



T.C.

ACIBADEM MEHMET ALİ AYDINLAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR
LİDERLİK ALGILARININ LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ
VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ**

NACİYE NUR YETER
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Doç. Dr. Gülfer Bektaş

İSTANBUL-2019

TEZ ONAY SAYFASI

Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Program: Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı: Sağlık Çalışanlarının Hizmetkar Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerine Etkisi

Öğrencinin Adı-Soyadı: Naciye Nur Yeter

Savunma Sınavı Tarihi: 28 / 05 / 2019

Bu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Haluk Özsan

Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar
Üniversitesi

İmza


Tez Danışmanı

Doç. Dr. Gülfer Bektaş

Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar
Üniversitesi

İmza


Üye

Prof. Dr. Haluk Özsan

Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar
Üniversitesi

İmza


Üye

Doç. Dr. Gülfer Bektaş

Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar
Üniversitesi

İmza


Üye

Doç. Dr. Emre İşçi

Marmara Üniversitesi

İmza


BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

01/04/2019

Naciye Nur Yeter



ÖNSÖZ

Bu çalışma, örgütsel güven ortamının oluşturulmasında hizmetkâr liderlik modeli ile lider üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini amacıyla yapılmıştır. Çalışmadaki veriler anket yolu ile elde edilmiştir.

Tez hazırlama sürecinde, değerli bilgi ve görüşlerini esirgemeyen Hocalarım Doç. Dr. Gülfer BEKTAŞ'a ve Doç. Dr. Emre İŞÇİ'ye,

Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında desteklerini esirgemeyen, Yöneticim Dr. Celal DAĞ'a,

Benim ben olmamı sağlayan, her zaman sevgilerini ve desteklerini esirgemeyen annem Seher İLERİ ve babam Mustafa İLERİ'ye,

Her daim yanımda olan, beni özveriyle destekleyen, hayat arkadaşım, sevgili eşim Erkan YETER'e ve bana sevgisiyle güç veren biricik kızım Miray'a,

Sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BEYAN	
ÖNSÖZ	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖZET	1
SUMMARY	2
1. GİRİŞ VE AMAÇ	3
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Liderlik Kavramı Ve Özellikleri	4
2.2. Liderlik Yaklaşımları	5
2.2.1. Özellikler yaklaşımı	5
2.2.2. Davranışsal liderlik teorisi.....	5
2.2.3. Durumsal liderlik teorisi.....	6
2.2.4. Modern liderlik yaklaşımları	6
2.2.4.1. Etkileşimci liderlik.....	7
2.2.4.2. Dönüştürücü liderlik	7
2.2.4.3. Karizmatik liderlik	8
2.2.4.4. Stratejik liderlik.....	8
2.2.4.5. Hizmetkâr liderlik	9
2.3. Hizmetkâr Liderlik Kuramına Genel Bakış	9
2.3.1. Hizmetkâr liderlik kavramı	9
2.3.2. Hizmetkâr liderlik modelleri	10
2.3.2.1. Greenleaf'in hizmetkâr liderlik modeli	10
2.3.2.2. Larry Spears hizmetkâr liderlik modeli.....	11
2.3.2.3. Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli	11
2.3.2.4. Patterson'ın hizmetkâr liderlik yaklaşımı	11
2.3.2.5. Van Dierendonck'un kavramsal hizmetkâr liderlik modeli	12
2.3.3. Hizmetkâr liderliğin alt başlıkları	12
2.3.3.1. Güçlendirme.....	13
2.3.3.2. Güven.....	13
2.3.3.3. Geri planda kalma	14
2.3.3.4. Tevazu/alçakgönüllük	14
2.3.3.5. Gerçekçilik	14

2.3.3.6. Cesaret.....	15
2.3.3.7. Duygudaşlık	15
2.3.3.8. Kâhyalık (Stewardship).....	16
2.3.4. Hizmetkâr liderlik ve geleneksel liderlik karşılaştırması	16
2.4. Lider-Üye Etkileşimi.....	18
2.4.1. Lider-üye etkileşimi kavramı ve tanımı	18
2.4.2. Lider-üye etkileşimi teorileri.....	19
2.4.2.1. Rol teorisi.....	19
2.4.2.2. Sosyal değişim teorisi	20
2.4.2.3. Eşitlik teorisi	20
2.4.2.4. Adalet teorisi.....	21
2.4.3. Lider-üye etkileşiminin örgütler açısından önemi.....	21
2.5. Örgütsel Güven Kavramına Genel Bakış.....	22
2.5.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı	22
2.5.2. Örgütsel Güvenin Boyutları	23
2.5.2.1. Örgüte güven.....	24
2.5.2.2. Yöneticiye güven	24
2.5.2.3. Çalışma arkadaşlarına güven.....	25
2.5.3. Örgütsel Güven Modelleri.....	26
2.5.3.1. Whitener’ın yönetsel güvenilirlik modeli	26
2.5.3.2. Mishra güven modeli	26
2.5.3.3. Bromiley ve Cummings güven modeli	27
2.5.3.4. Mayer, Davis ve Shoorman’ın örgütsel güven modeli.....	27
2.5.4. Örgütsel Güvenin Önemi.....	28
2.5.5. Örgütsel Güven ve Lider İlişkisi	29
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	30
3.1. Araştırmanın Amacı	30
3.2. Araştırmanın Kapsamı	30
3.2.1. Veri Toplama Aracı	30
3.2.2. Veri Analizi.....	32
4. BULGULAR.....	33
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	44
6. KAYNAKLAR.....	50
7.EKLER.....	57

7.1. Anket Formu	57
7.2. Etik Kurul Başvuru Formu.....	58
8.ÖZGEÇMİŞ.....	59



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Güvenirlik Analizleri	31
Tablo 2. Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	33
Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	34
Tablo 4. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	35
Tablo 5. Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	35
Tablo 6. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	36
Tablo 7. Değişkenlerin Kurumdaki Çalışma Süresi Karşılaştırılması.....	37
Tablo 8. Değişkenlerin Göreve Göre Karşılaştırılması.....	38
Tablo 9. Değişkenler Arası Spearman's Korelasyon Analizi.....	39
Tablo 10. Hizmetkâr Liderliğin Lider Üye Etkileşimine Etkisi.....	41
Tablo 11. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Güvene Etkisi.....	42

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Hizmetkâr Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki

İlişkiye Dair Saçılım Grafiği.....40

Şekil 2. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Güven Arasındaki

İlişkiye Dair Saçılım Grafiği.....40

Şekil 3. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Güven Arasındaki

İlişkiye Dair Saçılım Grafiği.....41



ÖZET

Hizmetkâr liderlik modeli modern liderlik anlayışlarından biridir ve günümüzün rekabet yoğun koşullarında işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri adına yönetim kademesi tarafından tercih edilen yöntemler arasındadır. İşletmeler açısından lider, lider üye etkileşimi ve örgütsel güven gibi kavramlar birbiri ile bağlantılı ve önemli kavramlardır. Çalışmada kavramların birbirleri üzerindeki etkilerine değinilerek örgütsel güvenin sağlanmasında ne gibi bir fayda sağladıklarının altı çizilmiştir. Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerine etkisini tespit etmek için Liden vd. (2015:256) tarafından geliştirilen “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği”, Scandura ve Graen (1984:430) tarafından geliştirilen “Lider Üye Etkileşimi Ölçeği” ve Brashear, Manolis, Brooks (2005:247) tarafından geliştirilen “Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada ülkemizde faaliyet gösteren özel bir sağlık grubunda 399 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiş, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları, lider üye etkileşimleri ve örgütsel güven düzeyleri ölçümlenmiştir. Bu sonuçlarda hizmetkâr liderlik algısının lider üye etkileşimini pozitif yönde etkilediği ve güçlü olduğu belirlenmiştir (B= 0,87, t=31,05, r=0,837, p=0,00).Lider üye etkileşimindeki değişimin %70,8 ‘inin hizmetkâr liderlik algısı tarafından açıklandığı belirlenmiştir ($R^2=0,708$). Hizmetkâr liderlik algısının örgütsel güveni de pozitif yönde etkilediği ve güçlü olduğu belirlenmiştir (B= 0,91, t=28,05, r=0,791, p=0,00). Örgütsel güvendedeki değişimin % 66,5’inin hizmetkâr liderlik algısı tarafından açıklandığı belirlenmiştir ($R^2=0,665$). Elde edilen bulguların sonuçları değerlendirildiğinde liderlerin hizmetkâr liderlik algısının ve lider-üye etkileşiminin örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasına katkı sağlaması nedeniyle sağlık yöneticilerinin kurum politikalarını ve çalışan etkileşimlerini gözden geçirmelerinin uzun vadeli ve etkin işleyen bir örgüt yapısının korunmasında pozitif etki sağlayacağı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Hizmetkâr liderlik, Liderlik, Lider-üye, Örgütsel güven, Sağlık.

SUMMARY

The Effect of Service Leading Perceptions of Health Employees on Leader - Member Interaction and Organizational Relationship

The servant leadership model is one of the modern approaches to leadership and is one of the methods preferred by the management level in order to ensure the continuity of enterprises in today's competitive conditions. In terms of enterprises, concepts such as leader, leader member interaction and organizational trust are interrelated and important concepts. In this study, the effects of the concepts on each other are emphasized and what kind of benefit they provide in providing organizational trust is underlined. In this study, to determine the effect of servant leadership perceptions of health workers on leader-member interaction and organizational trust, Liden et al. (2015: 256), "Servant Leadership Scale", Scandura and Graen (1984: 430) "Leader Member Interaction Scale" and "Confidence Scale Br developed by Brashear, Manolis, Brooks (2005: 247). In this study, 399 people were surveyed in a private health group operating in our country and servant leadership perceptions, leader member interactions and organizational trust levels were measured. In these results, it was determined that servant leadership perception positively influenced and influenced leader member interaction ($B = 0.87$, $t = 31.05$, $r = 0.837$, $p = 0.00$). 70.8% of the change in leader member interaction was leadership perception ($R^2 = 0.708$). It was determined that the perception of servant leadership also positively affected organizational trust and was strong ($B = 0.91$, $t = 28.05$, $r = 0.791$, $p = 0.00$). It was determined that 66.5% of the change in organizational trust was explained by servant leadership perception ($R^2 = 0.665$). When the results of the findings were evaluated, it was seen that health managers' review of corporate policies and employee interactions would have a positive effect on maintaining a long-term and effective organizational structure, since the servant leadership perception of the leaders and leader-member interaction contributed to the high level of organizational trust.

Key words: Servant leadership, Leadership, Leader-member, Health, Organizational trust.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Liderlik tanımlarının temel özelliği belirli bir amaç adına insanların etkilenmesi ve motive edilmesidir. Günümüzün liderlik teorilerinden biri olan Hizmetkâr liderlik teorisinde lider “ben” kavramından sıyrılmış, örgütteki tüm çalışanlar ile “biz” kavramını odak noktasına alan, tüm çalışanlarla paylaşım içine girerek ortak değerler oluşturan, onları dinleyen, düşüncelerine fikirlerine değer veren, fikir alışverişine giren ve fikir oluşturmalarını sağlamak adına çalışanlarını motive eden, işletmeler için son derece önemli ve modern bir liderlik anlayışını yansıtmaktadır.

Yapılan çalışmalar örgüt içerisinde faaliyet gösteren iş görenlerin kendileri aralarında ve yönetim kadrosu ile geliştirdikleri pozitif iletişimin, iş stresi ve işten ayrılma durumunu en düşük seviyeye çektiği; iş tatmini yaratarak çalışma performansını arttırdığını göstermektedir. Örgütsel güven ise örgüt bünyesinde olan tüm çalışanların örgütten istek ve beklentilerinden yola çıkarak örgütün bu istek ve beklentilere verdiği karşılık biçiminde nitelendirilebilir. Çalışanların örgütün kendileri adına doğru kararlar alacağına ve kendilerini mağdur etmeyeceğine dair olan algıları örgütsel güven kapsamında yer almaktadır.

Günümüzde işletmeler örgütsel güven kavramının bilincindedir ve bu kavram uyarınca çalışanlarının birbirleri ile iletişimleri, yönetimle ve örgütle olan ilişkileri bağlamında kurumsallaşmış bir yapı içerisinde olmaya gayret göstermektedir. Bu sayede güven, işletme içi ilişkilerin istikrarlı bir biçimde devam edebilmesinde hayati rol üstlenmekte ve işletmelerin günümüzün yoğun rekabet koşullarında uzun soluklu ve kalıcı olmalarını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde güvenin oluşturulmasında kuşkusuz ki en büyük sorumluluk liderlere düşmektedir. Çalışmanın temel amacı örgütsel güven ortamının oluşturulmasında hizmetkâr liderlik modeli ile lider üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini bir araştırma ile ortaya konulmasıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Liderlik kavramı konusunda günümüze dek pek çok çalışma gerçekleştirilmiş ve liderlik konusu çok farklı yönleri ile irdelenmiştir. Liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmacılar liderliği; “özellikler, süreç, etkileşim, güç ilişkisi, yöneticiden ayrıldığı yönler ve etkinlik” gibi pek çok farklı boyutla ele alarak konuya netlik kazandırmaya çalışmışlardır. Liderlik konusunda yapılan çalışmaların temel odak noktasını ise “liderliğin etkinliği” konusu oluşturmaktadır (1).

Liderlik olgusu hakkında eski zamanlardan günümüze gelen bir çok çalışma gerçekleştirilmesine rağmen, bilimsel olarak liderlikle ilgili yapılan araştırmalar temel olarak 20. Yüzyılda karşımıza çıkmaktadır. Bu bilimsel araştırmalarda araştırmacıların liderlik olgusuna farklı bakış açıları ve tanımlar getirdikleri görülmektedir (2).

Liderlik ile ilgili tanımlardan bazıları aşağıda derlenmiştir.

