Premium e-Journal of Social Sciences

Premium Sosyal Bilimler E-Dergisi
Uluslararası Hakemli Dergi- International Refereed Journal
ISSN: 2687-5640

Received / Makale Geliş Tarihi	12.05.2026	Research Article /Araştırma Makalesi
Published / Yayınlanma Tarihi	17.07.2026	**10.5281/zenodo.18795491**
Volume (Issue) Cilt (Sayı)	10 (68)	Mail: editor@pejoss.com
pp / ss	1048-1069	

Prof. Dr. Salih Güney
https://orcid.org/0000-0002-7565-5541
İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: https://ror.org/00qsyw664

Elnaz Nouri
https://orcid.org/0009-0003-6300-0550
İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / TÜRKİYE

Dr. Hamed Jabbari Farhoud
https://orcid.org/0000-0002-8891-1081
İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: https://ror.org/00qsyw664

Hizmetkar Liderliğin İşe Adanmışlığa Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü

The Mediating Role of Organizational Climate in The Effect of Servant Leadership on Work Engagement

ÖZET

Bu araştırmanın amacı işletmelerde hizmetkar liderliğin işe adanmışlığa etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünün incelenmesidir. Bu amaçla İstanbul'da sağlık sektöründe çalışan ve faaliyet gösteren 460 kişi hissettiği hizmetkar liderliğin işe adanmışlığı etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Greenleaf'ın (1977) tarafından geliştirilen "Hizmetkar Liderliğin Ölçeği", Wilmar B. Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen "İşe Adanmışlığın Ölçeği" ve Andrew W. Halpin (1966), ile George H., Litwin ve Robert A., Stringer (1968) tarafından geliştirilen "Örgüt İkliminin Ölçeği" kullanılmıştır. Anket formu katılımcılara Google Formlar uygulaması üzerinden çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Ölçeklerden edinilen puan ortalamalarını karşılaştırmak için t-testi ve ANOVA, değişenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcıların yaş, eğitim durumu, çalışma şekli ve kıdem değişkenlerine göre algıladıkları hizmetkar liderliğin işe adanmışlığı etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, hizmetkar liderliğin çalışanların işe adanmışlığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, örgüt ikliminin işe adanmışlık ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Hizmetkar liderliğin çalışan davranışlarını şekillendiren önemli bir faktör olduğu ve işe adanmışlığı doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmetkar liderliğin işe adanmışlığı etkisinde örgüt ikliminin aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık, Örgüt İklimi

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the mediating role of organizational climate in the effect of servant leadership on work engagement in organizations. For this purpose, the mediating role of organizational climate in the effect of perceived servant leadership on work engagement was evaluated among 460 individuals working in the healthcare sector in Istanbul. As data collection instruments, the "Servant Leadership Scale" developed by Greenleaf (1977), the "Work Engagement Scale" developed by Wilmar B. Schaufeli et al. (2002), and the "Organizational Climate Scale" developed by Andrew W. Halpin (1966) and George H. Litwin and Robert A. Stringer (1968) were used. The questionnaire was administered online to the participants via Google Forms. The obtained data were analyzed using the SPSS 22.0 statistical package program. Independent samples t-test and ANOVA were used to compare the mean scores obtained from the scales, while Pearson Correlation analysis was conducted to examine the relationships between variables. Regression analysis was employed to investigate the effects between dependent and independent variables. Within the scope of the study, the mediating role of organizational climate in the effect of perceived servant leadership on work engagement was analyzed according to participants' age, education level, employment status, and tenure variables. The results of the study revealed that servant leadership has a significant effect on employees' work engagement. In addition, organizational climate was found to be significantly related to work engagement. It was determined that servant leadership is an important factor shaping employee behaviour and directly influences work engagement. Furthermore, it was concluded that organizational climate plays a mediating role in the effect of servant leadership on work engagement.
Keywords: Servant Leadership, Work Engagement, Organizational Climate

1. GİRİŞ

İş yaşamında hizmetkar liderlik, liderin çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutarak onların gelişimini desteklemesini esas alan önemli bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkar liderlik; empati, alçakgönüllülük, etik sorumluluk ve destekleyici davranışlar yoluyla çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ve işe yönelik psikolojik durumlarını etkileyebilecek potansiyele sahiptir. İşe adanmışlık ise, çalışanların işlerine karşı yüksek düzeyde enerji, bağlılık ve yoğunlaşma göstermelerini ifade eden olumlu bir çalışma durumudur. İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların, işlerini daha istekli ve motive biçimde yerine getirdikleri bilinmektedir. Bu bağlamda, hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir başarı açısından önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Ancak çalışanların liderlik davranışlarını nasıl algıladıkları ve bu algının işe adanmışlık üzerindeki etkisi, büyük ölçüde örgüt iklimi ile ilişkilidir. Örgüt iklimi, çalışanların iş yerindeki genel atmosferi, yönetim anlayışını ve çalışma koşullarını nasıl değerlendirdiklerini ifade etmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların kendilerini desteklenmiş ve güvende hissetmelerine katkı sağlayarak işe adanmışlık düzeylerini artırabilmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi, hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisini açıklamada aracı bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Hizmetkar liderliğin işe adanmışlığı etkisinde örgüt ikliminin nasıl bir aracı rol oynadığını ortaya koymak, hem teorik hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Bu çalışma, hizmetkar liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin arkasındaki dinamikleri incelemeyi ve örgüt ikliminin bu süreçteki rolünü açıklamayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulguların uygulamada yöneticilere yol gösterici olacağı ve ilgili alanda yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmada işletmelerde hizmetkar liderliğin işe adanmışlığı etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

1. Çalışanların algıladıkları hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerinde ne yönde bir etkisi bulunmaktadır?

2. Çalışanların algıladıkları hizmetkar liderliğin örgüt iklimi üzerinde ne yönde bir etkisi bulunmaktadır?

3. Çalışanların algıladıkları hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin ne yönde bir aracılık rolü bulunmaktadır?

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H_1: Hizmetkar Liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H_2: Hizmetkar Liderliğin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H_3: Örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.
H_4: Hizmetkar Liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.
H_5: Hizmetkar Liderlik puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
H_6: İşe adanmışlık puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
H_7: Örgüt iklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
H_8: Hizmetkar Liderlik puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.
H_9: İşe adanmışlık puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.
H_{10}: Örgüt iklimi puan ortalaması yaşa göre farklılaşmaktadır.
H_{11}: Hizmetkar Liderlik puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
H_{12}: İşe adanmışlık puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
H_{13}: Örgüt iklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
H_{14}: Hizmetkar Liderlik puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
H_{15}: İşe adanmışlık puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
H_{16}: Örgüt iklimi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
H_{17}: Hizmetkar Liderlik puan ortalaması gelire göre farklılaşmaktadır.
H_{18}: İşe adanmışlık puan ortalaması gelire göre farklılaşmaktadır.
H_{19}: Örgüt iklimi puan ortalaması gelire göre farklılaşmaktadır.
H_{20}: Hizmetkar Liderlik puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır.
H_{21}: İşe adanmışlık puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır.
H_{22}: Örgüt iklimi puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır.

2. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Liderlik, grup üyelerinin deneyimlerini değerlendirip yönlendirir ve bu süreçte grubun ortak gücünden yararlanma sürecidir (Özmutlu, 2011:5). Liderlik, planları, organizasyonu ve astların çabalarını bütünleştiren bir bağlayıcıdır (Tuğyan, 2017:6). Liderlik, takipçilerin davranışlarını bilinçli biçimde etkileme çabasıdır (Reşitoğlu, 2023:2140). Liderlik, ortak amaçlar etrafında insanları birleştirme, yönlendirme ve harekete geçirme sanatıdır.

Hizmetkâr lider, başkalarının ihtiyaçlarını gözeten, onların gelişimine katkıda bulunmayı ve fayda sağlamayı esas alan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu anlayış liderlik olgusuna uyarlandığında ise, gücü elde etme ya da otorite kurma yerine hizmet etmeyi temel alan bir liderlik modeli ortaya çıkmaktadır. Hizmetkar liderlik, takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde gören bir liderlik anlayışı ve yaklaşımıdır (Oğuzhan 2021:175). Hizmetkar liderlik, takipçilerinin çıkar ve ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutarak onlara hizmet eden liderlere odaklanan bir yaklaşımı ifade eder (Benk, 2021:39).

Hizmetkar liderler, hükmetme anlayışı yerine hizmet etme yaklaşımını benimsemiş ve bu yönleriyle insanlar tarafından sevilen, güven duyulan birer gönül insanı haline gelmişlerdir. Kendi düşüncelerini gruba dayatmak yerine katılımcı bir anlayışla tüm çalışanları karar alma sürecine dahil etmiş, onları dinleyerek daha etkili ve verimli kararlar alınmasını amaçlamışlardır. Bu tutum, çalışanlar arasında lidere yönelik güvenin oluşmasına önemli katkıda bulunmuştur (Temiz, 2016:28). Modern liderlik yaklaşımları arasında yer alan hizmetkar liderlik ise insan faktörünü ön planda tutan, paydaşlara hizmet etmeyi amaçlayan ve çok boyutlu yapısı nedeniyle farklı disiplinlerle ilişkilendirilebilen kapsamlı bir liderlik anlayışıdır (Özgen, 2020:18) Bu bağlamda, Hizmetkar liderlik, bireylerin ihtiyaçlarını önceleyen, onların gelişimine katkı sağlayan ve hizmet etmeyi temel alan bir liderlik anlayışıdır.

Hizmetkar liderlik, liderin öncelikli olarak kendi çıkarlarından ziyade çalışanlarının refahını, mutluluğunu ve gelişimini merkeze alan bir liderlik anlayışı olarak önem kazanmaktadır. Hizmetkar liderler, güven, empati, adalet ve topluma hizmet gibi değerleri ön planda tutarak hem bireylerin hem de örgütün sürdürülebilir başarısına katkıda bulunurlar. Bu yaklaşım, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta, motivasyonu güçlendirmekte ve örgütsel iklimin daha olumlu bir hale gelmesini sağlamaktadır.

Hizmetkar liderler, çalışanların yalnızca mesleki gelişimlerine değil, aynı zamanda kişisel gelişimlerine de önem vererek örgüt içerisinde uyum, güven ve iş birliği kültürünün oluşmasına katkıda bulunurlar. Bu yönüyle hizmetkar liderlik, insan odaklı bir yaklaşım benimseyerek hem bireysel tatmini hem de örgütsel verimliliği artıran bir liderlik anlayışını temsil etmektedir (Öter, Dağlı, 2023:1942). Hizmetkar liderler, etik değerlere ve sorumluluk bilincine dayalı yaklaşımları sayesinde örgüt içerisinde güven ortamı oluştururlar. Bu güven temelli yaklaşım, çalışanların yönetime ve kurumlarına duydukları olumsuz tutumları azaltarak örgütsel sinizmin düşmesine katkı sağlar. Aynı zamanda çalışanlar arasında iş tatmini ve motivasyonu artırarak, örgütsel bağlılığın güçlenmesine ve genel performansın yükselmesine zemin hazırlar (Altun, 2025:101). Bu nitelikleri sayesinde hizmetkar liderlerin, çalışanların performansını artırarak genel örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkiler oluşturdukları ifade edilebilir (Sütbaş, Atilla, 2025:239). Sonuç olarak, hizmetkar liderlik hem bireyler hem de kurumlar için sürdürülebilir başarıyı teşvik eden, etik değerlere dayalı ve insan odaklı bir liderlik modeli olarak öne çıkmaktadır.

