirdim.	4,363	0,605	-0,625	1,205
PERSONEL GÜÇLENDİRME - ÖZERKLİK				
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	3,846	1,019	-0,987	0,746
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	3,825	1,026	-0,996	0,779
İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	3,687	1,102	-0,850	0,170
PERSONEL GÜÇLENDİRME - ETKİ				
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim çoktur.	3,276	1,127	-0,491	-0,579
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibiyim.	3,028	1,086	-0,337	-0,637
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde belirleyici gücüm var.	3,172	1,166	-0,383	-0,723

Personel güçlendirme cevaplarına ait ortalamalar, ölçeğin 3'er maddeli 4 boyuttan ve toplam 12 ifadeden oluştuğu dikkate alınarak yorumlanabilir. “Anlam” ve “Yetkinlik” boyutlarına ilişkin tüm ifadelerin ortalaması 4,30 puanın üzerindedir (4,34-4,53 aralığında). “Özerklik” boyutundaki ortalama değerler 3,50 üzerinde gözlenmiştir (3,69-3,85 aralığında). En düşük değerlendirmeler “Etki” boyutuna ilişkin olmakla birlikte, ifadelerin tamamı 3,00 puan üzerinde gözlenmiştir (3,03-3,28 aralığında).

Normal dağılım testi yapıldığında, “Anlam” boyutunda “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” ifadesinin çarpıklığı (-1,06) ve basıklığı (1,06) ile “Yetkinlik” boyutunda “İşim için gerekli becerileri geliştirdim” ifadesinin basıklığı (1,20) dışındaki tüm değerler, -1 ile +1 aralığında çıkmıştır.

Tablo 10. İşe Gömülmüşlük Ölçek İfadelerinin İstatistik Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK				
Kendimi çalıştığım bölüme bağlı hissediyorum.	3,998	1,081	-0,875	-0,147
Kendimi çalıştığım bölüme bağımlı hissediyorum.	3,175	1,276	-0,264	-1,044
Çalıştığım bölümden ayrılmak benim için zor olurdu.	3,639	1,207	-0,787	-0,344
Çalıştığım bölümdeki işime, ondan ayrılamayacak kadar kendimi kaptırmış durumdayım.	3,106	1,234	-0,313	-0,970
Çalıştığım bölümden öyle basitçe ayrılamam.	3,784	1,132	-0,804	-0,187
* Çalıştığım bölümden ayrılmak benim için kolay olurdu. (-)	2,126	1,193	0,948	-0,037
* Çalıştığım bölümden ayrılmak benim için kolay olmazdı. (+)	3,874	1,193	-0,948	-0,037
Kendimi çalıştığım bölümle güçlü bir ilişki içinde hissediyorum.	3,680	1,213	-0,808	-0,319
* Anket uygulamasında negatif anlamlı sorulan ifadeler, analiz aşamasında pozitif anlamlı hale dönüştürülmüştür.				

Araştırmaya katılanların iş gömülmüşlük kavramına ilişkin cevaplarının tamamı 3,00 ortalama değer üzerinde çıkmıştır (3,11-4,00 aralığında). 7 ifadeden 2’si dışında kalanlar 3,60 puan üzerindedir.

Normal dağılıma uygunluk için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakıldığında, “Kendimi çalıştığım bölüme bağımlı hissediyorum” ifadesinin basıklık değerinin -1’den düşük çıktığı görülmüştür. Bunun dışında kalan ifadelerde istatistikler -1 ile +1 aralığında gözlenmiştir.

Tablo 11’de araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistik değerleri toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 11. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

			Değer (Statistic)	Standart Hata (Std. Error)
Hizmetkar Liderlik	Ortalama (Mean)		25,30	0,35
	95% Ortalama için Güven Aralığı (Confidence Interval for Mean)	Alt Sınır (Lower Bound)	24,61	
		Üst Sınır (Upper Bound)	25,99	
	5% Kesilmiş Ortalama (Trimmed Mean)		25,70	
	Medyan (Median)		28,00	
	Varyans (Variance)		53,74	
	Standart Sapma (Std. Deviation)		7,33	
	Minimum (Minimum)		7,00	
	Maksimum (Maximum)		35,00	
	Aralık (Range)		28,00	
	Çeyrekler Arası Aralık (Interquartile Range)		11,00	
	Çarpıklık (Skewness)		-0,74	0,12
	Basıklık (Kurtosis)		-0,44	0,23
Algılanan Örgütsel Destek	Ortalama (Mean)		29,70	0,37
	95% Ortalama için Güven Aralığı (Confidence Interval for Mean)	Alt Sınır (Lower Bound)	28,98	
		Üst Sınır (Upper Bound)	30,42	
	5% Kesilmiş Ortalama (Trimmed Mean)		30,14	
	Medyan (Median)		32,00	
	Varyans (Variance)		58,61	
	Standart Sapma (Std. Deviation)		7,66	

	Minimum (Minimum)		8,00	
	Maksimum (Maximum)		40,00	
	Aralık (Range)		32,00	
	Çeyrekler Arası Aralık (Interquartile Range)		10,00	
	Çarpıklık (Skewness)		-0,86	0,12
	Basıklık (Kurtosis)		-0,13	0,23
Personel Güçlendirme - Anlam	Ortalama (Mean)		13,10	0,09
	95% Ortalama için Güven Aralığı (Confidence Interval for Mean)	Alt Sınır (Lower Bound)	12,91	
		Üst Sınır (Upper Bound)	13,28	
	5% Kesilmiş Ortalama (Trimmed Mean)		13,26	
	Medyan (Median)		13,00	
	Varyans (Variance)		3,88	
	Standart Sapma (Std. Deviation)		1,97	
	Minimum (Minimum)		6,00	
	Maksimum (Maximum)		15,00	
	Aralık (Range)		9,00	
	Çeyrekler Arası Aralık (Interquartile Range)		3,00	
	Çarpıklık (Skewness)		-0,95	0,12
	Basıklık (Kurtosis)		0,72	0,23
Personel Güçlendirme - Yetkinlik	Ortalama (Mean)		13,34	0,07
	95% Ortalama için Güven Aralığı (Confidence Interval for Mean)	Alt Sınır (Lower Bound)	13,19	
		Üst Sınır (Upper Bound)	13,48	
	5% Kesilmiş Ortalama (Trimmed Mean)		13,44	
	Medyan (Median)		13,00	
	Varyans (Variance)		2,37	
	Standart Sapma (Std. Deviation)		1,54	
	Minimum (Minimum)		8,00	
	Maksimum (Maximum)		15,00	
	Aralık (Range)		7,00	
	Çeyrekler Arası Aralık (Interquartile Range)		3,00	
	Çarpıklık (Skewness)		-0,55	0,12
	Basıklık (Kurtosis)		-0,22	0,23
Personel Güçlendirme - Özerklik	Ortalama (Mean)		11,35	0,14
	95% Ortalama için Güven Aralığı (Confidence Interval for Mean)	Alt Sınır (Lower Bound)	11,07	
		Üst Sınır (Upper Bound)	11,63	
	5% Kesilmiş Ortalama (Trimmed Mean)		11,59	
	Medyan (Median)		12,00	
	Varyans (Variance)		8,72	
	Standart Sapma (Std. Deviation)		2,95	
	Minimum (Minimum)		3,00	
	Maksimum (Maximum)		15,00	
	Aralık (Range)		12,00	
	Çeyrekler Arası Aralık (Interquartile Range)		3,00	

	Çarpıklık (Skewness)		-1,12	0,12
	Basıklık (Kurtosis)		0,99	0,23
Personel Güçlendirme - Etki	Ortalama (Mean)		9,48	0,15
	95% Ortalama için Güven Aralığı (Confidence Interval for Mean)	Alt Sınır (Lower Bound)	9,17	
		Üst Sınır (Upper Bound)	9,78	
	5% Kesilmiş Ortalama (Trimmed Mean)		9,53	
	Medyan (Median)		10,00	
	Varyans (Variance)		10,39	
	Standart Sapma (Std. Deviation)		3,22	
	Minimum (Minimum)		3,00	
	Maksimum (Maximum)		15,00	
	Aralık (Range)		12,00	
	Çeyrekler Arası Aralık (Interquartile Range)		5,00	
	Çarpıklık (Skewness)		-0,51	0,12
	Basıklık (Kurtosis)		-0,57	0,23
İşe Gömülmüslük	Ortalama (Mean)		25,24	0,35
	95% Ortalama için Güven Aralığı (Confidence Interval for Mean)	Alt Sınır (Lower Bound)	24,56	
		Üst Sınır (Upper Bound)	25,93	
	5% Kesilmiş Ortalama (Trimmed Mean)		25,63	
	Medyan (Median)		27,00	
	Varyans (Variance)		52,53	
	Standart Sapma (Std. Deviation)		7,25	
	Minimum (Minimum)		7,00	
	Maksimum (Maximum)		35,00	
	Aralık (Range)		28,00	
	Çeyrekler Arası Aralık (Interquartile Range)		10,00	
	Çarpıklık (Skewness)		-0,78	0,12
	Basıklık (Kurtosis)		-0,41	0,23

3.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 12) Cronbach Alpha değerleri; hizmetkar liderlik ölçeği için 0,941, algılanan örgütsel destek için 0,948, işe gömülmüslük için 0,946 çıkmıştır. Personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları için Cronbach Alpha değerleri; anlam 0,920, yetkinlik 0,851, özerklik 0,933, etki 0,950 olarak gözlenmiştir.

Bir ölçüm aracının güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach Alfa değerinin 0,70 ve üstü olması yeterlidir (Büyüköztürk, 2023). Araştırmamızda ulaşılan bulgulara göre kullanılan ölçme araçlarının güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Ölçek	İfade Sayısı	Ortalama Değer	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
Hizmetkar Liderlik	7	3,614	-0,736	-0,441	0,941
Algılanan Örgütsel Destek	8	3,713	-0,863	-0,129	0,948
Personel Güçlendirme - Anlam	3	4,366	-0,948	0,720	0,920
Personel Güçlendirme - Yetkinlik	3	4,446	-0,549	-0,220	0,851
Personel Güçlendirme - Özerklik	3	3,786	-1,121	0,987	0,933
Personel Güçlendirme - Etki	3	3,159	-0,512	-0,571	0,950
İşe Gömülmüslük	7	3,608	-0,784	-0,412	0,946

Değişkenler altında yer alan her bir maddenin toplam madde korelasyonunun (ölçekteki ilgili ifade ile ölçekteki toplam puan arasındaki korelasyon) 0,30 olan referans değerinin çok üzerinde olduğu gözlenmiştir (Tablo 13 - Sütun 3). Hizmetkar liderlik için 0,67-0,87 aralığında, algılanan örgütsel destek için 0,68-0,90 aralığında, personel güçlendirme anlam boyutunda 0,78-0,87 aralığında, personel güçlendirme yetkinlik boyutunda 0,65-0,80 aralığında, personel güçlendirme özerklik boyutunda 0,82-0,89 aralığında, personel güçlendirme etki boyutunda 0,89-0,91 aralığında, işe gömülmüslük için 0,68-0,90 aralığında değerler tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan, faktörlerin yanısıra maddelerin de güvenilirlik değerine katkısının çok iyi düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 13. Ölçek İfadelerinin Güvenilirlik İstatistikleri

	İfadeler	İfade Silinirse Ölçek Ortalaması	İfade Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	İfade Silinirse Çoklu Korelasyon Katsayısı	İfade Silinirse Ölçek Cronbach Alfa
Hizmetkar Liderlik	Yöneticim işle ilgili bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu bana söyleyebilir.	21,12	43,55	0,67	0,48	0,94
	Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	21,70	38,46	0,86	0,76	0,93
	Kişisel bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	21,46	39,82	0,82	0,71	0,93
	Yöneticim topluma hizmet etmenin önemini vurgular.	21,64	39,94	0,82	0,68	0,93
	Yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	22,55	39,34	0,78	0,65	0,93
	Yöneticim zor durumlarda, en doğrusu olduğuna inandığım şekilde davranabilmem için bana özgürlük tanır.	21,80	38,33	0,87	0,78	0,93
	Yöneticim başarılı olmak için etik değerlerden taviz vermez.	21,53	39,65	0,81	0,68	0,93
Algılanan Örgütsel Destek	Çalıştığım bölüm fikirlerimi önemser.	25,90	43,77	0,87	0,82	0,94
	Çalıştığım bölüm iyiliğimi gerçekten düşünür.	26,10	43,40	0,90	0,86	0,94
	Çalıştığım bölüm amaçlarıma ve değerlerime güçlü şekilde saygı gösterir.	26,04	43,99	0,89	0,84	0,94
	Bir sorunum olduğunda çalıştığım bölüm bana yardımcı olur.	25,97	44,94	0,86	0,79	0,94
	Çalıştığım bölüm kötü niyetle yapmadığım bir hatayı affeder.	25,95	48,21	0,68	0,48	0,95
	Eğer fırsat doğarsa, çalıştığım bölüm iyi niyetimi kötüye kullanmaz.	25,87	46,79	0,72	0,60	0,95
	Çalıştığım bölüm bana çok fazla ilgi gösterir.	26,07	45,50	0,74	0,62	0,95
	Çalıştığım bölüm özel bir ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmak ister.	26,04	44,99	0,83	0,73	0,94
Personel Güçlendirme - Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	8,72	1,89	0,78	0,61	0,93
	İşimle ilgili faaliyetler bana kişisel olarak anlam ifade eder.	8,76	1,74	0,87	0,78	0,86
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	8,71	1,76	0,86	0,77	0,86
Personel Güçlendirme	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	8,81	1,25	0,65	0,45	0,86

- Yetkinlik	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	8,89	1,05	0,80	0,65	0,71
	İşim için gerekli becerileri geliştirdim.	8,97	1,09	0,72	0,57	0,80
Personel Güçlendirme - Özerklik	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	7,51	4,05	0,89	0,81	0,88
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	7,53	4,06	0,88	0,80	0,89
	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	7,67	3,94	0,82	0,67	0,94
Personel Güçlendirme - Etki	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim çoktur.	6,20	4,75	0,89	0,80	0,93
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibiyim.	6,45	4,87	0,91	0,82	0,92
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde belirleyici gücüm var.	6,30	4,59	0,89	0,79	0,93
İşe Gömülmüslük	Kendimi çalıştığım bölüme bağlı hissediyorum.	21,26	40,28	0,81	0,72	0,94
	Kendimi çalıştığım bölüme bağımlı hissediyorum.	22,08	39,97	0,68	0,52	0,95
	Çalıştığım bölümden ayrılmak benim için zor olurdu.	21,62	37,80	0,90	0,83	0,93
	Çalıştığım bölümdeki işime, ondan ayrılmayacak kadar kendimi kaptırmış durumdayım.	22,15	38,64	0,81	0,68	0,94
	Çalıştığım bölümden öyle basitçe ayrılamam.	21,47	39,21	0,86	0,78	0,93
	Çalıştığım bölümden ayrılmak benim için kolay olmazdı.	21,38	38,91	0,82	0,74	0,94
	Kendimi çalıştığım bölümle güçlü bir ilişki içinde hissediyorum.	21,57	38,16	0,87	0,79	0,93

3.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güncel bir araştırmada toplanmış verinin önceki bir araştırmada keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kurgulanmış faktör yapısı ile uyumlu olup olmadığını ortaya koyar (Yaşlıoğlu, 2017). Yapısal eşitlik modeli kapsamında araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi ve araştırma modelinin sınanması, farklı uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır.

İstatistiksel olarak genel model uyumu, mutlak uyum, karşılaştırmalı uyum, koruyucu uyum, artık temelli uyum, model karşılaştırma uyumu indeksleri gibi değerlere bakılabilir. Bunlardan bazıları daha yaygın kullanılan uyum indeksleri olarak ön plana çıkar. Örneğin geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında bulunan modelin farklı olup olmadığını test eden ki-kare (CMIN: χ^2) analizi önemlidir. Bulunan ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının (CMIN/DF) 5’den küçük olması, modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğunu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015).

Tablo 14 araştırmamızın doğrulayıcı faktör analizinde bakılan uyum indekslerini ve yapısal eşitlik modeli uyumu için kabul edilebilir istatistik değerleri göstermektedir.

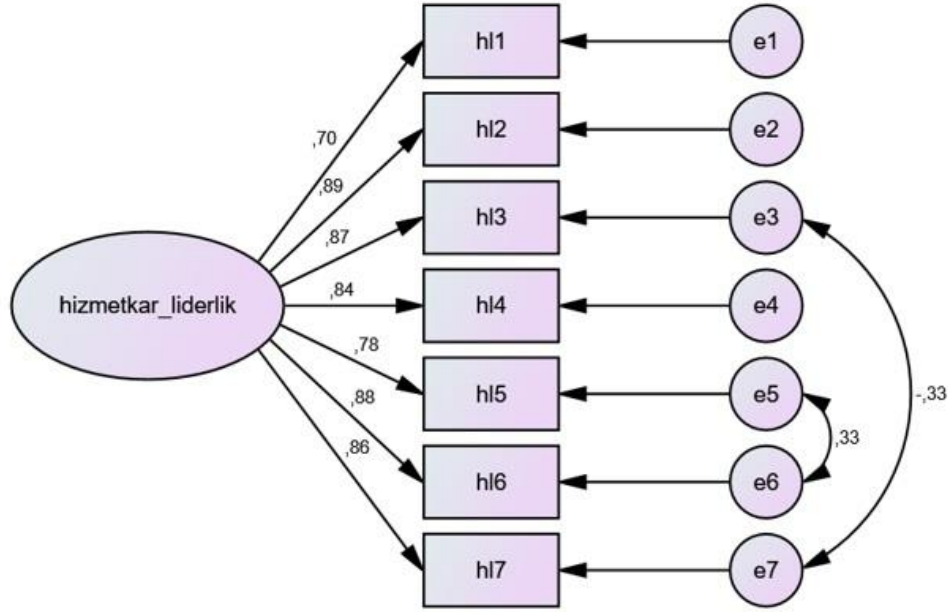
Tablo 14. DFA Kapsamında Değerlendirilen Uyum İndeksleri

UYUM İNDEKSİ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
Genel Model Uyumu		
CMIN/DF	≤ 3	$\leq 4-5$
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	$\geq 0,95$	0,94 - 0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94 - 0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 - 0,08

3.4.4.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeği DFA

7 madde ve tek boyuttan oluşan hizmetkar liderlik ölçeği için yapılan DFA sonuçlarına göre, standardize edilmiş regresyon katsayılarını gösteren Şekil 2’de her maddenin değişkene etkisi (faktör yükü) belirtilmiştir. Bu değerlerin 0,70 ve üzeri olması istenmekte, bununla birlikte 0,70’e yakın değerler geçerli kabul edilmektedir

(Büyüköztürk, 2023). Ölçeğin 1. maddesinin faktör yükü 0,70 olarak ölçülmüş, diğer maddelerin faktör yükleri 0,78-0,89 aralığında gözlenmiştir.



Şekil 2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Hizmetkar liderlik ölçeği maddelerinin regresyon ağırlıkları tablosuna bakıldığında, 0,05’den daha küçük olması gereken P değerlerinin geçerliliği sağladığı ve maddelerin tamamının faktör ile ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015).

