



2025, 14 (1), 436-458 | Araştırma Makalesi

Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Sorumlu Liderliğin Aracılık Rolü: Tıp Merkezleri Örneği

Ali Özcan ¹

Öz

Sorumlu liderlik, organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamada kritik bir rol oynayan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik tarzı, etik değerler ve toplumsal sorumlulukları ön planda tutarak, çalışanlar arasında güven ve bağlılık oluşturmaya katkıda bulunur. Literatürde de vurgulandığı üzere, sorumlu liderler, çalışanlarını destekleyen, adaletli ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimseyerek iş tatminini ve motivasyonu artırmaktadır. Özellikle çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu iş ortamlarında, örgütsel bağlılığın da arttığı görülmektedir. Sorumlu liderliğin, çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde de olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Sorumlu bir liderlik anlayışı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, aynı zamanda iş yerinde adalet algısını güçlendirmektedir. Bu durum, çalışanların örgüte duyduğu güveni pekiştirerek uzun vadeli bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca, sorumlu liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katılımı teşvik ederek çalışanların toplumsal fayda sağlama motivasyonunu da artırmaktadır. Böylece, bireysel ve kurumsal düzeyde daha güçlü bir kültür oluşmasına katkıda bulunur. Bu çalışmada, sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, bir tıp merkezinde çalışan 147 kişi ile gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Sonuçlar, çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ve sorumlu liderliğin bu ilişkide olumlu bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgular, sorumlu liderliğin, çalışanlara etik bir rol model sunarak örgütsel değerleri pekiştirdiğini ve güven duygusunu artırdığını desteklemektedir. Ayrıca ilgili literatür incelendiğinde sorumlu liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetiyle negatif, iş tatminiyle ise pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarımızda da motivasyon ve örgütsel bağlılık ile sorumlu liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilerek literatür ile tutarlı bir sonuç elde edilmiştir. Sonuç olarak, sorumlu liderlik anlayışının benimsenmesi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak daha sağlıklı ve verimli bir iş ortamı yaratmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Sorumlu Liderlik, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Tıp Merkezleri

Özcan, Ali (2025). Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Sorumlu Liderliğin Aracılık Rolü: Tıp Merkezleri Örneği, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 436-458.
<https://doi.org/>

Geliş Tarihi	17.12.2024
Kabul Tarihi	17.03.2025
Yayın Tarihi	28.03.2025
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, ali.ozcan@nisantasi.edu.tr, ORCID:0000-0003-3751-8148



The Mediating Role of Responsible Leadership in the Effect of Motivation on Organizational Commitment: Example of Medical Centers

Ali Özcan¹

Abstract

Responsible leadership is a leadership approach that plays a critical role in ensuring the sustainable success of organizations. This leadership style prioritizes ethical values and social responsibilities, contributing to the establishment of trust and commitment among employees. As emphasized in the literature, responsible leaders adopt a supportive, fair, and transparent management approach, enhancing job satisfaction and motivation. In particular, workplaces with highly motivated employees tend to exhibit increased organizational commitment. Responsible leadership also has positive effects on employees' psychological well-being. A responsible leadership approach helps employees feel valued while simultaneously strengthening perceptions of justice in the workplace. This, in turn, reinforces employees' trust in the organization and increases long-term commitment. Moreover, responsible leadership encourages participation in corporate social responsibility projects, thereby enhancing employees' motivation to contribute to societal well-being. As a result, it fosters a stronger culture at both the individual and organizational levels. This study examines the impact of responsible leadership on organizational commitment and motivation. The research was conducted with 147 employees working in a medical center, and the collected data were analyzed using regression analysis. The findings indicate that employee motivation has a significant effect on organizational commitment and that responsible leadership plays a positive mediating role in this relationship. These results support the notion that responsible leadership strengthens organizational values and enhances employees' sense of trust by serving as an ethical role model. Furthermore, an examination of the relevant literature reveals that responsible leadership is negatively correlated with employees' intention to leave their jobs and positively correlated with job satisfaction. Our research findings also indicate a significant and positive relationship between motivation, organizational commitment, and responsible leadership, aligning with existing literature. In conclusion, adopting a responsible leadership approach enhances employee motivation and commitment, creating a healthier and more productive work environment.