Hizmetkar liderliğin özellikleri aşağıda detaylı bir biçimde açıklanmıştır:

Dinleme, liderler, genellikle dinleme ve karar alma yetenekleriyle değerlendirilmektedir. Hizmetkar liderler, bireylerin söylemlerini dikkatle algılayarak dinler ve grubun ihtiyaç ile beklentilerini belirlemeye çalışırlar. Gerçek bir hizmetkar lider öncelikle dinleme yoluyla problemlere çözüm üretebilir. Hizmetkar lider, yalnızca dile getirilenleri değil, aynı zamanda dilegetirilmeyenleri de anlamaya gayret eder. Bu bağlamda dinleme, hizmetkar liderin hem kendini geliştirme sürecinin hem de etkili liderlik uygulamalarının vazgeçilmez bir unsurudur (Arık, 2018:19).

Empati, hizmetkar liderler, diğer insanları anlamak ve onları birbirine bağlamak için empati kurarlar. Çalışanların sahip oldukları özel kabiliyetleri ve yetenekleri fark ederek onların gelişimine katkı sağlarlar. Hizmetkar lider, birlikte çalıştığı kişilerin iyi niyetli olduklarına inanır; davranışları veya performansları beklenenin altında olsa bile onları reddetmez. Başarılı hizmetkar liderler, empati kurabilen ve aynı zamanda iyi bir dinleyici olma becerisine sahip kişilerdir (Bakan, 2012:8).

İyileştirmeye, hizmetkar lider, kendini iyileştirmeye yönelik yöntemler seçerek diğer bireylerden ayrılır ve bu sayede takipçileriyle kurduğu iletişimi güçlendirir. Kendi içsel farkındalığını geliştiren lider hem duygusal dengeyi korur hem de çevresindekilere ilham verir. Bu özellik, liderin öngörülemeyen durumları daha sağlıklı değerlendirebilmesini ve gelecekteki olayları sezgisel bir biçimde öngörebilmesini mümkün kılar. Böylece iyileştirme, liderin vizyoner yönünü besleyen bir yetenek haline gelir (Bilgin, Yıldırım, 2017:471).

Farkındalık, hizmetkar liderin geçmişin izlerinde takılı kalmamasını ve geleceğe ilişkin kaygılara kapılmamasını sağlayan bir bilinç durumudur. Bu özellik, liderin içinde bulunduğu anınfarkında olmasını, çevresinde gelişen olayları sağduyulu bir şekilde değerlendirmesini ve tepkilerini denge içinde vermesini mümkün kılar. Böylece farkındalık, hizmetkar liderin hem içsel bütünlüğünü korumasına hem de çevresindeki değişimlere uyum sağlamasına katkı sağlar (Çelebi, 2023:182).

İkna etme, hizmetkar lider, örgüt içinde ulaşılmak istenen hedeflere yönelik olarak astlarını zorlayıcı güç kullanmak yerine ikna yoluyla yönlendirir ve onlara rehberlik eder. Bu yaklaşım sayesinde hizmetkar liderlik, otoriteye dayalı geleneksel liderlik anlayışlarından ayrışarak güven, iletişim ve gönüllü iş birliğine dayanan bir liderlik tarzı ortaya koyar (Kızılkaya, 2023:12).

Kavramlaştırma, hizmetkar liderin bir sorun ya da örgütsel duruma yalnızca günlük gerçekler çerçevesinde değil, daha geniş bir perspektiften bakabilme ve derinlemesine düşünebilme yeteneğidir. Bu özellik, liderin mevcut sınırların ötesine geçerek geleceğin olasılıklarını fark etmesini ve yenilikçi çözümler hayal etmesini sağlar. Hizmetkar lider, kavramsal düşünme becerisi sayesinde örgüte uzun vadeli bir vizyon kazandırır ve sürdürülebilir başarı için stratejik bir bakış açısı geliştirir (Çelebi, 2023:182).

Öngörü, geçmişte elde edilen deneyim ve kazanımları dikkate alarak, mevcut koşullar ışığında geleceğe ilişkin kararların olası sonuçlarını önceden değerlendirebilme becerisidir. Bu özellik, hizmetkar liderin stratejik düşünmesini, riskleri öngörmesini ve geleceğe yönelik daha bilinçli adımlar atmasını sağlar (Karahan, 2020:15).

Hizmet etme gücü, hizmetkar liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran en temel özelliktir. Hizmetkar lider, takipçilerine karşı kendini sorumlu hisseder; onların ihtiyaçlarını anlamaya, beklentilerine cevap vermeye ve gelişimlerine katkı sağlamaya özen gösterir. Bu yaklaşım, liderin yalnızca başkalarına hizmet etmesini değil, aynı zamanda bu süreçte kendi içsel tatminini de artırmasını sağlar. Takipçilerinin gereksinimlerini karşılamaya çalışan lider hem kendisinin hem de çalışanlarının örgütsel bağlılık ve memnuniyet düzeyini yükseltir (Oğuzhan, 2021:179).

İnsanların gelişimine katkı sağlama, hizmetkar lider, başkalarının kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimini destekleyerek onların bütünsel olgunlaşmasına katkıda bulunur (Benk, 2021:42). Hizmetkar lider, başkalarının kişisel, profesyonel ve ruhsal gelişimini besleyerek onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Bu yaklaşım, liderin yalnızca çalışanların örgütsel performansına değil, aynı zamanda onların bütünsel (zihinsel, duygusal ve ruhsal) gelişimine de önem verdiğini gösterir. Böylece hizmetkar liderlik, insanın tüm yönlerini destekleyen insancıl bir liderlik anlayışı haline gelir.

Takım oluşturma, Robert K. Greenleaf, topluluk duygusunun yeniden inşa edilebilmesinin, yeterli sayıda hizmetkar liderin rehberliğine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte, bu sürecin başarıya ulaşabilmesi için her bir hizmetkar liderin topluluk oluşturma yönündeki sorumluluğu bireyselolarak üstlenmesi ve ait olduğu topluluğa güçlü ve sürdürülebilir bir bağlılık göstermesi gerektiği vurgulanmaktadır (Spears, 1995:2).

2.1. Hizmetkar Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Kişilerarası iletişimin yoğun ve yorucu olduğu durumlarda dahi sürekli olarak olumlu ve

güler yüzlü bir tutum sergiler. Çevresindekileri koruma ve gözetme sorumluluğunu sürekli olarak üstlenir. Güç ve otoriteyi öne çıkarmak yerine, cesaretlendirme ve işleri kolaylaştırma yaklaşımını benimser.

Hizmetkâr kavramı, özellikle bakım ve destek rolü yoğun mesleklerde yanlış anlaşılabilir

ve bazı çalışanlarda olumsuz bir algı oluşturarak motivasyonu zayıflatabilir. Tevazu, bazı örgüt kültürlerinde güç eksikliği ya da otorite zayıflığı olarak yanlış yorumlanabilir. Bu liderlik anlayışı, kimi çalışanların beklentileriyle örtüşmeyebilir ve bu nedenle bazı kişiler tarafından olumsuz karşılanabilir. Bu maddeler, hizmetkâr liderliğin her örgüt yapısına uyum sağlamayabileceğini ve bazı kültürlerde yanlış algılanma riskleri taşıdığını göstermektedir.

3. İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNEMİ, TÜRLERİ VE İLİŞKİN OLDUĞU TEMEL KAVRAMLARI

İşe adanmışlık, yalnızca çalışanların işlerine karşı sergiledikleri duygusal ve bilişsel bağlılığı değil, aynı zamanda enerjik, istekli ve anlam odaklı çalışma eğilimlerini de kapsamaktadır. Literatürde özellikle Schaufeli ve Bakker'ın geliştirdiği Utrecht işe adanmışlık modeli, kavramın ölçülmesi ve anlaşılmasında temel bir referans noktası oluşturmuştur.

Adanma, bir görev ya da amaç için kararlılık göstermek ve o hedefe yoğun bir şekilde odaklanmak olarak ifade edilir. Bu yaklaşım, çalışanların rollerini yerine getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını işe dahil etmelerini içerir. Adanmışlık aynı zamanda bireye tatmin sağlayan, pozitif ve iş odaklı bir düşünme biçimiyle kendini işe verme, çaba gösterme ve işe bağlılık sergileme anlamına gelir (Büyükbeşe, Gökaslan, 2018:138). İşe adanmışlık, personelin fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını bütünüyle işe yönlendirerek görevlerine tam anlamıyla kendilerini vermeleridir (Kanbur, Ay, 2020:533). İşe adanmış çalışanların, görevlerini yerine getirme konusunda kendilerini yeterli hissettikleri, işlerinde zindelik sergiledikleri ve iş süreçleri ile ilişkilerinde etkili iletişim kurabildikleri belirtilmektedir (Schaufeli, 2002:71). Bütün bu tanımları dikkate alarak şöyle bir tanım yapabiliriz. İşe adanmışlık, çalışanların işlerine yönelik enerjilerini, dikkatlerini ve duygularını yönlendirmelerini sağlayan; iş deneyimlerinden etkilenen ve aynı zamanda bu deneyimleri etkileyen ortak bir psikolojik durumdur.

İşe adanmışlık, modern örgütlerin sürdürülebilir başarı hedeflerinde kritik bir unsur olarak görülmektedir. Çalışanların işlerine enerji, dikkat ve duygusal bağlılıkla yönelmeleri, yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmaz; örgüt içinde verimlilik, yenilikçilik ve kalite odaklı bir kültürün oluşmasına da katkı sağlar. Adanmış çalışanlar, iş ortamında duygusal, bilişsel ve fiziksel varlıklarını daha güçlü biçimde ortaya koyabilir. Kendini ifade edebileceği bir çalışma ortamına sahip olan bireyin işini benimsemesi ve işinden tatmin duyması kolaylaşır; bu da çalışanın görevine daha yüksek düzeyde bağlanmasını ve kendini işine adamasını destekler (Akdağ, 2020:34). Adanmışlık, çalışanın işine ayırdığı zaman ve çaba üzerinde etkili olan çalışma çevresi, örgütsel özellikler ve gerçekleştirilen görevin niteliği tarafından şekillenir. Çalışma çevresi, adanmış bir çalışanın davranışlarını anlamamız açısından temel bir unsur oluştururken, adanmışlığın artırılmasına yönelik yapılacak uygulamalarda da belirleyici bir rol üstlenir (Keçecioğlu, Yılmaz, 2018:56). Bu nedenle, işe adanmışlık, çalışanların fiziksel ve ruhsal zindeliği ile sorumluluk alma isteği açısından örgütler için önemli olup; bu düzeyi işin özellikleri, bireysel faktörler, çalışma ortamı ve liderlik etkilemektedir.