Tablo 15. Hizmetkar Liderlik Ölçeği DFA Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
hl1	<-	hizmetkar_liderlik	0,702	1,000			
hl2	<-	hizmetkar_liderlik	0,894	1,582	0,089	17,880	***
hl3	<-	hizmetkar_liderlik	0,873	1,457	0,084	17,366	***
hl4	<-	hizmetkar_liderlik	0,844	1,393	0,082	16,911	***
hl5	<-	hizmetkar_liderlik	0,781	1,408	0,090	15,657	***
hl6	<-	hizmetkar_liderlik	0,877	1,558	0,089	17,554	***
hl7	<-	hizmetkar_liderlik	0,857	1,460	0,086	17,043	***
*** = P < 0,001							

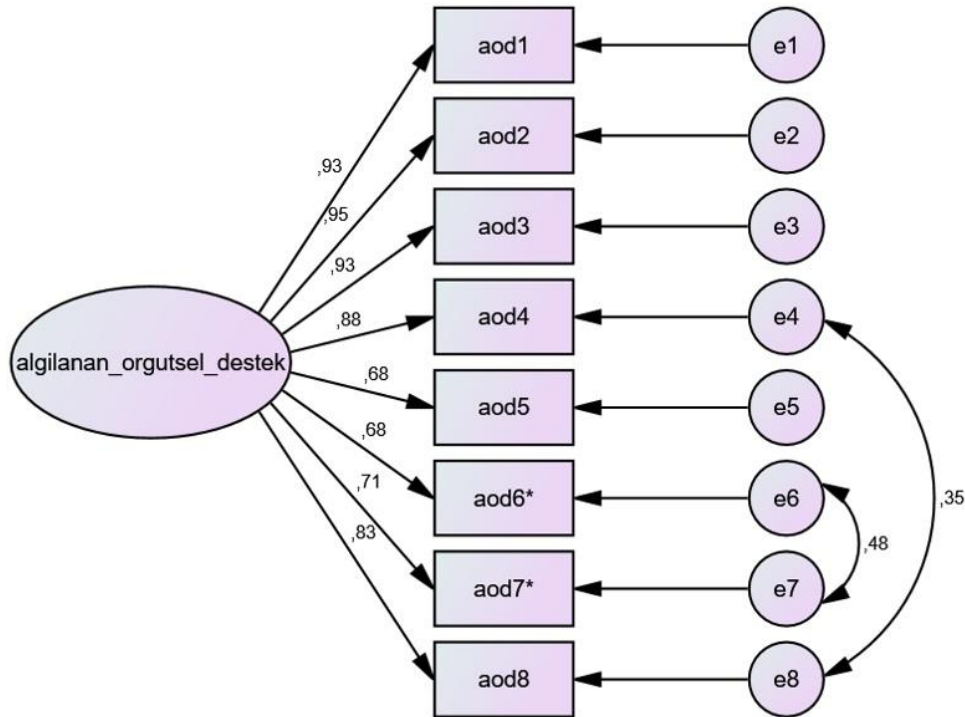
Uyum indeksleri istatistiklerine bakılarak araştırmada elde edilen veri ile ölçeğin genel uyumu değerlendirilmiştir. Tablo 16’da belirtilen sonuçlara göre hizmetkar liderlik ölçeği uyum indeksleri kabul edilebilir değerlerdedir.

Tablo 16. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
3,05	0,98	0,95	0,99	0,99	0,99	0,07

3.4.4.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA

8 madde ve tek boyuttan oluşan algılanan örgütsel destek ölçeği için yapılan DFA sonuçları her maddenin değişkene etkisi ile belirtilmiştir (Şekil 3). Maddelerin faktör yükleri 0,68-0,95 aralığında gözlenmiştir.



Şekil 3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA Sonuçları

Regresyon ağırlıkları sonuçlarında, maddelerin tümünün faktör ile anlamlı ilişkisi ($P < 0,05$) gözlenmiştir.

Tablo 17. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
aod1	<-	algılanan_orgutsel_destek	0,925	1,000			
aod2	<-	algılanan_orgutsel_destek	0,951	1,028	0,027	38,394	***
aod3	<-	algılanan_orgutsel_destek	0,933	0,979	0,027	35,856	***
aod4	<-	algılanan_orgutsel_destek	0,880	0,884	0,030	29,906	***
aod5	<-	algılanan_orgutsel_destek	0,677	0,627	0,036	17,579	***
aod6_ters	<-	algılanan_orgutsel_destek	0,682	0,687	0,039	17,788	***
aod7_ters	<-	algılanan_orgutsel_destek	0,712	0,777	0,041	19,130	***
aod8	<-	algılanan_orgutsel_destek	0,830	0,854	0,033	25,834	***
*** = $P < 0,001$							

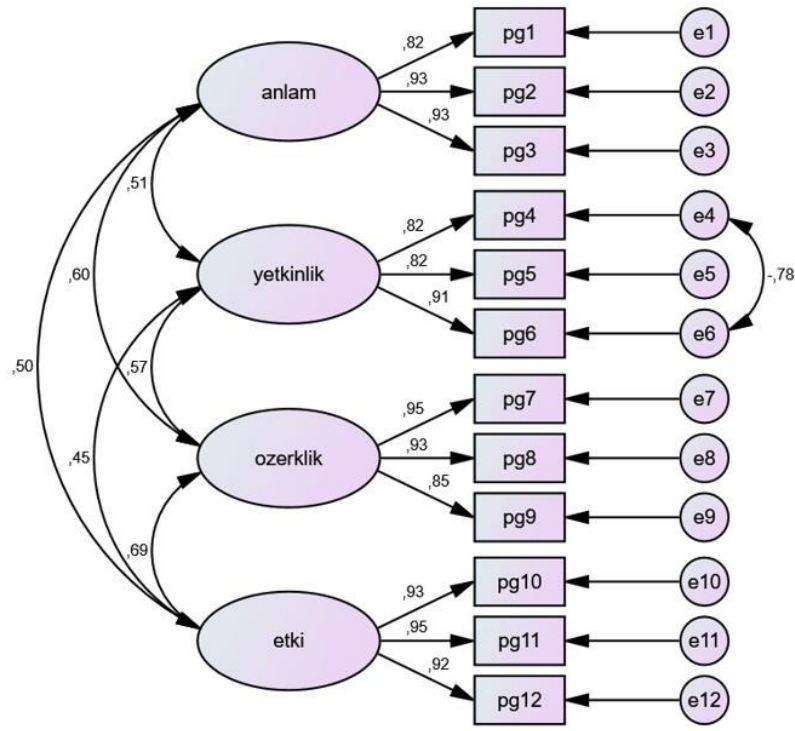
Uyum indeksleri istatistiklerine bakılarak araştırmada elde edilen veri ile ölçeğin genel uyumu değerlendirilmiştir. Ulaşılan değerlere göre algılanan örgütsel destek ölçeği uyum indeksleri kabul edilebilir seviyededir (Tablo 18).

Tablo 18. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
2,87	0,97	0,94	0,99	0,99	0,99	0,07

3.4.4.3. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA

Araştırmada kullanılan personel güçlendirme ölçeği 4 boyuttan, her boyut altında 3'er ifade olmak üzere toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin faktör ve madde bazında DFA sonuçları Şekil 4'de gösterilmiştir. Faktör yükleri 0,82-0,95 aralığında değerler almıştır.



Şekil 4. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA Sonuçları

Regresyon ağırlıkları tablosunda P değerlerinin tamamı anlamlıdır ($P < 0,05$).

Tablo 19. Personel Güçlendirme Ölçeği DFA Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
pg1	<-	anlam	0,818	1,000			
pg2	<-	anlam	0,931	1,157	0,048	24,244	***
pg3	<-	anlam	0,930	1,146	0,047	24,209	***
pg4	<-	yetkinlik	0,820	1,000			
pg5	<-	yetkinlik	0,818	1,060	0,074	14,423	***
pg6	<-	yetkinlik	0,907	1,203	0,075	16,095	***
pg7	<-	ozerklik	0,946	1,000			
pg8	<-	ozerklik	0,931	0,990	0,028	35,927	***
pg9	<-	ozerklik	0,852	0,974	0,035	28,067	***
pg10	<-	etki	0,927	1,000			
pg11	<-	etki	0,947	0,985	0,027	36,500	***
pg12	<-	etki	0,917	1,024	0,031	33,337	***
*** = P < 0,001							

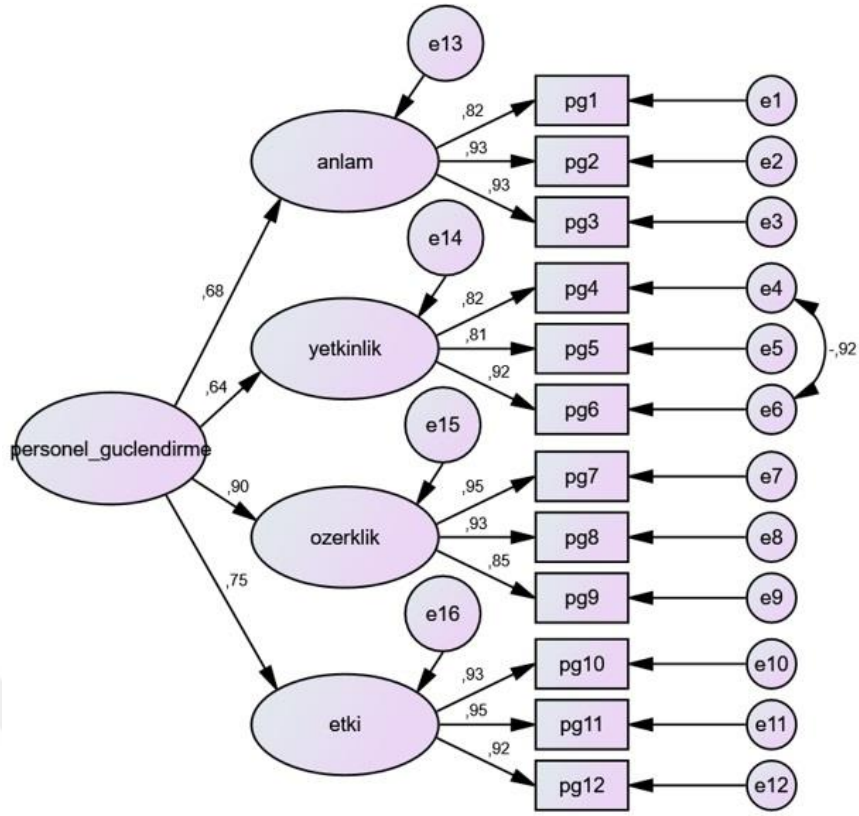
Uyum indeksleri değerlerine göre personel güçlendirme ölçeği uyum indeksleri kabul edilebilir seviyededir (Tablo 20).

Tablo 20. Personel Güçlendirme Ölçeği Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
4,04	0,93	0,89	0,96	0,97	0,97	0,08

Personel güçlendirme ölçeğinin 4 boyutlu olmasından hareketle ilave olarak ikincil seviye doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İkincil seviye DFA, analiz edilen yapının birincil seviyede faktörlerle açıklanma durumunu, birincil seviyede madde yüklerinin sıfır olmaması durumunu, madde hata terimleri arasında korelasyon olmaması durumunu ve birincil seviye faktör kovaryanslarının ikincil seviye faktörü yordaması durumunu test eder (Meydan ve Şeşen, 2015).

İkincil seviye DFA için, faktörlerin (araştırmamızdaki personel güçlendirme boyutları) yordadığı üst seviye faktör (personel güçlendirme değişkeni) modele dahil edilmiş, alt faktörleri üst seviyedeki yeni faktöre bağlayan regresyon yolları eklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre faktör yüklerinin (Şekil 5), regresyon ağırlıkları için P değerlerinin (Tablo 21) ve uyum indeksleri istatistiklerinin (Tablo 22) tamamı kabul edilebilir düzeydedir.



Şekil 5. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Seviye DFA Sonuçları

Tablo 21. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Seviye DFA Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
anlam	<-	personel_guclendirme	0,680	0,390	0,030	12,927	***
yetkinlik	<-	personel_guclendirme	0,640	0,293	0,024	12,112	***
ozerklik	<-	personel_guclendirme	0,899	0,865	0,044	19,717	***
etki	<-	personel_guclendirme	0,751	0,783	0,050	15,707	***
pg1	<-	anlam	0,817	1,000			
pg2	<-	anlam	0,931	1,158	0,048	24,201	***
pg3	<-	anlam	0,930	1,147	0,047	24,179	***
pg4	<-	yetkinlik	0,825	1,000			
pg5	<-	yetkinlik	0,809	1,042	0,074	13,998	***
pg6	<-	yetkinlik	0,920	1,213	0,075	16,086	***
pg7	<-	ozerklik	0,946	1,000			
pg8	<-	ozerklik	0,932	0,992	0,028	35,996	***
pg9	<-	ozerklik	0,851	0,974	0,035	27,968	***
pg10	<-	etki	0,926	1,000			
pg11	<-	etki	0,947	0,986	0,027	36,516	***
pg12	<-	etki	0,917	1,024	0,031	33,260	***

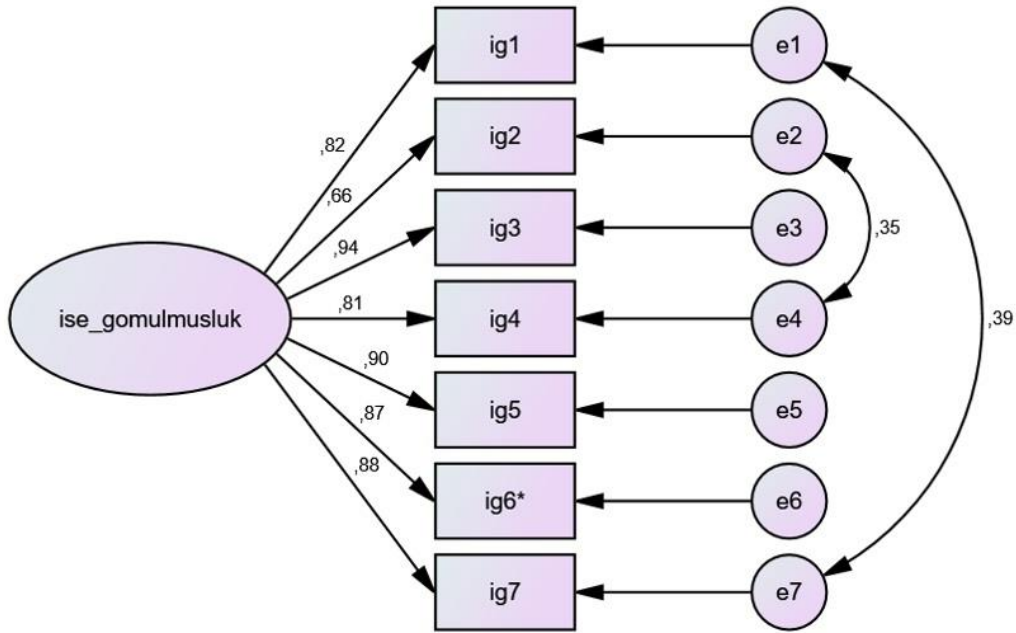
*** = P < 0,001

Tablo 22. Personel Güçlendirme Ölçeği İkincil Seviye DFA Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
4,03	0,93	0,89	0,96	0,97	0,97	0,08

3.4.4.4. İşe Gömülmüşlük Ölçeği DFA

İşe gömülmüşlük tek faktör altında 7 ifade ile ölçülmüştür. Ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0,66-0,94 aralığında çıkmıştır.



Şekil 6. İşe Gömülmüşlük Ölçeği DFA Sonuçları

Regresyon ağırlıklarına göre ifadelerin faktör ile ilişkisi anlamlıdır ($P < 0,05$).

Tablo 23. İşe Gömülmüşlük Ölçeği DFA Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
ig1	<-	ise_gomulmusluk	0,820	1,000			
ig2	<-	ise_gomulmusluk	0,663	0,954	0,063	15,257	***
ig3	<-	ise_gomulmusluk	0,943	1,284	0,050	25,589	***
ig4	<-	ise_gomulmusluk	0,808	1,125	0,056	20,019	***
ig5	<-	ise_gomulmusluk	0,900	1,150	0,048	23,734	***
ig6_ters	<-	ise_gomulmusluk	0,873	1,175	0,052	22,573	***
ig7	<-	ise_gomulmusluk	0,875	1,198	0,041	28,880	***
*** = P < 0,001							

İşe gömülmüşlük değişkeni için uyum indeksleri kabul edilebilir seviyededir.

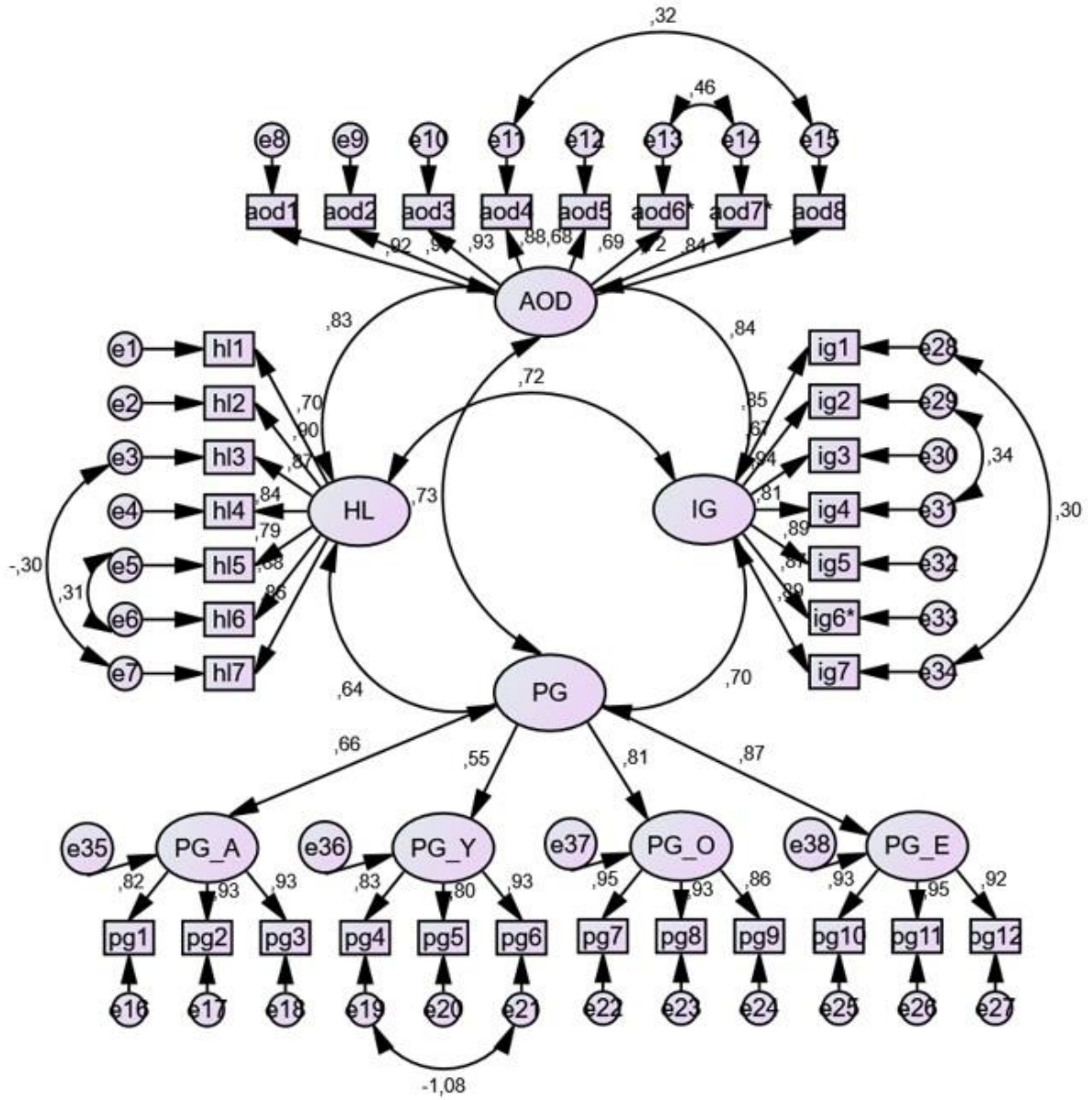
Tablo 24. İşe Gömülmüşlük Ölçeği Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
3,57	0,97	0,93	0,99	0,99	0,99	0,08

Özet olarak AMOS programı ile araştırma modelimizdeki her bir değişken (ölçek) için yapılan DFA sonucunda, geçerlilik test edilmiş ve gözlenen istatistik verilere göre doğrulanmıştır.

3.4.4.5. Araştırma Modeli İçin (Bütün Değişkenlerin Dahil Edildiği) DFA

AMOS programı ile yapılan son doğrulayıcı faktör analizinde, değişkenlerin tamamından oluşan araştırma modeli için geçerlilik değerleri tespit edilmiştir. Elde edilen istatistiklere bakıldığında araştırma modeli için geçerlilik skorlarına ulaşılmıştır.