Keywords: Leadership, Responsible Leadership, Motivation, Organizational Commitment, Medical Centers

Özcan, Ali (2025). The Mediating Role of Responsible Leadership in the Effect of Motivation on Organizational Commitment: Example of Medical Centers, *Journal of the Human and Social Science Researches*, 14 (1), 436-458.

<https://doi.org/>

Date of Submission	17.12.2024
Date of Acceptance	17.03.2025
Date of Publication	28.03.2025
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

¹ Asst. Prof., İstanbul Nişantaşı University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of Business Administration, İstanbul, Turkey, ali.ozcan@nisantasi.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3751-8148

Giriş

Sağlık sektöründe, teşhis, tedavi ve diğer süreçlerde pahalı teknolojilerin kullanımı giderek artmaktadır. Ayrıca, robotik cerrahinin gelişimiyle birlikte, sağlık sektöründe ve sağlık kurumlarında teknolojinin etkisi giderek daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Ancak, hizmet sektörü olmasından dolayı, sağlık kurumlarında insan gücü, yani sağlık personeli, belli bir aşamaya kadar teknolojiyle ikame edilemez ve teknoloji, sağlık personelini tamamlayıcı bir rol üstlenmeye devam etmektedir. Bu nedenle, sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli bir yer tutan sağlık insan gücünün karşılaştığı olumsuz durumların azaltılması ve organizasyon içindeki olumlu koşulların artırılması için yapılan uygulamaların ve iş ortamının, yöneticilerin tutumlarının belirlenmesine yönelik araştırmalar sağlık yönetimi alanında büyük önem taşımaktadır (Esengin ve Şantaş, 2023, s.63). Sağlık sektöründe de hizmetin kalitesi ve hasta memnuniyeti açısından hizmeti sunan kişilerin verimliliği ve örgüte bağlılığı önemli bir değişkendir (Kıraç, 2024, s.1817). Liderlerin bilişsel ve ahlaki gelişimi, aynı zamanda organizasyonların ahlaki gelişimini de etkilemektedir. Bu durum, liderlerin aldığı kararların ve gerçekleştirdikleri uygulamaların etik açıdan doğru olup olmadığını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Liderler, organizasyonun kültüründen ve süreçlerinden miras kalan etik değerlere ek olarak, bu konuda örnek olabilecekleri gibi, etik ilkelerle yönetilen bir organizasyon oluşturmak amacıyla etik kodlar, etik komiteler, etik odaklı performans değerlendirmeleri, oryantasyon programları ve ödüllendirme ile terfi politikaları gibi uygulamalar geliştirebilirler (Özdemir, 2003, s.166).

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, çalışanların örgüte duyduğu bağlılık düzeyi, iş tatmini, performans, devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyetleri gibi birçok faktörü doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamak ve bu ilişkide sorumlu liderliğin oynadığı rolü incelemek önemli bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırma, motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide sorumlu liderliğin aracı rolünü incelemektedir.

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve örgütsel davranış alanlarında önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Çalışanların motivasyonunun bağlılık üzerindeki etkisini anlamak, şirketlerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, sorumlu liderlik kavramının bu süreçte nasıl bir rol oynadığını ortaya koymak, modern yönetim anlayışına katkı sunacaktır. Özellikle etik ve sosyal sorumluluk perspektifinden liderlik yaklaşımlarının çalışan bağlılığına etkisini incelemek, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi stratejileri açısından da değerli bilgiler sağlayacaktır.

Bu araştırma, motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik mevcut literatürü genişletmeyi amaçlamaktadır. Mevcut çalışmalar genellikle motivasyonun doğrudan etkilerine odaklanırken, sorumlu liderlik faktörünün aracı rolü nispeten daha az ele alınmıştır. Bu çalışma, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanarak daha kapsamlı bir analiz sunarak, literatürdeki bu boşluğu dolduracaktır. Ayrıca, bulguların yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri için uygulamalı sonuçlar sunması beklenmektedir.