İşe adanmışlık, işletmelerin sürdürülebilir başarısı açısından temel bir unsurdur. Bir işletmedeki çalışanların adanmışlık seviyesi, işletmenin hedeflediği performans düzeyine ulaşmasında ve amaçlarını gerçekleştirmesinde temel bir unsur olarak görülür. İşe adanmışlığın yüksek olduğu örgütlerde başarı ve üretkenlik de artış gösterir. Ayrıca iş yaklaşımının performansı, verimliliği ve inovasyonu destekleyen bir doğrultuda gelişmesi, iş gücünün adanmışlık düzeyinin aynı yönde yükselmesine katkı sağlar (Akdemir, Haşim İnal, 2022:934). Yapılan çalışmalar, işe adanmışlık üzerinde işin özellikleri, bireysel faktörler, çalışma ortamı ve liderlik davranışlarının belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır (Wildermuth, 2008:122). Bu nedenle, işe adanmışlık, çalışanların fiziksel ve ruhsal zindeliği ile sorumluluk alma isteği açısından örgütler için önemli olup; bu düzeyi işin özellikleri, bireysel faktörler, çalışma ortamı ve liderlik etkilemektedir.

İşe adanmışlığın türleri aşağıda açıklanmıştır.

Fiziksel Adanmışlık, çalışanın fiziksel enerjisini işine yönlendirmesi ve görevlerini yerine getirirken tüm gücünü ortaya koymasıdır. Bu durumda çalışan, yoğun bir çabayla çalışır, yüksek performans sergiler ve işini en iyi şekilde yapabilmek için sürekli emek harcar. Kısaca, görevlerini yürütürken fiziksel kapasitesini tam olarak işine sunması fiziksel adanmışlığın temel özelliğidir.

Bilişsel Adanmışlık, çalışanın aklını ve düşüncesini işine yönlendirmesi, görevlerine dikkatle odaklanması, işine zihinsel olarak yoğunlaşması ve yaptığı işe özen göstermesiyle ortaya çıkan bir durumdur.

Duygusal Adanmışlık, çalışanın işine karşı hevesli olması, enerjik hissetmesi, işiyle ilgili olumlu davranışlar göstermesi ve yaptığı işle gurur duymasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Dolaysıyla bu üç boyutun yüksek olması, hem bireysel performansı hem de işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkileyen güçlü bir işe adanmışlık düzeyine işaret eder (Ceylan, Türkyılmaz, 2021:1304)

İşe adanmışlığın ilişkili olduğu temel kavramlar aşağıda açıklanmıştır. (Günaydın, 2021:66 - Elibol, Canbek, 2022:1191- Steers, 1977:46 - Gül, Öngel, 2023:455 - Gül, Öngel, 2023:455- Baş, 2023:6 - Otluoğlu, Akdoğanlı, 2019:94 - Gerçek, 2023:36 - Kişi, 2023:80 - Çalışkan, 2014:369 - Seyrek, 2023:189 - Silah, 2005:128).

İş Tatmini: Çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyini ifade ederken; işe adanmışlık dinçlik, yoğunlaşma ve kendini adama gibi unsurlarla ortaya çıkan zihinsel bir durumu ifade eder. Bu iki kavram arasındaki temel fark, işe adanmışlığın olumlu duyguların etkisiyle bireyin harekete geçmesini içermesine karşın, iş tatmininin çalışanın işinden aldığı doyumu yansıtmasıdır.

İş Motivasyonu: İşe adanmışlık, motivasyon, özgüven, kontrol algısı, örgütsel aidiyet, takım çalışmasına yatkınlık ve öğrenme isteği gibi olumlu psikolojik unsurlarla ilişkilidir. Buna karşılık rol stresi, rol çatışması ve sinizm gibi olumsuz davranış ve tutumlarla ters yönde bir ilişki göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık: Literatürde farklı biçimlerde ele alınan bir kavramdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüte aidiyet duygusu geliştirerek bu doğrultuda çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık: Davranışı, örgütün genel performansına katkı sağlayan, işbirliğine dayalı ve resmi görev tanımının ötesine geçen gönüllü davranışlardan oluşur. Bu davranışların örgütsel vatandaşlık olarak değerlendirilebilmesi için gönüllülük esasına dayanması, örgüt ve çalışanlar açısından yarar üretmesi ve örgüt tarafından kabul gören nitelikler taşıması gerekmektedir.

Mesleki Canlılığın: İşyerinde bilgi paylaşımını artırdığı düşünülmektedir. Bunun nedeni, mesleki canlılığın ustalık boyutunun mesleki bilgi ve özgüven gerektiren görevlerde çalışanın

tutku ve enerjisini etkili biçimde kullanabilme yeteneğini içermesidir. Çalışan kendini mesleğinde yeterli gördükçe bilgi paylaşımına daha istekli yaklaşmaktadır.

Kariyere Adanmışlık: Bireyin kariyerini geliştirmek amacıyla çeşitli davranışlar sergileyerek proaktif biçimde ilerleme düzeyini ifade eder. Bu kavram, kariyer planlama, kariyer keşfi, ilişki ağı network kurma ve insan sermayesini geliştirme gibi kariyer gelişimini destekleyen spesifik davranışlardan oluşmaktadır.

İşin Anlamlılığı: İşe adanmışlık için gerekli bir ön koşul olarak görülmektedir. İş anlamlılığı, bireyin kendi değer ve standartlarına göre belirlenen bir iş amacının ya da hedefinin taşıdığı değeri ifade eder.

İşe Katılım: Adanmışlık; katılım, bağlılık ve ruh hâli gibi psikolojik bir durumu; prososyal davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gözlemlenebilir çabaları; olumlu duygulanım gibi eğilimleri ya da bu unsurların birleşimini kapsayan çok boyutlu bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Tükenmişlik: Tükenmişliğin temel özellikleri enerji kaybı, motivasyon düşüklüğü, başkalarına karşı olumsuz tutumlar ve sosyal geri çekilme davranışlarıdır. Tükenmişliği stresle etkili şekilde başa çıkamamanın bir sonucu olarak görürken, bazı araştırmacılar bunun mesleğe yönelik beklentiler ile gerçeklik arasındaki çatışmanın yarattığı bir yüzleşme sürecinden kaynaklandığını belirtmektedir.

İşe Gömülmüşlük: Üç temel faktörden oluşmaktadır. İlk faktör, çalışanın iş ve iş dışı arkadaşları, ailesi, sosyal çevresi, yaşadığı toplum ve fiziksel ortam gibi unsurlarla kurduğu finansal, psikolojik ve sosyal bağlantılardır. İkinci faktör, iş görenin içinde bulunduğu örgüt ve çevresiyle algıladığı uyum düzeyini ifade etmektedir. Üçüncü faktör ise çalışanın işinden ayrılması durumunda kaybedebileceği faydaları ve bu kayıpların onun için ne kadar önemli olduğunu kapsamaktadır.

İşkolik: İşkolik çalışanlar, işi yaşamlarının merkezine yerleştirerek ona yoğun biçimde bağımlı hâle gelmekte ve çalışmayı psikolojik bir enerji kaynağı olarak deneyimlemektedir. Çalışma faaliyetinin kesintiye uğraması durumunda bireyin psikolojik iyilik hâlinde bozulmalar ortaya çıkabilmektedir.

3.1 . İşe Adanmışlığın Boyutları

İşe adanmışlığın boyutları aşağıda açıklanmıştır.

Dinçlik: Bireylerin çalışma sırasında yüksek düzeyde bilişsel dayanıklılık göstermesi, işine yönelik çaba sarf etmeye istekli olması ve karşılaştığı zorluklara rağmen ısrarcı biçimde çalışmaya devam etmesiyle karakterize edilir. **Adanma:** Çalışanın yaptığı işe içtenlikle katılması ve görevini yerine getirirken tutku, ilham, yaratıcılık ve meydan okuma gibi olumlu duyguları deneyimlemesiyle karakterize edilir. **Yoğunlaşma:** Bireyin yaptığı işe tamamen odaklanması, yürüttüğü görevlere kendini kaptırması ve bu süreçte zihinsel olarak iyi hissederek çalışmaya devam etmesiyle karakterize edilir (Öztürk, Eryürek, Çiçek, 2024:415). Özetle, dinçlik çalışanın zorluklara rağmen enerjisini ve çalışma isteğini korumasını; adanma işine içten bir anlam yükleyerek tutkuyla görev yapmasını; yoğunlaşma ise işine tam odaklanarak coşkuyla kendini kaptırmasını ifade eden, işe adanmışlığın üç temel boyutudur.

3.2. İşe Adanmışlık Etkileyen Faktörler

İşe adanmışlığın etkileyen faktörleri aşağıda açıklanmıştır. (Asmadili, 2020:34 - Truss, 2013:71 - Stajkovic, 1988:62 - Luthans, 2002:695 - Pierce, 1989:622 - Ceylan, Türkyılmaz, 2021:1302 - Hackman, 1975:159 - Truss, 2013:63 - Aktaş, 2019:45).

3.2.1. Bireysel Faktörler

Kapsamında işe adanmışlık düzeyi yüksek olan bireylerin mutluluk, neşe, ilgi ve coşku gibi olumlu duyguları daha yoğun yaşadıkları görülmektedir. Bu olumlu duygular, çalışanların sosyal ilişkiler ve öz yeterlilik gibi kişisel kaynaklarını geliştirme kapasitesini artırmaktadır. Ayrıca bireylerin belirli bir gündeki işe adanmışlık düzeyleri yalnızca o gün yaşanan olumlu duygularla sınırlı kalmamakta; bu olumlu deneyimler gelecekte de iyi hissetmelerini sağlayarak işe adanmışlıklarını uzun vadede olumlu yönde etkileyebilmektedir. İşe adanmışlığı etkileyen bireysel faktörler dört boyuttan oluşmakta olup, bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır:

İyimserlik: Bireylerin yaşamlarının olumlu yönde ilerleyeceğine ve gelecekte iyi sonuçlarla karşılaşacaklarına yönelik inançlarını ifade etmektedir. Bu bağlamda iyimserliğin, bireylerin kendileri ve çalışma yaşamları hakkında daha güvende hissetmelerine katkı sağladığı, kaygı düzeylerini azalttığı ve ortaya çıkan psikolojik enerjinin işe adanmışlık üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmektedir.

Öz Yeterlilik: Öz yeterlilik, bireyin belirli bir görevi belirli bir bağlamda başarıyla yerine getirebilmek için gerekli motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme kapasitesine ilişkin kendine yönelik inancı olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin zorlu görevler karşısında ısrarcı bir tutum sergilediklerini; öz yeterliliği düşük bireylerin ise zorlayıcı koşullarda kaygı ve huzursuzluk yaşama eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır.