Şekil 7. Araştırma Modeli İçin DFA Sonuçları

Tablo 25. Araştırma Modeli için DFA Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
PG_A	<-	PG	0,663	0,434	0,032	13,675	***
PG_Y	<-	PG	0,552	0,311	0,027	11,351	***
PG_O	<-	PG	0,815	0,771	0,046	16,593	***
PG_E	<-	PG	0,867	0,928	0,049	19,112	***
hl7	<-	HL	0,858	1,000			
hl6	<-	HL	0,883	1,073	0,043	24,941	***
hl5	<-	HL	0,787	0,971	0,048	20,346	***

hl4	<-	HL	0,841	0,950	0,042	22,819	***
hl3	<-	HL	0,865	0,988	0,047	21,148	***
hl2	<-	HL	0,896	1,085	0,042	25,670	***
hl1	<-	HL	0,697	0,679	0,040	16,978	***
aod1	<-	AOD	0,924	1,000			
aod2	<-	AOD	0,945	1,023	0,027	37,561	***
aod3	<-	AOD	0,932	0,980	0,027	35,730	***
aod4	<-	AOD	0,884	0,890	0,029	30,333	***
aod5	<-	AOD	0,675	0,627	0,036	17,519	***
aod6_ters	<-	AOD	0,692	0,698	0,038	18,249	***
aod7_ters	<-	AOD	0,724	0,791	0,040	19,695	***
aod8	<-	AOD	0,840	0,866	0,033	26,548	***
pg3	<-	PG_A	0,926	1,000			
pg2	<-	PG_A	0,935	1,018	0,032	31,838	***
pg1	<-	PG_A	0,816	0,875	0,036	24,047	***
pg6	<-	PG_Y	0,931	1,000			
pg5	<-	PG_Y	0,801	0,840	0,062	13,642	***
pg4	<-	PG_Y	0,832	0,823	0,052	15,949	***
pg9	<-	PG_O	0,859	1,000			
pg8	<-	PG_O	0,927	1,004	0,036	27,555	***
pg7	<-	PG_O	0,946	1,018	0,036	28,527	***
pg12	<-	PG_E	0,918	1,000			
pg11	<-	PG_E	0,945	0,959	0,027	35,527	***
pg10	<-	PG_E	0,927	0,975	0,029	33,583	***
ig1	<-	IG	0,845	1,000			
ig2	<-	IG	0,672	0,939	0,059	15,987	***
ig3	<-	IG	0,938	1,240	0,045	27,447	***
ig4	<-	IG	0,806	1,089	0,052	20,908	***
ig5	<-	IG	0,888	1,100	0,044	24,715	***
ig6_ters	<-	IG	0,865	1,130	0,048	23,593	***
ig7	<-	IG	0,892	1,185	0,040	29,699	***

*** = P < 0,001

KISALTMALAR:

HL	HİZMETKAR LİDERLİK
AOD	ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK
PG	PERSONEL GÜÇLENDİRME
PG_A	PERSONEL GÜÇLENDİRME - ANLAM
PG_Y	PERSONEL GÜÇLENDİRME - YETKİNLİK
PG_O	PERSONEL GÜÇLENDİRME - ÖZERKLİK
PG_E	PERSONEL GÜÇLENDİRME - ETKİ
IG	İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK

Tablo 26. Araştırma Modeli İçin Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
2,35	0,85	0,83	0,92	0,96	0,96	0,06

3.4.5. Yakınsama ve Ayırsama Geçerlilikleri

Geçerliliği test etmek için bakılabilecek diğer değerler, yakınsama/uyum geçerliliği (*convergent validity*) için birleşik güvenilirlik (CR / *composite reliability*) ve ortalama açıklanan varyans (AVE / *average variance extracted*) istatistikleri, ayırsama/ayırım geçerliliği (*discriminant validity*) için maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV / *maximum squared variance*) ve paylaşılan varyansın karesinin ortalaması (ASV / *average shared squared variance*) skorlarıdır.

Ölçek faktörlerinin altındaki ifadelerin kendi aralarında ve faktör ile ilişkisini ölçen yakınsama geçerliliği için CR değerinin 0,70 ve üzerinde, AVE değerinin 0,50 ve üzerinde olması istenir (Hair vd., 2010). Maddelerin, ait oldukları faktörden daha fazla başka bir faktör ile ilişkili olmamasını ölçen ayırsama geçerliliği için, MSV değerinin ASV'den yüksek ve AVE'den düşük olması beklenir (Fornell ve Larcker, 1981'den aktaran Evliyaoğlu, 2023).

Hesaplanan değerlere bakıldığında yakınsama ve ayırsama geçerliliklerinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 27. Yakınsama ve Ayırsama Geçerliliği Değerleri

	Yakınsama Geçerliliği		Ayırsama Geçerliliği	
	CR	AVE	MSV	ASV
Hizmetkar Liderlik	0,941	0,697	0,632	0,320
Algılanan Örgütsel Destek	0,947	0,695	0,653	0,397
Personel Güçlendirme - Anlam	0,922	0,799	0,328	0,238
Personel Güçlendirme - Yetkinlik	0,892	0,734	0,264	0,142
Personel Güçlendirme - Özerklik	0,936	0,831	0,446	0,309
Personel Güçlendirme - Etki	0,951	0,865	0,486	0,363
İşe Gömülmüşlük	0,946	0,718	0,653	0,361

3.4.6. Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumu Testi

Çoklu regresyonda bağımsız değişkenler arasındaki ilişki yüksek olduğunda ortaya çıkan soruna, çoklu doğrusal bağlantı sorunu adı verilir. Başka bir ifadeyle, bir değişkeni (bağımlı değişkeni) yordayan en az iki değişken (bağımsız değişkenler) arasında yüksek ilişki olması durumudur. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin çok yüksek olması, bu değişkenlerin yüksek oranda birbirine benzer olduğu anlamına geldiğinden, değişkenlerden birinin çıkarılması uygun görülür. Bu durumu tespit edebilmek için VIF (*variance inflation factor*) değerine bakılır. Varyans artış (genişlik) faktörü olan ilgili istatistiğin 10 ve üzerinde değer almaması, çoklu doğrusal bağlantı durumu olmadığını gösterir (Hair vd., 2010).

Araştırmamızın bağımlı değişkeni olan işe gömülmüşlük üzerinde etkisini incelediğimiz üç değişken için çoklu doğrusal bağlantı durumuna bakılmıştır. Ulaşılan VIF değerlerine göre çoklu doğrusal bağlantı sorunu yoktur.

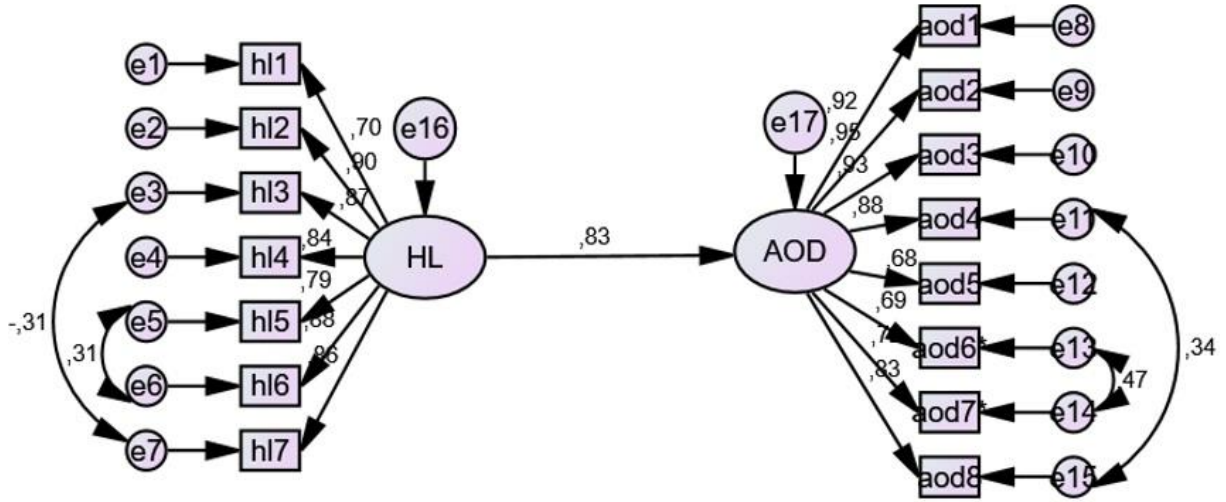
Tablo 28. Hizmetkar Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Personel Güçlendirme için Çoklu Doğrusal Bağlantı Değerleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	VIF
İşe Gömülmüşlük	Hizmetkar Liderlik	2,738
	Algılanan Örgütsel Destek	3,300
	Personel Güçlendirme	1,797

3.4.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezleri, AMOS programı kullanılarak ve değişkenler arası yollar oluşturularak test edilmiştir. Hipotez ifadelerinin altında yer verilen şekillerdeki değerler, direkt etkileri gösteren standardize edilmiş beta β istatistikleridir.

H1: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, örgütsel destek algıları üzerinde etkisi vardır.



Şekil 8. Hizmetkar Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi

Tablo 29'un ilk satırında görüleceği üzere, hizmetkar liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki yol anlamlıdır (HL→AOD, p değeri). Başka bir ifadeyle hizmetkar liderlik algılanan örgütsel destek üzerinde etki etmektedir (**H1: Kabul**). Tablonun sonraki

satırlarında, ölçülen değişkenleri oluşturan her bir ifadenin etki değerleri belirtilmiştir. Bu değerler hizmetkar liderlik ifadeleri için 0,70-0,90; algılanan örgütsel destek ifadeleri için 0,68-0,95 aralığında gözlenmiştir.

Tablo 29. Hizmetkar Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
AOD	<-	HL	0,827	0,843	0,042	20,043	***
hl7	<-	HL	0,859	1,000			
hl6	<-	HL	0,884	1,072	0,043	25,001	***
hl5	<-	HL	0,786	0,969	0,048	20,331	***
hl4	<-	HL	0,840	0,948	0,042	22,813	***
hl3	<-	HL	0,866	0,987	0,047	21,153	***
hl2	<-	HL	0,896	1,084	0,042	25,711	***
hl1	<-	HL	0,697	0,678	0,040	16,975	***
aod1	<-	AOD	0,923	1,000			
aod2	<-	AOD	0,949	1,028	0,027	37,924	***
aod3	<-	AOD	0,933	0,982	0,027	35,732	***
aod4	<-	AOD	0,882	0,888	0,030	30,042	***
aod5	<-	AOD	0,675	0,627	0,036	17,490	***
aod6_ters	<-	AOD	0,689	0,695	0,038	18,056	***
aod7_ters	<-	AOD	0,718	0,785	0,040	19,385	***
aod8	<-	AOD	0,834	0,860	0,033	26,099	***
*** = P < 0,001							

Hizmetkar liderlik ile algılanan örgütsel destek arası etki ölçümünde gözlenen uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerdir.

Tablo 30. Hizmetkar Liderliğin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
2,32	0,94	0,92	0,97	0,98	0,98	0,05

Tablo 31. Hizmetkar Liderliğin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları

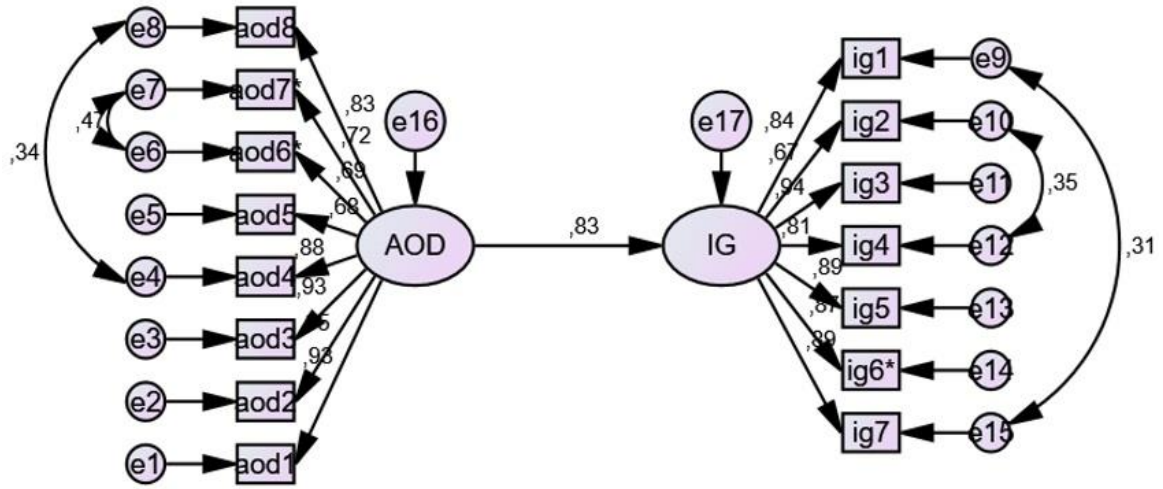
Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
PG	<-	HL	0,606	0,257	0,026	10,021	****
PG_A	<-	PG	0,678	1,000			
PG_Y	<-	PG	0,609	0,766	0,074	10,359	****
PG_O	<-	PG	0,862	1,828	0,146	12,508	****
PG_E	<-	PG	0,808	1,943	0,154	12,588	****
hl7	<-	HL	0,852	1,000			
hl6	<-	HL	0,878	1,073	0,044	24,151	****
hl5	<-	HL	0,785	0,975	0,049	19,956	****
hl4	<-	HL	0,844	0,959	0,042	22,574	****
hl3	<-	HL	0,872	1,002	0,048	21,049	****
hl2	<-	HL	0,895	1,090	0,044	25,028	****
hl1	<-	HL	0,704	0,690	0,040	17,050	****
pg3	<-	PG_A	0,928	1,000			
pg2	<-	PG_A	0,933	1,014	0,032	31,865	****
pg1	<-	PG_A	0,817	0,873	0,036	24,108	****
pg6	<-	PG_Y	0,926	1,000			
pg5	<-	PG_Y	0,804	0,849	0,057	14,787	****
pg4	<-	PG_Y	0,830	0,825	0,051	16,047	****
pg9	<-	PG_O	0,856	1,000			
pg8	<-	PG_O	0,930	1,010	0,037	27,560	****
pg7	<-	PG_O	0,945	1,020	0,036	28,296	****
pg12	<-	PG_E	0,918	1,000			
pg11	<-	PG_E	0,946	0,960	0,027	35,393	****
pg10	<-	PG_E	0,927	0,976	0,029	33,450	****
*** = P < 0,001							

Hizmetkar liderlik ile personel güçlendirme etki analizinde uyum değerleri, kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 32. Hizmetkar Liderliğin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
3,08	0,89	0,86	0,94	0,96	0,96	0,07

H3: Çalışanların örgütsel destek algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.



Şekil 10. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi

Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük arasındaki etki anlamlıdır (AOD→IG, p değeri). Araştırmamıza katılanların algıladıkları örgütsel destek, işe gömülmüşlük durumlarını etkilemektedir (**H3: Kabul**). Algılanan örgütsel destek kavramını oluşturan 8 ifadenin etkileri 0,68-0,95; ölçek ifadelerinin işe gömülmüşlük değişkenine direkt etkileri 0,67-0,94 aralığında ölçülmüştür.

Tablo 33. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi

Sonuçları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
IG	<-	AOD	0,833	0,702	0,035	19,908	***
aod1	<-	AOD	0,926	1,000			
aod2	<-	AOD	0,948	1,024	0,027	38,130	***
aod3	<-	AOD	0,932	0,978	0,027	35,956	***
aod4	<-	AOD	0,882	0,886	0,029	30,227	***
aod5	<-	AOD	0,676	0,626	0,036	17,574	***
aod6_ters	<-	AOD	0,686	0,691	0,038	18,004	***
aod7_ters	<-	AOD	0,718	0,783	0,040	19,432	***
aod8	<-	AOD	0,834	0,858	0,033	26,195	***
ig1	<-	IG	0,841	1,000			
ig2	<-	IG	0,669	0,938	0,059	15,807	***
ig3	<-	IG	0,941	1,249	0,046	27,246	***
ig4	<-	IG	0,805	1,093	0,053	20,725	***
ig5	<-	IG	0,889	1,107	0,045	24,548	***
ig6_ters	<-	IG	0,867	1,139	0,049	23,471	***
ig7	<-	IG	0,889	1,186	0,040	29,568	***
*** = P < 0,001							

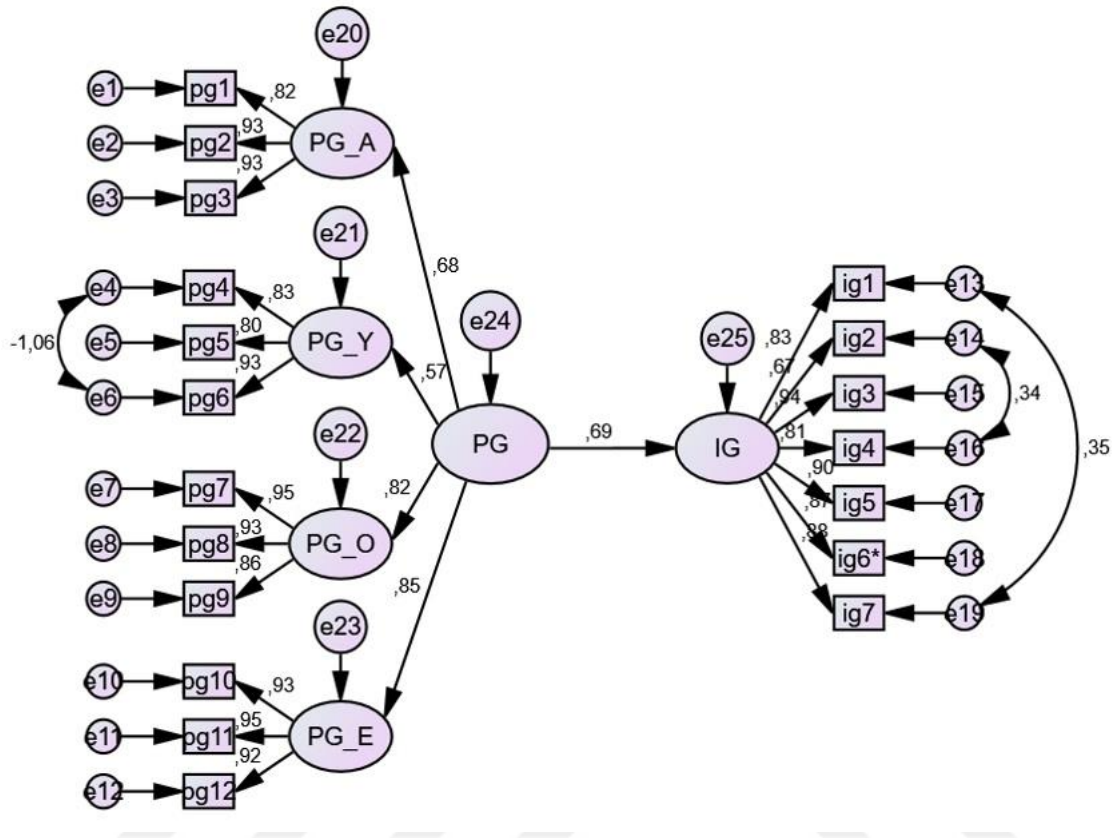
Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük arası etki analizinde gözlenen uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerdir.

Tablo 34. Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi için

Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
2,98	0,93	0,90	0,96	0,98	0,98	0,07

H4: Çalışanların personel güçlendirme algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.



Şekil 11. Personel Güçlendirmenin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi

Personel güçlendirme ile işe gömülmüşlük arasındaki etki anlamlıdır (PG→IG, p değeri). Araştırmamıza katılanların personel güçlendirme algıları, işe gömülmüşlük durumlarını etkilemektedir (**H4: Kabul**). Personel güçlendirme algılarını ölçen 12 ifadenin direkt etkileri 0,80-0,95; işe gömülmüşlük kavramı ifadelerinin etkileri 0,67-0,94 aralığında ölçülmüştür.