Bu çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın amacı, önemi ve literatüre katkısı ele alınmıştır. İkinci bölümde, motivasyon, örgütsel bağlılık ve sorumlu liderlik kavramlarına ilişkin teorik çerçeve sunulmuştur. Üçüncü bölümde,

araştırma yöntemi, örneklem seçimi, veri toplama araçları ve analiz yöntemleri açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde, elde edilen bulgular sunulmuş ve analiz edilmiştir. Son bölümde ise araştırma sonuçları özetlenerek yönetsel ve akademik çıkarımlar tartışılacak, gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Liderlik

Lider, girişimcilik ruhuna sahip olan ve riske girmekten kaçınmayan bir kişidir. Kendisini diğerlerinden ayıran özellikleriyle, taklitten uzak, özgün bir düşünce dünyasına sahip ve her zaman kendi fikirlerini savunur. Yardımsever ve sabırlı olup, grupta "biz" olgusunu oluşturmak için çaba sarf eder. Azimli ve vizyoner bir liderdir (Cüceloğlu, 1998, s.221-223).

Lider, aynı zamanda grup üyesi olup, örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme gibi yeteneklere sahip kişidir. Grup üyelerinin hissettikleri ancak henüz netleşmeyen ortak düşünce ve arzuları, benimsenecek bir amaç şeklinde ifade ederek, bu amaç etrafında grup üyelerinin potansiyel güçlerini harekete geçirir (Küçükali, 2006, s.213). Bir organizasyonu etkili bir şekilde yönetebilmek için lider, stratejik bir plan yapabilmeli, vizyonunu aktarabilmeli, başkalarına ilham verebilmeli ve sorunları çözebilmelidir. Etkili liderlik, güçlenmeyi ve değişimi sağlayan davranışlara dayanır (Cismas, 2016, s.117).

Liderlikle ilgili pek çok farklı teori ortaya konmuştur. Bunlardan ilki, liderliğin doğuştan geldiğini savunan Büyük Adamlar Teorisi'dir. Bu teorinin ardından, liderlik özelliklerinin tamamen doğuştan değil, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanıldığını vurgulayan ve liderlerin özelliklerinden çok, liderlik yaparken sergiledikleri davranışları ele alan Davranışsal Liderlik Teorisi gelmektedir. Ayrıca, liderlerin davranışlarının durumdan duruma farklılık gösterebileceğini öne süren Durumsal Teori de, literatürde en çok karşılaşılan liderlik teorilerindedir (Uğurlu vd. 2009, s.123).

Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, liderin grup amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlaması, rolünün net bir şekilde belirlenmesi ve kabul edilmesi, grup kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup gereksinimlerini karşılayarak üyeler tarafından görülmesi ve grubun başarısını sağlaması gerekmektedir. Örgütteki planlama eksiklikleri, değişen çevre koşulları, örgütün atmosferi, iletişim sistemi, karar alma süreçlerine katılım, toplumsal denetim, statü ve roller gibi iç dinamiklerle birlikte, örgüt üyelerinin diğer örgütlerle ve dış çevreyle olan ilişkileri, sürekli değişim talepleri ve üyelerin beklentileri ile motivasyonları arasındaki uyumsuzluk, lidere duyulan ihtiyacın temel nedenlerindedir (Özsamanlı, 2005, s.138).

Liderlerin karşılaştığı ve sahip oldukları bilginin yaygınlığı arttıkça, şeffaflık giderek daha kaçınılmaz hale gelecektir. Bu durum, örgüt içindeki her kademedeki liderlerin, günün her saatinde neler olup bittiğini bilmesi gerektiği ve geride hiçbir bilinmeyen kalmaması gerektiği anlamına gelir (Özmen vd. 2020, s.58).

Sorumlu Liderlik

Sorumlu liderlik, liderlik teorisinde mevcut boşluklara ve pratik zorluklara yanıt veren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar, sorumlu liderliğin, dikkatli hesap verebilirlik, uygun ahlaki kararlar alma ve güven gibi sorumluluk temalarına odaklandığını göstermektedir. Yani, sorumlu liderlik, liderlik bağlamında "sorumlu"

olmanın ne anlama geldiğini anlamaya çalışır. Ayrıca, eylemlerden sorumlu olmak, kararlardan sorumlu olmak ve güvenilir olmak yalnızca "sorumluluk" kavramının anlam çeşitliliği değil, aynı zamanda ilişkisel bir olgu olarak da ele alınır. Bu nedenle, sorumlu liderlik tanımı gereği başkalarının endişelerine odaklanır ve liderlerin kimlere ve neden sorumlu olduğunu sorgular. Bu nokta ilk bakışta açık gibi görünebilir, ancak bu konu, liderlik araştırmalarında en çok incelenen ve en önemli konulardan biridir. Bu tartışma, "diğerleri" kavramının kimler olduğunu ve onların endişelerine yanıt vermenin ne gibi sorumlulukları gerektirdiğini netleştirmeye çalışmaktadır (Pless vd. 2012, s.4).