Dayanıklılık: Fred Luthans, dayanıklılığı; bireyin olumsuz koşullar, belirsizlik, çatışma, başarısızlıklar ve hatta olumlu değişimler karşısında dahi ilerlemeye devam edebilmesi ve artan sorumluluklar karşısında kendini toparlayabilme potansiyeli olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda dayanıklılık, bireyin dışsal etkenler karşısında mevcut işlevselliğini koruyarak yeni koşullara uyum sağlayabilme ve esneklik gösterebilme kapasitesi olarak değerlendirilmektedir.

Öz saygı: Öz saygı, bireyin kendisine yönelik benlik değeri ve kendine saygı algısını ifade eden bir kavramdır. Bu bağlamda öz saygı, bireyin kendisini nesnel bir bakış açısıyla değerlendirerek kendisi hakkında ulaştığı yargı ve kanaatleri kapsamaktadır. Örgütsel açıdan ele alındığında ise öz saygı, bireylerin örgüt bağlamında üstlendikleri rol ve görevleri yerine getirerek ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine ve kendilerini yeterli hissedebileceklerine ilişkin inanç düzeylerini ifade etmektedir.

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler genel olarak bireyin çalıştığı işletme ve bu işletme içindeki rolüyle bağlantılıdır. Ayrıca bazı görevlerin çalışanlara daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma imkânı tanıdığı; bu görevlerde bulunan çalışanların, sorumluluğu sınırlı görevlere kıyasla daha yüksek düzeyde adanmışlık sergilediği belirtilmektedir. İşe adanmışlığı etkileyen Örgütsel faktörleri aşağıda açıklanmıştır:

İşin Özellikleri: Literatürde yapılan çalışmalar, işin özelliklerinin işe adanmışlık üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. İş yükü, kontrol düzeyi, iş zenginleştirme, özerklik ile iş talepleri ve iş kaynakları gibi unsurlar, çalışanların anlamlılık algısını ve performansını etkileyerek işe adanmışlığı güçlendiren bir süreç oluşturmaktadır.

Sosyal Destek: İşgörenlerin çalıştıkları örgütün kendilerini ne ölçüde desteklediğine ve refahlarına ne kadar önem verdiğine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Bu algı, çalışanlarda örgütün refahına katkıda bulunma ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olma yönünde bir sorumluluk duygusu geliştirmektedir.

Geri Bildirim: İşgörenlerin sergiledikleri performansa ilişkin olarak açık ve doğrudan biçimde aldıkları bilgiyi ifade etmektedir. Bu bilgi, yöneticilerden ya da çalışma arkadaşlarından sağlanabilmektedir. Geri bildirimin, işgörenlerde manevi tatmin duygusu yarattığı; gelişim alanlarını görmelerine ve hedeflerine ulaşma düzeylerini değerlendirmelerine imkân tanıdığı belirtilmektedir. Bu süreçte işgörenler, yaptıkları işin fark edildiğini ve takdir edildiğini hissederek değer gördükleri algısını geliştirmektedir.

Yönetici Desteği: Yönetici koçluğu olarak da adlandırılan bu kavramın, işgörenlerin birinci kademe yöneticilerinden aldıkları desteği kapsadığını belirtmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların faaliyetlerini izleme ve denetleme sorumluluğunun yanı sıra, onların gelişim ve eğitim süreçlerini destekleyen bir koçluk rolü de üstlenmeleri beklenmektedir.

3.3. İşe Adanmışlığın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Çalışanların iş ortamında geçirdikleri sürenin uzunluğu, iş yerindeki verimlilik ve kalite üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu süreçte yalnızca maaş, kariyer imkânları ve fiziksel çalışma koşulları gibi dışsal unsurlar değil; iş tatmini, motivasyon ve bireysel değerler gibi içsel faktörler de önemli rol oynamaktadır. Ücret

politikaları, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, çalışma koşulları ile terfi ve kariyer fırsatları çalışanların örgüte yönelik bağlılık düzeylerini artırabilmekte ya da azaltabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların ise sorumluluk bilinci, sadakat ve iş performansı açısından daha güçlü bir tutum sergiledikleri görülmektedir (Kurt, 2023:32).

Çalışanların işlerine adanmalarının desteklenmesi, örgütlerde verimlilik ve etkinliğin artırılması, iş yaşamı kalitesinin geliştirilmesi ve çalışan refahının güçlendirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Tükenmişlik sürecinin olumlu yönde dönüştürülmesiyle birlikte çalışanların enerji, aidiyet ve yeterlilik duygularıyla işe adanmaları, örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır. İşe adanmış çalışanların ise örgütsel faaliyetlere daha duyarlı, çalışma arkadaşlarına karşı daha işbirlikçi ve yardımsever tutumlar sergilemeleri beklenmektedir (Demir, 2022:28).

3.4. İşe Adanmışlığın Yararları

İşe adanmışlık, örgütler açısından önemli bir kavram olup, iş performansının temel çıktılarıyla doğrudan ilişkilidir ve çalışanlar için faydalı bir deneyim sunmaktadır. Örgütler, çalışanların kişilik özelliklerini değiştirmek yerine, görev ve faaliyetlere yönelik farkındalık ve odaklanmayı artıracak uygulamalar geliştirerek işe adanmışlığı destekleyebilmektedir (Yıluzar, 2016:25).

4. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖNEMİ, BOYUTLARI, ÖZELLİKLERİ VE İLİŞKİN OLDUĞU TEMEL KAVRAMLARI

Örgüt iklimi kavramının örgütsel araştırmalarda ele alınması 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Lewin'in davranışı birey ve çevrenin etkileşiminin bir ürünü olarak ele alan görüşü, örgüt iklimi çalışmalarına kuramsal bir çerçeve sunmuştur (Halis, Uğurlu, 2008:103). Çalışanlarınörgütselamaçları, değerleri, inançları ve kuralları benimseyip içselleştirmeleri ise örgüt ikliminin olumlu bir nitelik taşıdığının önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Güney, 2020:18). Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların tutum ile davranışlarını etkileyen özelliklerin bütünüdür (Hoy, 1990:151). Örgüt iklimi, çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyuma ilişkin algıların tümüdür (Yalçınsoy, 2019:69).

Örgütte hâkim olan iklimin olumlu olması, çalışan tutum ve davranışlarına olumlu yansırken; olumsuz bir iklim çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Olumlu örgüt iklimlerinde çalışanlar, işletmenin iç ve dış çevresine ilişkin süreçlere daha etkin biçimde dâhil edilmekte; sorunların çözümüne yönelik motivasyonları artmakta ve örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde daha geniş bir hareket alanına sahip olmaktadırlar (Yıldız, 2021:284) Olumlu bir örgüt ikliminde çalışan bireylerin örgüte bağlılık düzeyleri artmakta, işten ayrılma eğilimleri azalmakta ve işlerini daha yüksek bir istekle yerine getirdikleri görülmektedir. Bu durum, çalışanların motive biçimde çalışmalarını desteklerken, aynı zamanda örgütsel üretkenlik ve verimlilik düzeylerinin yükselmesine katkı sağlamaktadır (Güney, 2024:309).

Yöneticiler, çalışanları uzmanlık alanları ve yaratıcı düşünme kapasiteleri doğrultusunda uygun görevlere yönlendirerek içsel motivasyonlarını artırabilmektedir. Kişi ile iş arasındaki uyumun sağlanması, çalışanların becerilerini geliştirecek ölçüde zorlayıcı olmalıdır. Yönetici ve amirlerin söz konusu davranışları içselleştirerek uygulamaya yansıtmaları, çalışanların yönetime yönelik olumlu algılar geliştirmesine ve yöneticilere duyulan güvenin pekişmesine katkı sağlamaktadır (Tezcan, 2019:26). Yönetim sürecinde yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, çalışanları örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilmektir. Yöneticilerin motivasyon olgusunu ne ölçüde kavradıkları, çalışan davranışlarını etkileme ve yönlendirme düzeylerini de doğrudan belirlemektedir (Güney, 2020:22).

İşletmelerin verimlilik, yenilikçilik ve çalışan memnuniyeti gibi temel alanlardaki performansında örgüt iklimi belirleyici bir rol üstlenmektedir. Olumlu bir örgütsel atmosfer, çalışanların iş tatmini ve performans düzeylerini yükselterek işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların moral ve motivasyon düzeylerini yükselterek iş gücü verimliliğini artırmakta; bu artış işletme genelinde performansın güçlenmesine ve uzun vadeli başarının desteklenmesine katkı sağlamaktadır (Halis, Uğurlu, 2008:115).

Örgüt iklimi literatüründe en yaygın kullanılan yaklaşımlar arasında Andrew W. Halpin 1966, ile George H., Litwin ve Robert A., Stringer 1968 tarafından geliştirilen boyutlar yer Almaktadır. boyutlar, örgütlere özgü ölçülebilir özellikleri tanımlamayı ve farklı örgütler ile durumlar arasındaki ayrımları ortaya koymayı amaçlamaktadır (Eryılmaz, Gülova, 2017:158). Örgüt ikliminin boyutları aşağıda açıklanmıştır:

Amaç Boyutu: Bu boyut, yönetimin çalışanlara ulaşılması gereken hedefleri, performans ölçütlerini ve beklenen çıktıları açık biçimde aktarmasını kapsamaktadır (İlleez, 2012:14). Örgütsel hedeflerin içinde

bulunulan toplum açısından taşıdığı anlam ve önem, örgüt ikliminin şekillenmesinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Toplumun örgütün amaçlarını değerli görmesi, örgüte sağlanan girdiler aracılığıyla çalışma ortamını olumlu yönde etkilemektedir. Benzer şekilde, örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından anlamlı ve değerli bulunması da örgüt ikliminin oluşumunda etkili olan temel faktörler arasında yer almaktadır (Nihat, 1990:5).

Yöneticilerin Yönetim Tarzı Boyutu: Yönetim kademesindeki yöneticilerin benimsediği yaklaşım, hem örgütün hem de çalışanların birlikte kazanç sağlayabildiği bir yönetim anlayışına dayanmalıdır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu nitelik taşıması, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmaktadır. Birlik, dayanışma, paylaşım ve destek unsurlarının güçlü olduğu bir örgütsel ortamda iş tatmininin sağlanması mümkün olmakta; bu yapı aynı zamanda olumlu bir örgüt ikliminin varlığına işaret etmektedir (Güney, 2020:19). Bu yaklaşım, yöneticilerin yönlendirme ve talimat verme odaklı bir yönetim anlayışı benimsemelerini ifade etmektedir. Sıkı denetim ve baskın kontrol davranışlarının öne çıktığı bu tarzda, yöneticiler faaliyetleri yakından izleyerek ayrıntılı incelemelerde bulunmaktadır. Otoriter nitelik taşıyan bu yönetim biçimi, katı ve buyurgan tutumlarla birlikte tek yönlü iletişimin hâkim olduğu bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır (Fırat, 2010:35).