Tablo 35. Personel Güçlendirmenin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları

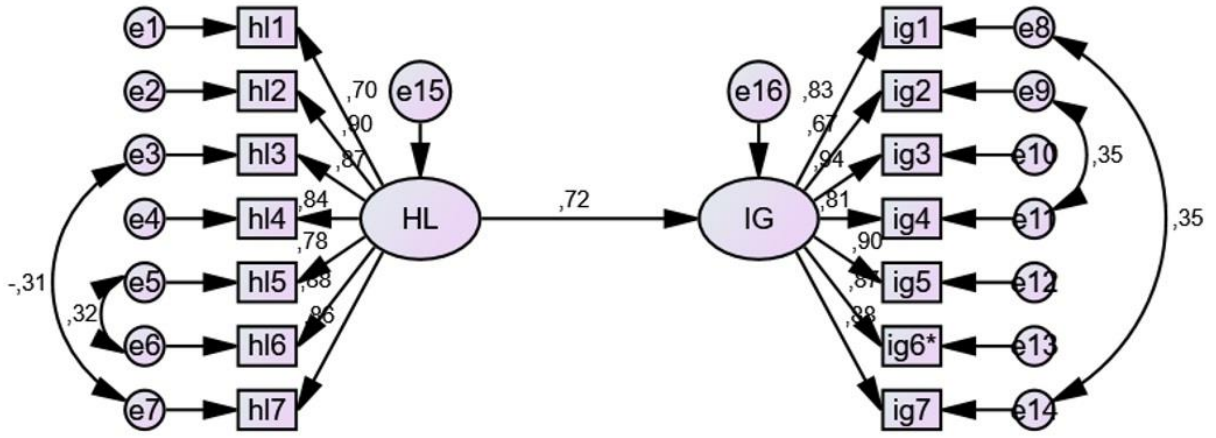
Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
IG	<-	PG	0,686	1,387	0,128	10,834	***
PG_A	<-	PG	0,676	1,000			
PG_Y	<-	PG	0,575	0,729	0,073	9,932	***
PG_O	<-	PG	0,823	1,754	0,143	12,298	***
PG_E	<-	PG	0,850	2,051	0,159	12,921	***
pg3	<-	PG_A	0,927	1,000			
pg2	<-	PG_A	0,934	1,017	0,032	31,856	***
pg1	<-	PG_A	0,817	0,875	0,036	24,088	***
pg6	<-	PG_Y	0,930	1,000			
pg5	<-	PG_Y	0,802	0,842	0,060	14,059	***
pg4	<-	PG_Y	0,831	0,822	0,051	15,977	***
pg9	<-	PG_O	0,857	1,000			
pg8	<-	PG_O	0,928	1,007	0,037	27,471	***
pg7	<-	PG_O	0,947	1,021	0,036	28,408	***
pg12	<-	PG_E	0,917	1,000			
pg11	<-	PG_E	0,947	0,961	0,027	35,548	***
pg10	<-	PG_E	0,926	0,975	0,029	33,351	***
ig1	<-	IG	0,829	1,000			
ig2	<-	IG	0,670	0,954	0,061	15,630	***
ig3	<-	IG	0,938	1,263	0,048	26,090	***
ig4	<-	IG	0,810	1,115	0,055	20,452	***
ig5	<-	IG	0,897	1,132	0,047	24,135	***
ig6_ters	<-	IG	0,871	1,159	0,050	22,962	***
ig7	<-	IG	0,884	1,195	0,041	29,186	***
*** = P < 0,001							

Uyum indeksleri, personel güçlendirme ile işe gömülmüşlük arası etki analizi için kabul edilebilir seviyededir.

Tablo 36. Personel Güçlendirmenin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
3,95	0,87	0,83	0,93	0,95	0,95	0,08

H5: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.



Şekil 12. Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi

Hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki etki anlamlıdır (HL→IG, p değeri). Araştırmamızda ölçülen çalışanların hizmetkar liderlik algıları, işe gömülmüşlük durumlarını etkilemektedir (**H5: Kabul**). İki değişken arasındaki etki analizinde, ölçek ifadelerinin hizmetkar liderlik kavramına direkt etkileri 0,70-0,90; işe gömülmüşlük değişkeni altındaki ifadelerin etkileri 0,67-0,94 aralığında bulunmuştur.

Tablo 37. Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi Sonuçları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
IG	<-	HL	0,720	0,614	0,041	15,123	***
hl7	<-	HL	0,857	1,000			
hl6	<-	HL	0,879	1,068	0,043	24,571	***
hl5	<-	HL	0,784	0,968	0,048	20,125	***
hl4	<-	HL	0,844	0,954	0,042	22,854	***
hl3	<-	HL	0,868	0,992	0,047	21,105	***
hl2	<-	HL	0,896	1,085	0,043	25,459	***
hl1	<-	HL	0,699	0,682	0,040	17,004	***
ig1	<-	IG	0,832	1,000			
ig2	<-	IG	0,667	0,947	0,061	15,585	***
ig3	<-	IG	0,943	1,267	0,048	26,532	***
ig4	<-	IG	0,806	1,107	0,054	20,400	***
ig5	<-	IG	0,895	1,127	0,047	24,222	***
ig6_ters	<-	IG	0,868	1,153	0,050	22,980	***
ig7	<-	IG	0,882	1,191	0,041	29,254	***
*** = P < 0,001							

Hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arası etki ölçümünde gözlenen uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerdir.

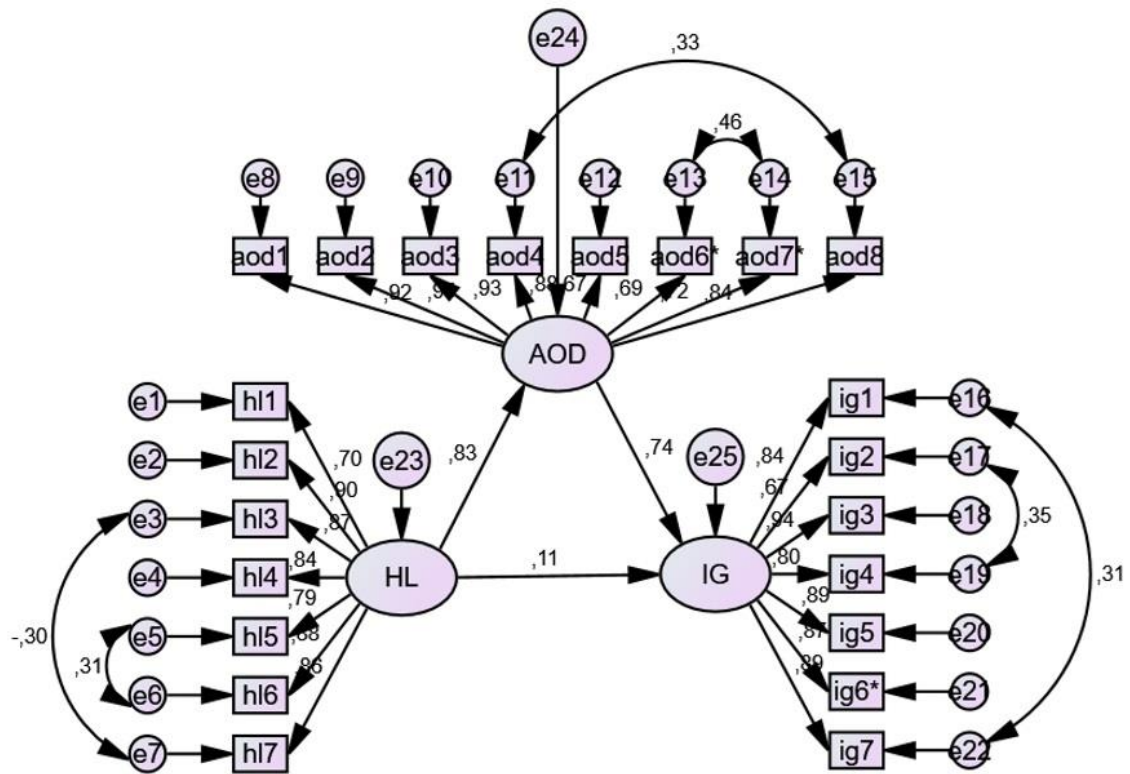
Tablo 38. Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etki Analizi için Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
2,48	0,94	0,92	0,97	0,98	0,98	0,06

H6: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek, hizmetkar liderlik algıları ile işe gömülmüşlükleri arasındaki etkiye aracılık eder.

Aracılık etkisi testlerinde, önceden 2'li olarak incelenen değişkenler, modele 3'lü gruplar olarak dahil edilmiş ve sonuçlar birbiriyle kıyaslanarak hipotezler yorumlanmıştır.

Aracılık testine başlamadan önce sağlanması gereken bazı koşullar vardır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde (hizmetkar liderliğin işe gömülmüşlük üzerinde), bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde (hizmetkar liderliğin algılanan örgütsel destek üzerinde), aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde (algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük üzerinde) etkisi olmalıdır. Önceden sırasıyla H5, H1, H3 hipotezleri olarak test ettiğimiz (Tablo 39) ve tamamının kabul edildiği araştırmamızda, H6 hipotezi için test modeli (Şekil 13) oluşturulmuştur.



Şekil 13. Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkisi

Tablo 39-40 kıyaslaması yapıldığında hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki etkinin, algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olarak modele dahil edilmesiyle bozulduğu görülmektedir. P değeri 0,064 ile 0,05’den büyük bir değer olarak iki değişken arasındaki etkiyi ortadan kaldırmıştır. Test edilen aracılık etkisi modelinde hizmetkar liderlik ile algılanan örgütsel destek ve algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkiler anlamlı gözlenmiştir. Bu bulgular algılanan örgütsel desteğin, hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasında tam aracılık etkisi olduğu anlamına gelir (**H6: Kabul**).

Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin tamamen ortadan kalkması, başka bir ifadeyle bütün etkinin aracı değişken üzerinden gerçekleşmesi durumunda, tam aracılık etkisinden söz edilir. Aracı değişkenin varlığıyla bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin azalmakla birlikte anlamsız hale gelmemesi ise, kısmi aracı değişken olduğunu gösterir.

Tablo 39. Algılanan Örgütsel Destek Aracılık Etki Analizi Ön Koşulları

Test Edilen Yol (H5)			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
IG	<-	HL	0,720	0,614	0,041	15,123	***
Test Edilen Yol (H1)			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
AOD	<-	HL	0,827	0,843	0,042	20,043	***
Test Edilen Yol (H3)			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
IG	<-	AOD	0,833	0,702	0,035	19,908	***

Tablo 40. Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etki Analizi Sonuçları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
AOD	<-	HL	0,827	0,844	0,042	20,079	***
IG	<-	AOD	0,744	0,629	0,053	11,778	***
IG	<-	HL	0,108	0,093	0,050	1,854	0,064
hl7	<-	HL	0,858	1,000			
hl6	<-	HL	0,883	1,072	0,043	24,987	***
hl5	<-	HL	0,787	0,970	0,048	20,344	***
hl4	<-	HL	0,841	0,949	0,042	22,842	***
hl3	<-	HL	0,865	0,986	0,047	21,153	***
hl2	<-	HL	0,896	1,084	0,042	25,720	***
hl1	<-	HL	0,696	0,678	0,040	16,971	***
aod1	<-	AOD	0,924	1,000			
aod2	<-	AOD	0,946	1,024	0,027	37,760	***
aod3	<-	AOD	0,932	0,980	0,027	35,796	***
aod4	<-	AOD	0,883	0,889	0,029	30,282	***
aod5	<-	AOD	0,674	0,626	0,036	17,488	***
aod6_ters	<-	AOD	0,691	0,697	0,038	18,210	***
aod7_ters	<-	AOD	0,722	0,789	0,040	19,615	***
aod8	<-	AOD	0,837	0,863	0,033	26,371	***
ig1	<-	IG	0,842	1,000			
ig2	<-	IG	0,669	0,938	0,059	15,845	***
ig3	<-	IG	0,941	1,248	0,046	27,344	***
ig4	<-	IG	0,805	1,091	0,053	20,757	***
ig5	<-	IG	0,889	1,105	0,045	24,602	***
ig6_ters	<-	IG	0,866	1,136	0,048	23,488	***
ig7	<-	IG	0,889	1,185	0,040	29,603	***
*** = P < 0,001							

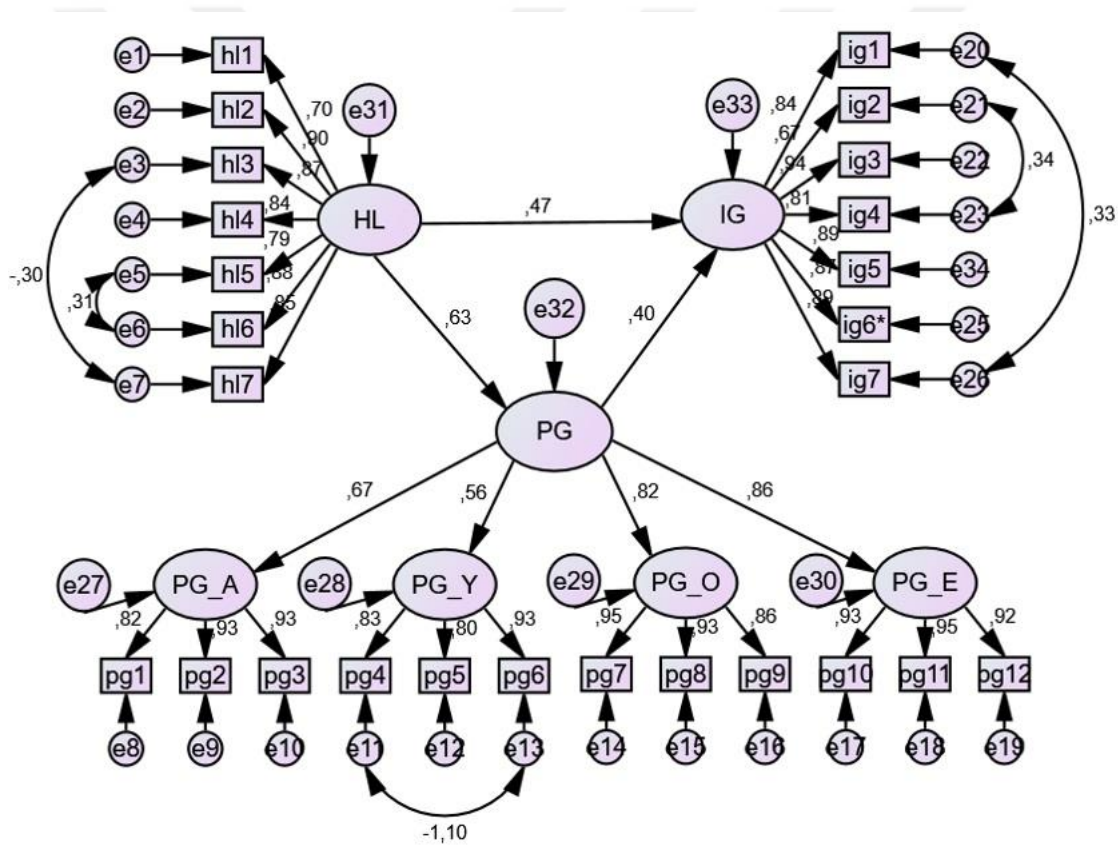
Aracılık testi modelinde (HL→AOD→IG) uyum indeksleri kabul edilebilir değerlerde ölçülmüştür.

Tablo 41. Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etki Analizi için Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
2,23	0,91	0,89	0,96	0,98	0,98	0,05

H7: Çalışanların personel güçlendirme algıları, hizmetkar liderlik algıları ile işe gömülmüşlükleri arasındaki etkiye aracılık eder.

İlgili hipotez için aracılık testine başlamadan önce gerekli koşullar vardır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde (hizmetkar liderliğin işe gömülmüşlük üzerinde), bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde (hizmetkar liderliğin personel güçlendirme üzerinde), aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde (personel güçlendirmenin işe gömülmüşlük üzerinde) etkisi tespit edilmiştir. Sıralı olarak H5, H2, H4 hipotezlerinin özeti (Tablo 42) ve H7 için test modeli (Şekil 14) oluşturulmuştur.



Şekil 14. Personel Güçlendirmenin Aracılık Etkisi

Hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki etki, personel güçlendirmenin aracı değişken olarak dahil edilmesiyle değişmiştir (Tablo 42-43 kıyaslaması). P değeri her iki analizde de anlamlı ve 0,001'den düşük gözlenmiştir. Buna karşın hizmetkar

liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki standardize edilmiş direkt etki değeri, personel güçlendirmenin aracılık etkisi olmadığında 0,720, aracılık etkisinde 0,472 olarak ölçülmüştür. Personel güçlendirmenin aracı değişken olarak etkisi 0,396 olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, personel güçlendirmenin hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki etkiye aracılık ettiği bulunmuştur (**H7: Kabul**). Bu etki kısmi aracılık niteliğindedir. Personel güçlendirmenin modele dahil edilmesi sonrası hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki etki anlamlı şekilde azalmıştır, tamamen ortadan kalkmamıştır.

Tablo 42. Personel Güçlendirme Aracılık Etki Analizi Ön Koşulları

Test Edilen Yol (H5)			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
IG	<-	HL	0,720	0,614	0,041	15,123	***
Test Edilen Yol (H2)			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
PG	<-	HL	0,606	0,257	0,026	10,021	***
Test Edilen Yol (H4)			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
IG	<-	PG	0,686	1,387	0,128	10,834	***

Tablo 43. Personel Güçlendirmenin Aracılık Etki Analizi Sonuçları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
PG	<-	HL	0,634	0,263	0,026	10,286	****
IG	<-	PG	0,396	0,822	0,118	6,975	****
PG_A	<-	PG	0,665	1,000			
PG_Y	<-	PG	0,563	0,728	0,075	9,742	****
PG_O	<-	PG	0,817	1,772	0,146	12,148	****
PG_E	<-	PG	0,862	2,117	0,164	12,886	****
IG	<-	HL	0,472	0,406	0,044	9,216	****
hl7	<-	HL	0,855	1,000			
hl6	<-	HL	0,879	1,071	0,044	24,471	****
hl5	<-	HL	0,786	0,973	0,048	20,149	****
hl4	<-	HL	0,844	0,956	0,042	22,778	****
hl3	<-	HL	0,869	0,994	0,047	21,093	****
hl2	<-	HL	0,895	1,088	0,043	25,336	****
hl1	<-	HL	0,701	0,685	0,040	17,020	****
pg3	<-	PG_A	0,927	1,000			
pg2	<-	PG_A	0,935	1,018	0,032	31,841	****
pg1	<-	PG_A	0,816	0,874	0,036	24,045	****
pg6	<-	PG_Y	0,932	1,000			
pg5	<-	PG_Y	0,800	0,838	0,061	13,827	****
pg4	<-	PG_Y	0,833	0,822	0,051	15,969	****
pg9	<-	PG_O	0,858	1,000			
pg8	<-	PG_O	0,928	1,006	0,037	27,541	****
pg7	<-	PG_O	0,946	1,019	0,036	28,454	****
pg12	<-	PG_E	0,918	1,000			
pg11	<-	PG_E	0,946	0,959	0,027	35,547	****
pg10	<-	PG_E	0,926	0,975	0,029	33,508	****
ig1	<-	IG	0,837	1,000			
ig2	<-	IG	0,672	0,947	0,060	15,836	****
ig3	<-	IG	0,939	1,252	0,047	26,790	****
ig4	<-	IG	0,808	1,102	0,053	20,682	****
ig5	<-	IG	0,893	1,116	0,046	24,460	****
ig6_ters	<-	IG	0,867	1,143	0,049	23,218	****
ig7	<-	IG	0,888	1,190	0,040	29,443	****
*** = P < 0,001							

Aracılık testi modelinde (HL→PG→IG) uyum indeksleri kabul edilebilir değerlerde gözlenmiştir.