Sorumlu liderlik, yönetici seviyesindeki kişiler tarafından bir firmanın paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yönelim veya zihniyettir. Bu nedenle, bu paydaşların tanımlanması, taleplerinin meşruluğunun değerlendirilmesi ve bu ihtiyaç, beklenti veya çıkarların en iyi şekilde nasıl karşılanabileceği ve karşılanması gerektiğinin belirlenmesiyle ilgilenir (Waldman vd. 2019, s.5). Bir lider olarak sorumluluk almak kesinlikle hesap verebilirliği, güvenilirliği, otoriteyi ve yetkilendirmeyi gerektirir. Sorumluluk aynı zamanda erdemliliğin sonuçlarını içerecek şekilde daha geniş kapsamlı ve kapsayıcıdır. Sorumluluk şunları ifade eder: Nihai en iyinin (eudaemonizm) peşinde koşmak ve ikincil olarak, seçim yapabilecekleri avantajlar üretmek (Cameron, 2012, s.32). Günlük dilde sorumluluk teriminin birçok anlamı vardır, ancak hepsi de kişinin davranışını içsel mekanizmalar aracılığıyla kontrol etme kavramı etrafında şekillenmektedir. Bir birey "sorumlu" olarak kabul edilirse, başkalarına karşı doğruyu yapmak için içsel bir yükümlülük hissetme ihtiyacı hisseder. Liderlik, benzer kavramlara göre daha geniş kapsamlıdır, daha stratejik odaklıdır ve potansiyel olarak daha az tartışmalıdır. Bir liderin kime karşı sorumlu olabileceği, geniş ahlaki temellere dayanırken bu durum aynı zamanda yasal standartları baz almaktadır. Diğer bir anlamıyla sorumluluk durumu başkalarının özel kaygılarını dikkate alarak, bu standartlara göre hareket etmek ve eylemlerinin sonuçlarından sorumlu olmaktır (Waldman ve Galvin, 2008, s.328). Her ikisi de sürdürülebilir bir gelecek arayışıyla alakalı yönlerdir ve daha önce de belirttiğimiz gibi sorumlu liderlerin yenilik sürecini yönlendirebileceği çeşitli yollar vardır. Bu yollar zarardan kaçınmaya ve iyilik yapmaya yöneliktir.

Sorumlu liderler yenilikçi şirketlere start-upların iş yapma hedeflerini değerlendirmede rehberlik edebilir ve sorumlu lider ideal olarak bir kişiyi bir amaç ile gerçek bir işi birleştiren böyle bir yeniliğe doğru iş fırsatına yönlendirir. Dahası, sorumlu düşünme teknolojik yeniliği yeni iş alanlarına tanımlamada yardımcı olabilir (Voegtlin vd. 2020, s.24). Sorumlu liderliğin iyi bir ahlaki kaliteye sahip olması ve çalışanlara önem vermesi, çalışanların yönetici kimliğinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Üstelik bazı araştırmalar şunu göstermektedir; kurumsal sosyal sorumluluğun ve kurumsal desteğin çalışanların kurumsal kimliğini geliştirebileceğine dair kanıtlar bulunmaktadır. Sorumlu liderliğin kurumsal sosyal sorumluluğu aktif olarak yerine getirmesi açısından bakıldığında sorumlu liderliğin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği sonucunu çıkarabiliriz (Shi, vd. 2016, s.844). Ayrıca sorumlu liderlik, çalışanların rol davranışlarında yani örgütsel vatandaşlık davranışında performansını artırabilir. Çalışanlar, kurum içi ve kurum dışı paydaşların çıkarlarını önemser ve tüm tarafların çıkarlarını dikkate alan kararlar almaya çalışır. Bu tür davranışlar, çalışanların aktif olarak taklit etmelerine ve başkalarıyla ilgilenme ve çeşitli ekstra rol davranışlarını oynama konusunda inisiyatif almayı öğrenmelerini sağlar. Yani, rol modeli etkisi yoluyla

sorumlu liderlik, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkili bir şekilde geliştirir (Han, vd. 2019, s.605).