Dayanışma ve Arkadaşlık Boyutu: Dayanışma ve arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olduğu örgütlerde, çalışanların örgüte yönelik bağlılık duygularının daha yüksek düzeyde geliştiği görülmektedir (Ertekin, 1978:24). Dayanışma duygusunun örgüt içinde güçlü olması, çalışanların işlerine daha istekli yaklaşmalarını, aralarındaki iletişimin sağlıklı biçimde gelişmesini ve birliktelik ruhunun oluşmasını desteklemektedir. Moral düzeyi yüksek olan çalışanların kendilerine, örgütlerine ve yaptıkları işe yönelik güven ve saygıları artmakta; bu durum daha özverili davranışların ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkilerin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Buna karşılık, çalışanlar arasında güvensizlik yaşanması, ortak amaçların bulunmaması ve hedeflerde uyumsuzluk görülmesi, örgüt içindeki birliktelik duygusunu zayıflatarak olumsuz bir örgüt iklimine yol açmaktadır (Altınöz, Tutar, 2010:197).

Örgütü Benimseme Boyutu: Örgütü benimseme boyutu, çalışanın örgütsel hedef ve değerlere duyduğu güveni, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik gönüllü çabasını ve örgüt üyeliğini sürdürme yönündeki eğilimini kapsamaktadır (Büte, 2011:111).

Sorumluluk Boyutu: Sorumluluk, çalışanın iş süreçlerine ilişkin karar alma yetkisine sahip olması, aldığı kararların sonuçlarını üstlenmesi ve görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanabilme düzeyine yönelik algısını kapsamaktadır (Fosfuri, 2008:180).

Ödül Boyutu: Ödül mekanizması, yönetimin çalışanları maddi ya da manevi yollarla takdir etme biçimine ve bu süreçte uygulanan ödüllendirme uygulamalarının adil olduğuna ilişkin algılara dayanmaktadır. (Litwin, 1968:623).

Destek Boyutu: Örgüt içinde çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi, deneyim ve duygu paylaşımları destek unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu destek, sosyal ya da mesleki nitelik taşıyabilmekte ve çalışma yaşamında bireyler açısından önemli bir gereksinim oluşturmaktadır. Örgütlerde hedeflerin açık ve net biçimde belirlenmesi, lider ile çalışanlar arasında şeffaf bir iletişim ortamının oluşturulması ve liderin bireysel ile ekip düzeyindeki fikirleri desteklemesi, çalışan davranışları üzerinde belirleyici etkilere sahiptir. Buna karşılık, aşırı eleştirel bir örgütsel ortamın hâkim olduğu yapılarda çalışanların yaratıcılık düzeylerinin azaldığı görülmektedir (Akbulut, Kutlu, 2016:257).

Yapı Boyutu: Yapı boyutu, örgüt içerisinde görev ve sorumlulukların nasıl dağıtıldığını, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla birimler arası işleyişin ne ölçüde sistemli biçimde yürütüldüğünü ve bu süreçte uygulanan resmî düzenleme ile prosedürlerin niteliğini kapsamaktadır Örgüt içinde görev dağılımının düzenli biçimde yapıldığını ve çalışanların rol ile sorumluluklarına ilişkin net çerçevelerle hareket ettiklerini göstermektedir (Mumcu, Özer, 2020:67).

Süreç Boyutu: Süreç, belirli girdilerin planlı ve düzenli aşamalardan geçirilerek istenen sonuçlara dönüştürülmesini sağlayan yapılandırılmış faaliyetler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Süreç boyutu, örgüt içindeki işleyişin etkinlik ve verimliliğini, çalışan katılımını ve süreçlerin örgütsel yapıyla uyumunu değerlendirmeye olanak tanımaktadır (Çakıcı, 2024:12).

Çatışma Boyutu: İncelediğimiz son boyut olan çatışma boyutu; Çatışma boyutu, örgüt içinde ortaya çıkan anlaşmazlıkların ele alınma ve çözülme biçimleri ile bu süreçlerin örgüt iklimi üzerindeki etkilerini kapsamaktadır. Çatışmanın yoğun olduğu bir çalışma ortamı, hem bireysel performansı hem de örgütün genel

işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin çatışma süreçlerini doğru biçimde yönetebilecek bilgi ve becerilere sahip olmaları büyük önem taşımaktadır (Koçel, 2014:663).

4.1. Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt iklimine ilişkin temel özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- Örgütsel hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenerek bütünlük içinde yürütülmesi,

- Değişen koşullara uyum sağlayabilen esnek ve çağdaş bir örgüt yapısının bulunması,

- Katılımcı ve demokratik ilkelerin örgütsel işleyişte yer alması,

- Adalet algısını güçlendiren bir çalışma ortamının oluşturulması,

- Birimler arasında ortak sorumluluk anlayışının benimsenmesi ile destek ve ödüllendirme sistemlerinin etkin biçimde işletilmesi,

- Yönetimin tutumu ve sergilediği liderlik yaklaşımının örgüt iklimini destekleyici nitelik taşıması,

- Çalışanların beklenti, ihtiyaç ve bireysel farklılıklarının dikkate alınması,

- Farklı çalışma gruplarında yer alan çalışanların iş yaşam kalitesinin gözetilmesi,

- Kişisel gelişim ve kariyer ilerlemesini destekleyen fırsatların sunulmasıdır (Ayar, 2022:8).

4.2. Örgüt İkliminin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Çalışanların örgütsel ortama ilişkin algıları, işlerine yönelik tutumlarını doğrudan etkilemekte; olumsuz bir iklimde isteksizlik, işe devamsızlık ve verimlilikte azalma gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlarda yaratıcılık ve başarma duygusunun gelişebilmesi için, yeniliği destekleyen ve değişime açık bir liderlik anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda oluşan örgüt iklimi, çalışanların yüksek performans sergilemelerini ve verimli çalışmalarını desteklemektedir. Katılımcı bir yönetim yaklaşımının hâkim olduğu örgütlerde ise çalışanların iş tatmini ve performans düzeyleri artmakta; bu durum örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlamaktadır (Valentine, 2001:185).

Örgüt iklimine ilişkin faktörler bağlamında, örgüt ikliminin çalışanların örgütte hâkim olan psikolojik ortama yönelik algılarından oluştuğu ve bu algının olumlu yönde şekillenmesinin çalışanların başarı motivasyonu, verimlilik ve etkinlik düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Bu çerçevede örgütsel iklim algısı ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı varsayılmaktadır. Ayrıca çalışanların kurumsal başarı güdüleri, yaratıcılıkları, performansları ve verimliliklerinin yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgüt iklimine yönelik algılarından da etkilendiği vurgulanarak örgüt ikliminin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır (Gün, 2016:36).

Örgüt iklimi, örgütü kuşatan genel atmosfer olarak tanımlanabilir. Bu atmosfer, örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilemenin yanı sıra, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyet duygusunun gücünü de yansıtmaktadır. Örgüt iklimi; çalışanların iş performanslarını, kişiler arası ilişkilerini ve işlerine yönelik tutumlarını doğrudan etkilerken, diğer taraftan çalışanların sahip oldukları yüksek moral, motivasyon ve örgüte duydukları bağlılık da sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının bağlılık düzeyi, iş performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:299).

Örgütsel performansın, örgüt iklimi boyutları ile çalışanların ihtiyaç ve beklentileri arasında uyum sağlandığında daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgüt ikliminin, çalışan bireylerin eğilimleri ve beklentileriyle örtüşmesi durumunda performans artmakta; bu uyum, çalışanların işlerine daha istekli, yenilikçi ve yaratıcı yaklaşmalarını desteklemektedir. Çalışanların kendilerini rahat ve uyumlu hissettikleri bir iklimde görev yapmaları, bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Robert, 2005:344).

4.3. Örgüt İkliminin Türleri ve Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt ikliminin türleri ve örgüt ikliminin etkileyen faktörleri aşağıda açıklanmıştır:

Bürokratik İklim: Hiyerarşik ve bürokratik iklime sahip örgütlerde karar verme yetkisi üst yönetime aittir ve kurallara ile düzenlemelere yoğun bir bağlılık söz konusudur. Bu tür örgütlerde çalışanlar, kendilerini güvence altına almak amacıyla işlerine ilişkin onay, belge ve yazışmaları toplama, dosyalama ve saklama gereği duymaktadır. Ortaya çıkan bu güvensizlik ortamı, kırtasiyeciliğin ön plana çıkmasına neden olmaktadır (Memduhoğlu, 2011:7).

Açık İklim: Bu iklim türünde yöneticiler ve çalışanlar görevlerini uyum içinde yerine getirmekte, çatışma ve kaos ortamından uzak bir çalışma düzeni sürdürülmektedir. Çekişme düzeyinin düşük olduğu bu yapılarda, çalışanlar resmi sınırlar içinde arkadaşça ilişkiler kurmaktadır. İş tatmini ve iş doyumu yüksek olan çalışanlar, örgütlerine yönelik olumlu duygular beslemekte ve örgütleriyle gurur duymaktadır (Ayar, 2022:28).

Kapalı İklim: Bu iklim türünde yöneticiler, çalışanlar üzerinde yeterince etkili olamamakta, çalışanlarla ilgilenmemekte ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşmamaktadır. Bu durum, örgütsel başarı düzeyinin düşük kalmasına neden olmaktadır. Resmi atmosferin hakim olduğu bu yapılarda çatışma ve anlaşmazlık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir (Ayar, 2022:31).

İlgili İklim: Bu iklim türü, çalışanların işe bağlılıklarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırarak daha katılımcı ve destekleyici bir örgütsel yapı oluşturmayı amaçlamaktadır (Çakıcı, 2024:17).

İlgisiz İklim: Bu iklim türü, ilgili iklimin tam karşıtı niteliğindedir. Yöneticiler çalışanlara rehberlik etmekte, destek sağlamakta ve mesleki konularda belirli bir özgürlük tanımaktadır. Buna karşın çalışanlar, yöneticilerin otoritesini dikkate almadan sorumsuz davranışlar sergileme eğilimindedir. (Güney, Pehlivan, 2024:1077).

Otonom İklim: Bu iklim türünde çalışanlar, çalışma ortamlarını kontrol etme yetkisine sahiptir. Yöneticiler, çalışanlara öz yönetim ve karar alma süreçlerinde geniş bir esneklik tanımaktadır. Bu durum, çalışanların birlikte problem çözme ve örgüt hedeflerine ulaşma konusunda yüksek motivasyon sergilemelerine ve moral düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Güney, Pehlivan, 2024:1078).

Destekleyici İklim: Örgüt yönetiminin çalışanlara sunduğu destek, örgütsel çabaların temelini oluşturmakta; bu destek sayesinde çalışanlar sorumluluklarını bilinçli biçimde yerine getirerek örgütsel amaçlara odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, kişisel beklenti gözetmeksizin yenilikçi çözümler geliştirebilmekte ve algılanan destek düzeyi, çalışan davranışlarını belirlemede kritik bir rol oynamaktadır. (Güney, Pehlivan, 2024:1078).