- Liderlik başka insanların davranışlarını ve hareketlerini etkileme gücüdür (3).
- Liderlik, başka insanları belirli bir amacı hizmet etmek için odaklayabilme, onları motive edebilme, kendi istekleriyle kendini takip ettirebilme gücüdür (4).
- Liderlik direktifler veren önemli kararlar alan ve grupları yöneten özel kişilerden oluşan faaliyetlere yönelik bir yönetim sürecidir (5).
- Liderlik işletme amaçları doğrultusunda belirli bir grubu yönlendirebilme sürecidir (6).
- Liderlik, bir kişiyle bir grup arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişkidir (7).
- Liderlik, rekabette üstünlük sağlayabilecek bir takımı kurma ve geliştirme yeteneğidir (8).

Görüldüğü üzere liderlik tanımlarının temel özelliği belirli bir amaç adına insanların etkilenmesi ve motive edilmesidir. Bu durum liderin temel özelliklerinden biri olan diğer insanları etkileyebilme özelliğine bağlıdır. Çalışmanın devamında liderlik yaklaşımları detaylı olarak incelenecektir.

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar araştırıldığında çok sayıda liderlik teorisi geliştirildiği görülmektedir. Geliştirilen teorileri 3 temel başlık altında sınıflandırmak mümkündür (2).

2.2.1. Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı temel olarak lideri tanımlayan ve açıklayan en temel yaklaşım olarak kabul edilmekte, liderin sahip olduğu özelliklerin onu diğerlerinden üstün kıldığı esasına dayanmaktadır (9).

Liderlik teorileri arasında bilinen en eski teori “Özellikler Teorisi”dir. Bu teori temelde liderin bazı özelliklere doğuştan sahip olduğu ve bu özellikleri sayesinde diğerlerinden ayrıştığı, onları etkilediği ve yönlendirebildiği fikri ile oluşmuştur. Bu teorinin diğer bir ismi de “Great Man Theory” yani Büyük Adam Teorisi’dir (10).

Özellikler teorisinin baz aldığı anlayışa göre bir liderin doğuştan gelmesi gereken özellikler (11);

Üstün fiziki özelliklere sahip bulunma, bilgi ve onu kullanma zekâsı ve yeteneği olması, yaratıcı ve dürüst bir kişiliğin olması, işi başarma ve sorumluluk alma güdüsüne sahip olma, sosyal ve katılımcı bir ruha sahip olmasıdır.

2.2.2. Davranışsal liderlik teorisi

Bu teorinin temel dayanağını kişilerin özellikleri değil davranışları oluşturmaktadır. Davranışsal liderlik teorisine göre kişi doğuştan gelen özellikleri ile değil liderlik süreci içerisinde gösterdiği davranışları ile etkili olabilmektedir.

Dolayısıyla liderin sergilediği tutum ve davranışlar, iletişim şekli, olaylara yaklaşımı, planlama ve organizasyon yeteneği belirleyici faktördür (12).

Michigan Üniversitesi araştırmasına göre lider, aşırı kontrolcü, cezalandırıcı ve statüsünü sonuna kadar kullanmaktan kaçınmayan, otoriter davranışlar sergilemektedir. Ohio Devlet Üniversitesi modeline yönelik lider ise, yetki devri bilincindedir ve çalışanlarını geliştirmek için gayretli davranışlar sergiler (4).

2.2.3. Durumsal liderlik teorisi

Durumsal liderlik teorisinin temel varsayımı liderin davranışlarının içinde bulunduğu duruma göre değişiklik göstermesi gerekliliğine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir liderlik modeli ele alıp bu model ile başarılı olmak mümkün değildir. Dolayısıyla modeller durumun gerektiği gibi oluşturulmalı ve benimsenmelidir. Lider ancak bu sayede etkin olabilmektedir (13).

Bu model Hersey ve Blanchard (1974,1993) tarafından ortaya konulmuştur. Farklı durumların ortaya çıkardığı farklı liderlik davranışları pek çok koşuldan etkilenmektedir. Liderin karşılıklı iletişim kurduğu kişiler arasındaki davranışlar, örgüt üyelerinin göstermiş olduğu davranışlar liderin davranışlarında belirleyici olabilmektedir.

2.2.4 Modern liderlik yaklaşımları

Küreselleşme beraberinde pek çok değişiklik getirmiştir, bu değişiklikler hayatın her alanında olduğu gibi işletmeleri de derinden etkilemiş yeni işletme mekaniklerinin ortaya çıkmasına ve organizasyon yapılarının doğmasına olanak tanımıştır. İşletmelerdeki liderler de bu bağlamda ön plana çıkarak işletmenin gelişmesinde önemli katkı sahibi olmuşlardır. Aşağıda küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bazı yeni liderlik anlayışlarına detaylı olarak değinilecektir.

2.2.4.1. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik teorisi J.M. Burns tarafından 1970 yıllarında ortaya atılmıştır. Bu liderlik modelinin temel noktasını çalışan-lider arasındaki alışveriş ve etkileşim oluşturmaktadır (1).

Etkileşimci liderlik teorisinin 3 temel boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve ilgisiz liderlik yaklaşımıdır. Söz konusu boyutlar etkileşimci liderlik teorisinin temel yapısını oluşturmaktadır.

Koşullu ödül yaklaşımına göre lider örgüt için faaliyet gösterenleri göstermiş oldukları performansın durumuna göre ödüllendirmektedir. Söz konusu ödül maddi olabildiği gibi manevi de olabilmektedir. Aynı zamanda ceza da bu yaklaşımın içinde yerini bulmaktadır. Lider performans durumuna göre örgüt içinde belirli cezaları da uygulamaya koyabilmektedir. Söz konusu cezalar genellikle manevi şekilde kendini göstermektedir. Örneğin yapılan işin beğenilmemesi, anlatılmaması gibi (14).

Etkileşimci liderlik teorisinin 3. boyutunu oluşturan ilgisiz liderlik yaklaşımının bir diğer adı özgür yönetim anlayışıdır. Bu anlayışa göre lider çalışanlarının performanslarına ya da diğer faktörlerine bakmaksızın onları kendi başlarına bırakır. Sorunlarla ilgilenmekten kaçınır ve genellikle olaylara müdahil olmaz. Bu durum çoğu zaman liderlik vasfından yoksun olarak göreve atanmış kişilerde görülmektedir (15).

2.2.4.2. Dönüştürücü liderlik

Dönüştürücü liderlik, “insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyenlerin harekete geçirilmesidir.” Dönüştürücü liderlik bahsi geçen diğer liderlik türleri gibi mantıksal süreçleri odak noktasına almamaktadır. Bu liderlik yönteminde lider duygu ve değerleri temel noktası almaktadır (16).

Dönüştürücü liderliğin temel olarak 4 boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir.

2.2.4.3. Karizmatik liderlik

Karizmatik lider tanımı ilk olarak Weber tarafından yapılmaktadır. Bu tanıma göre Weber karizmatik lider hakkında ‘‘ilahi lütuf’’ tanımını kullanmaktadır (2). Bu tanıma göre ilahi lütuf deyimini liderin doğuştan gelen bir liderlik yeteneği olduğuna atıf yapmaktadır. Daha açık bir ifade ile Weber karizmatik liderin gücünü herhangi bir makam ya da otoriteden almadığını, tamamen kendi istisnai yetenekleri ile liderlik edebilme gücüne sahip olduğunu dile getirmektedir (17).

Karizmatik liderin en büyük özelliği rol model oluşturmastır. Takipçileri bu tarz liderlere saygı duyar, güvenirler ve itaat gösterirler. Böylelikle rol modeli alınan lider ile özdeşleşilir ve benzeşilir, ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilen bir bağlılık oluşur (18).

Weber’e göre karizmatik liderin ortaya çıkması için belirli koşullar olması gerekmektedir. Bunlar (1); Sıra dışı niteliklere sahip kişi, kriz, kriz için çözüm üretme yeteneği, kabul görme ve liderin başarısının devamıdır.

2.2.4.4. Stratejik liderlik

Stratejik liderliğin diğer liderlik türlerinden ayrışan temel özelliği yalnızca üst düzey yöneticiler ile ilgili olmasıdır. Bu liderlik türünde üst düzey yöneticiler yalnızca rutin görevleri ile ilgilenmezler aynı zaman da stratejik ve sembolik görevlere de odaklanırlar (1).

Stratejik olabilmek belirli bir beceri gerektirmektedir. Stratejik liderin sahip olması gereken temel özellikler (1); İleri görüşlü olmak, vizyon yaratabilmek, esnek olmak, belirsizliklerle baş edebilme yeteneğine sahip olmak, çalışanlarına güç katabilmek, çalışanların duygu ve düşüncelerini olumlu yönde değiştirmek, cesur kararlar alabilmek, paydaşlarla olumlu ilişkiler kurabilmek.

2.2.4.5. Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderlik modern liderlik anlayışları arasında ön plana çıkan oldukça önemli bir liderlik anlayışıdır. Kısaca çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini kendi çıkar ve beklentilerinin üzerinde tutan liderlik türüdür. Çalışmanın temel konusunu oluşturan hizmetkâr liderlik kavramına ve kuramlarına çalışmanın devamında detaylı olarak değinilecektir.

2.3. Hizmetkâr Liderlik Kuramına Genel Bakış

2.3.1. Hizmetkâr liderlik kavramı

Hizmetkâr liderlik modeli modern liderlik teorilerinden biri olarak yerini almaktadır. Hizmetkâr kelimesinin kökeni incelendiğinde hizmet gören işçi ve uşaklar için kullanılmış olması yüzeysel olarak değerlendirildiğinde pek bir liderlik vasfı olarak görünmeyebilmektedir.

Ancak bu kavram daha derin incelendiğinde ve liderlik kavramı bağlamında değerlendirildiğinde, kendisini takipçilerine adayan, ben kavramını reddederek biz kavramına odaklanan, takipçilerinin görüşlerine önem veren bir bağdaşlık doğmaktadır (19).

Hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili çalışmaların temelini Robert Greenleaf atmıştır. Greenleaf hizmetkâr lider davranışının öncelikle kişinin doğal hisleri ile başladığını ve bilinçli olarak bu hislerini devam ederek hizmetkâr liderlik yöntemini seçtiğini ifade etmektedir (20).

Hizmetkâr liderlik kavramının özünü “lider için hizmet değil hizmet için lider” deyişi oluşturmaktadır. Greenleaf hizmetkâr liderlik modeli diğer liderlik modellerinden ayrılmaktadır. Bu ayrışma gücü ve otoriteyi kullanma biçimi ile kendini göstermektedir. Diğer liderlik modellerinde lider otoritesini kullanma yetkisine sahiptir ve bunu kullanmaktan çekinmez, kararlar alır ve bu kararları uygular (21).

Hizmetkâr liderlik kavramı pek çok liderlik özelliklerini içermektedir fakat diğer liderlik özelliklerinin ötesine geçerek insana öncelik tanıyan ve hizmeti odak noktasına alan bir liderlik anlayışını yansıtmaktadır (22).

2.3.2. Hizmetkâr liderlik modelleri

Literatür incelendiğinde Greenleaf'ın 1970 yılında geliştirdiği modelinden sonra 1990 yılından itibaren hizmetkâr liderlik kuramının ivme kazandığı ve pek çok modelin peşin sıra geliştirildiği göze çarpmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde belli başlı hizmetkâr liderlik modellerine değinilecektir. Aşağıda geliştirilen tüm hizmetkâr liderlik modelleri kronolojik olarak sıralanmaktadır (23);

- 1999 LAUB, James Alan Modeli
- 2000 PAGE, Don, WONG Paul T.P. Modeli
- 2002 RUSSEL, Robert F. STONE, A. Gregory Modeli
- 2003 WONG, Paul T.P., PAGE, Don Modeli
- 2003 - PATTERSON, Kathleen Modeli
- 2003 DENNIS, Rob, WINSTON, Bruce E. Modeli
- 2004 EHRHART, Mark G Modeli
- 2005 DENNIS, Robert S. BOCARNEA, Mihai Modeli
- 2006 - WASHINGTON, Rynetta R., SUTTON, Charlotte D. FEILD, Hubert S. Modeli
- 2006 - BARBUTO, John E. WHEELER, Daniel W. Modeli
- 2008 - SENDJAYA, Sen, SARROS, James C., SANTORA, Joseph C. Modeli
- 2011 - DIERENDONCK, Dirk Van Modeli

2.3.2.1. Greenleaf'in hizmetkâr liderlik modeli

Greenleaf'in aslında tam olarak bir hizmetkâr liderlik modeli ortaya koyduğundan söz etmek mümkün değildir çünkü kendisi bir hizmetkâr liderlik

modeli ortaya koymamıştır. Ancak Greenleaf yayınlamış olduğu makalelerde bir hizmetkâr liderde olması gereken temel vasıfları açıklamıştır (24).

Greenleaf bir hizmetkâr liderde bulunması gerektiğini düşündüğü temel özellikleri ve davranış modellerini ortaya koymuştur. Greenleaf'e göre bir hizmetkâr lider; hizmetkâr olmalı, insanları geliştirmeli, toplumu oluşturmalı ve geliştirmeli, değer vermeli, alçak gönüllü olmalı, bencil olmamalı ve liderlik etmelidir (20).

2.3.2.2. Larry spears hizmetkâr liderlik modeli

Spears, Greenleaf'in fikirlerinden etkilenerek hizmetkâr liderlik hakkında makaleler yazmış ve kendi modelini geliştirmiştir. Bir açıdan Spears'ın Greenleaf'in fikirlerini geliştirdiğinden söz edilebilir. Spears hizmetkar liderliğin 10 temel özelliğini dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme gücü, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet odaklılık, insanların gelişimine bağlılık ve topluluk kurma şeklinde nitelendirmektedir (25).

2.3.2.3. Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli

Page ve Wong geliştirdikleri hizmetkâr liderlik modelini 4 boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar kişilik, ilişki, görev ve süreçtir. Bu model temel dayanağını hizmetkâr liderin karakterinden almaktadır. Hizmetkâr lider hizmetkâr bir kalp geliştirmeli ve liderlik vasıflarını bu çerçevede oluşturmalıdır (19).

Görev bilinci hizmetkâr liderin karakterinin parçası olmalıdır. Bir hizmetkâr lider sorumluluklarını iyi analiz etmeli ve uygulamalıdır. Süreç ise hizmetkâr liderin örgütü yönetebilmesidir. Bu yönetim etkin bir şekilde, çalışanların motivasyonu gözetilerek gerçekleşmelidir.