Sorumlu liderlik ile diğer geleneksel liderlik biçimleri (örneğin, reformcu liderlik, etik liderlik, hizmet liderliği veya otantik liderlik) arasındaki temel fark, sorumlu liderliğin topluma ve çevreye, sürdürülebilir değer yaratmaya ve olumlu değişime odaklanmasıdır (Pless vd. 2011, s.237–260).

Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişimler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin daha da önemli hale gelmesine yol açmıştır. Bugün, çalışanların örgütleriyle olan bağlarını yalnızca işyerini sevmeye, sadakat duygusu ya da işten ayrılma niyetinin engellenmesiyle sınırlı tutmak değil, aynı zamanda örgütü kimliklerinin bir parçası olarak benimsemeleri ve bu bağlamda örgütle özdeşleşmeleri beklenmektedir. Örgütsel üyeliği, çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onları örgütle gurur duyacak şekilde tanımlamak, uzun vadeli başarı için kritik bir rol oynamaktadır (İşcan, 2006, s.161).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını ve normlarını ne kadar benimsediği ve örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılık ile örgütte çalışma isteklerini kapsar. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığı ölçmek için en yaygın kullanılan araçlardan biri Örgütsel Bağlılık Ölçeği'dir. Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen bu ölçeğin Türkçeye uyarlanması yapılmış ve bu uyarılmanın Türkçe literatürde geçerli ve güvenilir bir örneğin bulunmaması gerekçesiyle gerçekleştirilmiştir (Han vd., 2018, s.1773). Çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerinde yapılan incelemeler, etkili çalışma sonuçları elde etmek ve çalışan bağlılığını artırmak, örgütlerin verimliliğini yükseltmek açısından büyük bir öneme sahiptir (Demir, 2007, s.103).

Hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve çalışanları örgüte bağlama çabasında olan örgütlerin, insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, lider-çalışan ilişkisinin kalitesi ve düzeyi, çalışanları örgüte bağlamada etkili bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlerin, çalışanlarına değer katarak örgütlerde önemli bir rol oynadıkları ifade edilmektedir. Özellikle sağlık sektöründe, gelişmiş tıbbi teknolojilerin ve farklı uzmanlık alanlarına sahip profesyonellerin bir arada çalışması, dönüştürücü liderlerin sayısının artırılmasının faydalı olacağını ortaya koymaktadır (Öztürk ve Çankaya, 2021; Çankaya, 2021, s.214).

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) alanları, toplumun değişen beklentileri ve değerleri doğrultusunda şekillenmekte ve genişlemektedir. Artık, çalışanlara kaliteli bir iş ortamı sağlanması, tüketicilerin korunması, çevreye zarar vermeden gelecek kuşaklara yaşanabilir bir çevre bırakılması, paydaşların çıkarlarının gözetilmesi ve sosyal sorunların çözülmesi gibi sorumluluklar, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamına dahil edilmektedir. Bu sorumluluklar, genellikle çevre, tüketiciler, çalışanlar, toplum, yatırımcılar, sağlık ve refah ile eğitim ve kültür gibi başlıklar altında toplanmaktadır (Becan, 2013, s.20; Mutlucan, 2013, s.27).

Etkin bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip olan şirketlerin, en üst düzey yönetiminden bu alanda liderlik göstermeleri beklenmektedir. Liderlik, şirketin toplumsal sorumluluk adına hedeflerinin, ilkelerinin ve değerlerinin açık bir şekilde kurum içi ve dışı iletişimini yapmayı, bu konudaki faaliyetlerini sonuç odaklı bir biçimde

yürütmeyi ve yapılan faaliyetler hakkında şeffafça hesap verme sorumluluğunu taşımayı içerir. Şirket liderlerinden, KSS faaliyetlerinin şirket için neden faydalı olduğunu, bu faaliyetleri genel kurullarda, yatırımcılarla yapılan görüşmelerde, yıllık raporlarda ve diğer platformlarda dile getirmeleri beklenir. Ayrıca, liderlerin zamanlarının bir kısmını, dünyanın daha iyi bir yer haline gelmesine katkı sağlamak amacıyla sivil toplum örgütlerinde ve çeşitli platformlarda değerlendirmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Argüden, 2007, s.38).