Kontrollü İklim: Bu iklim türünde çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve sosyal ilişkiler sınırlıdır. Yöneticiler genellikle etkili ve direktif bir yönetim anlayışı sergilerken, samimiyet ve anlayış düzeyi düşük kalmakta; işler yoğun biçimde denetlenmektedir. Sosyal etkileşim ve dostluklara sınırlı zaman ayrılmakta, öncelik görevlerin eksiksiz yerine getirilmesine verilmektedir (Dönmez, 2011:174).

Yenilikçi ve Yaratıcı İklim: Yenilikçi iklim, örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen yaratıcı mekanizmaların gelişmesini sağlayarak sorunlara yenilikçi çözümler üretilmesine ve bu çözümlerin başarıyla hayata geçirilmesine katkıda bulunmaktadır (Güney, 2020:320).

Babaerkil İklim: Bu iklim tipinde yönetici, çalışanları hem kontrol etmeyi hem de onların sosyal gereksinimlerini karşılamayı amaçlamaktadır; ancak her iki konuda da yeterli başarı sağlanamamaktadır. Kapalı iklim tipine yakın özellikler gösteren bu yapıda, çalışanlar arasında uyum ve arkadaşlık ilişkileri gelişmemektedir. Yönetici, her şeyi bilmesi gerektiği düşüncesiyle sürekli gözlemci ve denetleyici bir tutum sergilemektedir (İlleez, 2012:11).

4.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimini etkileyen faktörleri aşağıda Açıklanmıştır (Güney, Pehlivan, 2024:1078):

Yönetim tarzı, örgüt iklimini şekillendiren temel faktörlerden biri olup liderin çalışanları etkileme, yönlendirme ve iş birliğini yönetme biçimini yansıtmaktadır. Otokratik liderlik kapalı bir örgüt iklimini desteklerken, demokratik liderlik açık ve destekleyici bir iklimin oluşmasına katkı sağlamaktadır. İşin yapısı, örgüt içindeki baskıları, yükümlülükleri ve standartları belirleyerek örgütün biçimini ve iklimini etkilemektedir. Yapılan işin niteliği ve örgütün faaliyet gösterdiği sektör, örgüt ikliminin oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır.

Yöneticilerin benimsedikleri idari değerler, alınan kararlar aracılığıyla örgüt iklimini güçlü biçimde etkilemektedir. Yönetim anlayışının otokratik ya da katılımcı, resmî ya da Samimi olması fark etmeksizin, çalışanların bu değerlere ilişkin algıları örgüt ikliminin oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Ekonomik koşullar, yöneticilerin risk alma eğilimlerini ve örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir. Ekonomik koşulların ve örgütsel başarının olumlu olduğu dönemlerde yöneticiler daha cesur ve yenilikçi kararlar alabilirken, olumsuz dönemlerde bütçe kısıtları nedeniyle daha tutucu ve katı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.

Ödüllendirme ve ücretlendirme sistemleri, yöneticilerin çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirmek ve performansı artırmak amacıyla kullandıkları önemli araçlardır. Araştırmalar, etkili ödül sistemleri ve destekleyici ücret politikalarının çalışan performansı, etkinliği ve duygusal bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

İdari kurallar ve yönetim tarafından benimsenen değerler, örgütün karar alma süreçlerini etkileyerek örgüt ikliminin oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Yönetim anlayışına ilişkin önyargılar, duygular ve fikirler ile çalışanların nitelikleri, eğitim düzeyleri ve rekabet eğilimleri örgüt ikliminin biçimlenmesinde etkili olmaktadır. Örgütlerde iletişim biçimsel ve gayri resmî olmak üzere iki temel ağ üzerinden yürütülmekte; iç iletişim örgüt içindeki bilgi paylaşımını, dış iletişim ise paydaşlarla kurulan etkileşimi kapsamaktadır.

Örgüt yapısının niteliği, örgüt ikliminin oluşumunda doğrudan etkili olmakta; katı kuralların, değişmeyen yazılı iletişimin ve yüksek biçimselliğin hâkim olduğu yapılarda daha soğuk, kapalı ve bürokratik bir iklimin ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel amaçlar, örgütün stratejik yönünü belirleyerek programlar ve faaliyetler arasında birleştirici bir işlev üstlenmekte; örgütün vizyonu ve misyonu ile uyumlu olduğunda çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmelerini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için birlikte çaba göstermeleri, aidiyet ve bağlılık duygusunu güçlendirerek olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasını desteklemektedir.

Çalışanların bireysel özellikleri, örgüt ikliminin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Örgütte rekabet ve başarının ön plana çıkarılması, rekabetçi bir iklimin ortaya çıkma olasılığını artırırken; çalışanların eğitim düzeyleri, değerleri ve kişisel özellikleri de algılanan örgüt iklimini farklılaştırabilmektedir. Aynı örgüt bünyesinde farklı bölümlerde yer alan amaçlar, liderlik süreçleri ve çalışan profilleri, genel örgüt ikliminden ayrışan alt iklimlerin oluşmasına neden olabilmektedir.

4.5. Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi, çalışanlar ile örgüt arasında oluşan karşılıklı etkileşim sonucunda şekillenen ve çalışanların tutum ile davranışlarını önemli ölçüde etkileyen bir yapıdır. Olumlu bir örgüt iklimi; çalışanların iş tatmini, motivasyon, moral ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırarak verimlilik ve örgütsel performansa katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesini teşvik ederek iş birliği, gönüllülük ve örgütsel amaçlara katkıyı güçlendirmektedir. Buna karşılık olumsuz bir örgüt iklimi; stres, tükenmişlik, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt iklimi hem bireysel hem de örgütsel sonuçları etkileyen önemli bir unsur olup iş tatmini, bağlılık ve performans üzerinde belirleyici bir rol oynayarak örgütsel süreçlerde ara değişken niteliği taşımaktadır.

5. YÖNTEM

Bu araştırmada araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi, model olarak nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Nicel araştırmalar, sayısal olarak ölçülebilen değişkenler arasında kurulan ilişkilerin incelendiği bir araştırma yöntemidir. Nicel araştırma kapsamında araştırılan konuyla ilgili evrenin görüşlerinin yönü analiz edilmektedir. Nicel araştırmalarda genellenebilirlik ön planda olduğu için örneklemin belirlenmesinde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Nicel araştırma yönteminde örneklem seçiminin evreni temsil edecek şekilde yapılması önemlidir. Araştırmanın evrenini sağlık sektöre ait işletmelerde çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Şubat 2026- Mart 2026 döneminde İstanbul'da Avrupa yakasındaki özel hastaneler 460 çalışana oluşturmaktadır. Örneklem oluşturulmasında gönüllülük esas alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Altun (2025) tarafından geliştirilen "Hizmetkar Liderlik Ölçeği", Malak Akdağ (2020) tarafından geliştirilen "İşe Adanmışlık Ölçeği" ve Çakıcı (2024) tarafından geliştirilen "Örgüt İklimi Ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcılara anket formu Google Formlar uygulaması üzerinden çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

6. BULGULAR

6.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değeri ve soru sayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Hizmetkar Liderlik	**0,930**	**26**
İşe Adanmışlık	**0,929**	**18**
Örgüt İklimi	**0,874**	**15**

460 katılımcıdan elde edilen verilerin Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı alt sınır olan 0,70 değerinden ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, ölçekler için hesaplanan alpha katsayılarının 0,87 ile 0,93 arasında değer aldığı ve elde edilen katsayıların ölçeklerin iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yeterli olduğunu gösterdiği görülmektedir.

6.2. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Tablo 2: Demografik Bilgilere İlişkin Analiz

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	315	67,7
Erkek	150	32,3
Toplam	**465**	**100**
Yaş		
18-24	234	50,3
25-34	138	29,7
35-44	69	14,8
45 ve üstü	24	5,2
Toplam	**465**	**100**
Eğitim		
Lise	72	15,5
Ön Lisans	87	18,7
Lisans	238	51,2
Lisans Üstü	68	14,6
Toplam	**465**	**100**
Medeni Durum		
Evli	149	32,0
Bekar	316	68,0
Toplam	**465**	**100**
Maaş		
Gelir gidere eşit	198	42,6
Gelir giderden az	157	33,8
Gelir giderden fazla	110	23,7
Toplam	**465**	**100**
Kurum Süre		
0-5 yıl	346	74,4
5-10 yıl	58	12,5
10-15 yıl	34	7,3
15-20 yıl	14	3,0
20 yıl üzeri	13	2,8
Toplam	**465**	**100**

1. Katılımcıların 315'i (%67,7) kadın ve 150'si (%32,3) erkektir.

2. Katılımcıların 234'ü (%50,3) 18-24 yaş, 138'i (%29,7) 25-34 yaş, 69'u (%14,8) 35-44 yaş ve 24'ü de (%5,2) 45 yaş ve üzeridir.

3. Katılımcıların 72'si (%15,5) lise, 87'si (%18,7) ön lisans, 238'i (%51,2) lisans ve 68'i de (%14,6) lisansüstü mezunudur.

4. Katılımcıların 149'u (%32,0) evli ve 316'sı (%68,0) bekardır.

5. Katılımcıların 198'i (%42,6) gelir gidere eşit, 157'si (%33,8) gelir giderden az ve 110'u da (%23,7) geliri giderden fazladır.

6. Katılımcıların 346'sı (%74,4) 0-5 yıl, 58'i (%12,5) 5-10 yıl, 34'ü (%7,3) 10-15 yıl, 14'ü (%3,0) 15-20 yıl ve 13'ü de (%2,8) 20 yıl ve üzeri bu iş yerinde hizmeti vardır.

6.3. Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin örneklem büyüklüğü, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
HL	465	3,48	0,65	3,50	1	5	0,55	1,84
İA	465	3,94	0,60	3,94	1	5	0,63	1,91
Öİ	465	3,57	0,64	3,60	1	5	0,38	0,98

Tablo 3'te yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir.