2.3.2.4. Patterson'ın hizmetkâr liderlik yaklaşımı

Patterson, hizmetkâr liderliği açıklarken yedi boyut kullanmıştır. Bu boyutlar; ahlaki sevgi, alturizm, tevazu, güven, vizyon, güçlendirme ve hizmettir (26).

Ahlaki sevgi; Patterson yaklaşımının ana boyutlarından birini meydana getirmektedir. Ahlaki sevgi kavramı ile anlatılmak istenen doğru olanı, doğru anda

ve doğru nedenle yapabilmektir. Ahlaki sevgiyi liderlik kavramının odak noktasına alan bir lider, ilk olarak çalışanın kendisini ve yeteneklerini düşünmekte, ardından bu yeteneklerin örgüte nasıl fayda sağlayacağı hakkında düşünmektedir (23).

Bu modelin anlayışına göre, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik temelde benzeşmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik dönüşümcü liderliğin devamı ve güncelleşmiş halidir. Temelde iki modelin benzeşen yönleri; vizyon, güven, etki, iletişim, takipçileriyle ilgilenme ve onları önemsemesi olarak özetlenebilir (27).

İki modelin benzeşen yönleri olduğu gibi farklılaştığı noktalar da bulunmaktadır. Bu farklılaşma liderlerinin odaklandığı noktalar konusunda kendini göstermektedir. Hizmetkâr lider çalışanlara odaklanan bir modeli benimseyip çalışanlarına önem verirken, dönüşümcü lider örgüte odaklanır ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışanlarını motive eder (28).

Patterson modeline göre bir hizmetkâr lider alçak gönüllü olmalı, tevazu göstermeli ve davranışlarına bu çerçevede yön vermelidir. Fedakâr olmalı ve kendi çıkarlarını gözetmemelidir. Tüm bunların yanı sıra vizyoner olmalı, geleceği düşünmeli ve adımlarını erken atmalıdır. Çalışanlarına ve paydaşlarına güven vermelidir.

2.3.2.5. Van Dierendonck'un kavramsal hizmetkâr liderlik modeli

Bu modelde hizmetkâr liderlik temelde altı alt başlıkta ortaya konulmaktadır. Söz konusu altı başlıkta hizmetkâr liderler; “insanları geliştirir ve güçlendirirler, alçakgönüllülük gösterirler, otantiktirler, insanları oldukları halleriyle kabul ederler, yön gösterirler ve örgütün tamamının iyiliği için çalışan sorumluluk sahibi yöneticidirler” olarak tanımlanmaktadır (29).

2.3.3. Hizmetkâr liderliğin alt başlıkları

Dierendonck diğer modellerin boyutlarını inceleyerek, bu modellerin başlıklarını yeniden değerlendirmiştir. Van Dierendonck'un bugüne kadar ortaya konmuş temel boyutlardan yola çıkarak yeniden değerlendirdiği alt başlıklarda

hizmetkâr liderin özellikleri: Güçlendirme, geri planda kalma, tevazu/alçakgönüllülük, gerçekçilik, cesaret, duygudaşlık ve kâhyalık (stewardship) aşağıda detaylı şekilde incelenecektir.

2.3.3.1. Güçlendirme

Güçlendirme, en temel anlamda diğerlerine güvenme süreci ve gücün paylaşımını ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler ellerinde bir güç ve otorite bulundurmaktadır ve bu güç ve otoriteyi yalnızca kendileri için kullanmayıp belli alanlarda takipçilerine devretmelidirler. Bu devir işlemi güçlendirme olarak ifade edilmektedir (29).

Güç paylaşımı Greenleaf'in geliştirdiği temel hizmetkâr liderlik kavramlarından biridir. Güç paylaşımı olmadan bir hizmetkâr liderlik modelinden söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Aksi takdirde bu modelin diğer liderlik modellerinden pek farkı kalmamaktadır.

2.3.3.2. Güven

Güven duygusu insanın endişe ve korkudan arınmış biçimde inanma ve bağlanma duygusunu ifade etmektedir. Güven kavramı hizmetkâr lider için kilit rol oynamaktadır. Güven hizmetkâr liderin bir özelliği olmalıdır. Ancak güven unsuru sağlandığı sürece liderlik süreci doğru ve etkin bir biçimde yürütülebilmektedir (30).

Ancak güven faktörü bir hizmetkâr lider için beraberinde belirsizlik ihtimallerini de getirmektedir. Çünkü güven sağlanması ve korunması gereken bir olgudur ve korunmadığı zaman çalışanlar açısından hayal kırıklığına uğratabilir. Bir hizmetkâr lider örgüt içinde güveni mutlaka temin etmeli ve bu güvenin daim olmasını sağlamalıdır (30).

2.3.3.3. Geri planda kalma

Lider ve yönetici örgütteki kişilerin öncelikli gereksinimlerini giderecek biçimde onlara ihtiyaç duydukları desteği ve toleransı tanımalıdır. Geri planda kalma hizmetkâr liderin kendisini ön plana atmıyarak çalışana kendini gösterme fırsatı vermesidir. Verilen fırsat başarıyla sonuçlandığı zaman çalışanın özgüveni gelişecek ve motivasyonu artacaktır, bu durum çalışanlar açısından son derece önemli bir davranıştır (29).

Bilindiği üzere hizmetkâr lider çalışanlarının gereksinimlerini kendi gereksinimlerinin üzerinde tutmaktadır. Hizmetkâr liderliğin en büyük özelliklerinden biri benmerkezci olmamasıdır. Bu durumda ön planda yer alan ve çalışanlarına kendilerini kanıtama fırsatı vermeden ne bir güven ortamından söz etmek mümkün olacaktır ne de güçlendirme ve tevazu ilkesine uyulmuş olacaktır. Bu bağlamda bir hizmetkâr liderin çalışanlarına fırsat tanınması, süreçlerin içinde bilişsel olarak bulunarak destek vermesi gerekmektedir.

2.3.3.4. Tevazu / alçakgönüllük

Tevazu kelime olarak alçakgönüllü anlamına gelmektedir. Alçakgönüllü insanlar kibirden, böbürlenmeden, başkalarını hor görme gibi etik dışı davranışlardan sıyrılmış erdemli insanlardır. Bu durumda alçak gönüllü olmanın bir zaaf olduğunu düşünenler de bulunmaktadır. Ancak alçak gönüllü olmadan kibirden uzak durmakta pek mümkün görünmemektedir. Tevazu gösteren insanlar kendilerini başkalarından üstün tutmazlar ve üstünlük taslamazlar (31).

Hizmetkâr lider herkesin hata yapabileceğinin farkındadır, hatalara karşı hoşgörölü ve yapıcı olma eğilimi göstermektedir.

2.3.3.5. Gerçekçilik

Gerçekçilik kavramı bir başka kişiye kendini, gerçekleri değiştirmeden olduğu gibi yansıtmak ya da ifade etmektir. Olaylar karşısında içsel düşüncelerini, karar ve niyetlerini gerçek ve doğru biçimde aktarmayı tanımlamaktadır. Bu davranış

tarzı özel ilişkilerde, iş yaşamında ya da yaşamın tüm genelinde farklılık göstermeyecek biçimde bütünleşik ve kararlı bir yapı sergilemelidir (32).

Daha önceki bölümlerde liderin kişilik özellikleri hakkında pek çok çıkarım yapılmış liderin özellikleri çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır. Bir liderin lider olarak nitelendirilmesi için kitleleri etkilemesi, onların peşinden gelmelerini sağlaması gerekmektedir. Bu durumu gerçekleştirebilmesinin anahtarı onlara karşı gerçekçi olması, dürüst samimi ve içten hitap edebilmesidir.

2.3.3.6. Cesaret

Cesaret kavramı liderlik teorilerinde “sorunları çözmek için yeni yaklaşımlara açık olma” manası taşımaktadır. Greenleaf cesareti liderin sorunların çözümünde risklerden korkmaması ve yeni düşüncelere açık olması olarak tanımlamaktadır (33).

Cesaret hizmetkâr liderin temel özellikleri arasında yer almalıdır. Çünkü hizmetkâr lider diğerlerinin fikirlerine açıktır ve sorumluluk almaktan, sorumluluk vermekten kaçınmaz. Bir hizmetkâr liderden beklenen davranış, geleneksel iş yapılarındaki davranış kalıplarını zorlamasıdır. Ancak unutulmamalıdır ki cesaretli olmak örgütsel yapılarda risk taşımaktadır. Risk faktöründen korkmamak körü körüne risk alarak başarısız olmak anlamına gelmemektedir.

2.3.3.7. Duygudaşlık

Duygudaşlık başkası ile duygusal paylaşım içerisine girerek onunla kimi zaman konuşmaya bile gerek duymadan, duygularını anlayabilme ve bu duygulara karşılıklı cevap verebilme özelliği olarak adlandırılabilir (34).

Duygudaşlık, insanın karşısındaki insan ile empati kurarak onun duygularını anlaması anlamına gelmektedir. Duygudaşlık sayesinde bireyler arasındaki tartışma ve kavgalar azalmakta ya da ortadan kalkmaktadır.

Bir hizmetkâr lider çalışanları ile duygudaşlık kurarak onların sorunlarını, duygu ve düşüncelerini onlar dile getirmeden anlayabilir ve bu sorunların çözümü

için somut adımlar atabilir. Yanı sıra çalışanların olaylar karşısındaki tepkilerini anlamlandırarak davranışlarını buna göre şekillendirebilir.

Hizmetkâr liderler için örgüt içi ortamın oluşturulması oldukça önemlidir. Duygudaşlık örgüt içi güven ortamının oluşmasında oldukça etkilidir. Yanı sıra duygudaşlık karşısında çalışanlar ve yönetim arasında tolerans ve müsemma oranı artmaktadır.

2.3.3.8. Kâhyalık (Stewardship)

Kâhyalık; Greenleaf'in hizmetkâr liderlik teorisi için ortaya koyduğu alt başlıklardan biridir. Bu teorinin öngördüğü lider, güven ve ahlaki değerlere sahip, kendi öz çıkarlarını arka plana bırakıp, takipçilerin ve örgütün çıkarlarını gözetmekle sorumludur. Dolayısıyla kâhya olarak nitelendirilen lider, örgüte ve çalışanlarına uzun vadeli bağlılık duyar; onları içten duygular besleyerek tek taraflı sever, bencillikten uzaktır ve vericidir, bu özellikler onu hizmet etme odaklı konuma oturtmaktadır (35).

Kâhya liderin temel özelliklerinden biri başka insanlara yarar getirebilecek bilgiyi ve tecrübeyi içsel olarak içermesidir. Bu durum liderin kişisel özelliği, karakteridir. Kâhya liderin olduğu örgütlerde çalışanlar ihtiyaç duydukları tüm konularda lidere gidebileceğini bilirler. Bu örgüt yapısının temelini liderin çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama düşüncesi oluşturmaktadır (36).

2.3.4. Hizmetkâr liderlik ve geleneksel liderlik karşılaştırması

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında hizmetkâr liderlik hakkında pek çok bakış açısı ve tanımlama derlenmiştir. Modern bir liderlik anlayışı olan hizmetkâr liderliği geleneksel liderlik anlayışından ayıran temel farklılıklar Page tarafından 1996 yılında aşağıdaki şekilde ortaya konulmuştur (37);

- Geleneksel liderlik emir komuta zincirine dayalı bir sistemi ifade ederken liderin amacı diğerlerinden hizmet görmektir. Hizmetkâr liderlik ise amaç olarak diğerlerine hizmet etmek için vardır.

- Geleneksel lider kendi imajı için yaşar ve bu her şeyden önemlidir. Hizmetkâr lider ise imajını ve kendini arka planda tutar. Çalışanların performansını artırmaya yöneliktir.
- Geleneksel lider kendini örgütteki tüm üyelere üstün görmektedir. Hizmetkâr lider için ise tüm üyeler öncelikle insandır ve hepsini örgütün bir mekanizması olarak görür.
- Geleneksel lider mecburi bir bağlılık ortamı yaratır. Hizmetkâr lider ise katılımcı bir ortam yaratır.
- Geleneksel lider için ortaya çıkan hataların sorumlusu çalışanlardır. Hizmetkâr lider ise hatalara karşı müsamaha gösterir ve hatanın insan kusuru olduğunun bilincindedir.
- Geleneksel lider için sorunun tam tersine başarının kaynağı kendisidir. Hizmetkâr lider hatayı da başarıyı da paylaşır.
- Geleneksel lider eleştiriye kapalıdır. Hizmetkâr lider ise farklı düşüncelere açıktır.
- Geleneksel lider için örgüt üyelerinin gelişimi gündem konusu değildir bu örgüt üyelerinin gelişimi ile ilgilenmez. Hizmetkâr lider için ise örgüt üyeleri son derece önemlidir ve onları geliştirme çabası sarf eder.
- Geleneksel lider kararları kendi başına alır ve örgüt üyelerine danışmaz. Hizmetkâr lider ise ortak karar alınma yanlısıdır diğer üyelerin görüşlerini dinler ve bu fikirlere değer verir.

Görüldüğü üzere hizmetkâr lider geleneksel liderin aksine benmerkezci değildir. Kendini örgüt üyelerinin gelişimine adanmış ortak aklın hüküm süreceği bir ortam oluşturur ve bu ortamın kalıcılığı adına liderlik eder. Hizmetkâr lider kural odaklı değildir ve kurallar konusunda katı değildir. Çalışanlar üzerinde baskı kurmaz aksine onlara rahat bir ortam sağlar. Hizmetkâr lider kendisi için bir hizmet örgütü yaratmaz.

2.4. Lider-Üye Etkileşimi

2.4.1. Lider-üye etkileşimi kavramı ve tanımı

Lider- üye etkileşim teorisinin temelinde rol ve sosyal değişim teorilerine dayanmaktadır. Lider ile üye etkileşimi arasındaki ilişkinin söz konusu teoriye uyarınca iki ayrı biçimde meydana gelebileceği ifade edilmektedir. Bu kapsamda teori, liderin bazı astlar ile ötekilerden samimi ilişkiler geliştireceğini ve bu astlara ötekilere oranla fazla ayrıcalık tanıyacağı varsayımından yola çıkmaktadır (38).