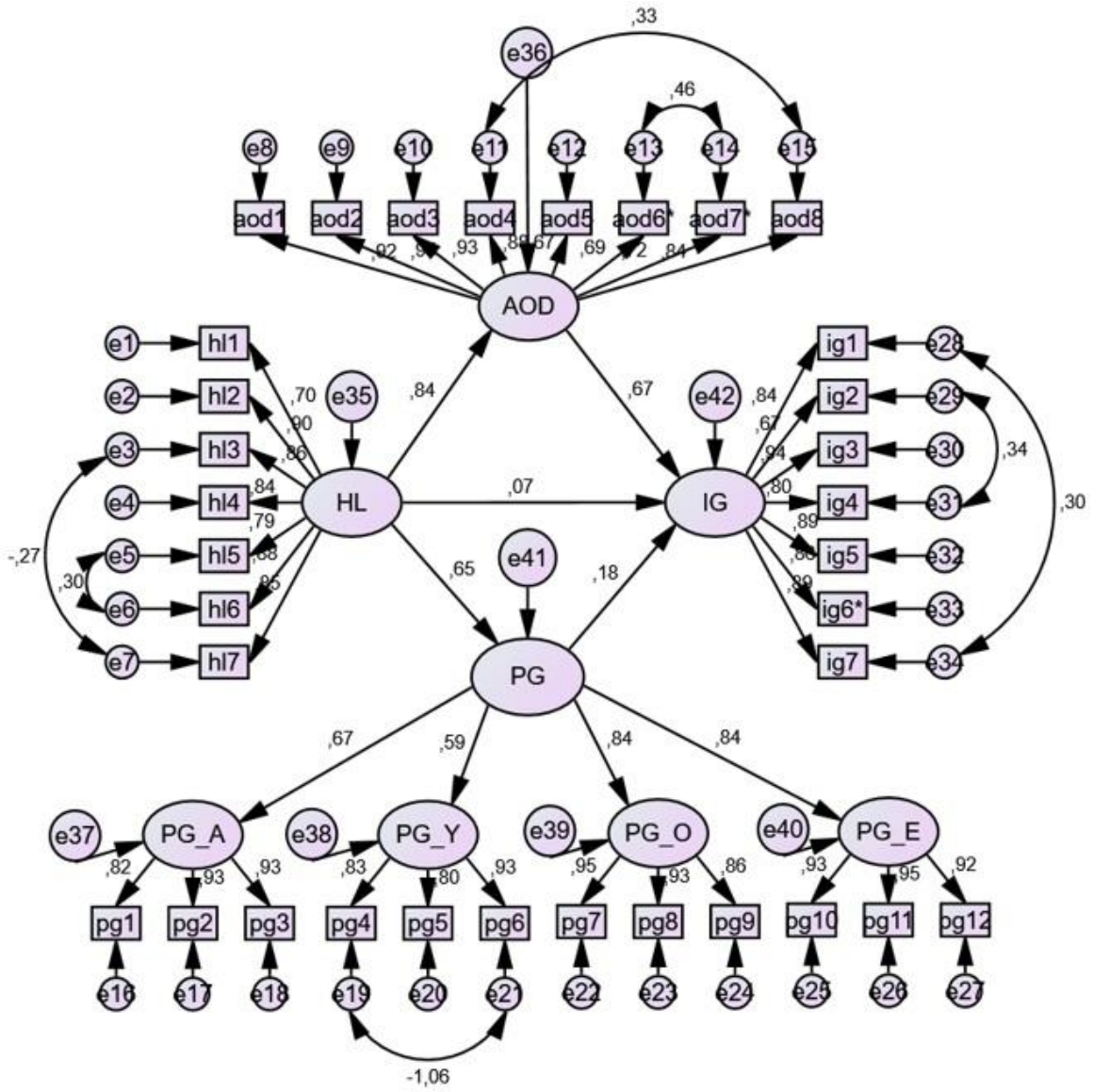
Tablo 44. Personel Güçlendirmenin Aracılık Etki Analizi için Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
2,91	0,86	0,83	0,93	0,95	0,95	0,07

3.4.8. Yol Analizi

Son olarak araştırma modelini oluşturan bütün değişkenlerin dahil edildiği yol analizi yapılmıştır. Yol analizi kuramsal olarak kurgulanan araştırma modelinin, bu kurgu doğrultusunda toplanan verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için yapılır. Başka bir ifadeyle, kurgulanan araştırma modelindeki değişkenler arası ilişkilerin (yolların) gücünü ve anlamlılığını gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015).

Hipotez testlerinde olduğu gibi, daha önce yapılan doğrulayıcı faktör analizindeki kovaryans bağlantılarının aynısı oluşturulmuştur (Şekil 15). Yapısal eşitlik modelinin temel amaçlarından olan, bütüncül bakış açısıyla birden çok değişkenin karşılıklı etkileşimi incelenmiştir.



Şekil 15. Araştırma Modeli için Yol Analizi

Yol analizi sonuçları daha önce yapılan hipotez testleri ile uyumludur. Değişkenler arası yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Aralarındaki etki anlamlı bulunan hizmetkar liderlik ve işe gömülmüşlük ilişkisi (H5 Kabul), modele dahil edilen aracı değişkenlerin varlığından etkilenmiştir. Personel güçlendirmenin kısmi aracılık ve özellikle algılanan örgütsel desteğin tam aracılık gücünden kaynaklı, yol analizi sonuç tablosunda hizmetkar liderlik ve işe gömülmüşlük etkileşimini gösteren P değeri 0,292 çıkmıştır.

Tablo 45. Araştırma Modeli için Yol Analizi Sonuçları

Test Edilen Yol			Standardize Tahmin	Tahmin	Standart Hata	Kritik Oran	P
AOD	<-	HL	0,837	0,858	0,042	20,261	****
PG	<-	HL	0,646	0,272	0,026	10,514	****
PG_A	<-	PG	0,673	1,000			
PG_Y	<-	PG	0,588	0,748	0,074	10,076	****
PG_O	<-	PG	0,838	1,794	0,145	12,351	****
PG_E	<-	PG	0,837	2,029	0,159	12,771	****
IG	<-	AOD	0,667	0,558	0,053	10,509	****
IG	<-	PG	0,177	0,361	0,094	3,849	****
IG	<-	HL	0,071	0,061	0,058	1,054	0,292
hl7	<-	HL	0,853	1,000			
hl6	<-	HL	0,883	1,078	0,044	24,716	****
hl5	<-	HL	0,790	0,980	0,048	20,337	****
hl4	<-	HL	0,840	0,953	0,042	22,606	****
hl3	<-	HL	0,863	0,990	0,047	21,094	****
hl2	<-	HL	0,896	1,090	0,043	25,404	****
hl1	<-	HL	0,697	0,683	0,040	16,918	****
aod1	<-	AOD	0,924	1,000			
aod2	<-	AOD	0,947	1,025	0,027	37,807	****
aod3	<-	AOD	0,932	0,980	0,027	35,803	****
aod4	<-	AOD	0,883	0,889	0,029	30,254	****
aod5	<-	AOD	0,674	0,626	0,036	17,479	****
aod6_ters	<-	AOD	0,691	0,697	0,038	18,195	****
aod7_ters	<-	AOD	0,722	0,788	0,040	19,584	****
aod8	<-	AOD	0,837	0,862	0,033	26,316	****
pg3	<-	PG_A	0,927	1,000			
pg2	<-	PG_A	0,934	1,016	0,032	31,859	****
pg1	<-	PG_A	0,816	0,874	0,036	24,074	****
pg6	<-	PG_Y	0,930	1,000			
pg5	<-	PG_Y	0,802	0,842	0,059	14,321	****
pg4	<-	PG_Y	0,832	0,823	0,051	16,011	****
pg9	<-	PG_O	0,857	1,000			
pg8	<-	PG_O	0,929	1,008	0,037	27,563	****
pg7	<-	PG_O	0,945	1,019	0,036	28,383	****
pg12	<-	PG_E	0,918	1,000			
pg11	<-	PG_E	0,946	0,960	0,027	35,471	****

pg10	<-	PG_E	0,927	0,975	0,029	33,477	***
ig1	<-	IG	0,842	1,000			
ig2	<-	IG	0,667	0,939	0,060	15,736	***
ig3	<-	IG	0,937	1,241	0,046	27,024	***
ig4	<-	IG	0,802	1,089	0,053	20,586	***
ig5	<-	IG	0,886	1,101	0,045	24,343	***
ig6_ters	<-	IG	0,863	1,131	0,049	23,239	***
ig7	<-	IG	0,889	1,185	0,040	29,255	***
*** = P < 0,001							

Yol analizinde kabul edilebilir uyum indekslerine ulaşılmıştır.

Tablo 46. Araştırma Modeli için Yol Analizi Uyum İndeksleri

CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
2,48	0,85	0,83	0,92	0,95	0,95	0,06

3.5. SONUÇ VE TARTIŞMA

3.5.1. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırma verileri akademisyenlerden oluşan katılımcılardan çevrimiçi anket ile toplanmıştır. Hizmetkar liderlik değerlendirmeleri çalıştıkları üniversitelerde bağlı oldukları ilk sıralı amirleri olan bölüm başkanları için, algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlük kavramlarına ilişkin değerlendirmeleri görev yaptıkları bölüm için, personel güçlendirme değerlendirmeleri akademik görevleri için istenmiştir. Değerlendirmelerinin farklı odak noktaları olduğundan hareketle, çevrimiçi anket uygulaması öncesi yüzyüze anket yöntemiyle cevaplayıcıların geri bildirimlerini alarak bir ön çalışma yapılmıştır. Bu süreçte araştırma sorularının anlaşılabilirliği üzerine olumlu kanaat oluşmuştur.

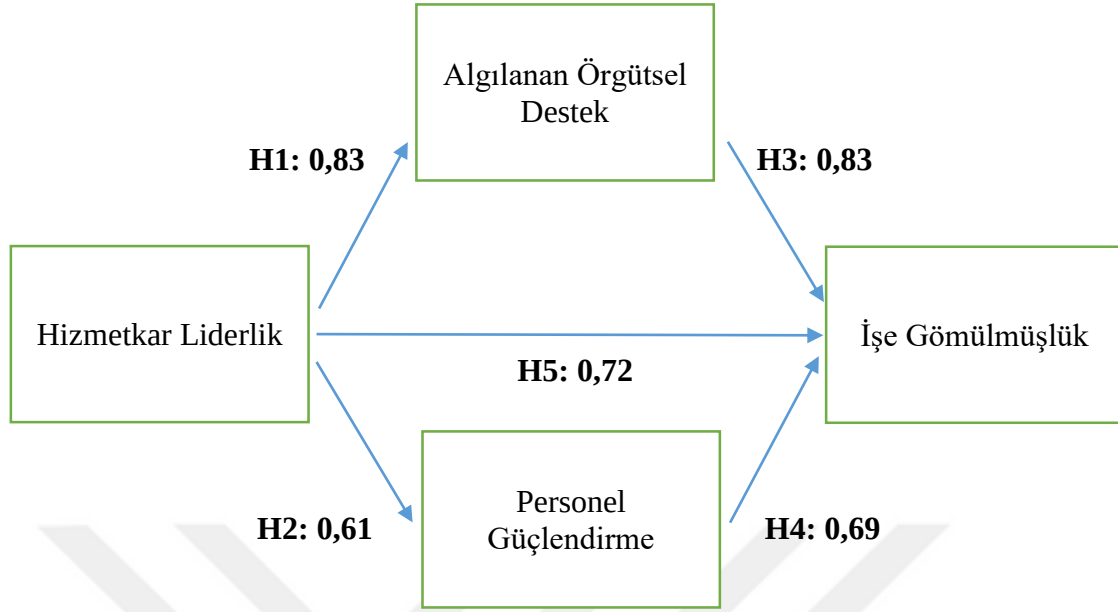
Katılımcılardan isim, çalıştıkları üniversite ve bölüm gibi kişisel bilgileri istenmemiştir. Cevaplarının sadece akademik bir çalışmada kullanılacağı belirtilmiştir. Baskı ve yönlendirme hissetmeleri gibi araştırmanın güvenilirliğini olumsuz etkileyebilecek durumların önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Cevaplayıcılardan fen, sağlık ve sosyal bilimler olmak üzere çalıştıkları akademik alan, görev yaptıkları üniversiteler için devlet ve vakıf üniversitesi bilgileri istenmiştir. Bu niteliklere ilişkin herhangi bir kota konmamış, veri analizinde farklı gruplar arası ayırım yapılmamıştır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Türkiye genelinde farklı coğrafyalardan akademisyenlere ulaşılmıştır. Araştırmanın coğrafi olarak Türkiye ve örneklem grubu olarak akademisyenlerden oluşan kısıtları vardır. Veri toplama süresinin 1 ayda tamamlanması (Aralık 2023) nedeniyle zaman kısıtından söz edilebilir. Araştırma evreninin tamamına ulaşılabilmesi mümkün olmadığı için sonuçların genellenebilmesi açısından sınırlılığa sahiptir.

Araştırma değişkenleri için literatürde farklı sayıda ifadeden ve birden fazla boyuttan oluşan ölçekler bulunmaktadır. Özellikle hizmetkar liderlik kavramı için Türkiye dışındaki akademik çalışmalarda geliştirilmiş ve Türkiye’de geçerliliği test edilmiş çalışmalara rastlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin seçiminde, ifade sayıları ve uzunlukları için, açık şekilde anlaşılabilirliği ve cevaplama süresi açısından makul sınırlarda olması esas alınmıştır.

3.5.2. Sonuçlar



Şekil 16. Araştırma Modeli Üzerinde Hipotez (Doğrudan Etki) Sonuçları: Standardize Tahmin Değerleri

Şekil 16’da yapısal eşitlik modeliyle test ettiğimiz ve doğruladığımız araştırma modeli üzerinden, doğrudan etkileri sorguladığımız hipotezlerimiz ve sonuçları gösterilmiştir. Değişkenler arası etki analizi sonuçlarının standardize edilmiş tahmin değerlerine ve sonuçların detaylı olarak gösterildiği tablolara bakıldığında (Tablo 29-31-33-35-37), hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda verilerin normal dağılıma uygun olduğu (Tablo 7-8-9-10) ve kullanılan ölçeklerin güvenilirliği sağladığı görülmüştür (Tablo 12).

Katılımcıların, bölüm başkanlarına ilişkin hizmetkar liderlik değerlendirmeleri ortalama değeri 3,61; çalıştıkları bölümden algıladıkları destek ortalama değeri 3,71 olarak ölçülmüştür. Personel güçlendirme değerlendirmeleri 4 boyutlu ölçekle, her biri 3 ifadeden oluşan toplam 12 maddelik soruyla elde edilmiştir. Akademik görevleri itibariyle güçlendirildikleri değerlendirmeleri, anlam boyutunda ortalama 4,37; yetkinlik

boyutunda 4,45; özerklik boyutunda 3,79; etki boyutunda 3,16 puan almıştır. Tüm ifadelerin ortalaması 3,94 olarak gözlenmiştir. İşe gömülmüşlük durumları, çalıştıkları bölümü düşünerek verilen cevaplarda 3,61 değeriyle ölçülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle 5’li likert ölçeği ile ölçülen araştırma kavramlarımıza ilişkin değerlendirmelerin pozitif çıktığı söylenebilir (Tablo 12).

Araştırmanın geçerliliğini sorguladığımız doğrulayıcı faktör analizi testlerinde standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakarak, değişkenlere ilişkin ölçek ifadelerinin ayrı ayrı faktör yükü bulunmuştur. Hizmetkar liderlik ölçeği bulguları (Tablo 15), algılanan örgütsel destek ölçeği sonuçları (Tablo 17), işe gömülmüşlük ölçeği istatistikleri (Tablo 23), geçerlilik sağlandığını göstermiştir. Personel güçlendirme ölçeği boyutlu yapısından dolayı birincil ve ikincil seviyede doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Her iki testin sonucu (Tablo 19-21) geçerlilik sağlandığını doğrulamıştır. İlgili testlerin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde gözlenmiştir.

Araştırma modelinin tüm değişkenlerin dahil edilerek test edildiği son aşama doğrulayıcı faktör analizinde (Şekil 7), geçerlilik sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 25).

Hipotez testlerine başlamadan önce yakınsama ve ayırsama geçerliliği (Tablo 27) ile değişkenler arası çoklu bağlantı durumu hesaplamaları (Tablo 28), yapısal eşitlik modellemesi için araştırmanın uygun olduğunu göstermiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezlerin sınanması AMOS programı kullanılarak yapılmıştır. Hizmetkar liderliğin algılanan örgütsel destek (H1) ve personel güçlendirme (H2) üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (Tablo 29-31). Algılanan örgütsel desteğin (H3), personel güçlendirmenin (H4), hizmetkar liderliğin (H5) ayrı ayrı işe gömülmüşlük üzerinde etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 33-35-37). Özetle,

iki değişken üzerinde doğrudan ilişkinin ölçüldüğü etki hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir.

Hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide aracı değişken olarak algılanan örgütsel desteğin anlamlı etkisi gözlenmiştir (H6). Bu etki tam aracılık niteliğindedir (Tablo 39-40). Diğer aracı etki hipotezinde personel güçlendirmenin hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük arasındaki gücü test edilmiştir (H7). Analiz sonucunda personel güçlendirmenin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur (Tablo 42-43).

Tablo 47. Hipotez Sonuçları

H1: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, örgütsel destek algıları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H2: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, personel güçlendirme algıları üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3: Çalışanların örgütsel destek algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H4: Çalışanların personel güçlendirme algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H5: Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının, işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H6: Çalışanların algıladıkları örgütsel destek, hizmetkar liderlik algıları ile işe gömülmüşlükleri arasındaki etkiye aracılık eder.	Kabul
H7: Çalışanların personel güçlendirme algıları, hizmetkar liderlik algıları ile işe gömülmüşlükleri arasındaki etkiye aracılık eder.	Kabul

3.5.3. Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın önemli bir özneliliği, Türkiye’de hizmetkar liderlik teorisi üzerine yapılan doktora çalışmalarında araştırma evreni olarak akademisyenlerin seçildiği çalışma olmasıdır. Literatürde eğitim sektöründe okul yöneticileri, spor yöneticileri, sağlık, turizm, bankacılık gibi hizmet sektörü yöneticileri üzerine yapılan çalışmalar

bulunmaktadır. Araştırma kapsamında tek bir vakıf üniversitesinin ele alındığı, araştırma verilerinin akademik ve idari personelden elde edildiği bir çalışma (Gökçen, 2019) mevcuttur. Bunlarla birlikte, sadece akademik personelin bölüm başkanlarını hizmetkar liderlik nitelikleriyle değerlendirdiği bir araştırmaya rastlanmamıştır (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>).

Bir akademik personelin bölüm başkanının yanısıra, dekan, meslek yüksekokulu müdürü, yüksekokul müdürü, enstitü müdürü, rektör görevlerinde olan amirleri olabilir. Araştırma kapsamında doğrudan ve yakın mesai ilişkisiyle çalıştığı varsayılan yönetici olarak bölüm başkanı seçilmiştir. Akademisyenlerin görev yaptıkları bölümlerinin yanısıra bağlı oldukları fakülte, enstitü, meslek yüksekokulu, yüksekokul, üniversite bulunmaktadır. Araştırmamız özelinde algılanan örgütsel destek ve işe gömülmürlük değerlendirmeleri için, bölüm başkanı ile ilişkili olunan yönetim birimi olarak akademik bölümlerin dikkate alınması istenmiştir. Personel güçlendirme kavramına ilişkin değerlendirmeler akademik görevler üzerinden elde edilmiştir.

Katılımcıların yöneticilerini hizmetkar lider olarak değerlendirmeleri algıladıkları örgütsel destek üzerinde etki göstermiştir. Yöneticilerinin, işleriyle ilgili istenmeyen bir durum söz konusu olduğunda kendilerini uyaracağını, kişisel problemlerine yardımcı olacağını, kariyer gelişimlerine öncelik vereceğini, zor koşullarda kendilerine inisiyatif kullanma hakkı tanıyacağını değerlendiren cevaplayıcılar görülmüştür. Başarı için etik değerlerden taviz vermemek ve topluma fayda sağlamaya önem vermek, yine hizmetkar lider özellikleri olarak öne çıkmıştır. Ayrıca hizmetkar liderliğin en temel belirleyicilerinden olan astlarına hizmet etme motivasyonu ile gerektiğinde onların menfaatlerini kendi çıkarlarından öncelemek (Greenleaf, 1970), araştırma sonucu ulaştığımız bulgulardandır. Bağlı oldukları bölüm başkanlarını bu olumlu özellikleriyle betimleyen akademisyenlerin örgütsel destek algıları aynı yönde olumlu gözlenmiştir.