6.4. Cinsiyete Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Katılımcıların cinsiyetlerine göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi puan ortalamaları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Cinsiyete Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
HL	Kadın	315	3,47	0,60	0,508	0,612
	Erkek	150	3,50	0,73		
İA	Kadın	315	3,98	0,56	1,674	0,095
	Erkek	150	3,87	0,67		
Öİ	Kadın	315	3,54	0,62	1,259	0,209
	Erkek	150	3,62	0,67		

Cinsiyete göre uyum puan ortalamasının farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$) Erkeklerin uyum puan ortalamasının kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

6.5. Yaşa Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Katılımcıların yaş değişkenine göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Yaşa Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
HL	18-24	234	3,46	0,61	0,747	0,524	
	25-34	138	3,54	0,65			
	35-44	69	3,40	0,73			
	45 ve üstü	24	3,52	0,64			
İA	18-24	234	3,80	0,61	10,825	0,000	2,3,4>1
	25-34	138	4,07	0,55			
	35-44	69	4,05	0,57			
	45 ve üstü	24	4,29	0,46			
Öİ	18-24	234	3,56	0,61	0,02	0,996	
	25-34	138	3,58	0,71			
	35-44	69	3,57	0,61			
	45 ve üstü	24	3,57	0,66			

Yaş gruplarına göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi puan ortalamasının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

6.6. Eğitim Durumuna Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Katılımcıların eğitim durumuna göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Eğitim Durumuna Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
HL	Lise	72	3,52	0,67	0,634	0,593	
	Önlisans	87	3,55	0,66			
	Lisans	238	3,45	0,60			
	Lisansüstü	68	3,47	0,74			
İA	Lise	72	3,95	0,55	2,999	0,030	4>3
	Önlisans	87	3,92	0,67			
	Lisans	238	3,89	0,59			
	Lisansüstü	68	4,14	0,54			
Öİ	Lise	72	3,64	0,59	0,886	0,448	
	Önlisans	87	3,62	0,65			
	Lisans	238	3,52	0,62			
	Lisansüstü	68	3,58	0,72			

Tablo 6 incelendiğinde eğitim durumuna göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

6.7. Medeni Duruma Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Katılımcıların medeni durumuna göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 7'da gösterilmiştir.

Tablo 7: Medeni Duruma Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
HL	Evli	149	3,53	0,66	1,152	0,250
	Bekar	316	3,46	0,64		
İA	Evli	149	4,12	0,51	4,423	0,000
	Bekar	316	3,86	0,62		
Öİ	Evli	149	3,61	0,61	0,861	0,389
	Bekar	316	3,55	0,65		

Tablo 7 incelendiğinde medeni durumuna göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

6.8. Gelire Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Katılımcıların gelire göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 8: Gelire Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Gelir	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
HL	Gelir gidere eşit	198	3,48	0,66	3,055	0,048	3>2
	Gelir giderden az	157	3,40	0,67			
	Gelir giderden fazla	110	3,60	0,57			
İA	Gelir gidere eşit	198	3,91	0,61	0,522	0,594	
	Gelir giderden az	157	3,96	0,60			
	Gelir giderden fazla	110	3,98	0,56			
Öİ	Gelir gidere eşit	198	3,57	0,63	2,943	0,054	
	Gelir giderden az	157	3,49	0,68			
	Gelir giderden fazla	110	3,68	0,60			

Tablo 8 incelendiğinde gelire göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$).

6.9. Kıdeme Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Katılımcıların kıdeme göre hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Kıdeme Göre Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
HL	0-5 yıl	346	3,47	0,63	0,461	0,765	
	5-10 yıl	58	3,52	0,67			
	10-15 yıl	34	3,55	0,71			
	15-20 yıl	14	3,32	0,67			
	20 yıl üzeri	13	3,57	0,72			
İA	0-5 yıl	346	3,87	0,60	5,310	0,000	2>1
	5-10 yıl	58	4,15	0,47			
	10-15 yıl	34	4,13	0,59			
	15-20 yıl	14	4,01	0,61			
	20 yıl üzeri	13	4,32	0,60			
Öİ	0-5 yıl	346	3,54	0,64	0,636	0,637	
	5-10 yıl	58	3,68	0,63			
	10-15 yıl	34	3,63	0,64			
	15-20 yıl	14	3,60	0,73			
	20 yıl üzeri	13	3,57	0,73			

Tablo 9 incelendiğinde, kıdeme bağlı olarak HL ve Öİ algılarında anlamlı bir farklılık bulunmazken ($p>0,05$), İA düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=5,310$; $p<0,05$). Bu farkın, 5-10 yıl kıdeme sahip çalışanların 0-5 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek işe adanmışlık göstermesinden kaynaklandığı görülmektedir (2>1). Bu durum, orta kıdeme sahip çalışanların örgüte daha fazla uyum sağlamasıyla açıklanabilir.

6.10. Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Katılımcıların hizmetkar liderlik, işe adanmışlık ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 10'de gösterilmiştir.

Tablo 10: Hizmetkar Liderlik, İşe Adanmışlık ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	**1**	**2**	**3**
HL	———		
İA	,451**	———	
Öİ	,716**	,424**	———

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.
*. Korelasyon 0,05 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

Tablo 10 incelendiğinde, HL puanları ile İA puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,451$; $p<0,01$). Hizmetkar liderlik tarzı uygulandıkça, işe adanmışlığın da arttığı görülmüştür. Bunun nedeni, hizmetkar liderlik yaklaşımında liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına önem vermesi ve onları desteklemesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Bu durum çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artırarak işe adanmışlık düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadır.

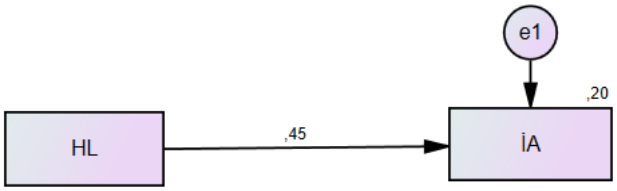
HL puanları ile Öİ puanları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,716$; $p<0,01$). Hizmetkar liderlik tarzı uygulandıkça, örgüt ikliminin de güçlendiği görülmüştür. Bunun nedeni, hizmetkar liderlikte liderlerin destekleyici, adil ve çalışan odaklı davranışlar sergilemesi örgüt içinde güven ve açık iletişim ortamı oluşturur. Bu durum çalışanların örgüt iklimini daha olumlu algılamasına ve örgüt ikliminin güçlenmesine katkı sağlar.

Öİ puanları ile İA puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,424$; $p<0,01$). İş yerinde örgüt iklimi geliştikçe, işe adanmışlığın da arttığı görülmüştür. Bunun nedeni, olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak motivasyon ve iş tatmini düzeylerini artırmaktadır. Bu durum çalışanların işe daha fazla enerji ve bağlılık göstermesine katkı sağlayarak işe adanmışlığı yükseltmektedir.

6.11. Hizmetkar Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolü

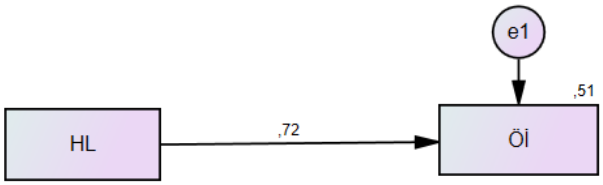
Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde (Baron ve Kenny, 1986:1173) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1: Hizmetkar Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi



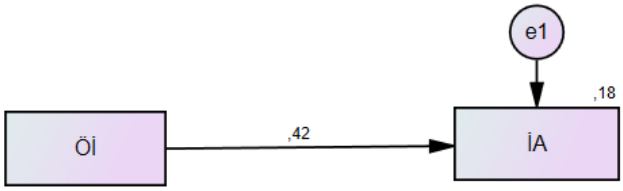
İlk aşamada bağımsız değişken HL'nin bağımlı değişken İA'yı (β= .45, p<.001) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 2: Hizmetkar Liderliğin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi



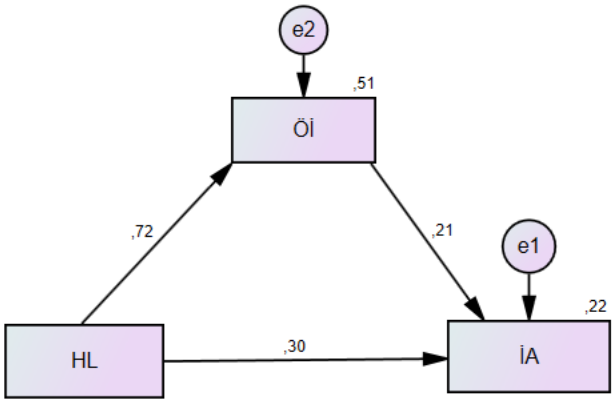
İkinci aşamada, HL'nin aracı değişken Öİ'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür (β= .72, p<.001). H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 3: Örgüt İkliminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi



Üçüncü aşamada, aracı değişken Öİ'nin bağımlı değişken İA'yı anlamlı olarak etkilediği görülmüştür (β= .42, p<.001). H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 4: Hizmetkar Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü



Aracı değişken modelde yok iken HL'nin İA üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken (R=0,45; p<0.001), Öİ aracı değişken modele dahil edildiğinde etkinin zayıfladığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği görülmüştür (R=0,30; p<0.001).

6.12. Yapısal Model : Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği boostrap yöntemi kullanılmıştır. Boostrap döndürme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon katsayısı (β)) düşüş yaşanıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008:879). Bu doğrultuda aşağıda yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

6.13. Hizmetkar Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Tablo 11: Hizmetkar Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Değişkenler					β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
Öİ	<---	HL			0,716	0,032	22,062	***	
İA	<---	Öİ			0,424	0,039	10,080	***	
İA	<---	HL			0,451	0,038	10,875	***	
İA	<---	Öİ	<---	HL	0,302	0,054	5,161	***	[0,049;0,254]
ModelR^2=0,22									

Tablo 11 incelendiğinde HL ile Öİ arasında (β= .716; p<0,001) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken Öİ modele dahil edilmeden önce HL ile İA arasında (β= .451; p<0,001) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin gücünün azaldığı ve anlamlı ilişkinin devam ettiği görülmüştür (β= .302; p<0,001) . Aracı değişken Öİ ile İA arasında ise ilişki olduğu görülmüştür (β= .424; p<0,001). Aracılık analizlerinde dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir. Sıfır güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde HL'nin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu (p<0,001) ve ayrıca alt ve üst sınırın [0,049;0,254] her iki değerin 0'ı kapsamadığı görülmüştür. Böylelikle HL'nin İA'ye etkisinde Öİ'nin kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. (H_4 hipotezi desteklendi)

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, hizmetkar liderlik, örgüt iklimi ve işe adanmışlık değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, hizmetkar liderlik anlayışının çalışanların işe yönelik bağlılık ve motivasyonlarını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Demografik değişkenler açısından yapılan analizlerde, hizmetkar liderlik ve örgüt iklimi algılarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir ve çalışma hayati süreci değişkenlere göre genel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durum, örgüt içerisinde liderlik anlayışı ve iklim algısının çalışanların bireysel özelliklerinden büyük ölçüde bağımsız olarak benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Bununla birlikte işe adanmışlık düzeyinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaştığı belirlenmiştir. Yaş arttıkça işe adanmışlık düzeyinin yükseldiği, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların işlerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği görülmüştür. Evli çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, deneyim, iş güvencesi ve yaşam sorumluluklarının işe yönelik bağlılık üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkar liderlik anlayışı güçlendikçe çalışanların işe olan bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Aynı şekilde hizmetkar liderliğin örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Liderlerin destekleyici, adil ve çalışan odaklı davranışları, örgüt içerisinde daha pozitif bir çalışma atmosferinin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında örgüt ikliminin de işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların olumlu bir örgüt iklimi algılamaları, işlerine daha yüksek enerji ve bağlılıkla yaklaşmalarını sağlamaktadır.