Yapılan çalışmalar örgüt içerisinde faaliyet gösteren iş görenlerin kendileri aralarında ve yönetim kadrosu ile geliştirdikleri pozitif iletişimin, iş stresi ve işten ayrılma durumunu en düşük seviyeye çektiği; iş tatmini yaratarak çalışma performansını arttırdığını göstermektedir.

Dolayısıyla örgüt içerisindeki iletişim ve etkileşim son derece önemli bir faktördür. Bunun dışında bir liderin ya da yöneticinin davranış biçimi kurum kültürü oluşmasında ve örgüt imajının meydana gelmesinde bir unsurdur. Bu doğrultuda yöneticilerin örgüt üyeleriyle kişisel olarak ilgilenmesi, örgüt üyesi açısından aidiyet duygusu yaratmakta ve kuruma bağlılığını artırmaktadır (39).

Bu açıklamalar doğrultusunda liderin hükmetme faaliyetlerini bir kenara alarak, örgüt üyeleri ile etkileşim kurması, onların beklentilerine odaklandığı bu süreç literatürde lider-üye etkileşimi şeklinde nitelenmektedir. Bu kapsamda liderlerin, her bir örgüt üyesi-çalışanla belirli bir süre zarfında, farklı ve bu kişilerin beklenti ve ihtiyaçlarını gözetecek biçimde davranmalarını lider-üye etkileşimini ifade etmektedir. Bu etkileşim sayesinde çalışanların verimlilik düzeylerinin yükseleceği ve motivasyonlarının artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda en basit ve açık ifade ile lider-üye etkileşimi yönetici ve çalışanın arasındaki ilişkinin geliştirilmesini incelemektedir (40).

Söz konusu teorisinin temeli lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşime vurgu yapılmaktadır. Bu etkileşimde ise liderin tüm üyelerle eşit iletişim kurmadığı, tüm üyelere eşit davranış ve tutumu sergilemediği ortaya atılmaktadır. Bunun aksine lider bazı üyeler ile etkin iletişim kurup iyi ilişkiler geliştirirken bazı üyelere ise uzak

durabilmektedir. Bu teoride altı çizilen husus yalnızca liderin davranışlarına ya da yalnızca üyenin davranışlarına odaklanmak yerine aralarındaki ilişkinin genel durumuna odaklanmak gerekmektedir.

Lider-üye etkileşimine dair yapılmış olan ilk çalışmalarda liderin bulunduğu ortamdaki üyeler ile ilişkileri tek tek incelenmiş ve birbirleri arasındaki ilişki, birbirlerini nasıl etkiledikleri bakımından incelenmiştir. Bu araştırma lider-üye ilişkisi adına yapılan ilk araştırmalar arasındadır ve Dansereau tarafından 1975 yılında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmada, özellikle çalışanların değişken ilişkilere ihtiyaç duyduklarını ve bu sebeple de liderleri ile gerçekleştirilen ilişkilerinde, etkileşim süreçlerinin kendi isteklerini karşılamaları doğrultusunda olduğu ortaya çıkmaktadır (41).

2.4.2. Lider-üye etkileşimi teorileri

Lider-üye etkileşimi teorisinin temellerini meydana getiren dört alt teori bulunmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi farklı işlevleri yerine getirmesine bağlı olarak “rol teorisi”, “sosyal değişim teorisi”, “eşitlik teorisi” ve “adalet yaklaşımı teorisi” gibi yaklaşımlardan sentezlenerek oluşmuştur. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu teorilere değinilecektir (42).

2.4.2.1. Rol teorisi

Rol kuramı lider-üye etkileşimi kuramının temelini oluşturan teorilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Rol en basit manası ile kişinin bulunduğu statü doğrultusunda yapabilecekleri ve yapamayacaklarının sentezi olarak yansıttığı bir davranış biçimidir. Dolayısıyla çalışmanın ana konusunu oluşturan lidere bağlı örgüt üyeleri de buldukları konum uyarınca belirli roller üstlenirler (43).

Bu doğrultuda rol teorisinin temel kapsamını liderin çalışanlardan beklentileri ile çalışanların liderden beklentilerinin karşılıklı biçimde karşılanması çerçevesince işlediğinden söz edilebilir (44).

Rol teorisi bakımından genel bir değerlendirme yapıldığında; lider, bahsedilen etkileşim sürecinde tek bir rol değil farklı roller benimseyebilmektedir. Liderin benimsediği rol uyarınca çalışanlar da bu doğrultuda farklı davranış biçimleri geliştirebilmektedir. Bu durumda örgütlerde lidere ve çalışanlara bağlı olarak farklı roller ortaya çıkmaktadır (45).

2.4.2.2. Sosyal değişim teorisi

Sosyal değişim teorisi ekonomi temelli bir yaklaşımı savunmaktadır. Bu teori genel olarak insan davranışlarının ekonomik olduğunu savunmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, ödüller ve kayıplar çalışanlar arasındaki etkileşim sürecini etkilemektedir. Daha açık bir ifade ile ödülleri en yüksek seviyeye çıkarıp kayıpların ise en az seviyeye çekilmesi çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu yönde etki etmektedir. Dolayısıyla karşılıklı güveni oluşturan ana neden faydanın maliyetten fazla olmasıdır (38).

Bu duruma örnek olarak, örgütsel olarak gerçekleştirilecek önemli bir iş ya da faaliyetin uygulanması esnasında çalışanın sarf edeceği fazladan çaba ya da özene karşılık liderin, önem seviyesi yüksek olan ve zor durumlarda kalabileceği durumlarda çalışana yardımcı olması gösterilebilmektedir (46).

Kişiler arasındaki ilişkileri kaynak takası şeklinde ifade eden sosyal değişim teorisi yanı sıra ikili ilişkilerde belli bir karşılık (örneğin ödüllendirme gibi.) beklentisi içerisinde ilişkileri sürdürme şeklinde ele alınmaktadır. Daha açık bir tanımlama ile sosyal değişim destek teması içermektedir ancak ekonomik olarak terfi, maaş gibi ekonomik bir değişimi de içerebilmektedir.

2.4.2.3. Eşitlik teorisi

Eşitlik teorisi temelinde girdiler ve çıktılar olmak üzere iki yapı taşından oluşmaktadır. Girdiler çalışanın elde etmeyi düşündüğü şeyler ve çıktılar ise çalışanın etkileşimin sonucu olarak ulaşmak istediği ödüller arasındaki dengeden

oluşmaktadır. Ödüllerin dağıtımında adil olunması örgüt içerisinde sosyal davranışı önemli ölçüde etkilemektedir (47).

Dolayısıyla bu teoriye göre lider örgüt üyelerine ödül dağıtımında adil ve eşit olmalıdır. Eğer adil ve eşit olunmaz ise çalışanlar arasında memnuniyetsizlikler oluşmakta ve söz konusu memnuniyetsizliğin performansa yansması olumsuz yönde olmaktadır. Eşitlik teorisi her bir örgüt üyesine eşit davranılması gerektiğini savunarak örgüt içerisindeki performansı olumlu yönde etkileyeceğini nitelendirmektedir. (44).

2.4.2.4. Adalet teorisi

Lider-üye etkileşim modelinin adalet teorisi uyarınca lider çalışanlarla olan ilişkilerini sağlam temellere oturtabilmesi ve bu ilişkilerin kalıcılığını sağlayabilmesi için adaletli olması bir ön koşuldur. Bir lider örgüt içerisinde performansa bağlı ödüllendirme yaparken iyi bir ölçümleme yapmalıdır. Performans ölçümünde az performans gösterenle çok performans göstereni aynı oranda ödüllendirmek adaletli olmayacaktır (48).

Adalet yaklaşımını dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişilerarası etkileşim(dağıtım) adaleti olarak üç grupta ele almak son derece önemlidir. Bu kapsamda örgüt bünyesinde çalışanların adalet hakkındaki algılarını iyi tespit etmek gerekmektedir (49).

2.4.3. Lider-üye etkileşiminin örgütler açısından önemi

Örgüt ortak bir amaç uğruna veya ortak bir eylemi yerine getirmek adına bir arada olan kurumların veya bireylerin oluşturduğu birlik olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içindeki bireyler ile ilgili her şey örgüt kültürünü meydana getirmektedir. Örgüt kültürü oluşturmak için liderlere büyük görev düşmektedir. Dolayısıyla liderlerin örgüt kültürünü oluşturmadaki en önemli unsurlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (50).

2.5. Örgütsel Güven Kavramına Genel Bakış

2.5.1. Örgütsel güven kavramı ve tanımı

Örgütsel güven kavramına değinmeden önce güven kavramına değinmek konunun özü açısından oldukça faydalı olacaktır. Güven; “kişinin, karşılaşma ihtimali olan beklenmedik sonuçlardan çekinmeden fikir, düşünce ve çaba sergilemesinde etkili olan güdü, bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisi, etrafına karşı davranışlarını şekillendiren ve duygular barındıran, öğreti ve değerlere dair tavır, bir bireyin karşısındakinin vereceği kararlarına, sergileyeceği hareketlerine ve sözlerine göre davranma isteği ve beklentisi olarak” tanımlanabilir (51).

Örgütler içerisinde güvenin hâkim olduğu bir çalışma ortamının yaratılması örgütsel güven kavramını tanımlamaktadır. Bu kavram, işletme kapsamında gerçekleşen örgütsel iletişim metotlarına ve işletme içinde ki görev dağılımına dayanan ve işletmenin kapsamında bulunan kişilerin uyguladıkları davranışların ve niyetin sonucu olarak ortaya çıkması beklenen durum olarak nitelendirilebilir (52).

Dolayısıyla örgütsel güvenin işletme bünyesinde bulunan tüm üyelerin birbirlerine karşılıklı olarak güven ve samimiyet duydukları bir atmosferi ifade eden psikolojik bir durumdur. Örgütsel güvenin varlığı çalışanlar tarafından algılanan bir durumu ifade etmektedir.

Yanı sıra örgütsel güven konusunda örgütün kendisinin de belirli sorumlulukları bulunmaktadır. Örgütün belirsizlik ya da risk durumu taşıyan hallerde, örgüt içerisindeki çalışanlara vermiş olduğu sözler ve taahhütleri yerine getirme konusunda ortaya koyduğu davranışları tutarlı olmalıdır. Bu bağlamda örgütsel güven örgüte, yöneticilere ve çalışanlara bağlı bir durumdur (53).

Örgütsel güven kavramı tanımlarını oldukça basit görmek yanlış olacaktır. Örgütsel güven çok boyutlu bir kavramdır ve örgütler için son derece önemlidir. Örgütsel güven kavramının özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (54);

- Örgütsel güven, tüm çalışanların, grupların, örgütün ve örgütsel anlaşmaların birbirleri ile olan etkileşimi neticesinde oluşmaktadır.

- Örgütsel güvenin oluşmasında örgüt kültürünün büyük etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütün kurallarının, değer ve inançlarının güven ortamının oluşmasındaki önemi büyüktür.
- İletişim faaliyetleri örgütsel güvenin oluşmasında son derece etkilidir. Örgüt içerisinde etkileşim faaliyetleri, samimiyet ve şeffaflık ilkeleri gereğince etkin bir biçimde yürütülmelidir.
- Örgütsel güven bir sefere, bir güne ya da bir döneme ait bir olgu değildir. Örgütsel güvenin devamlılığı sağlanmalıdır.

Kurumlarda örgütsel güvenin oluşturulması ve bu güvenin devamlılığının sağlanması pek çok fayda sağlamaktadır. Kurumlarda var olan yüksek güven ortamı hakkında yapılan çalışmalar doğrultusunda güven ortamının kuruma katkıları ve önemi (55); etkin bir çalışma ortamı oluşması, örgütsel manada gelişim ve farklılaşma olanakları oluşması, kurum içerisinde çalışanlar ve yönetim arası yardımlaşma ve dayanışma ortamının etkin bir hale geldiği gözlemlenmesi, iletişimin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi ile birlikte çalışanların görüşleri ortak bir paydada buluşması, çalışanların öğrenebilme ve kendilerini geliştirebilme potansiyelinin arttığı, bunun yanı sıra bireysel paylaşımına açık hale geldikleri gözlemlenmesi, . çalışanlar kuruma daha bağlı hale gelmekte ve bu doğrultuda performanslarını göstermekten çekinmemeleri, örgütsel yapı bünyesinde rol paylaşımı rahatlıkla sağlanabilmesi, örgüt bünyesinde işgücünün güveninin sağlanması sonucunda tasarruf isteğinin arttığı ve buna bağlı olarak giderlerin azalmasıdır.

2.5.2. Örgütsel güvenin boyutları

Örgütsel güvenin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar Örgüte güven, Yöneticiye güven, Çalışma arkadaşlarına güvendir. Bu boyutlar aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

2.5.2.1. Örgüte güven

Örgüt bünyesinde olan tüm çalışanların örgütten istek ve beklentilerinden yola çıkarak örgütün bu istek ve beklentilere verdiği karşılık biçiminde nitelendirilebilir. Çalışanlar örgütün kendileri adına doğru kararlar alacağına ve kendilerini mağdur etmeyeceğine dair olan algıları örgütsel güven kapsamında yer almaktadır. Dolayısıyla örgüte güven çalışanların örgüte olan inançları ile temellenmektedir. Örgütün güven sağlamak için yapması gereken şey bu inancı sağlamak ve güven atmosferini oluşturmaktır (56).

Örgüt bu inançları karşılamak için öncelikle çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini iyi belirlemelidir. İşe girişte adil olmak, terfi ve izinlerde adil olmak, kariyer planı ve ödüllendirilme, gibi uygulamalar güven ortamının oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Yanı sıra örgüt içerisinde etkin ve olumlu bir iletişim ortamının oluşturulması, şeffaflık güven ortamının oluşturulmasında kilit rol oynamaktadır.

Örgütlerde güven ortamının oluşturulmasında yöneticilerin ve iş görenlerin de sorumlulukları bulunmaktadır.