İlgili hipotezin kabulü literatür ile uyumludur (Dierendonck, 2011; Epitropaki ve Martin, 2013; Zou vd., 2015; Neubert vd., 2016; Eva vd., 2019; Arici vd., 2021; Rofcanin vd., 2021; Zarei vd., 2022).

Yöneticilerini hizmetkar lider bakış açısıyla değerlendiren çalışanların görevlerini yerine getirirken güçlendirilmiş oldukları algısı yüksek gözlenmiştir. Hizmetkar liderin takipçilerine güç aktarma, takipçilerinin kendilerini geliştirmelerine imkan yaratma, yaptıkları işi onlar için anlamlı kılma, yetkinliklerini kullanmaları için teşvik etme ve özgün karar alabilmeleri için özgürlük alanı tanıma, yaptıkları işe somut ve ölçülebilir etki etmelerini sağlama gibi hassasiyetleri vardır (Greenleaf, 1970; Buchen, 1998; Farling vd., 1999; Liden vd., 2008; Dierendonck ve Nuijten, 2011; Beck, 2014; Dierendonck vd., 2014; Liden vd., 2015; Chiniara ve Bentein, 2016; Chiniara ve Bentein, 2018). Bu noktadan hareketle test edilen çalışanların hizmetkar liderlik algılarının personel güçlendirme algıları üzerinde etkisi olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Sonuç, literatürdeki benzer çalışma bulgularıyla örtüşmüştür (Sendjaya ve Sarros, 2002; Dierendonck vd., 2014; Ozyilmaz ve Cicek, 2015; Lv vd., 2022; Özkan vd., 2023).

Araştırmaya katılan akademisyenlerin çalıştıkları bölümde fikirlerinin önemsendiği, iyiliklerinin düşünüldüğü, amaç ve değerlerine saygı gösterildiği, bir sorun yaşamaları durumunda kendilerine yardımcı olunacağı, kasıtlı ve bilinçli ihmalle yapmadıkları bir hatanın affedileceği, iyi niyetlerinin kötüye kullanılmayacağı, kendilerine ilgi gösterildiği ve özel bir ihtiyaçları olması durumunda kendilerine yardımcı olunacağı değerlendirmeleri, örgütsel destek algılarının yüksek olduğu anlamına gelir (Eisenberger vd., 1997). Bu durum akademisyenlerin işe gömülmüşlük halini olumlu etkilemiştir. Çalışanların örgütsel destek algılarının işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi olduğu sonucu, ilgili hipotez geliştirilirken referans alınan çalışmalarla desteklenmiştir

(Loi vd., 2014; Akgunduz ve Sanli, 2017; Akgunduz vd., 2018; Cheng ve O-Yang, 2018; Pinna vd., 2020; Asghar vd., 2021; Park vd., 2021; Karatepe vd., 2022).

Görevlerine ilişkin güçlendirilmelerinin çalışanların işe gömülmüşlüğüne etkileyeceği hipotezi doğrulanmıştır. Yaptığı işin önemli ve işiyle ilgili faaliyetlerin anlamlı olduğunu düşünen; işini gerektiği şekilde yapabilmesi için kapasitesine, eğitim ve tecrübeyle geliştirmiş olduğu yetkinliklerine güvenen; işinde belli sınırlar içinde inisiyatif kullanabilen ve özgün kararlarını uygulayabilen; çalıştığı işyerindeki olaylar üzerinde etki, güç ve kontrol sahibi olan çalışanlar, güçlendirilmiş çalışanlar olarak ifade edilir (Spreitzer, 1995). Bu çalışanların işlerine bağlılığı ve bağımlılığı, işleriyle güçlü bir ilişki içinde oldukları duyguları yüksek çıkmıştır. Çıkan sonuç işe gömülmüşlük (Mitchell vd., 2001) teorisiyle ve literatürdeki benzer çalışmalarla uyumludur (Fock vd., 2011; Aggarwal vd., 2020; Gao vd., 2020; Ruiz-Palomo vd., 2020; Tripathi vd., 2021; Wen vd., 2023; Wu vd., 2023).

Araştırmanın temel sorusu hizmetkar liderlik ile işe gömülmüşlük kavramları arasındaki olası ilişkiyi incelemektir. Bir başka ifadeyle, çalışanların hizmetkar liderlik algılarının işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi olduğu hipotezini test etmektir. Araştırmanın temel kavramlarının açıklandığı ilk bölümde ve değişkenler arası olası ilişkilerin gerekçelendirildiği ikinci bölümde detaylı şekilde açıklandığı üzere, sözkonusu değişkenlerin incelenmesi anlamlı bulunmuştur. Hizmetkar liderlik özellikleri gösteren bir yönetici ile çalışmanın, çalışanları mevcut işlerine bağlayan unsurları güçlendireceği, işlerinden ayrılmalarını zorlaştıracığı, iş arama niyetlerini azaltacağı, işlerine daha fazla odaklanmalarını ve alternatif işlerde görece bazı üstünlüklere ulaşabilseler bile olası kayıplarına bakarak mevcut işlerinden vazgeçmemeleri durumu yaratacağı söylenebilir. Bu varsayım araştırmanın çıkış noktası olarak hizmetkar liderlik (Greenleaf, 1970; Spears, 1996; Page ve Wong, 2000; Sendjaya ve Sarros, 2002; Patterson, 2003; Duyan

ve Dierendonck, 2014; Eva vd., 2019; Zarei vd, 2022) ve işe gömülmüşlük (Mitchell vd., 2001; Mitchell ve Lee, 2001; Lee vd., 2004; Holtom ve O'Neill, 2004; Holtom vd., 2006; Felps vd., 2009; Harris vd., 2011; Arici vd., 2023) teorileri üzerinden oluşturulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların hizmetkar liderlik algılarının işe gömülmüşlükleri üzerinde etkisi vardır. Bu sonuç, gerek teorik çerçeve ile gerekse literatür incelemesinde ele alınan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Cropanzano vd., 2002; Ehrhart, 2004; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Hunter vd., 2013; Ozyilmaz ve Cicek, 2015; Zou vd., 2015; Gillani vd., 2021; Raza vd., 2021; Amankwaa vd., 2022; Arici vd., 2023; Tan ve Sousa, 2023).

Literatürden hareketle (DeConinck ve Johnson, 2009; Chiang ve Hsieh, 2012; Namasivayam vd., 2014; Hill vd., 2014; Ertürk ve Vurgun, 2015; Loi vd., 2019; Christensen-Salem vd., 2021; Huang vd., 2021; Jolly vd., 2021; Rabiul ve Yean, 2021; Rofcanin vd., 2021; Paille ve Francoeur, 2022; Arici vd., 2023; Wen vd., 2023), aracı etki hipotezleri geliştirilmiştir. İlgili hipotezler üzerinden hizmetkar liderlik ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ve personel güçlendirmenin anlamlı etkisi test edilmiştir. Her iki değişkenin aracılık etkisi olduğu gözlenmiştir.

Araştırmamızın sonuçları üniversitelerde bölüm başkanı olarak idari görevi olan akademisyenlere, yöneticilik yaklaşımlarında dikkat etmeleri gereken unsurlara ilişkin fikir verebilir. Çalışanların akademik bölümleri özelinde örgütsel destek algılarının yükselmesi, bölümlerine karşı güçlü bağlarla aidiyet hissetmeleri, bölümlerinden ayrılmayı düşünmemeleri, bölüm başkanlarından hizmetkar liderlik tutum ve davranışları gördükleri ölçüde olumlu etkilenecektir. Bölüm başkanlarının, akademik ve bölümde yapılması gereken idari işlerle ilgili eksik veya hatalı bir durum olduğunda uyarıda bulunmaktan imtina etmemesi, astlarının kariyer gelişimleri konusunda motive edici ve destekleyici olması, çalışanlar üzerinde pozitif etkide bulunacaktır. Kısmi belirsizliğin

olduğu ve belirleyici kararlar alınması gereken durumlarda, bir başka ifadeyle tartışmasız ve yüzde yüz nesnel kararlar almanın mümkün olmadığı koşullarda, çalışanlarının inisiyatif kullanmasına alan açan bölüm başkanları astları tarafından arzu edilen profile yöneticilerdir. Hizmetkar liderlik teorisine uygun şekilde örgütsel hedef ve amaçlara ulaşırken etik değerlerin gözetilmesi, astlarının iyiliğinin yanısıra toplumsal fayda yaratmanın önemszenmesi, bir yöneticiyi olumlu değerlendirmenin belirleyicilerinden olabilir. Örnek olarak; sadece bölümde yapılması gereken yönetsel işlerin tamamlanması ve akademisyenlerin mesleki başarıları değil, öğrencilerin nitelikli eğitim alması, bölüm dışında içinde bulunan fakültenin ve üniversitenin kazanımlarının yükseltilmesi, ülkemiz için yükseköğretim başarısına katkı sağlanması, üniversitenin bulunduğu şehrin imajına değer katılması gibi sonuçlardan bahsedilebilir. Bölüm başkanlarının çalışanlarının iş dışında kişisel bir sorunu olduğunda elinden geldiğince ve şartlar elverdiğince yardımcı olmaya çalışması, ideal bir yöneticilik niteliğidir. Hizmetkar liderlik teorisinin çıkış noktası olan liderin kendinden önce çalışanlarını düşünmesi, araştırmamızda “yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar” ifadesi ile sorgulanmıştır. Her ne kadar en düşük puan değerlendirmesi bu ifadeye ait gözlense de (ortalama: 2,75 / standart sapma: 1,30), ifade edilen tutuma sahip bir yönetici algısının astlar üzerinde olumlu yansımaları olacaktır.

Akademik çalışanların, üstleri olan bölüm başkanlarından gördükleri tutum ve davranışlardan doğrudan etkilenen örgütsel destek algıları, araştırma modelimizde kendisinden sonra gelen işe gömülmüştük durumunu doğrudan etkilemiştir. Burada sözkonusu olan örgütsel destek algısı, sadece yöneticileri olan bölüm başkanları ile ilgili değildir. Genel olarak bölümlerinden, örnek vererek söylemek gerekirse; bölümlerindeki diğer öğretim üyelerinden, bölüm başkanlarından daha kıdemli olabilecek öğretim üyelerinden, kendilerinden daha kıdemsiz olabilecek öğretim üyelerinden, birlikte çalıştıkları araştırma görevlilerinden, bölümde görev yapan idari personelden destek

algıları kastedilmektedir. Görev yaptıkları akademik bölümde fikirlerinin önemsendiğini, mesleki motivasyonları ve başarıları gibi iyilik hallerinin gözetildiğini, kişisel amaç ve değerlerine saygı gösterildiğini algılayan çalışanlar, örgütlerine daha güçlü şekilde bağlanırlar. Kasıtlı yapmadıkları bir hatanın tolere edilebilmesi, iyi niyetlerinin suistimal edilmemesi, kişisel bir ihtiyaçları olduğunda kendilerine anlayış gösterileceğine ve problemlerinin çözümünde yardımcı olunacağına inanmaları, çalışma arkadaşlarından ilgili, önemsendiklerini hissettiren tutum ve davranışlar görmeleri, örgütsel destek algılarını yükseltecektir.

Araştırmamızda çalışanların personel güçlendirme algıları yerine getirdikleri akademik görevlerine ilişkin olarak ölçülmüştür. Bölüm başkanlarına dönük değerlendirmelerinin güçlendirilmiş oldukları hissine yansımaları doğrudan ve olumlu olmuştur. Zaten takipçilerini güçlendirmek, hizmetkar liderliğin temel motivasyonlarından biridir. Güçlendirilmiş oldukları psikolojisi ile çalışanların bölümlerine karşı aidiyetleri yükselmiş ve işe gömülmüşlüğüne ilgili olduğu işten ayrılma niyetleri azalmıştır. Çalışanlar yaptıkları işi kişisel olarak önemli ve anlamlı görmek ister. İşin detaylarını oluşturan faaliyetlerin bu önem ve anlam duygusuyla çelişmeyen unsurlar içermesi gerekir. Mevcut yeteneklerine, potansiyel kapasitelerine, emeklerine ve tecrübelerine güvenen çalışanlar örgütsel başarı için anahtar roledir. Bir yöneticinin çalışanlarını bu hissiyata ulaştırması önemlidir. Doğrudan bağlı oldukları yöneticileri, dolaylı olarak ilişkili oldukları diğer üst yöneticiler, yakın çalışma mesaisi içinde oldukları iş arkadaşları, bir personelin güçlendirilmiş olduğu duygusuna etki eder. Bu duyguyu yükseltmek için çalışanlara yetki ve sorumluluk alanları verilmeli, işlerini nasıl yapacakları konusunda inisiyatif kullanma ve bağımsız karar alma hakkı tanınmalıdır. Araştırmamız özelinde örnek vermek gerekirse; bölüm müfredat programındaki bir dersin öğrenme çıktıları planlamasına ilişkin, ilgili dersi veren akademik personelin kişisel çalışmaları ve birikimleri ölçüsünde farklı ders kaynakları kullanma, uygulama yapma,

öğrenci performans değerlendirme tercihleri olabilir. İşle ilgili güçlendirmenin bir boyutu olarak etki sözkonusu olduğunda, alınan kararlar ve gerçekleşen olaylar üzerinde söz hakkı olması, söylenenlerin dikkate alınması gibi durumlar belirleyicidir. Yine araştırma konumuz özelinde örnek vermek gerekirse; müfredat programına eklenecek yeni bir dersin veya programdan çıkarılacak mevcut bir dersin belirlenmesi aşamasında katkı sunabilmek, kadroya alınacak yeni bir akademik personelin kararı ve seçiminde fikir belirtebilmek, düzenlenecek bir etkinlik kararı alınmasında ve görev paylaşımında öneride bulunabilmek, çalışanda belli bir güce sahip olduğu duygusu yaratır.

Araştırmamızın bağımlı değişkeni, araştırma modelimizdeki konumuyla sonuç değişkeni olan işe gömülmüslük, kavramsal çerçeve bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır. Kısaca özetlemek gerekirse işe gömülmüslük, çalışanları örgütlerine ve işlerine bağlayan, memnuniyetsizlik yaşadıkları bazı unsurlar olsa bile sahip oldukları kazanımların çokluğu ve üstünlüğüyle işlerine bağımlı kılan, bu faydaların ağırlığıyla çalışanların işten ayrılma niyetlerini engelleyen, işyerlerine aidiyet durumlarını ifade eden faktörlere ilişkin bir yönetim kavramıdır. Çalışanların başka iş arama, iş değiştirme niyet ve davranışlarının yüksekliği, istenmeyen bir örgütsel çıktıdır.

Araştırmamıza başlarken çıkış noktamız, olumlu bir örgütsel bir çıktı olarak işe gömülmüslük durumunun potansiyel öncüllerini tespit etmek olmuştur. Bulgularımız ve hipotez sonuçlarımız, üniversitelerde farklı ünvan ve iş tecrübeleriyle görev yapan akademisyenlerin bölüm başkanlarını hizmetkar lider nitelikleriyle yöneticilik yapan kişiler olarak değerlendirdiklerinde, çalıştıkları bölümden destek gördüklerini algıladıklarında, yerine getirdikleri görevler itibarıyla güçlendirildiklerini hissettiklerinde, işe gömülmüslük durumlarının yükseldiğini göstermiştir. Çalıştıkları bölüme bağlı ve bağımlı olduklarını belirten, çalıştıkları bölümden ayrılmanın kolay ve basit olmayacağını düşünen, işlerine kendilerini kaptırmış olduklarını ifade eden,

çalıştıkları bölümle güçlü bir ilişki içinde olduklarını hisseden çalışanlar gözlenmiştir. Çalışanların iş aidiyetlerini ve işlerinde kalma niyetlerini yükseltmek için sadece örgütsel hedef ve amaçları gözeterek liderlik yapmayan, örgütün bir bileşeni olmalarından öte astlarının her birine bağımsız bireyler olarak önem ve güven veren, etik değerler ve toplumsal fayda için özen gösteren, çalışanlarını farklılıkları ile kabullenen, önyargısız bir anlayışla hepsiyle diyalog ve bağ kurmaya çalışan, takipçilerine sorumluluk, yetki ve inisiyatif kullanma hakkı veren, örgütsel faaliyetlerde ihtiyaç duyulan fiziksel kaynaklar açısından ve eğitim-gelişim için imkanlar sağlayan, maddi ve sosyal kazanımlar açısından güçlendiren yöneticiler, hizmetkar liderlik tarzı benimsemiş kişilerdir. Bu yaklaşımla idarecilik yapan kişiler gösterdikleri tutum ve davranışların yönettikleri örgüt içinde de yaygınlaşmasını sağlayabilirlerse, bireysel olarak sahip oldukları liderlik kültürünü örgüt kültürüne yansıtabilir ve çalışanlarını destekleyici bir örgüt iklimi yaratabilirlerse, hem işgörenler hem de örgütler iyilik görecektir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için, akademik personelin yöneticilerini hizmetkar liderlik ile birlikte değerlendirecekleri farklı bir liderlik teorisinin seçilmesi tavsiye edilebilir. Bağımsız değişken olarak seçilebilecek birden fazla liderlik teorisi üzerinden araştırma hipotezleri kurulabilir, karşılaştırma yapılabilir. Bir başka öneri olarak, bölüm başkanları ile birlikte yönetim kademesinde bölüm başkanı üstündeki diğer yöneticilerini değerlendirmeleri ve karşılaştırma yapmaları söylenebilir. Araştırma evreni olarak seçilebilecek akademik personel, çalışma alanları özelinde (örneğin sosyal bilimler alanı), akademik ünvan temelinde (örneğin araştırma görevlileri), devlet ve vakıf üniversitesi ayrımında belirlenebilir (kısıt konulabilir).

KAYNAKÇA

Aggarwal, A., Chand, P.K., Jhamb, D., Mittal, A. (2020). Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-17.

Ahmed, I., Ismail, W.K.W., Amin, S.M, Ramzan, M., Khan, M.K. (2012). Theorizing Antecedents of Perceived Organizational Support: A Literature Review Approach. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 692-698.

Akgunduz, Y., Alkan, C., Gok, O.A. (2018). Perceived Organizational Support, Employee Creativity and Proactive Personality: The Mediating Effect of Meaning of Work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.

Akgunduz, Y., Sanli, S.C. (2017). The Effect of Employee Advocacy and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness and Turnover Intention in Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.

Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

Allen, J.A., Willenbrock, N.L., Sands, S.J. (2016). Meetings as a Positive Boost? How and When Meeting Satisfaction Impacts Employee Empowerment. *Journal of Business Research*, 69, 4340-4347.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Amankwaa, A., Seet, P.S., Susomrith, P. (2022). Tackling Hotel Employees' Turnover: A Moderated-Mediation Analysis of Transformational Leadership, Organizational Embeddedness, and Community Embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 67-78.

Amundsen, S., Martinsen, O.L. (2014). Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. *The Leadership Quarterly*, 25, 487-511.

Andrews, M.C., Kacmar, K.M. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347-366.

Arici, H.E., Arasli, H., Koseoglu, M.A., Sokmen, A., Arici, N.C., (2023). Job Embeddedness in Hospitality and Tourism Scholarship: Past, Present, and Future Research Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 1-15.

Arici, H.E., Arici, N.C., Koseoglu, M.A., King, B.E.M. (2021). Leadership Research in the Root of Hospitality Scholarship: 1960-2020. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 1-21.

Aryee, S., Chen, Z.X. (2006). Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.

Asghar, M., Tayyab, M., Gull, N., Zhijie, S., Shi, R., Tao, X. (2021). Polychronicity, Work Engagement, and Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Organizational Support in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 129-139.

Aube, C., Rousseau, V., Morin, E.M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.

Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Banks, G.C., Fischer, T., Gooty, J., Stock, G. (2021). Ethical Leadership: Mapping the Terrain for Concept Cleanup and a Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 32, 1-14.

Bansal, A. (2022). Managing Entitled Employees: An Empirical Investigation of Luxury Establishments. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 298-308.

Baran, B.E., Shanock, L.R., Miller, L.R., (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27, 123-147.

Barbuto, J.E., Wheeler, D.W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organizational Management*, 31(3), 300-326.

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B.M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.

Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, California/USA.

Bavik, Y.L., Tang, P.M., Shao, R., Lam, L.W. (2018). Ethical Leadership and Employee Knowledge Sharing: Exploring Dual-Mediation Paths. *The Leadership Quarterly*, 29, 322-332.

Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi*. 1. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Beck, C.D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, 299-314.

Biemann, T., Kearney, E., Marggraf, K. (2015). Empowering Leadership and Managers' Career Perceptions: Examining Effects at both the Individual and the Team Level. *The Leadership Quarterly*, 26, 775-789.

Bordia, P., Restubog, S.L.D., Bordia S., Tang, R.L. (2017). Effects of Resource Availability on Social Exchange Relationships: The Case of Employee Psychological Contract Obligations. *Journal of Management*, 43(5), 1447-1471.

Boudrias, J.S., Brunet, L., Morin, A.J., Savoie, A., Plunier, P., Cacciato, G. (2010). Empowering Employees: The Moderating Role of Perceived Organizational Climate and Justice. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 42(4), 201-211.

Bowen, D.E., Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When? *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.

Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Buchen, I.H. (1998). Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions. *The Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125-134.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., Köklü, N. (2019). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. 21. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 28. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Lopez-Cabarcos, M.A., Vazquez-Rodriguez, P., Quinoa-Pineiro, L.M. (2022). An Approach to Employees' Job Performance through Work Environmental Variables and Leadership Behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.

Chan, W.L., Ho, J.A., Sambasivan, M., Ng, S.I. (2019). Antecedents and Outcome of Job Embeddedness: Evidence from Four and Five-Star Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 37-45.

Chen, C.Y., Li, C.I. (2013). Assessing the Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower's Self-Concept and Preliminary Tests for Moderation of Culture and Managerial Position. *The Leadership Quarterly*, 24, 240-255.

Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.

Chen, H., Ayoun, B. (2019). Is Negative Workplace Humor Really All That "Negative"? Workplace Humor and Hospitality Employees' Job Embeddedness. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 41-49.

Chen, H., Eyoun, K. (2021). Do Mindfulness and Perceived Organizational Support Work? Fear of COVID-19 on Restaurant Frontline Employees' Job Insecurity and Emotional Exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-10.

- Chen, Z.X., Aryee, S., Lee, C. (2005). Test Of a Mediation Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Cheng, C.Y. (2014). A Longitudinal Study of Newcomer Job Embeddedness and Sales Outcomes for Life Insurance Salespersons. *Journal of Business Research*, 67, 1430-1438.
- Cheng, J.C., O-Yang, Y. (2018). Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Cheng, P.Y., Yang, J.T., Wan, C.S., Chu, M.C. (2013). Ethical Contexts and Employee Job Responses in The Hotel Industry: The Roles of Work Values and Perceived Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 108-115.
- Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M., Tsai, C.Y. (2019). A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30, 34-58.
- Cheung, C., Baum, T., Wong, A. (2012). Relocating Empowerment as a Management Concept for Asia. *Journal of Business Research*, 65, 36-41.
- Chiaburu, D.S., Harrison, D.A., (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082-1103.
- Chiang, C.F., Hsieh, T.S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.
- Chiniara, M., Bentein, K. (2016). Linking Servant Leadership to Individual Performance: Differentiating the Mediating Role of Autonomy, Competence and Relatedness Need Satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27, 124-141.
- Chiniara, M., Bentein, K. (2018). The Servant Leadership Advantage: When Perceiving Low Differentiation in Leader-Member Relationship Quality Influences Team Cohesion, Team Task Performance and Service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29, 333-345.
- Cho, T., Faerman, S.R. (2010). An Integrative Approach to Empowerment: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Public Management Review*, 12(1), 33-51.

Choi, Y., Mai-Dalton, R.R. (1998). On the Leadership Function of Self-Sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.

Christensen-Salem, A., Zanini, M.T.F., Walumbwa, F.O., Parente, R., Peat, D.M., Perrmann-Graham, J. (2021). Communal Solidarity in Extreme Environments: The Role of Servant Leadership and Social Resources in Building Serving Culture and Service Performance. *Journal of Business Research*, 135, 829-839.

Collins, B.J., Burrus, C.J., Meyer, R.D. (2014). Gender Differences in the Impact of Leadership Styles on Subordinate Embeddedness and Job Satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 25, 660-671.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Cooke, R.A., Szumal, J.L. (1993). Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.

Conger, J.A. (1993). Max Weber's Conceptualization of Charismatic Authority: Its Influence on Organizational Research. *The Leadership Quarterly*, 4(3), 277-288.

Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.

- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., Chen, P.Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group and Organizational Management*, 27(3), 324-351.
- Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L. (2008). Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Crossley, C.D., Bennett, R.J., Jex, S.M., Burnfield, J.L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into A Traditional Model of Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Cüceloğlu, D. (2021). *Var mısın? – Güçlü Bir Yaşam İçin Öneriler*. 13. Baskı, Kronik Kitap, İstanbul.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E., McKee, R.A. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82.
- DeConinck, J.B., Johnson, J.T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Dennis, R.S., Bocarnea, M. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Dennis, R. Winston, B.E. (2003). A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Dierendonck, D.V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Dierendonck, D.V., Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey (SLS): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business Psychology*, 26, 249-267.

Dierendonck, D.V., Stam, D., Boersma, P., Windt, N.D., Alkema, J. (2014). Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 544-562.

Doğantekin, A. (2020). *İş Güvencesizliği, Duygusal Tükenmişlik ve İşe Gömülmüşlük İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Dogantekin, A., Secilmis, C., Karatepe, O.M. (2022). Qualitative Job Insecurity, Emotional Exhaustion and Their Effects on Hotel Employees' Job Embeddedness: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 1-11.

Doğru, Ç. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Du, Y., Zhang, L., Tekleab, A.G. (2018). Job Strains, Job Control, and POS on Employee Performance: An Interactionist Perspective. *Journal of Business Research*, 82, 213-219.

Dust, S.B., Resick, C.J., Margolis, J.A., Mawritz, M.B., Greenbaum, R.L. (2018). Ethical Leadership and Employee Success: Examining the Roles of Psychological Empowerment and Emotional Exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29, 570-583.

Duyan, E.C. (2012). *Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Duyan, E.C., Dierendonck, D.V. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49(1), 1-32.

Dragoni, L., Tesluk, P.E., Russell, J.E.A., Oh, I. (2009). Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and

Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *The Academy of Management Journal*, 52, 731-743.

Drucker, P.F., Maciariello, J.A. (2015). *Yönetim*. Peter Drucker 100. Yıl Kitaplığı - 1. Baskı, Optimist Yayıncılık, İstanbul.

Edwards, M.R. (2009). HR, Perceived Organizational Support and Organizational Identification: An Analysis After Organizational Formation. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 91-115.

Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Eisenberger, R., Cotterell, N., Marvel, J. (1987). Reciprocation Ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 743-750.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.

Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

El-Kassar, A.N., Dagher, G.K., Lythreathis, S., Azakir, M. (2022). Antecedents and Consequences of Knowledge Hiding: The Roles of HR Practices, Organizational Support for Creativity, Creativity, Innovative Work Behavior, and Task Performance. *Journal of Business Research*, 140, 1-10.

Eluwole, K.K., Karatepe, O.M., Avcı, T. (2022). Ethical Leadership, Trust in Organization and Their Impacts on Critical Hotel Employee Outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 1-10.

Epitropaki, O., Martin, R. (2013). Transformational-Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader-Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24, 299-315.

Erdaş, K.D. (2010). *Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 17. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ergeneli, A., Arı, G.S., Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.

Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.

Ertürk, A., Vurgun, L. (2015). Retention of IT Professionals: Examining the Influence of Empowerment, Social Exchange, and Trust. *Journal of Business Research*, 68, 34-46.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D.V., Liden, R.C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132.

Evliyaoğlu, F. (2023). *Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi: Türkiye, Çin ve Amerika Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Fatima, S., Abbas, M., Hassan, M.M. (2023). Servant Leadership, Ideology-Based Culture and Job Outcomes: A Multi-Level Investigation Among Hospitality Workers. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 1-11.

Farling, M.L., Stone, A.G., Winston, B.E (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6(1), 49-72.

Felps, W., Mitchell, T.R., Hekman, D.R., Lee, T.W., Holtom, B.C., Harman, W.S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.

Ferch, S. (2005). Servant-Leadership, Forgiveness, and Social Justice. *International Journal of Servant-Leadership*, 1, (97-113).

Fındıkçı, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik: Bir Gönül Yolcuğu*. 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Fock, H., Chiang, F., Au, K.Y., Hui, M.K. (2011). The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 319-328.

Ford, R.C., Fottler, M.D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.

Fox, J. (1998). Employee Empowerment: An Apprenticeship Model. https://members.tripod.com/j_fox/thesis.html#introduction (Çevrimiçi Erişim: Nisan 2023).

Fry, L.W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

Fry, L.W., Slocum, J.W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 86-96.

Gao, R., Murphy, W.H., Anderson, R.E. (2020). Transformational Leadership Effects on Salespeople's Attitudes, Striving, and Performance. *Journal of Business Research*, 110, 237-245.

Gardner, J.P., Olson, D.M. (2010). The Gift of Empowerment: A New Perspective to Leading Others. *Insights to a Changing World Journal*, 4, 68-75.

Gardner, W.L., Coglisier, C.C., Davis, K.M., Dickens, M.P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.

- Gardner, W.L., Karam, E.P., Alvesson, M., Einola, K. (2021). Authentic Leadership Theory: The Case for and Against. *The Leadership Quarterly*, 32, 1-25.
- Garg, S., Dhar, R.L. (2014). Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- George, D., Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 - Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 16th Edition, Routledge Publishing, New York/USA.
- Ghani, N.A., Hussin, T.A.B. (2009). Antecedents of Perceived Organizational Support. *Canadian Social Science*, 5(6), 121-130.
- Ghosh, A.K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management*, 30(3), 95-107.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., Gurunathan, L. (2017). Organizational Embeddedness as a Mediator Between Justice and In-Role Performance. *Journal of Business Research*, 75, 130-137.
- Ghosh, K., Khatri, N. (2018). Does Servant Leadership Work in Hospitality Sector: A Representative Study in the Hotel Organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 117-127.
- Gillani, A., Kutaula, S., Budhwar, P.S. (2021). Psychological Contract Breach: Unraveling the Dark Side of Business-to-Business Relationships. *Journal of Business Research*, 134, 631-641.
- Gökçen, Z.G. (2019). *Hizmetkar Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Graham, J.W. (1991). Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Graham, J.W. (1995). Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 43-54.

Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, Mahwah, New Jersey/USA.

Greenleaf, R.K. (1991). *The Servant as Leader*. The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, Indiana/USA (originally published in 1970).

Greenleaf, R.K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland, California/USA.

Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Guan, X., Yeh, S.S., Chiang, T.Y., Huan, T.C. (2020). Does Organizational Inducement Foster Work Engagement in Hospitality Industry? Perspectives from a Moderated Mediation Model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 259-268.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson Publishing, New York/USA.

Halbesleben, J.R.B., Wheeler A.R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work and Stress*, 22(3), 242-256.

Hammermeister, J., Burton, D., Pickering, M., Chase, M., Westre, K., Baldwin, N. (2008). Servant-Leadership in Sports: A Concept Whose Time Has Arrived. *International Journal of Servant-Leadership*, 4, 185-215.

Hancer, M., George, R.T. (2003). Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants. *International Journal Hospitality Management*, 22, 3-16.

Hannah, S.T., Avolio, B.J. (2010). Moral Potency: Building the Capacity for Character-Based Leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 291-310.

Harris, K.J., Wheeler, A.R., Kacmar, K.M. (2011). The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX-Outcomes Relationships. *The Leadership Quarterly*, 22 (2), 271-281.

Henderson, D.J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C., Chaudhry, A. (2009). LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 517-534.

Hermann, H. (2022). *Doğu Yolculuğu*. 22. Baskı, Can Yayınları, İstanbul (romanın ilk baskısı 1959, *Die Morgenlandfahrt*).

Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., Hutchison, A. (2019). Service Recovery through Empowerment? HRM, Employee Performance and Job Satisfaction in Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73-82.

Higazee, M.Z.A., Rayan, A., Khalil, M. (2016). Relationship between Job Stressors and Organizational Support among Jordanian Nurses. *American Journal of Nursing Research*, 4(3), 51-55.

Hill, N.S., Kang, J.H., Seo, M.G. (2014). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Electronic Communication on Employee Psychological Empowerment and Work Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 772-783.

Holtom, B.C., O'Neill, B.S. (2004), Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.

Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. (2006). Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory. *Organizational Dynamics*, 35 (4), 316-331.

Howell, J.M., Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Howell, J.M., Hall-Merenda, K.E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694.

Huang, C., Du, P.L., Wu, L.F., Achyldurdyeva, J., Wu, L.C., Lin, C.S. (2021). Leader-Member Exchange, Employee Turnover Intention and Presenteeism: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(2), 249-264.

Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., Llorens-Montes, F.J. (2019). Counteracting Workplace Ostracism in Hospitality with Psychological Empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 240-251.

Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burin, A.R., Castillo, A., Ruiz, L. (2021). Why Don't High-Performance Work Systems Always Achieve Superior Service in Hospitality? The Key is Servant Leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 152-163.

Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M., Weinberger, E. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization. *The Leadership Quarterly*, 24, 316-331.

Irving, J.A., Longbotham, G.J. (2007). Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on the Items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.

Johlke, M.C., Stamper, C.L., Shoemaker, M.E. (2002). Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.

Jolly, P.M., McDowell, C., Dawson, M., Abbott, J. (2021). Pay and Benefit Satisfaction, Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions: The Moderating Role of Job Variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-5.

Jones, C., Volpe, E.H. (2011). Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities through Social Networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 413-434.

Joo, B.K., Hahn, H.J., Peterson, S.L. (2015). Turnover Intention: The Effects of Core Self-Evaluations, Proactive Personality, Perceived Organizational Support, Developmental Feedback, and Job Complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116-130.

Kalaycı, Ş. (editör) (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 9. Baskı, Dinamik Akademi Yayıncılık, Ankara.

Karasar, N. (2020). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. 21. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Karatepe, O.M. (2013). The Effects of Work Overload and Work-Family Conflict on Job Embeddedness and Job Performance: The Mediation of Emotional Exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.

Karatepe, O.M., Kim, T.T., Lee, G. (2019). Is Political Skill Really an Antidote in the Workplace Incivility-Emotional Exhaustion and Outcome Relationship in The Hotel Industry? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 40-49.

Karatepe, O.M., Hsieh, H., Aboramadan, M. (2022). The Effects of Green Human Resource Management and Perceived Organizational Support for the Environment on Green and Non-Green Hotel Employee Outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 1-12.

Karatepe, O.M., Ngeche, R.N. (2012). Does Job Embeddedness Mediate the Effect of Work Engagement on Job Outcomes? A Study of Hotel Employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21(4), 440-461.

Keller, T., Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.

Kesen, M., Akyüz, B. (2016). Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.

Kezar, A. (2002). Reconstructing Static Images of Leadership: An Application of Positionality Theory. *The Journal of Leadership Studies*, 8(3), 94-109.

Kılıç, K.C., Aydın, Y. (2016). Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.

Kirel, Ç., Özkalp, E. (2016). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı, Ekin Basım Yayın.

Kim, H., Im, J., Qu, H. (2018). Exploring Antecedents and Consequences of Job Crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.

Kim, T.W., You, Y.Y., Hong, J.W. (2021). A Study on the Relationship Between Leadership and Agile Culture: Focusing on the Mediating Effect of Perceived

Organizational Support (POS). *Journal of Convergence for Information Technology*, 11(6), 226-242.

Kirkman, B.L., Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze-Views from the Middle Management Position. *Journal of Management Development*, 17(8), 548-558.

Knotts, K., Houghton, J.D., Pearce, C.L., Chen, H., Stewart, G.L., Manz, C. C. (2021). Leading From the Inside Out: A Meta-Analysis of How, When, and Why Self-Leadership Affects Individual Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 273-291.

Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C., Goodman, E. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group and Organization Management*, 24(1), 71-91.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. 18. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Konovsky, M.A., Organ, D.W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.

Kraimer, M.L., Wayne, S.J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.

Krishnan, J., Mary, V.S. (2012). Perceived Organizational Support: An Overview on its Antecedents and Consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.

Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A., Adis, C.S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.

Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. 7. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Lambe, C.J., Wittmann, C.M., Spekman, R.E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Laub, J.A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument*. A Brief Synopsis of a Dissertation - Partial Fullfillment of the Degree of Doctor of Philosophy (1-30), Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida/USA.

Lee, G., Kim, P.B., Perdue, R.R. (2016). A Longitudinal Analysis of an Accelerating Effect of Empowerment on Job Satisfaction: Customer-Contact vs. Non-Customer-Contact Workers. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 1-8.

Lee, M., Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684- 695.

Lee, S.Y., Kim, Y., Kim, Y. (2021). Engaging Consumers with Corporate Social Responsibility Campaigns: The Roles of Interactivity, Psychological Empowerment, and Identification. *Journal of Business Research*, 134, 507-517.

Lee, T.W., Mitchell, T.R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.

Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P., Holtom, B.C. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.

Lei, C., Hossain, M.S., Mostafiz, M.I., Khalifa, G.S.A. (2021). Factors Determining Employee Career Success in the Chinese Hotel Industry: A Perspective of Job-Demand Resources Theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 301-311.

Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J., Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of a Short Form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26, 254-269.

Liden R.C., Wayne S.J., Sparrowe R.T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.

Lin, H.C., Rababah, N. (2014). CEO-TMT Exchange, TMT Personality Composition, and Decision Quality: The Mediating Role of TMT Psychological Empowerment. *The Leadership Quarterly*, 25, 943-957.

Loi, R., Ao, O.K.Y., Xu, A.J. (2014). Perceived Organizational Support and Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers' Voice and Psychological Stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.

Loi, R., Lin, X., Tan, A.J.M. (2019). Powered to Craft? The Roles of Flexibility and Perceived Organizational Support. *Journal of Business Research*, 104, 61-68.

Luturlean, B.S., Prasetyo, A.P., Saragih, R. (2019). The Effect of Human Resource Practice, Perceived Organizational Support and Work-Life Balance in Enhancing Employee's Affective Commitment. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 242-253.

Lv, W.Q., Shen, L.C., Tsai, C.H.K, Su, C.H.J., Kim, H.J., Chen, M.H. (2022). Servant Leadership Elevates Supervisor-Subordinate Guanxi: An Investigation of Psychological Safety and Organizational Identification. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 1-12.

Maak, T., Pless, N.M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99-115.

Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.

Matteson, J.A., Irving, J.A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.

Meng, B., Han, H. (2014). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(2), 218- 237.

Meydan, C.H., Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Millward, L.J., Hopkins, L.J., (1998). Psychological Contracts, and Job Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.

Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

Mitchell, T. R., Lee, T. W. (2001). The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.

Moses, A.R. (2012). Understanding the Relationship of Job Embeddedness with Social and Human Capital: The Importance of Organizational Identification. https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/11535/Moses_uta_2502D_11894.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Çevrimiçi Erişim: Şubat 2023)

Motamarri, S., Akter, S., Hossain, M.A., Dwivedi, Y.K. (2022). How Does Remote Analytics Empowerment Capability Payoff in the Emerging Industrial Revolution? *Journal of Business Research*, 144, 1163-1174.

Namasivayam, K., Guchait, P., Lei, P. (2014). The Influence of Leader Empowering Behaviors and Employee Psychological Empowerment on Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69-84.

Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. (2006). Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Neubert, M.J., Hunter, E.M, Tolentino, R.C. (2016). A Servant Leader and Their Stakeholders: When Does Organizational Structure Enhance a Leader's Influence? *The Leadership Quarterly*, 27, 896-910.

Neves, P., Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Role of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.

Ng, T.W.H. (2017). Transformational Leadership and Performance Outcomes: Analyses of Multiple Mediation Pathways. *The Leadership Quarterly*, 28, 385-417.

Ng, T.W.H., Feldman, D.C. (2012). The Effects of Organizational and Community Embeddedness on Work-to-Family and Family-to-Work Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1233-1251.

Ng, T.W.H., Feldman, D.C. (2013). Community Embeddedness and Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Embeddedness. *Human Relations*, 67(1), 71-103.

Nishii, L.H., Mayer, D.M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.

Odabaşı, Y., Barış, G. (2004). *Tüketici Davranışları*. 4. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul.