Araştırmanın temel bulgularından biri, örgüt ikliminin hizmetkar liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmesidir. Yapılan analizler, hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin, örgüt iklimi modele dahil edildiğinde azaldığını ancak anlamlılığını koruduğunu göstermiştir. Bu durum örgüt ikliminin kısmı aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle hizmetkar liderlik, işe adanmışlığı hem doğrudan hem de örgüt içerisinde oluşturduğu olumlu iklim aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Hipotez testleri sonucunda hizmetkar liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisine, hizmetkar liderliğin örgüt iklimi üzerindeki etkisine ve örgüt ikliminin işe adanmışlık üzerindeki etkisine ilişkin hipotezler desteklenmiştir. Ayrıca örgüt ikliminin aracılık rolüne ilişkin hipotez de kabul edilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin bazı hipotezler desteklenirken bazıları reddedilmiştir.

Elde edilen sonuçlar, kurumların sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için yalnızca performans odaklı değil, aynı zamanda insan odaklı liderlik anlayışlarını benimsemeleri gerektiğini göstermektedir. Hizmetkar liderlik yaklaşımı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak örgüt içerisinde güven ve destek temelli bir iklim oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu olumlu iklim ise çalışanların işe daha yüksek düzeyde adanmışlık göstermelerine zemin hazırlamaktadır.

KAYNAKÇA

Ayar, M. (2022). *Örgütsel İklim* (s.8). İksad Yayınevi.

Bilgen, N. (1990). *Örgüt İklimi Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu* (s.5). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi* (s.24). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Güney, S. (2020). *Liderlik* (s.26). Nobel Yayınevi.

Güney, S. (2020). *Örgütsel Davranış* (s.18). Nobel Yayınevi.

Güney, S. (2024). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (s.309). Nobel Yayınevi.

Kişi, N. (2023). *Çalışan Davranışlarına Yön Veren İş Tutumları* (s.80). Gazi Kitabevi.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (s.663). Beta Yayın.

Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate* (ss.623-624). Harvard University Press.

Lussier, R. N. (2005). *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach* (p.344). McGraw Hill.

Oğuzhan, Y. S. (2021). *Hizmetkar Liderlik* (ss.175-179). Özgür Yayınları.

Özdemir, O. B. (2021). *Hizmetkar Liderlik* (ss.39-42). Nobel Bilimsel Yayıncılık.

Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (s.128). Seçkin Yayıncılık.

Spears, L. (1995). *Servant-Leadership and The Greenleaf Legacy, Reflections on Leadership* (p.2). John Wiley & Sons, Inc.

Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. & Soane, E. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice* (p.71). Routledge.

Akbulut, Y. ve Kutlu, G. (2016). Örgütsel İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *19*(3), 257-258.

Akdemir, A. ve İnal, İ. H. (2022). Pandemi Sürecindeki Zaman Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisinde İşe Adanmışlık Kavramının Aracı Rolü. *İşletme Araştırma Dergisi*, *14*(3), 934. https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1.

Aktaş, K. ve Akdemir, B. (2019). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, *1*(77), 312-313. DOI: 10.26650/jspc.2019.77.0042.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkar Liderlik. *KMÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *4*(2), 3-8.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research – Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.

Baş, M. (2023). İşe Adanmışlık ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Mesleki Canlılığın Aracı, Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 35*(1), 6-7.

Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi Ve Yönetim Araştırmalar Dergisi, 1*(2), 184-185. ORCID No:0000-0003-1372-3542

Bilgin, E. ve Yıldırım, A. (2017). Devlet Yönetiminde Hizmetkar Liderlik Özelliklerine Göre Yavuz Sultan Selim. *Kesit Akademi Dergisi, 3*(10), 471.

Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(1), 111.

Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime, 9*(1), 138. DOI: 10.19059/mukaddime.376745.

Ceylan, A. ve Türkyılmaz, H. (2021). Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 14*(78), 1302-1304. ORCID:0000-0002-2408-8030, ORCID: 0000-0002.

Çakmak Otluoğlu, K. Ö. ve Akdoğanlı, Ç. (2019). Algılanan Kariyer Bariyerleri ve Kariyer Bariyerleri İle Başa Çıkmanın Kariyere Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi, 3*(1), 94. DOI:https://doi.org/10.35333/mukatcad.2020.128.

Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(2), 369. http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.81606.

Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10*(2), 301.

Çelebi, M. A. (2023). Hizmetkar Liderlik Üzerine Bir Değerlendirme: Hayat Bugün Dizisi Örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 25*(4), 182. https://doi.org/10.46629/JMS.2023.135.

Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(2), 174.

Elibol, F. ve Canbek, M. (2022). İçsel Pazarlamanın Çalışanların Yaşam Doyum Düzeylerine Etkisinin ve bu Etkide İşe Adanmışlığın Aracı Rolünün Belirlenmesi. *BMIJ, 10*(3), 1191. https://doi.org/10.15295/bmij.v10i3.2109.

Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2017). Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(1), 158. Doi:10.18026/cbayarsos.372724.

Fosfuri, A. & Tribo, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega, 36*(2), 180.

Gül, N. ve Öngel, G. (2023). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24*(2), 455. DOI: 10.53443/anadoluibfd.1218757.

Gülle, M. A. ve Tutar, H. (2010). Örgütsel İkliminin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(3), 197.

Güney, S. ve Öztürk Pehlivan, İ. (2024). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma. *Premium Sosyal Bilimler E-Dergisi, 1*(45), 1077. https://orcid.org/0000-0002-7565-5541.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.

Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10*(2), 103.

Hoy, W. K. (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, *1*(2), 151.

Kanbur, E. ve Ay, A. (2020). Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. *AHBVÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(2), 533-534. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6261-9314.

Keçecioğlu, T. ve Yılmaz, M. K. (2018). İşe Adanmışlık: Mevcut Düşüncenin Gözden Geçirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *32*(6), 56.

Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695-706.

Memduhoğlu, H. B. (2011). Organizational Climate of Primary Schools in the View of Teachers. *Journal of The Faculty of Education*, *13*(1), 7.

Mumcu, A. ve Özer, K. (2020). Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Lider - Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *18*(36), 67. DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.683576.

Öter, Ö. M. ve Dağlı, A. (2023). Hizmetkar Liderlik Davranışı İle Örgüt Sağlığı ve Yaşam Duyumu Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *22*(88), 1942. DOI:10.17755/esosder.1320082.

Öztürk, F., Eryürek, A. ve Çiçek, H. (2024). Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik İyi Oluş Düzeylerinin İşe Adanmışlıklarına Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *15*(1), 415. https://orcid.org/0000-0003-4347-8250.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based Selfesteem Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, *32*(3), 622-648.

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879-891.

Reşitoğlu, F., Toprak Altun, B., Azbay, A. & Reşitoğlu, S. (2023). Liderlik Kavramına Ve Liderlik kuramlarına Genel Bir Bakış. *International Academic Social Resources Journal*, *8*(51), 2140. DOI:http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOU.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71-92.

Seyrek, E. (2023). Türkiye'de İşe Gömülmüşlük Üzerine Yapılan Araştırmaların İçerik Analizi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *1*(34), 189. DOI: 10.54600/igdirsosbilder.1193179.

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1988). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy. *Organizational Dynamics*, *26*(2), 62-74.

Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, *22*(1), 46-56.

Sütbaş, M. ve Atilla, G. (2025). Hizmetkar Liderlik Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *40*(1), 239. https://orcid.org /0000-0002-2122-405X.

Valentine, S. (2001). Men and women supervisors' job responsibility, satisfaction, and employee monitoring. *Sex Roles*, *45*(3), 185.

Wildermuth, C. E. & Pauken, P. D. (2008). A Perfect Match: Decoding Employee Engagement Part I. *Industrial and Commercial Training*, *40*(3), 122-128.

Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(6), 69. ORCID: 0000-0002-0510-1586.

Yıldız, B. B. (2021). Örgüt İkliminin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: İlkokul Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 284. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1134.

Akdağ, Z. (2020). *Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (646488), Pamukkale Üniversitesi.

Altun, O. (2025). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Hizmetkar Liderliğin Aracı Rolü Ve Buna Yönelik Bir Araştırma.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (927297), İstanbul Aydın Üniversitesi.

Arik, S. (2018). *Yönetici Hemşirelerin Hizmetkar Liderlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (515682), Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Asmadili, İ. (2020). *Turist Rehberlerinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisinin Belirlenmesi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (641982), Balıkesir Üniversitesi.

Çakıcı, A. (2024). *İş Yaşamında Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (902198), İstanbul Aydın Üniversitesi.

Demir, G. (2022). *Covid-19 Pandemi Döneminde Hemşirelerin Profesyonel Değerlerinin ve Mesleki Tutumlarının İşe Adanmışlıklarına Etkisi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (725806), Çankaya Üniversitesi.

Erarslan, A. A. (2019). *Hizmetkar Liderliğine Çalışanların Tükenmişliği Üzerine Etkisi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (607807), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Fırat, S. (2010). *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (264030), Ege Üniversitesi.

Gerçek, R. G. (2023). *Etik Liderliğin Çalışanların İşe Adanmışlık Düzeylerine Etkisi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (803941), Kocaeli Üniversitesi.

Gültekin, A. (2019). *Hizmetkar Liderliğin kurumsal Kültürün Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (606916), İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Gün, İ. (2016). *Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (433288), İstanbul Üniversitesi.

Günaydın, C. (2021). *Lider-Üye Etkileşimi İle İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (685420), İstanbul Üniversitesi.

İlleez, Z. (2012). *Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (317059), Gazi Üniversitesi.

Karahan, H. (2020). *Örgütsel Sinizm İle Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişki.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (757817), Pamukkale Üniversitesi.

Kızılkaya, M. D. (2023). *Hemşire Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Hemşirelerin Hasta Güvenliği Tutumları ve İlaç Hatalarını Bildirmeme Nedenleri Arasındaki İlişki.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (859598), Dokuz Eylül Üniversitesi.

Kurt, D. S. (2023). *Yenilikçi Örgüt İklimi ve İşe Adanmışlık İlişkisi: Balıkesir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (801560), Balıkesir Üniversitesi.

Özgen, Ç. (2020). *Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-üye Etkileşimin Aracı Rolü.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (620285), İstanbul Üniversitesi.

Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi.* [Yayınlanmamış Doktora Tezi].(288688), Gazi Üniversitesi.

Temiz, E. (2016). *İlkokul Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Hizmetkar Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (441075), Gaziantep Üniversitesi.

Tezcan, C. (2019). *Örgütsel Güvenin Çalışan Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (550579), Ufuk Üniversitesi.

Tuğyan, N. (2017). *Hizmetkar Liderliğin Oluşmasında Etkili Olan Unsurların Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (485729), Dumlupınar Üniversitesi.

Yıluzar, H. (2016). *Kişi-Örgüt Uyumu İle İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (452021), Akdeniz Üniversitesi.