2.5.2.2. Yöneticiye güven

Yöneticiler örgüt içerisinde kilit rol oynamaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması ve başarısında önemli sorumluluklar taşıyan yöneticinin örgüt içerisindeki güvenin oluşmasında da yadsınamaz bir önemi bulunmaktadır. Unutulmamalıdır ki örgüt içerisindeki kaynak kullanımının etkin değerlendirilmesinin birinci sorumlusu yönetici kademesidir. Örgütün en önemli kaynağı konumunda olan insan faktörü de yöneticinin sorumluluğu kapsamındadır. Dolayısıyla güven ortamını oluşturmak yönetici için bir gerekliliktir (57).

Bu bağlamda devamlı biçimde değişim ve gelişim içerisinde olan dünyada örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmesi ve kalıcı olabilmesi için yöneticiler büyük sorumluluklar üstlenmektedir. Bu sorumlulukların başında gelişim, yenilik ve çalışma koordinasyonu gelmektedir. Örgüt içi güven ortamı sağlanmadan yöneticinin

bu sorumluluklarını yerine getirmesi pek mümkün görünmemektedir. Yönetici öncelikle güven ortamını sağlamalı ve diğer sorumluluklarını bu ortamda gerçekleştirmelidir.

Bu güven ortamının oluşturulmasında yöneticinin örgüt üyelerine karşı göstermiş olduğu yaklaşımlar son derece önemlidir. Örgüt üyeleri, örgüt hakkındaki konulara katılım sağlamalı, sağlayamadığı durumlarda ise bu kararları ilk ağızdan duymalıdır. Yönetici yalnızca örgütün iyi haberlerini değil kötü gidişatı ve benzeri durumları da çalışanları ile paylaşmalıdır (58).

Bu durum karşımıza yine iletişim faktörünü çıkarmaktadır. Yöneticilerin kuracağı iletişimin boyutu güven ortamının oluşmasında son derece önemli bir faktördür. Yönetici çalışanlarla iyi bir iletişim kurmalı ve onları işletme konusunda alınan her kararda ve her konuda bilgilendirmelidir.

2.5.2.3. Çalışma arkadaşlarına güven

Güven kavram olarak incelendiğinde insan doğası gereği bir ihtiyaç olduğu karşımıza çıkmaktadır. Hangi örgüt olursa olsun o örgütün çalışanları da her şeyden önce insandır ve doğası gereği güvene ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerde ihtiyaç duyulan bu güven öncelikle ikili ilişkilerde ortaya çıkmaktadır. Çünkü ikili ilişkiler güven üzerine kurulmaktadır. Güven üzerine kurulmayan ikili ilişkilerin temeli sağlam olmayacaktır. Bu bağlamda ikili ilişkileri güven temeline dayanmayan bir örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşması beklenmemelidir.

Çalışanlar aynı özel hayatlarında olduğu üzere iş hayatlarında da paydaşlarla etkileşim içerisine girerken güvene dayalı paylaşımda bulunmaktadır. İşletmelerde özellikle takım çalışması gerektiren durumlarda güvenin üst seviyede olması başarı için bir ön koşuldur. Birbirlerine güven duymayan çalışanların gerek takım çalışması gerek diğer işlerini yaparken koordine olabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi son derece zorlaşacaktır (59).

Çalışanlar arası güven, sorunların çözümü noktasında etkin bir rol oynamaktadır. Güven düzeyinin yetersiz olduğu ortamlarda motivasyonun ve

Çalışanların birbirine karşı tahammülünün düşük seviyede olacağı düşünöldüğünde, dayanışma ve çözüml odaklı bir çalışma beklenememektedir. Bunun sonucunda ortaya koyulan işin niteliğinde azalma ve çalışanın yaratıcılığında körelmenin etkili olacağı düşünölmektedir (60).

2.5.3. Örgütsel güven modelleri

Literatürde örgütsel güven konusunda pek çok çalışma ve tanımlama bulunmaktadır. Bu durum örgütsel güven boyutlarının farklı tanımlar ve farklı anlamlar taşımasına neden olmuştur. Aşağıda literatürde en çok söz edilen örgütsel güven modelleri incelenecektir.

2.5.3.1. Whitener'in yönetsel güvenilirlik modeli

Bu modelde Whitener çalışanların yönetsel güvenmelerini oluşturan 5 farklı unsur olduğunu belirtmektedir. Bu 5 unsur (61); davranışların tutarlı olması, dürüst davranışlar sergilemek, kontrol dağıtılması ve paylaşım, iletişim ve idareci davranışları olarak belirtilmektedir.

2.5.3.2. Mishra güven modeli

Literatürde kendine yer bulmuş geniş kapsamlı modellerden biri Mishra modelidir. Mishra'nın örgüt içi güven tanımlaması; "kurum içi ilişkilerin ve etkileşimlerin kültürel içeriğine ve iletişimine dayanarak, diğer üyelerin, bölümlerin ya da oluşumların yetkin, açık ve dürüst, ilginin yüksek seviyelerde olduğu, hedeflerinden yola çıkılarak inancın sağlandığı, değerlerin ve normların bilinme arzusudur" şeklinededir. Mishra modelinin boyutları literatürde büyük ilgi görmektedir (54).

Mishra örgütsel güven ile ilgili yaptığı çalışmada hem çalışanların hem de kuruluşların içinde bulunduğu 4 yönlü bir sonuca ulaşmış ve bu 4 boyutun örgütün güven atmosferinin oluşturulmasında temel boyutlar olduğunun altını çizmiştir.

Mishra'nın 4 boyutu (62); yeterli olmak, açık olmak, ilgili olmak, itimat edilebilirlik olarak belirtilmektedir.

2.5.3.3. Bromiley ve Cummings güven modeli

Bromiley ve Cummings geliştirdikleri modelde güven kavramını birey ve örgüt kapsamını içermekle birlikte iki boyutta ortaya koymuşlardır. Kişinin ilişkilerden ve davranışlardan beklentileri güvenin bireysel boyutunu oluşturmaktadır. Örgüt içi güven boyutu ise, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve iletişimden beklentilerini ifade etmektedir (63).

Bu modele göre güven kavramı kişilerin ya da kurumların, dolaylı ya da dolaysız yoldan olması fark etmeksizin tutarlı olmaya, iyi niyeti davranışsal bir ilke olarak benimsemeye, dürüst davranışlar sergilemesine, imkânı olsa dahi sorumluluktan kaçmayarak ihmalkâr davranmayacağına dair inanış şeklinde açıklanmaktadır (64).

2.5.3.4. Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli

Mayer ve diğerleri 1995 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel güvenin sağlanmasında etki gösteren unsurları kuramsal bir model içerisinde açıklamayı hedeflemişlerdir. Söz konusu modelde önceki örgütsel güven modellerinden farklı şekilde güvenilen tarafla alakalı özelliklerin yanı sıra güvenene dair olan özellikler de tanımlanmıştır.

Mayer ve diğerlerinin ortaya koydukları örgütsel güven modelinde, örgütsel kapsamda karşılıklı güven ilişkisinde olan taraflar güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayrılmıştır. Söz konusu iki farklı tarafın özelliklerinin örgütsel güven üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Yanı sıra örgütsel ortamda risk ve güven ilişkisi de incelenmiştir. Bu doğrultuda model, güvenenin özellikleri (güvenme eğilimi), güvenilenin özellikleri (yetenek, iyilikseverlik, doğruluk) ve risk almadır (65).

2.5.4. Örgütsel güvenin önemi

Güven kavramı kişilerin gerek özel gerekse çalışma yaşamlarında ilişkilerini yürütebilmeleri açısından önemli bir faktördür. Güven faktörü olmadan başkaları ile iletişim kurmak oldukça zor olacaktır. Dolayısıyla bir işletme bünyesinde birbirine güven duymayan ve iletişim sağlayamayan çalışanlarla o işletmenin ayakta kalması pek mümkün görünmemektedir.

Özetle güven faktörü insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple bireysel ve örgütsel hayatta güvenin ortamının oluşturulması ve geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışma ortamında güvene bağlı ilişkilerin standart hale getirilmesi, kurumsallaştırılması ve devamlılığının sağlanması örgütler için bir lüks değil zorunluluk durumundadır (66).

Günümüzde işletmeler örgütsel güven kavramının bilincindedir ve bu kavram uyarınca çalışanlarının birbirleri ile iletişimleri, yönetimle ve örgütle olan ilişkileri bağlamında kurumsallaşmış bir yapı içerisinde olmaya gayret göstermektedir. Bu sayede güven, işletme içi ilişkilerin istikrarlı bir biçimde devam edebilmesinde hayati rol üstlenmekte ve işletmelerin günümüzün yoğun rekabet koşullarında uzun soluklu, kalıcı olmalarını sağlamaktadır. Örgütsel güven sağlandığı sürece işletme içi tüm paydaşların huzur içinde çalışabileceği bir atmosfer sağlanmış olmaktadır. (67).

Örgütsel güven, örgüt kültürü açısından da son derece önemlidir. Bunun sebebi çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirmesi ve birlikteliğin gelişmesine katkıda bulunmasıdır. Bu sayede örgüt adına, örgütün ortak amaçları doğrultusunda kolektif hareket eden bir çalışma grubu ortaya çıkmaktadır (47).

Bununla birlikte örgütsel güvenin çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek, örgütsel ortamda sağlıklı, verimli ilişkilerin kurulmasını sağlaması ve örgütün performansını da arttırması beklenmektedir. Sağlıklı işleyen bir çalışma ortamı ve çalışan grubunun olması kuşkusuz ki verimliliği de arttırmakta ve işletmenin devamlılığı açısından önem taşımaktadır. (47).

2.5.5. Örgütsel güven ve lider ilişkisi

Örgüt içerisinde güvenin oluşturulmasında kuşkusuz ki en büyük sorumluluk liderlere düşmektedir. Liderlere duyulan güvenle örgüte duyulan güveni bir noktada bir birinden ayrı düşünmek yanlış olacaktır. Lider ve örgütsel güven kavramı birbiri ile son derece yakından ilişkilidir. Bu sebeple yöneticilere ya da liderlere duyulan güven bir açıdan kuruma duyulan güvenin bir yansımasıdır.

Örgütsel güvenin oluşturulmasında çalışma yaşamında gerçekleştirilen eylemler son derece etkilidir. Örgütsel güven, işletme bünyesinde istihdam edilmiş bireylerin işletmeye duydukları güven algısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Söylemlerinde tutarlı olan ve vaatlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirip kurum içerisinde adil bir ortamın oluşmasını sağlayan bir lider örgütsel güvenin temellerini meydana getirmektedir (68).

Bireyin kişisel özelliklerinin, hayata karşı görüşünün ve temelde kabul görülen toplumsal normların özümsemiğinin bilinmesi durumunda da güven duygusu hâkim olmaktadır. Bu kavramlar güven atmosferinin sağlanmasında etkili olan önemli unsurlar olarak nitelendirilmektedir.

Düzgün bir karakterin, dürüst ve adil davranışların özümsemiği örgütlerde güven ortamı otomatik olarak oluşacaktır. Bu noktada örgütsel güvenin oluşturulması ve kalıcılık arz etmesi için kurum bünyesinde olan liderlere ya da yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Bunun temel sebeplerinden biri liderin kurum içerisinde örnek alınan kişi olmasıdır.

Bu noktada davranışlarında tutarlı olması ve yanında yer alan personele karşı adil tutumlar sergilemesi, kurum içerisinde güven ikliminin oluşmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel güveni, kurum içerisinde yer alan bireylerin birbirilerine ve liderlerine karşı duydukları güvenin bir toplamı olarak ifade edebilmekteyiz. Güven iklimi, risk içeren hedeflere ne olursa olsun ulaşılabilceği inancının kaynağını oluşturmaktadır (69).

Örgütsel Güvenin her pozisyonda hasta memnuniyetine de etkisi olduğu gerçeğinden hareketle sağlık personeli olsun olmasın tüm personelin tutum ve davranışları hasta memnuniyetini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. (59).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, özel bir sağlık grubunda çalışanların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Şubat - Mart 2019 tarihleri arasında Türkiye’de çeşitli illerde faaliyet gösteren ve kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen özel bir sağlık grubunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri bu sağlık grubunda çalışanlardan e posta ile toplanmış ve bu veri çalışmanın örneklemini teşkil etmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden, meslek farkı gözetilmeksizin araştırmanın yapıldığı dönemde hasta, raporlu, izinli olanlar dışındaki tüm çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. E posta gönderilen 998 kişiden 399 kişi ankete yanıt vermiştir.

3.2.1. Veri toplama aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümünde ise araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde Liden vd. (2015:256) tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Değişkenlere ait puanlar arttıkça güven düzeyi artmaktadır. Ölçeğin Türkçe hali için Kılıç ve Aydın’ın (2016:110) çalışmasından yararlanılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmaya katılanların lider üye etkileşimi algılarının belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde Scandura ve Graen (1984:430) tarafından geliştirilen ve 7 ifadeden oluşan “Lider Üye Etkileşimi Ölçeği” kullanılmıştır. Değişkenlere ait puanlar arttıkça güven düzeyi artmaktadır. Ölçeğin Türkçe hali için Özutku, Ağca ve Cevrioğlu’nun (2008: 200) çalışmasından yararlanılmıştır.

Dördüncü bölümde ise araştırmaya katılanların örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde Brashear, Manolis, Brooks (2005:247) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan “Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Değişkenlere ait puanlar arttıkça güven düzeyi artmaktadır. Ölçeğin Türkçe hali için Aslan ve Özata (2009:110) çalışmasından yararlanılmıştır.

Ölçeklerdeki ifadeler, 5’li Likert ölçekle “1=kesinlikle katılmıyorum”, “2=katılmıyorum”, “3=kararsızım”, “4=katılıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum” seçenekleri ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Tabloya göre ölçeklerin tamamının güvenilirlik düzeyi yüksek bulunmuştur.

Tablo1. Güvenirlik Analizleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
-------------	--------------	------------------

Hizmetkâr Liderlik	7	0,87
Lider Üye Etkileşimi	7	0,90
Örgütsel Güven	5	0,93

Ölçeklerin geçerlilikleri için ise ölçekler daha önce sağlık sektöründe kullanılmış olduğundan tekrar analiz yapılmamıştır.