Ozturk, A., Karatepe, O.M., Okumus, F. (2021). The Effect of Servant Leadership on Hotel Employees' Behavioral Consequences: Work Engagement versus Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-11.

Ozyilmaz, A., Cicek, S.S., (2015). How Does Servant Leadership Affect Employee Attitudes, Behaviors, and Psychological Climates in a for-Profit Organizational Context? *Journal of Management and Organization*, 21(3), 263-290.

Özkan, O.S., Üzümlü, B., Çakan, S., Güzel, M., Gülbahar, Y. (2023). Exploring the Outcomes of Servant Leadership Under the Mediating Role of Relational Energy and the Moderating Role of Other-Focused Interest. *European Business Review*, 35(3), 285-305.

Page, D., Wong, P.T.P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership.

https://www.researchgate.net/publication/242232213_A_Conceptual_Framework_for_Measuring_Servant-Leadership (Çevrimiçi Erişim: Kasım 2022)

Paille, P., Raineri, N. (2015). Linking Perceived Corporate Environmental Policies and Employees Eco-Initiatives: The Influence of Perceived Organizational Support and Psychological Contract Breach. *Journal of Business Research*, 68, 2404-2411.

Paille, P., Francoeur, V. (2022). Enabling Employees to Perform the Required Green Tasks through Support and Empowerment. *Journal of Business Research*, 140, 420-429.

Park, I.J., Doan, T., Zhu, D., Kim, P.B. (2021). How Do Empowered Employees Engage in Voice Behaviors? A Moderated Mediation Model Based on Work-Related Flow and Supervisors' Emotional Expression Spin. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-10.

Park, I.J., Zhu, D., Doan, T., Kim, P.B. (2021). Stay Away from Fickle Supervisor! Supervisors' Behavioral Fluctuation Diminishing the Effect of Job Embeddedness on Employees' Service Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-10.

Park, J., Min, H. (2020). Turnover Intention in the Hospitality Industry: A Meta-Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11.

Park, J.Y., Hight, S.K., Bufquin, D., Meira, J.V.S., Back, R.M. (2021). An Examination of Restaurant Employees' Work-Life Outlook: The Influence of Support Systems during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-11.

Park, J.H., Newman, A., Zhang, L., Wu, C., Hooke, A. (2016). Mentoring Functions and Turnover Intention: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1173-1191.

Parolini, J., Patterson, K., Winston, B. (2009). Distinguishing between Transformational and Servant Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.

Patterson, K.A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. A Brief Synopsis of a Dissertation - Partial Fullfillment of the Degree of Doctor of Philosophy (1-45), Regent University, Virginia Beach, Virginia/USA.

Peng, J., Nie, Q., Chen, X. (2023). Managing Hospitality Employee Cyberloafing: The Role of Empowering Leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 1-12.

- Peng, J., Yang, X., Huan, T.C. (2022). The Effects of Empowering Leadership on Employee Adaptiveness in Luxury Hotel Services: Evidence from a Mixed-Methods Research. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 1-15.
- Pinna, R., Simone, S., Cicotto, G., Malik, A. (2020). Beyond Organizational Support: Exploring the Supportive Role of Co-Workers and Supervisors in a Multi-Actor Service Ecosystem. *Journal of Business Research*, 121, 524-534.
- Pollard, C.W. (1997). The Leader Who Serves. *Strategy and Leadership*, 5, 49-51.
- Porter, M.E. (2015). *Rekabet Stratejisi*. 3. Baskı, Agora Kitaplığı Yayınevi, İstanbul.
- Rabiul, M.K., Yean, T.F. (2021). Leadership Styles, Motivating Language, and Work Engagement: An Empirical Investigation of the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-10.
- Raza, B., St-Onge, S., Ali, M. (2021). Consumer Aggression and Frontline Employees' Turnover Intention: The Role of Job Anxiety, Organizational Support, and Obligation Feeling. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-9.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ro, H., Chen, P.J. (2011). Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 422-428.
- Robbins, T.L., Crino, M.D., Fredendall, L.D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Robinson, R.N.S., Kralj, A., Solnet, D.J., Goh, E., Callan, V. (2014). Thinking Job Embeddedness not Turnover: Towards a Better Understanding of Frontline Hotel Worker Retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Rofcanin, Y., Heras, M.L., Bosch, M.J., Berber, A., Mughal, F., Ozturk, M. (2021). Servant Leadership and Family Supportiveness: Looking into Employees' Work and Family Outcomes. *Journal of Business Research*, 128, 70-82.

Ruiz-Palomino, P., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and When Servant Leaders Fuel Creativity: The Role of Servant Attitude and Intrinsic Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-12.

Ruiz-Palomo, D., Leon-Gomez, A., Garcia-Lopera, F. (2020). Disentangling Organizational Commitment in Hospitality Industry: The Roles of Empowerment, Enrichment, Satisfaction and Gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-9.

Russel, R.F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(2), 76-83.

Russell, R.F., Stone, A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145-157.

Sahoo, C.K., Behera, N., Tripathy, S.K. (2010). Employee Empowerment and Individual Commitment: An Analysis from Integrative Review of Research. *Employment Relations Record*, 10(1), 40-56.

Seibert, S.E., Wang, G., Courtright, S.H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.

Sendjaya, S., Sarros, J.C., (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.

Sendjaya, S., Sarros, J.C., Santora, J.C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.

Settoon, R.P., Bennett, N., Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.

Shamir, B., Howell, J.M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.

Shamir, B., Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.

Shi, X., Gordon, S. (2020). Organizational Support versus Supervisor Support: The Impact on Hospitality Managers' Psychological Contract and Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9.

Shore, L.M., Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Singh, B.S.P., Malhotra, M. (2015). The Mediating Role of Trust in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Silence. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 15-24.

Sluss, D.M., Klimchak, M., Holmes, J.J. (2008). Perceived Organizational Support as a Mediator Between Relational Exchange and Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464.

Solomon, M.R. (2004). *Tüketici Krallığının Fethi: Markalar Diyarında Pazarlama Stratejileri*. 1. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul.

Sosik, J.J. (2000). The Role of Personal Meaning in Charismatic Leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 7 (2), 60-74.

Sparrowe, R.T. (1994). Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 17(3), 51-73.

Spears, L.C. (editor) (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Wiley Publications, New York, New York/USA.

Spears, L.C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.

Spears, L.C. (editor), Lawrence, M. (editor) (2002). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*. Wiley Publications, New York, New York/USA.

Spears, L.C. (2010). On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C., Quinn, R.E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.

Stamper, C.L., Johlke, M.C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.

Stassen, M., Ursel, N.D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.

Stewart, G.L., Courtright, S.H., Manz, C.C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

Stinglhamber F., Vandenberghe C. (2003). Organizations and Supervisors as sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.

Stone, A.G., Russell, R.F., Patterson, K.A. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Sturm, R.E., Vera, D., Crossan, M. (2017). The Entanglement of Leader Character and Leader Competence and Its Impact on Performance. *The Leadership Quarterly*, 28, 349-366.

Su, L., Houghton, J.D., Chen, S., Zou, W. (2022). Does Organizational Empowerment Promote Self-Leadership in Hotel Management? An Analysis Based on Employees' Cultural Value Orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 165-175.

Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., Chen, Z.X. (2012). Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation. *The Leadership Quarterly*, 23, 55-65.

Sürgevil, O., Tolay, E., Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tan, Q., Sousa, C.M.P. (2023). Should I Stay or Should I Go? The Influence of Managerial Self-Interest on Foreign Exit Decisions. *Journal of Business Research*, 168, 1-14.

Teng, H.Y., Cheng, L.Y., Chen C.Y. (2021). Does Job Passion Enhance Job Embeddedness? A Moderated Mediation Model of Work Engagement and Abusive Supervision. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-10.

Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Tierney, P., Farmer, S.M., Graen, G.B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships, *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.

Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tripathi, P.M., Srivastava, S., Singh, L.B., Kapoor, V., Solanki, U. (2021). A JD-R Perspective for Enhancing Engagement through Empowerment: A Study on Indian Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 12-25.

Tse, H.H.M., Huang, X., Lam, W. (2013). Why Does Transformational Leadership Matter for Employee Turnover? A Multi-Foci Social Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 24, 763-776.

Tuan, L.T. (2022). Tourism Employee Ambidexterity: The Roles of Servant Leadership, Job Crafting, and Perspective Taking. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (2022) 53-66.

Turunç, Ö., Çelik, M. (2010) (a). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.

Turunç, Ö., Çelik, M. (2010) (b). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.

Uysal, İ., Kılıç, A.F. (2022). Normal Dağılım İkilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248.

Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.

Valdivia, I.H., Braojos, J., Montes, F.J.L. (2019). Counteracting Workplace Ostracism in Hospitality with Psychological Empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 240-251.

Vecchio, R.P., Justin, J.E., Pearce, C.L. (2010). Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542.

Vizcaino, F.V., Martin, S.L., Cardenas, J.J., Cardenas, M. (2021). Employees' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility Programs: The Influence of Corporate Frugality and Polychronicity Organizational Capabilities. *Journal of Business Research*, 124, 538-546.

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wen, J., Huang, S., Hou, P. (2019). Emotional Intelligence, Emotional Labor, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Wen, J., Huang, S., Teo, S. (2023). Effect of Empowering Leadership on Work Engagement via Psychological Empowerment: Moderation of Cultural Orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97.
- Weinberg, F.J., Locander, W.B. (2014). Advancing Workplace Spiritual Development: A Dyadic Mentoring Approach. *The Leadership Quarterly*, 25, 391-408.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., Hoegl, M. (2018). Authentic Leadership and Leaders' Mental Well-Being: An Experience Sampling Study. *The Leadership Quarterly*, 29, 309-321.
- Wis, R.M. (2002). The Conductor as Servant-Leader. *Music Educators Journal*, 89, 17-23.
- Wong, P.T.P., Davey, D. (2007). Best Practices in Servant Leadership. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf (Çevrimiçi Erişim: Kasım 2022)
- Wong, P.T.P., Page, D. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile. https://www.researchgate.net/publication/268295153_Servant_leadership_An_Opponent-Process_Model_and_the_Revised_Servant_Leadership_Profile (Çevrimiçi Erişim: Kasım 2022)
- Wu, M.C., Chiang, W.J., Chiang, S.L., Trung, P.M., Lindayani, L. (2022). A Study on Major Factors Revitalizing Nursing Staff's Work Enthusiasm: A Cross-National Study on Organizational Culture, Organizational Empowerment and Self-Efficacy. *International Journal of Healthcare Management*, 16(1), 93-103.

Xu, Z., Yang, F. (2021). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Job Stress and Burnout: A Mediating or Moderating Role. *Current Psychology*, 40, 402-413.

Yao, X., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Burton, J.P., Sablinski, C.J. (2004). Job Embeddedness: Current Research and Future Directions. In R. Griffeth ve P. Hom (Eds.), *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover* (153–187), Information Age Publishing, London.

Yang, C., Chen, Y., Roy, X.Z., Anna S., Mattila, A.S. (2020). Unfolding Deconstructive Effects of Negative Shocks on Psychological Contract Violation, Organizational Cynicism, and Turnover Intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-10.

Yang, F.X., Anthony, W.I. (2020). How Do Cyberspace Friendships Transition to Favorable Workplace Outcomes? The Self-Team Joint Influence. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-10.

Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 46, Özel Sayı, 74-85.

Yoon, J., Thye, S.R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.

Yoon, S.K., Kim, J.H., Park, J.E. Kim, C.J., Song, J.H. (2020). Creativity and Knowledge Creation: The Moderated Mediating Effect of Perceived Organizational Support on Psychological Ownership. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 743-760.

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yükseköğretim Kurulu (<https://www.yok.gov.tr>)

- <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- [https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx#:~:text=Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim%20Kurulu%](https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx#:~:text=Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim%20Kurulu%20)

[20Ba%C5%9Fkanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1&text=2022%2D2023%20%C3%96%C4%9Fretim%20Y%C4%B1l%C4%B1%20Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim,%C3%B6%C4%9Frenci%2C%20184.566%20%C3%B6%C4%9Fretim%20eleman%C4%B1%20bulunuyor.](#)

Zagenczyk, T., Scott, K.D., Gibney, R., Murrell, A.J., Thatcher, J.B. (2010). Social Influence and Perceived Organizational Support: A Social Networks Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111, 127-138.

Zarei, M., Supphellen, M., Bagozzi, R.P. (2022). Servant Leadership in Marketing: A Critical Review and a Model of Creativity-Effects. *Journal of Business Research*, 153, 172-184.

Zhang, M., Fried, D.D., Griffeth, R.W. (2012). A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement Issues, and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 22, 220-231.

Zhu, W., He, H., Trevino, L.K., Chao, M.M., Wang, W. (2015). Ethical Leadership and Follower Voice and Performance: The Role of Follower Identifications and Entity Morality Beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26, 702-718.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., Hooke, A. (2013). Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference? *The Leadership Quarterly*, 24, 94-105.

Zou, W.C., Tian, Q., Liu, J. (2015). Servant Leadership, Social Exchange Relationships, and Follower's Helping Behavior: Positive Reciprocity Belief Matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147-156.

EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı

Bu araştırma Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Hizmetkar Liderlik ile İşe Gömülmüşlük Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin ve Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü" adıyla yürütölen doktora tezi kapsamında yapılmaktadır. Anket formunda isminiz ve çalıştığınız üniversite gibi kişisel bilgileriniz istenmemektedir.

Soruların cevaplanması 4-5 dakika arası sürmektedir. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak, kesinlikle gizli tutulacak ve bireysel bir değerlendirme amacıyla kullanılmayacaktır. Soruları içtenlikle yanıtlamanız araştırmada güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşabilmek için büyük önem taşımaktadır.

Zaman ayırdığınız ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

SORU 1. Bölüm Başkanı olarak idari göreviniz var mı?

- ☐ Evet (Lütfen ankete son veriniz.)
- ☐ Hayır

SORU 2. şu andaki Bölüm Başkanınız ile ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1 yıl ve üzeri

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

SORU 3. Lütfen aşağıdaki ifadelere Bölüm Başkanınızı düşünerek cevap veriniz.

	1	2	3	4	5
Yöneticim işle ilgili bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu bana söyleyebilir.					
Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.					
Kişisel bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.					
Yöneticim topluma hizmet etmenin önemini vurgular.					
Yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.					
Yöneticim zor durumlarda, en doğrusu olduğuna inandığım şekilde davranabilmem için bana özgürlük tanır.					
Yöneticim başarılı olmak için etik değerlerden taviz vermez.					

SORU 4. Lütfen aşağıdaki ifadelere Görev Yaptığınız Üniversitenizdeki Bölümü düşünerek cevap veriniz.

	1	2	3	4	5
Çalıştığım bölüm fikirlerimi önemser.					

Çalıştığım bölüm iyiliğimi gerçekten düşünür.					
Çalıştığım bölüm amaçlarıma ve değerlerime güçlü şekilde saygı gösterir.					
Bir sorunum olduğunda çalıştığım bölüm bana yardımcı olur.					
Çalıştığım bölüm kötü niyetle yapmadığım bir hatayı affeder.					
Eğer fırsat doğarsa, çalıştığım bölüm iyi niyetimi kötüye kullanır.					
Çalıştığım bölüm bana çok az ilgi gösterir.					
Çalıştığım bölüm özel bir ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmak ister.					

SORU 5. Lütfen aşağıdaki ifadelere Akademik Görevinizi düşünerek cevap veriniz.

	1	2	3	4	5
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
İşimle ilgili faaliyetler bana kişisel olarak anlam ifade eder.					
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
İşim için gerekli becerileri geliştirdim.					
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					

İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim çoktur.					
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde büyük ölçüde kontrol sahibiyim.					
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde belirleyici gücüm var.					

SORU 6. Lütfen aşağıdaki ifadelere Görev Yaptığınız Üniversitenizdeki Bölümü düşünerek cevap veriniz.

	1	2	3	4	5
Kendimi çalıştığım bölüme bağlı hissediyorum.					
Kendimi çalıştığım bölüme bağımlı hissediyorum.					
Çalıştığım bölümden ayrılmak benim için zor olurdu.					
Çalıştığım bölümdeki işime, ondan ayrılamayacak kadar kendimi kaptırmış durumdayım.					
Çalıştığım bölümden öyle basitçe ayrılamam.					
Çalıştığım bölümden ayrılmak benim için kolay olurdu.					
Kendimi çalıştığım bölümle güçlü bir ilişki içinde hissediyorum.					

SORU 7. Ne kadar süredir akademisyen olarak görev yapıyorsunuz?

- ☐ 5 yıldan az
- ☐ 5 yıl – 10 yıldan az
- ☐ 10 yıl – 20 yıldan az
- ☐ 20 yıl ve üzeri

SORU 8. Akademik çalışma alanınız hangisidir?

- ☐ Fen Bilimleri
- ☐ Sağlık Bilimleri
- ☐ Sosyal Bilimler

SORU 9. Görev yaptığınız üniversite hangisidir?

- ☐ Devlet Üniversitesi
- ☐ Vakıf Üniversitesi

SORU 10. Akademik ünvanınız hangisidir?

- ☐ Prof. Dr.
- ☐ Doç. Dr.
- ☐ Dr. Öğr. Üyesi
- ☐ Öğr. Gör. (veya Öğr. Gör. Dr.)
- ☐ Arş. Gör. (veya Arş. Gör. Dr.)
- ☐ Okutman

SORU 11. Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

SORU 12. Yaşınız

- ☐ 18-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ 60 yaş ve üstü

ÖZET

Bu çalışmada hizmetkar liderlik ve işe gömülmüşlük teorileri ele alınmış, iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma kapsamına iki değişken arasındaki ilişkide etki etmesi olası algılanan örgütsel destek ve personel güçlendirme kavramları dahil edilmiştir. Başka bir ifadeyle yönetim-organizasyon literatürü esas alınarak, hizmetkar liderliğin ardılı ve işe gömülmüşlüğü öncülü olabilecek kavramlara ilişkin araştırma soruları ve modeli kurgulanmıştır.

Hizmetkar liderlik ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkinin incelenmesi, Sosyal Mübadele Kuramı temel alınarak anlamlı bulunmuştur. Karşılıklı sosyal etkileşim ve değişimi açıklayan teoriye göre, çalışanlar yöneticileri ve örgütleri tarafından kendilerine değer verildiğini ve iyiliklerinin gözetildiğini algıladığında, yöneticilerine, işlerine ve örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirir.

Çevrimiçi anket yöntemiyle ulaşılan, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 435 akademisyenin cevapları üzerinden, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analizler tamamlanmıştır. Hizmetkar liderliğin işe gömülmüşlük, algılanan örgütsel destek ve personel güçlendirme üzerinde etkileri olduğu gözlenmiştir. İşe gömülmüşlüğü üzerinde algılanan örgütsel destek ve personel güçlendirmenin anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel destek tam aracı değişken, personel güçlendirme kısmi aracı değişken olarak etkili bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, İşe Gömülmüşlük, Algılanan Örgütsel Destek, Personel Güçlendirme, Sosyal Mübadele Kuramı

ABSTRACT

In this study, servant leadership and job embeddedness theories were discussed, the relationship between these terms was tested. The terms of perceived organizational support and employee empowerment were included in the research as a possible mediator. In other words, based on the management-organization literature, research questions and research model were developed regarding possible terms for being consequents of servant leadership and antecedents of job embeddedness.

Questioning the relationship between servant leadership and job embeddedness was found rational based on Social Exchange Theory. The theory states about the nature of social interaction and change between people, and claims that; when employees perceive they are valued and their well-being is taken care of by their managers and organizations, they develop positive attitudes and behaviors towards their managers, their jobs and their organizations.

Analyzes were completed using structural equation modeling, based on the answers of 435 academicians working at state and foundation universities in Turkey. The respondent academicians were reached through online survey method. It was observed that servant leadership had effects on job embeddedness, perceived organizational support and employee empowerment. Significant effects of perceived organizational support and employee empowerment on job embeddedness were determined. In the relationship between servant leadership and job embeddedness, perceived organizational support was found to be effective as a full mediator variable and employee empowerment as a partial mediator variable.

Keywords: Servant Leadership, Job Embeddedness, Perceived Organizational Support, Employee Empowerment, Social Exchange Theory