3.2.2. Veri analizi

Araştırmada elde verilerin analizinde SPSS 23.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Demografik özelliklerin dağılımını belirlemek için tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda verilerin normal dağılımdan gelmediği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Bundan dolayı iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Mann Whitney-U, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında ise, Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis-H testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak Bonforroni testi kullanılmıştır. Hizmetkar liderlik ve lider üye etkileşimi ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri belirlemek için Spearman's korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında ve % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özelliklerin Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Dağılım (%)
Cinsiyet	Erkek	85	21,3
	Kadın	314	78,7
	<i>Toplam</i>	<i>399</i>	<i>100,0</i>
Yaş	25 veya Altı	163	40,9
	26-35	166	41,6
	36 veya Üzeri	70	17,5
	<i>Toplam</i>	<i>399</i>	<i>100,0</i>
Eğitim Durumu	Lise veya Altı	56	14,0
	Önlisans	150	37,6
	Lisans	138	34,6
	Lisansüstü	55	13,8
	<i>Toplam</i>	<i>399</i>	<i>100,0</i>
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	263	65,9
	6 Yıl veya Üzeri	136	34,1
	<i>Toplam</i>	<i>399</i>	<i>100,0</i>
Görev	İdari Personel	163	40,9
	Sağlık Personeli	82	20,6
	Diğer	154	38,6
	<i>Toplam</i>	<i>399</i>	<i>100,0</i>

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir;

Katılımcılardan 85 kişi (% 21,3) erkek, 314 kişi ise (% 78,7) kadındır. Katılımcıların yaş aralıkları dağılımına bakıldığında, 163 kişinin (% 40,9) 25 veya altı yaş aralığında, 166 kişinin (% 41,6) 26-35 yaş aralığında, 70 kişinin de (% 17,5) 36 veya üzeri yaş aralığında dağıldığı belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, 56 kişinin (% 14,0) lise veya altı, 150 kişinin (% 37,6) ön lisans, 138 kişinin (% 34,6) lisans, 55 kişinin de (% 13,8) lisansüstü eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların kurumdaki çalışma süresi dağılımına bakıldığında, 263 kişinin (% 65,9) 1-5 yıl aralığında, 136 kişinin de (% 34,1) 6 yıl veya üzeri aralığında dağıldığı belirlenmiştir.

Katılımcıların görevlere dağılımına bakıldığında, 163 kişinin (% 40,9) idari personel (hasta hizmetleri, fatura kontrol yetkilileri, muhasebe departmanı çalışanları, pazarlama departmanı çalışanları gibi çalışanlar), 82 kişinin (% 20,6) sağlık personeli (hekim, hemşire, sağlık memuru, odyolog, diyetisyen, psikolog, laborant, radyoloji teknisyeni, acil tıp teknisyeni gibi), 154 kişinin de (% 38,6) diğer (teknik hizmetler çalışanları, temizlik hizmetleri çalışanları, yiyecek içecek hizmetleri çalışanları, destek hizmetleri çalışanları, güvenlik personeli, ulaşım personeli gibi) görevlerde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ort.	Ortanca	Std. Sapma	Min.	Max.
Hizmetkâr Liderlik	399	3,65	3,71	0,79	1	5
Lider Üye Etkileşimi	399	3,74	4,00	0,81	1	5
Örgütsel Güven	399	3,8	3,80	0,87	1	5

Tablo 3’de değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tabloda yer alan ortanca değerlerine göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ortanca değerinin 3,71, lider üye etkileşimi ortanca değerinin 4,00 ve örgütsel güven ortanca değerinin 3,80 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ort.	Ortanca	Std. Sapma	Sıra Ort.	U	p
Hizmetkâr Liderlik	Erkek	85	3,63	3,71	0,77	192	12.665,00	0,47
	Kadın	314	3,66	3,71	0,79	202,17		
Lider Üye Etkileşimi	Erkek	85	3,74	3,86	0,81	197,61	13.142,00	0,83
	Kadın	314	3,74	4,00	0,81	200,65		
Örgütsel Güven	Erkek	85	3,73	3,80	0,89	187,23	12.259,50	0,25
	Kadın	314	3,82	4,00	0,87	203,46		

Tablo 4'te katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre karşılaştırılması yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Elde edilen bulgular incelendiğinde kadın katılımcıların lider üye etkileşimi ve örgütsel güven değişkenlerine ilişkin ortanca değerlerinin erkek katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Değişkenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması Kruskal Wallis-H Testi

Değişkenler	Yaş Grupları	n	Ort.	Ortanca	Std. Sapma	Sıra Ort.	X^2	p
Hizmetkâr Liderlik	25 veya Altı	163	3,68	3,86	0,85	208,12	1,38	0,50
	26-35	166	3,64	3,71	0,73	194,93		
	36 veya Üzeri	70	3,61	3,71	0,79	193,13		

Lider Üye Etkileşimi	25 veya Altı	163	3,77	4,00	0,88	206,04	0,76	0,68
	26-35	166	3,73	3,86	0,76	196		
	36 veya Üzeri	70	3,71	4,00	0,78	195,41		
Örgütsel Güven	25 veya Altı	163	3,86	4,00	0,93	209,92	2,91	0,23
	26-35	166	3,79	4,00	0,8	197,62		
	36 veya Üzeri	70	3,67	3,80	0,9	182,54		

Tablo 5’te katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılması yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Elde edilen bulgular (ortanca değerleri baz alınarak) incelendiğinde hizmetkar liderlik değişkeninde 25 veya altı yaş grubunda yer alan katılımcıların ortanca değerinin diğer katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Lider üye etkileşimi değişkeninde 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların ortanca değerinin diğer katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel güven değişkeninde ise, 36 veya üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların ortanca değerinin diğer katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması Kruskal Wallis-H Testi

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	Ort.	Ortanca	Std. Sapma	Sıra Ort.	X^2	p
Hizmetkâr Liderlik	Lise veya Altı	56	3,69	3,86	0,77	209,3	2,47	0,48
	Ön lisans	150	3,56	3,71	0,86	189,07		
	Lisans	138	3,74	3,71	0,7	208,48		
	Lisansüstü	55	3,64	3,71	0,8	199,06		
Lider Üye Etkileşimi	Lise veya Altı	56	3,73	4,00	0,84	201,54	2,08	0,56
	Ön lisans	150	3,66	3,86	0,89	189,7		
	Lisans	138	3,82	4,00	0,74	208,33		

	Lisansüstü	55	3,79	4,00	0,76	205,62		
Örgütsel Güven	Lise veya Altı	56	3,86	4,00	0,84	210,3	1,39	0,71
	Ön lisans	150	3,73	3,80	0,92	192,77		
	Lisans	138	3,85	4,00	0,84	205,18		
	Lisansüstü	55	3,79	3,80	0,87	196,24		

Tablo 6’da katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların eğitim durumuna göre karşılaştırılması yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Elde edilen bulgular (ortanca değerleri baz alınarak) incelendiğinde hizmetkar liderlik değişkeninde lise veya altı eğitime sahip katılımcıların ortanca değerinin diğer katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Lider üye etkileşimi değişkeninde ön lisans eğitime sahip katılımcıların ortanca değerinin diğer katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel güven değişkeninde ise, ön lisans ve lisansüstü eğitime sahip katılımcıların ortanca değerinin diğer katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Değişkenlerin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Ort	Ortanca	Std. Sapma	Sıra Ort.	U	p
Hizmetkâr Liderlik	1-5 Yıl	263	3,70	3,86	0,78	207,66	15.869,50	0,06
	6 Yıl veya Üzeri	136	3,56	3,57	0,78	185,19		
Lider Üye Etkileşimi	1-5 Yıl	263	3,78	4,00	0,83	205,98	16.311,00	0,15

	6 Yıl veya Üzeri	136	3,67	3,86	0,77	188,43		
Örgütsel Güven	1-5 Yıl	263	3,85	4,00	0,86	207,24	15.981,00	0,08
	6 Yıl veya Üzeri	136	3,69	3,80	0,89	186,01		

Tablo 7’de katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılması yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Elde edilen bulgular (ortanca değerleri baz alınarak) incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların hizmetkâr liderlik, lider üye etkileşimi ve örgütsel güven değişkenlerine ilişkin ortanca değerlerinin çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Değişkenlerin Göreve Göre Karşılaştırılması Kruskal Wallis-H Testi

Değişkenler	Görev	n	Ort.	Ortanca	Std. Sapma	Sıra Ort.	χ^2	p	Fark
Hizmetkâr Liderlik	İdari Personel (1)	163	3,74	3,86	0,75	211,36	6,14	0,047	1>2
	Sağlık Personeli (2)	82	3,44	3,57	0,87	173,08			
	Diğer (3)	154	3,67	3,86	0,76	202,31			
Lider Üye Etkileşimi	İdari Personel	163	3,82	4,00	0,74	208,67	2,74	0,25	
	Sağlık Personeli	82	3,56	3,86	0,96	182,91			
	Diğer	154	3,76	4,00	0,79	199,92			
Örgütsel Güven	İdari Personel	163	3,86	4,00	0,89	208,89	3,95	0,14	

	Sağlık Personeli	82	3,63	3,80	0,89	178,35			
	Diğer	154	3,83	3,90	0,84	202,12			

Tablo 8’de katılımcıların hizmetkâr liderlik ve lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların kurumdaki görevine göre karşılaştırılması yer almaktadır.

Tabloya göre katılımcıların lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel güven düzeylerinin katılımcıların kurumdaki görevine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Ancak hizmetkâr liderlik algısının katılımcıların kurumdaki görevine göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Farklılık incelendiğinde farkın, sağlık personelinin hizmetkâr liderlik değişkenine ilişkin ortanca değerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular (ortanca değerleri baz alınarak) incelendiğinde sağlık personeli katılımcıların hizmetkar liderlik, lider üye etkileşimi ve örgütsel güven değişkenlerine ilişkin ortanca değerlerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Değişkenler Arası Spearman's Korelasyon Analizi

Değişkenler		1	2
(1) Hizmetkâr Liderlik	r	1,000**	
	n	399	
	p	0,00	
(2) Lider Üye Etkileşimi	r	,837**	1,000**
	n	399	399
	p	0,00	0,00
(3) Örgütsel Güven	r	,791**	,819**
	n	399	399
	p	0,00	0,00

**** $p < 0,01$**

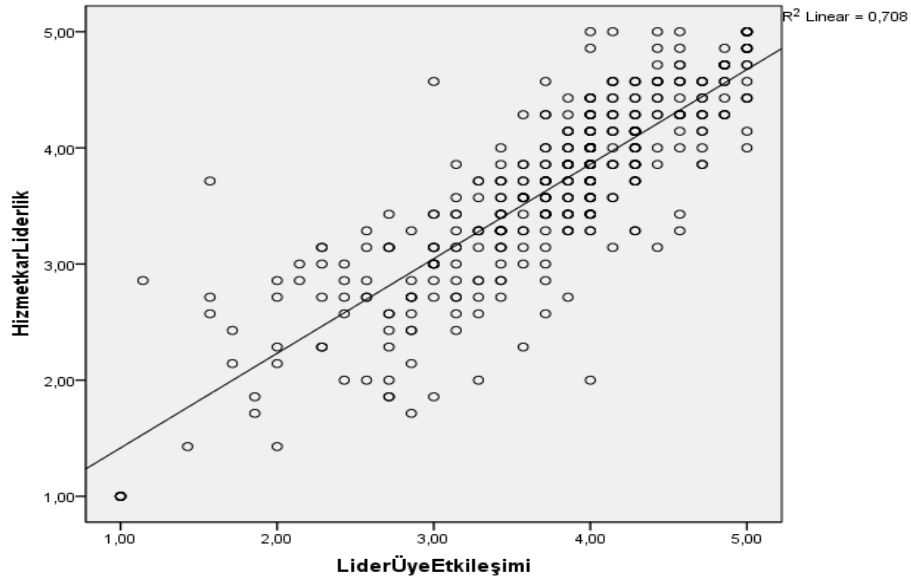
Tablo 9’da yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre, tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$).

Korelasyon katsayılarına göre hizmetkâr liderlik ile lider üye etkileşimi ($r = 0,837$) ve örgütsel güven arasında ($r = 0,791$) pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

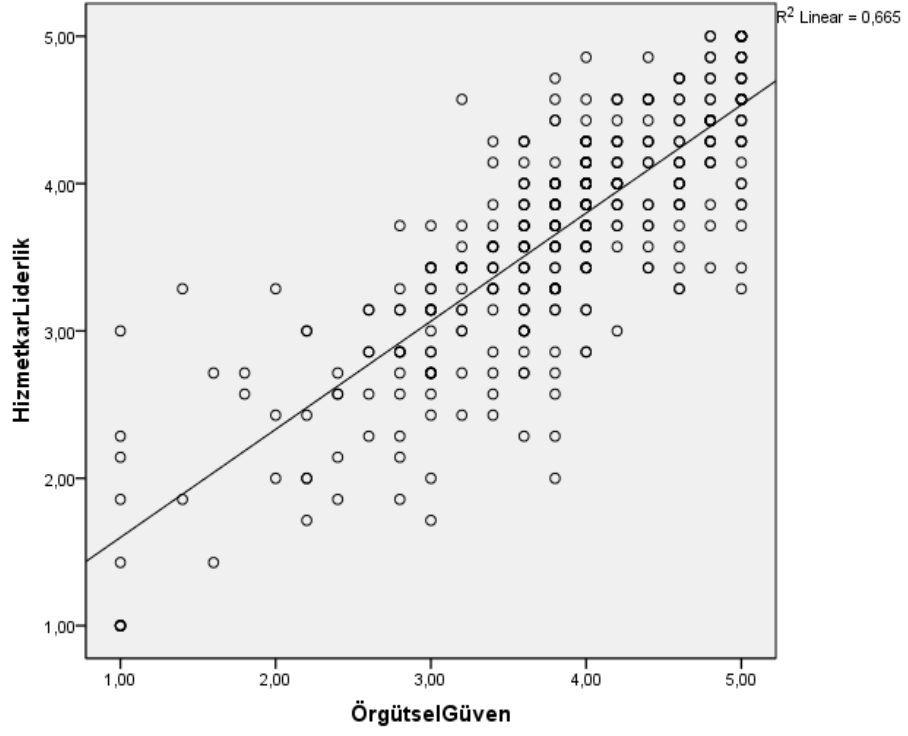
Lider üye etkileşimi ile örgütsel güven arasında da ($r = 0,819$) pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Korelasyon analizlerine ilişkin saçılım grafiklerine aşağıda yer verilmiştir.

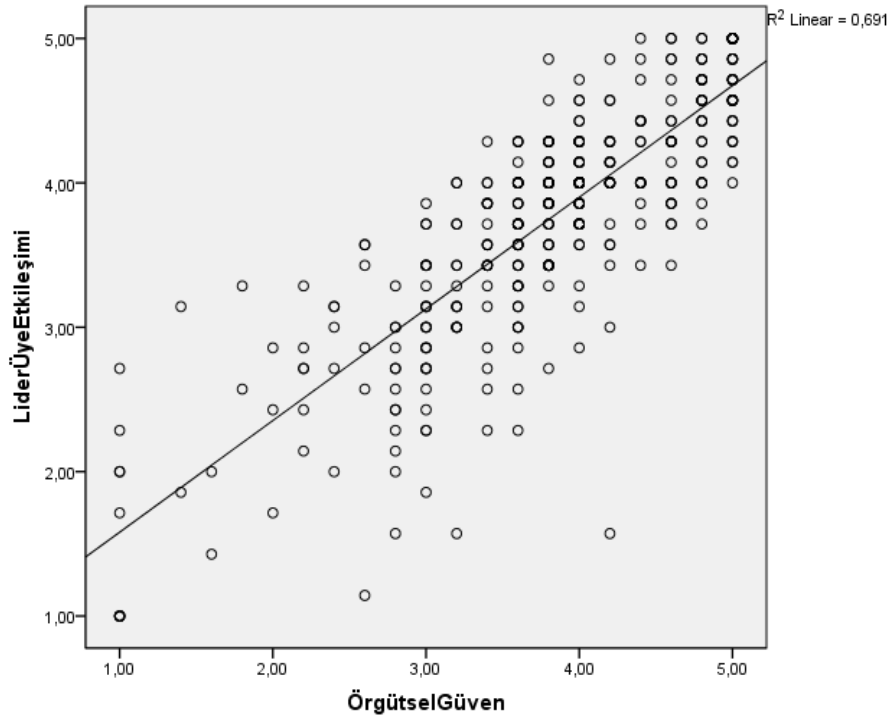
Şekil 1. Hizmetkâr Liderlik İle Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiye Dair Saçılım Grafiği



Şekil 2. Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Dair Saçılım Grafiği



Şekil 3. Lider Üye Etkileşimi İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Dair Saçılım Grafiği



Tablo 10. Hizmetkâr Liderliğin Lider Üye Etkileşimine Etkisi

Bağımsız Değişken	B	t	p
Sabit	0,57	5,43	0,00
Hizmetkâr Liderlik	0,87	31,05	0,00
	R ² = 0,708		
	F= 964,00		
	p= 0,00		

Bağımlı Değişken= Lider Üye Etkileşimi

Tablo 10’da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik algısının lider üye etkileşimini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (B= 0,87, t=31,05, p<0,05).

Lider üye etkileşimindeki değişimin % 70,8’inin hizmetkâr liderlik algısı tarafından açıklandığı belirlenmiştir (R²=0,708).

Bu sonuçlar hizmetkâr liderlik algısının, lider üye etkileşiminin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{Lider Üye Etkileşimi (Y)} = 0,57 + 0,87 * \text{Hizmetkâr Liderlik (X)}$$

Tablo 11. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Güvene Etkisi

Bağımsız Değişken	B	t	p
Sabit	0,49	4,07	0,00
Hizmetkâr Liderlik	0,91	28,05	0,00

R ² = 0,665
F= 786,77
p= 0,00

Bağımlı Değişken= Örgütsel Güven

Tablo 11’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik algısının örgütsel güveni pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (B= 0,91, t=28,05, p<0,05).

Örgütsel güvendeki değişimin % 66,5’inin hizmetkâr liderlik algısı tarafından açıklandığı belirlenmiştir (R²=0,665).

Bu sonuçlar hizmetkâr liderlik algısının, örgütsel güvenin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{Örgütsel Güven (Y)} = 0,49 + 0,91 * \text{Hizmetkâr Liderlik (X)}$$

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, örgütsel güven ortamının oluşturulmasında hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşiminin örgütsel güven üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymak amacı ile yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet gösteren özel bir sağlık grubunun hastaneleri oluşturmaktadır. Türkiye'de özel hastanelerde yönetici-çalışan ilişkisi Türkiye'nin bütün bölgelerinde benzer idari ve kültürel temellere dayandığı için, araştırmanın Türkiye'yi temsil ettiği varsayılmıştır.

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS 23.0 istatistik programı kullanılarak analizi yapılmıştır. İki bağımsız grubun karşılaştırılmasında Bonferroni testi, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında ise, Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis-H testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak Bonferroni testi kullanılmıştır. Hizmetkar liderlik ve lider üye etkileşimi ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri belirlemek için Spearman's korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında ve % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi ışığında çalışmaya katılan sağlık personelinin büyük bir bölümü kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların oldukça büyük bir kısmının da sağlık sektörünün genel yapısı uyarınca eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışanların büyük kısmının kurum içerisinde göreve başlama sürelerinin 1-5 yıl arası, geri kalan büyük kısmının da 6 yıl ve üzeri personelin oluşturduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular (ortanca değerleri baz alınarak) incelendiğinde kadın katılımcıların lider üye etkileşimi ve örgütsel güven değişkenlerine ilişkin ortanca değerlerinin erkek katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Uğurluoğlu, Köse ve Köse tarafından yapılan (2015) ve Kurnaz tarafından yapılan (2018) literatürdeki diğer çalışmalarda da hizmetkâr liderlik algısının örgütsel güveni pozitif yönlü etkilediği belirtilmiştir (70,71).

Değişkenlerin cinsiyete göre karşılaştırılmasında kadın ve erkek çalışanların hizmetkâr liderlik değişkenine ait sorulara vermiş oldukları puanların eşit olması bu mesleği icra edenlerin cinsiyet farkı gözetmeksizin işini severek yapması olarak yorumlanabilir. Kadın çalışanların lider üye etkileşimi ve örgütsel güven değişkenine ait sorulara vermiş oldukları puanların erkek çalışanlara göre daha yüksek olması sağlık sektöründe kadın çalışan oranının yüksek olması, sektörün işin mahiyeti nedeniyle kadınların yaradılış özellikleri, çalışan kadın oranının artması, kadınların başarılı ve azimli olması ve bu uğurda her türlü fedakârlığı yaptıkları düşünülebilir.

Katılımcıların yaşları konusunda olan analizde ise çalışanların yaşlarının arttıkça hizmetkâr liderlik algılarının, lider-üye etkileşimlerinin ve örgütsel güven düzeylerinin düştüğü göze çarpmaktadır. 25 yaş ve üstü çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının düştüğünü, 26-36 yaş aralığındaki çalışanların lider-üye etkileşiminin düştüğünü, 36 yaş ve üzerinin ise örgütsel güven düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel güvenin sağlanması adına kurum içerisinde yapılacak çalışmalarda bu yaş gruplarının dikkate alınması ve bu konuda çözüm yolları geliştirilmesi son derece yararlı olacaktır.

Değişkenlerin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında 25 veya altı yaş grubundaki çalışanların hizmetkâr liderlik değişkenine ait sorulara vermiş oldukları puanların yüksek olması bu yaş grubunda bulunan çalışanların diğer çalışanlara göre daha az tecrübeli ve daha heyecanlı olması düşünülebilir.

26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların lider üye etkileşimi değişkenine ait sorulara vermiş oldukları puanların düşük olması bu yaş grubunda bulunan çalışanların diğer çalışanlara göre mesleklerinin ilk yıllarındaki heyecanı hissetmemesi, sektör ve meslek konusundaki düşünceleri , bu mesleği severek ve gönülden yapan ve daha ileri yaşta ve daha fazla deneyime sahip çalışanlara göre sorgulayıcı olmaları düşünülebilir.

36 veya üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların örgütsel güven değişkenine ait sorulara vermiş oldukları puanların düşük olması bu yaş grubunda bulunan çalışanların diğer çalışanlara göre mesleklerinin ilk yıllarındaki heyecanı duymamaları, işletme körlüğü yaşamaları, yaşları ve mevcut kıdemleri nedeniyle iş, meslek, şehir, ülke değişimi konusunda cesaretli olamayacakları düşünülebilir.

Bu durumun araştırılması ise başka bir çalışmanın konusu olabilir ve çalışanlar yaş gruplarına göre ayrılarak söz konusu düzeylerin düşüş nedenleri konusunda yüz yüze iletişim, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemleri kullanılabilir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre ise, eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel güven düzeyinin düştüğü gözlemlenmektedir. Bu durum eğitilmiş ve uzman personelin kurum içerisinde beklenti ve isteklerinin daha iyi değerlendirilmesi için bir alt yapı oluşturmaktadır. Aynı şekilde ön lisans eğitime sahip olan çalışanların da lider-üye etkileşimleri düşmektedir. Liderlerin, ön lisans eğitimi ile kadroya girmiş olan çalışanlarla olan etkileşimlerinde özen göstermeleri ve bu çalışma grubunda istihdam olmuş kişiler ile iletişimlerini kuvvetlendirmeleri bu oranın yükselmesinde oldukça faydalı olacaktır.

Değişkenlerin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasında lise veya altı eğitime sahip katılımcıların hizmetkâr liderlik değişkenine ait sorulara vermiş oldukları puanların diğer katılımcılardan daha yüksek olması bu eğitim grubuna sahip çalışanların diğer çalışanlara göre mesleklerinde daha heyecanlı olmaları, görevlerini diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha uzun süre ve severek yapacakları düşünülebilir.

Sağlık kurumunda 1-5 senedir görevde olan çalışanların, hizmetkâr liderlik, lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven düzeyleri 6 sene ve üzeri olanlara oranla

yüksektir. Yapılan çalışma göstermektedir ki sağlık kurumunda görev alan çalışanların çalışma süreleri yükseldikçe örgütsel güven düzeyleri düşmektedir. Bu durumun çalışma süreleri arttıkça, terfi, maaş, kararlara katılım seviyeleri gibi beklentilerin yükselmesi ile ilişkilendirilmesi mümkündür

Değişkenlerin kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasında ön lisans eğitimine sahip katılımcıların lider üye değişkenine ait sorulara vermiş oldukları puanların diğer katılımcılardan daha düşük olması bu eğitim grubuna sahip çalışanların diğer çalışanlara göre mesleklerinde daha sorgulayıcı olmaları, eğitimlerini ilerletme ya da meslek hayatında daha erken tecrübe kazanma konularında seçim yapma konusunda kararsız oldukları düşünülebilir.

Dolayısıyla liderlerin kurum politikalarını ve çalışan etkileşimlerini gözden geçirmeleri uzun vadeli, etkin işleyen bir örgüt yapısının korunmasında son derece önemlidir. Ertenü tarafından gerçekleştirilen (2008) Terzi ve Kurt tarafından gerçekleştirilen (2005) literatürdeki başka çalışmalarda da örgütsel bağlılık ve örgütsel faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırmanın yönetici davranış ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği ileri sürülmüştür (72,73).

Çalışmanın bir diğer sonucuna göre ise çalışanların görev dağılımları hizmetkâr liderlik algılarını etkilemektedir. İdari personelin lider-üye etkileşimlerinin diğer birimlerde görev alan personele göre yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bunun nedeni idari personelin görev ve yetki dağılımının birbirinden farklı oluşu, hastayı ilk karşılayan kişilerin onlar olması ve mezun oldukları branşların çeşitlilik göstermesi oluşturmaktadır.

Değişkenlerin göreve göre karşılaştırılmasında görevi sağlık personeli olan hekim, hemşire, sağlık memuru, odyolog, diyetisyen, psikolog, laborant, radyoloji teknisyeni, acil tıp teknisyeni gibi görevleri yapmakta olan katılımcıların hizmetkâr liderlik, lider üye etkileşimi ve örgütsel güven değişkenlerine ait sorulara vermiş oldukları puanların diğer meslekte çalışanlara göre daha düşük olması meslekleri gereği sağlık sektöründe çalışma olasılıklarının yüksek olması, zaman zaman sektördeki diğer özel ve kamu kurumları ile karşılaştırma yaparak durum değerlendirmesi yapmaları, meslekleri gereği 24 saat kesintisiz hizmet sunma

zorunlulukları ve hastalık, ölüm, ve benzeri ağır şartların negatif etkileri düşünülebilir.

Görevi idari personel yani hasta hizmetleri çalışanları, fatura kontrol yetkilileri, muhasebe departmanı çalışanları, pazarlama departmanı çalışanları gibi görevleri yapmakta olan katılımcılar ile görevi diğer personel olarak belirtilen yani teknik hizmetler çalışanları, temizlik hizmetleri çalışanları, yiyecek içecek hizmetleri çalışanları, destek hizmetleri çalışanları, güvenlik personeli, ulaşım personeli gibi görevleri yapmakta olan katılımcıların hizmetkâr liderlik, lider üye etkileşimi ve örgütsel güven değişkenlerine ait sorulara vermiş oldukları puanların sağlık personeli çalışanlara göre daha yüksek olması meslekleri konusunda sadece sağlık sektörü değil diğer sektörlerde de çalışabilme olanakları, sağlık sektöründe sağlık çalışanları gibi terfi ile ilerleme şanslarının olması, görevleri gereği hasta bakım ve benzeri zor şartlarda çalışmamaları olarak düşünülebilir.

Örneğin bir hasta hizmetleri yetkilisi turizm ve otelcilik alanında da müşteri temsilciliği yapabilmekte, bir temizlik ya da güvenlik personeli alışveriş merkezinde de görev alabilmektedir. Oysa sağlık çalışanlarının sağlık sektörü dışında mesleğini icra edebilme durumu idari ve diğer meslek gruplarına göre daha zor ve meşakkatli olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak hizmetkâr liderlik lider-üye etkileşimini olumlu etkilemekte ve bunun bir neticesi olarak örgütsel güven ortamının oluşması sağlanmaktadır.

Yine bu çalışma göstermektedir ki hizmetkâr liderlik modeli bir sağlık kuruluşunda örgütsel güvenin sağlanmasında belirleyici ve önemli bir unsurdur. Uğurluoğlu, Köse ve Köse, (2015) tarafından yapılan benzer bir araştırmaya göre de hizmetkâr liderlik algısı lider üye etkileşimini pozitif yönlü etkilemektedir (70).

Hizmetkâr liderlik örgütsel güvenin oluşturulmasında ve devamlılığının sağlanmasında oldukça etkin bir yönetim faktörüdür. Demircan ve Ceylan, (2003) tarafından yapılan benzer bir araştırmaya göre de kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması ile çalışanların kurumlarına, diğer çalışanlara ve yöneticilerine güven duyması sağlanır (74).

Örgütsel güveni yalnızca bir dönem olarak değerlendirmek yanlış olacaktır, örgütsel güven bir süreçtir ve devamlılığının sağlanması için eksikliklerin giderilmesi, var olan sorunların devamlı çözümü, güçlü bir iletişim ve liderlik çalışması gerektirmektedir.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının ve lider-üye etkileşiminin olumlu yönde olduğu çalışmanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 10'da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik algısının lider üye etkileşimini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (B= 0,87, t=31,05, p<0,05). Lider üye etkileşimindeki değişimin % 70,8'inin hizmetkâr liderlik algısı tarafından açıklandığı belirlenmiştir (R²=0,708). Bu sonuçlar hizmetkâr liderlik algısının, lider üye etkileşiminin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile ilgili yapılan ölçümde bu durumun lider-üye etkileşimi ve hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olması ile bağdaşmakta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genel bir değerlendirme ile çalışma bize göstermektedir ki; lider üye etkileşimi ve hizmetkâr liderlik algısının olumlu olduğu durumlarda örgütsel güven düzeyi olumlu etkilenmekte ve yükselmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik sağlık kurumları için bir liderlik modeli olarak kabul edilebilir ve uygulanabilir durumdadır. Kurnaz, (2018) tarafından yapılan benzer bir araştırmaya göre de hizmetkâr liderlik algısı ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (71).

Hizmetkâr liderlerin lider-üye etkileşiminin olumlu yönde olduğu ve bu durum sonucunda örgütsel güvenin oluşturulmasında katkı sağlayacağı sağlık kurumları tarafından göz ardı edilmemelidir.

6. KAYNAKLAR

1. Bektaş Ç. Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2016; 2 (7) : ss.44-46.
2. Yukl G. Leadership In Organizations, 7th Edition. Upper Saddle River, Prentice Hall, Nj, 2010, 20-30.
3. Abraham Z. Managers and Leaders: Are They Different, Harvard Business Review, March-April, 1992, p.12.
4. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Basım. 2014, ss.668-681.
5. Pınar İ. “Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Yıl 10, Sayı 34, 1999, s.29.
6. House R.J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1971; 16 (3): p.323.
7. Erdem O, Dikici M. Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, 2009, s.199.
8. Hogan, R. What We Know About Leadership. Review of General Psychology, 2005; 9 (2): p.2.
9. Fındıkçı İ. Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul, Alfa Yayınları. 2009, s.61.

10. Riaz A,Haider MH. Role of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Career Satisfaction. Business and Economic Horizons, Volume 1, Issue 1, April, 2010, p.30.
11. Yukl A.G. Leadership in Organizations, New Jersey: Prentice Hall. 1991, p.183.
12. Bakan İ, Büyükbeşe T. Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na ilişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010; 12 (19) : s.74.
13. Kılınç T. Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameleler Yaklaşımı (Substitutes For Leadership). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1995; 24 (1) : s.60.
14. Bass BM. Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics, 1985; 13(3): p.34.
15. Okçu V. Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular (Ed: İsmail BAKAN), Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s.447.
16. Morçin SE, Çarıkçı İH. Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016; 21 (1) : s.99.
17. Mittal R. Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective. International Journal of Business and Management, 2015; 10 (3): 26-33.
18. Bass BM. From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. Organizational Dynamics, Winter, 1990; 18 (3): 19-31.
19. Fındıkçı İ. Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik. Birinci baskı. İstanbul, Alfa Yayınları. 2009, ss.373-374.
20. Greenleaf RK (1970). The servant as leader. <https://www.Leadershiparlington.org> (Erişim tarihi 14.01.2019).
21. Greenleaf Center For Servant Leadership (2013). What is servant leadership. <https://Greenleaf.Org/What-Is-Servant-Leadership/> (Erişim tarihi 14.01.2019).

22. Balay R, Kaya A, Geçdoğan YR. Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme arasındaki ilişki. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2014; 4 (1) : ss.230-249.
23. Akdöl B. Hizmetkâr Liderlik. Birinci Baskı. İstanbul, Derin Yayınları. 2015, ss.18-83
24. Dal L, Çorbacıoğlu S. Hizmetkâr liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: Bir devlet üniversitesi üzerine araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014; 19 (4) : ss.287-310.
25. Spears CL. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal of Virtues & Leadership, 2010; 1(1):.25-30.
26. Patterson K. Servant leadership: A theoretical model. Unpublished doctoral dissertation, Regent University Graduate School of Business, Virginia Beach. 2003.
27. Duyan EC. Hizmetkâr liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. UÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Bursa, 2012, (Danışman: Prof. Dr. S. Aytaç)
28. Stone AG, Russell RF, Patterson K. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. Leadership & Organization Development Journal, 2004; 25(4): 349-361.
29. Dierendock DV. And NUIJTEN, I. (2011), The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, J. Bus Psychol, 2011; 26: 249-267.
30. Gautschi T. ‘History effects in social dilemma situations’. Rationality & Society, 2000; 12 (2): 31-63.
31. Hökelekli, H. Tevazu (Alçakgönüllülük), Dem Dergi, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Din Psikolojisi Bilim Dalı, 2007; 6 (2) : s.114-119.
32. Peterson C. & Seligman, M. E. P. Character strengths and virtues: A handbook and classification, Oxford University Press, England. 2004, p.14.
33. Hernandez M. Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model, Journal of Business Ethics, 2008, 121-128.

34. Ceylan, A. Yönetimde İnsan ve Davranış, İstanbul, Kaan Matbaacılık. 2011, s.38.
35. Polar, CW. ‘‘The Leader Who Serves’’, in Hesselbein, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1996, 241-248.
36. Spears LC. Leader to Leader; Practicing Servant Leadership, 34; ABI/INFORM Complete, 2004, p.7-11.
37. Page D. The Failure of The Christian Servant Leader, Web Page, URL twu.ca/Leadership/articles/ch2-page.htm. 2009, Erişim Tarihi 08.12.2018.
38. Bolat Oİ, 2011. ‘‘Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi’’, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2011 (2), ss. 255-266.
39. Chughtai AA, Zafar S. ‘‘Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers’’, Applied HRM Research, 2006; 11 (1):. 39-64.
40. Özutku, H, Ağca V, Cevrioğlu, E. ‘‘Lider Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme’’, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2008; 22 (2) : ss.193-210.
41. Cevrioğlu E. ‘‘Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme’’. AKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar, 2007. (Danışman: Prof. Dr. G.Yıldız)
42. Dal L. ‘‘Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma’’, ESOGÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2014. (Danışman: Doç. Dr. S. Çorbacıoğlu)
43. Şimşek MŞ, Akgemici, T, Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, Eğitim Yayınevi. 2005, s.2.
44. Oğuzhan T. Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider-Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri. KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2015, (Danışman: Doç. Dr. Ü. Sığırı)
45. Ürek D. Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. HÜ Sosyal Bilimler

- Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015. (Danışman: Doç. Dr. Ö. Uğurluoğlu)
46. Baş G, Şentürk C. “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2011, 17(1):29-62. (<https://dergipark.org.tr/download/article-file/108208>)
47. Lee Hyung R. An Empirical Study of Organizational Justice As a Mediator In The Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions In the Lodging Industry, State University Published Doctoral Dissertation, Virginia Tech 2000, p.22.
48. İşcan ÖF, Sayın U. “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010; 24 (4) : ss.196-197.
49. Özdevecioğlu M. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003 ; (21): ss.77-96.
50. Aslan M. Lider Üye Etkileşiminin Sinizme Etkisi ve Bir Araştırma. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018. (Danışman: Prof. Dr. C. Çetin)
51. Polat S. “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli, 2007. (Danışman: Prof. Dr. C. Celep)
52. Afşar L. “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013. (Danışman: Dr. Öğr. Ü. F. Aydınlı Kulak)
53. Büte, M. Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2011, s.25.
54. Demircan, N, Ceylan A. Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003; 10 (2) : ss.139-150.

55. Özdere Z. “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. YÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015. (Danışman: Prof. Dr. A. Çağlar)
56. Güteryüz DG. “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri Ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, YÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2017. (Danışman: Prof. Dr. İ. Erdoğan)
57. Gök G. “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. UÜ, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ö. Azizoğlu)
58. Dinç S. “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü”. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007. (Danışman: Doç.Dr. M. Deniz Börü)
59. Akyürek B. Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi. PÜ, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2017. (Danışman: Prof. Dr. F. Eroğlu)
60. Parlak F. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. KSÜ, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2018. (Danışman: Doç. Dr. M. Sağır)
61. Whitener, EM, Brodt SE, Korsgaard MA, Werner JM. Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 1998; 23 (3): 513-530.
62. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K, Winograd, G. Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 2000; 18(4): p.134.
63. Öğütveren Ö. “Örgütsel Güvenin Ağdüzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama”. GÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2007. (Danışman: Prof. Dr. B. Bumin)
64. Bromiley P, Harris J. “Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms” in *Handbook of Trust Research*, R. Bachmann and A. Zaheer eds., Edward Elgar. 2006, p.153.
65. Altuntaş S. Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel Mesleki Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2008. (Danışman: Dr. Öğr. Ü. Ü. Baykal)

66. Demirel Y. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008; 15 (2) :ss. 179-194.
67. Brittle ME. The importance of trust and fairness constructs during a major organizational change effort. The University Of Minnesota, Doktora Tezi, 2006.
68. Ertürk ZB. “Ankara İli Genel Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları ve Denetim Odağı ile İlişkisi”. AÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012. (Danışman: Prof. Dr. Y. Kepenekci)
69. Berberoğlu G. “Yönetim ve Organizasyon”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002, s.158.
70. Uğurluoğlu Ö, Köse SD. “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, MSKÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi, Muğla, 2015. (Danışman: Doç. Dr. S. Durukan Köse)
71. Kurnaz G. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” Yüksek Lisans Tezi. SÜ, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2018; 21 (2): ss.393-406
72. Ertenü B. “The Role of Psychological Empowerment Between Managerial Practices and Organizational Citizenship Behavior. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 20018. (Danışman: Prof.Dr. A. T. Bozkurt)
73. Terzi AR, Kurt T. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, Milli Eğitim, İstanbul, 2005 s 166/98, 6-14.
74. Demircan N, Ceylan A. “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Gebze. 2003, s.14.



7. EKLER

7.1. Anket Soruları

HİZMETKAR LİDERLİK
1. Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.
2. Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.
3. Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.
4. Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.
5. Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.
6. Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.
7. Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.
LÜE
1. Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.
2. Yöneticimin, ben olmadımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır.
3. Yöneticimle iş ilişkimi etkiler.
4. Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.
5. Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.
6. Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.
7. Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak isimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.
ÖRGÜTSEL GÜVEN
1. Yöneticim güvenilirdir.
2. Yöneticime itimat edilir.
3. Yöneticim dürüsttür.
4. Ne zaman yöneticim bana tavsiyede bulursa, bilirim ki benim için en iyi kararı verir.
5. Ne zaman yöneticim hoşuma gitmeyen bir açıklama yapsa emin ki doğruyu söylüyordur.
Cinsiyet
Erkek
Kadın
Yaş
25 ve altı
26-35
36-45
46 ve üzeri
Eğitim
Lise veya altı
Önlisans
Lisans
Lisansüstü
Kurumdaki çalışma süresi
1-5 Yıl
6-10 Yıl
11-15 Yıl
16 Yıl ve üzeri
Görev
İdari Personel
Sağlık Personeli
Hekim
Diğer

7.2. Etik Kurul Başvuru Onayı



SAYI: ATADEK-2017/13
KONU: Etik Kurul Kararı

Sayın Naciye Nur Yeter

Sorumluğunu yürüttüğünüz **“Sağlık çalışanlarının göstermiş oldukları hizmetkar liderlik davranışlarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerine etkisi”** başlıklı proje 03.08.2017 tarih 2017/13 Sayılı Atadek Kurul Toplantısında görüşülmüş olup 2017-13/8 karar numarası ile tıbbi etik yönden uygun bulunmuştur.

Prof.Dr. Güldal Süyen
ATADEK Kurul Başkan Yardımcısı

8.ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	NACİYE NUR	Soyadı	YETER
Doğum Yeri	SAMSUN	Doğum Tarihi	29.04.1981
Uyruğu	TC	TC Kimlik No	
E-posta	nyeter@acibadem.com.tr	Tel	

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi, Sağlık Yönetimi	2019
Lisans	Karadeniz Teknik Üniversitesi, İşletme	2003
Lise	Namık Kemal Lisesi	1999

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1. Hastane Direktör Yardımcısı	Acıbadem Sağlık Grubu	2018-
2. İş Geliştirme ve Proje Müdürü	Acıbadem Sağlık Grubu	2017-2018
3. Hasta Hizmetleri Müdürü	Acıbadem Sağlık Grubu	2008-2017
4. Hasta Hizmetleri Sorumlusu	Acıbadem Sağlık Grubu	2004-2008

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	Orta	Zayıf	Orta

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
LES Puanı	60,67905	60,08745	72,47933

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Office Word	Çok iyi
Office Excel	Çok iyi
Office Power Point	Çok iyi