Motivasyon

Motivasyon, kökeni Latinceye dayanan bir kavram olmakla birlikte, İngilizce "move" (hareket) kelimesinden türetilmiştir ve çok sayıda farklı tanım ve teoriye sahiptir. Ortak bir görüşe göre, motivasyon, bireyin istekleri, gereksinimleri, arzuları, kaygıları ve dürtülerini kapsayan, bu unsurlar doğrultusunda organizmayı harekete geçiren bir güç olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, öğrenmeye olan istek ve azim, motivasyonun belirleyici faktörlerindedir (Güney vd., 2023, s.1451). İnsan, hem toplumun hem de örgütün temel unsurlarından biri olarak kabul edildiğinden, insanla ilgili faktörlerin birey, örgüt ve toplum üzerindeki etkisinin anlaşılması, motivasyonun önemli bir araştırma konusu haline gelmesini sağlamaktadır. Motivasyon, genellikle "davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren bir süreç" olarak tanımlanır (Hoy ve Miskel, 2010, s.157; Ateş vd., 2019, s.613).

Günümüzde, hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönemde birçok örgüt, çalışan motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Çalışan motivasyonunun anlaşılmasının, birçok örgüt ve lider için kritik bir konu olduğunu vurgulayan araştırmalara göre, işgören motivasyonu, iş performansını etkileyen önemli bir faktördür ve örgütün hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir rol oynar. Bu nedenle, işverenlerin çalışan motivasyonunun önemini kavrayarak, verimliliği artırmada bu faktörün rolünü anlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla, liderliğin en temel işlevlerinden biri, çalışanları motive etmektir (Franklin, 2016, s.44; Kılıç vd., 2018, s.78). Liderlik ve motivasyon, günümüz yönetim pratiğinde birbirini etkileyen önemli iki alan olarak öne çıkmaktadır. Rekabetin arttığı bu dönemde, çalışan verimliliğinin artırılması, işletmelerin başarısı için hayati bir faktör haline gelmiştir.

Motivasyon, "çalışanların örgütte verimli çalışarak bireysel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacaklarına inandırma süreci" olarak da tanımlanabilir (Osterlah vd., 2010, s.5). Başka bir tanımda, motivasyon; bireyin, belirli davranışları gerçekleştirme ve hedeflere odaklanma isteği ve bağlılığı olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2010). İnsan davranışı, genellikle bireyin arzularını ve isteklerini gerçekleştirme çabası olarak değerlendirilir (Büyüksivaslıoğlu vd., 2023, s.23).

Performans paradoksu üzerine yapılan çalışmalarda, örgütlerin iç ve dış paydaşlarının taleplerinin çatışabileceği ve bu çatışmaların gerilimlere yol açabileceği vurgulanmaktadır. Liderler, bu tür gerilimlerle karşılaştıklarında, iki seçeneğe sahip olabilirler: Birincisi, çatışmayı "ya o/ya da" biçiminde ele alarak bir grup paydaşın ihtiyaçlarını önceliklendirmek, ikincisi ise, gerilimleri "hem/ve" şeklinde değerlendirerek farklı paydaşların ihtiyaçlarını eş zamanlı ve uyumlu bir şekilde dikkate almaktır (Smith vd., 2011, s.384).

Yöntem

Çalışma verilerinin değerlendirilmesinde, SPSS 25.0 programı kullanılmış ve tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) tercih edilmiştir. Ayrıca, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak verilerin faktör yapıları incelenmiştir. Aracı etkilerin ölçülmesinde ise Hayes tarafından geliştirilen Process makrosu kullanılmıştır. Verilerin anlamlılığı, $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeylerinde değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde sorumlu liderliğin aracılık rolünü incelemektedir. Günümüz iş dünyasında çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık, iş verimliliği ve sürdürülebilir başarı açısından kritik faktörlerdir. Özellikle sağlık sektöründe, çalışanların motivasyonu doğrudan hizmet kalitesini etkileyerek hasta memnuniyeti ve kurum başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Ancak, sağlık çalışanlarının iş yükü, stres seviyesi ve çalışma koşulları, bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bu bağlamda, sorumlu liderlik anlayışı, etik değerleri ve çalışanların refahını ön planda tutarak, motivasyon ve bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirebilecek bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Araştırma, sağlık sektöründe çalışanların motivasyon düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini değerlendirirken, sorumlu liderliğin bu ilişkideki aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, hem sağlık kuruluşları hem de yöneticiler için liderlik yaklaşımlarının çalışan bağlılığı üzerindeki önemini vurgulayarak, daha etkili yönetim stratejileri geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da Anadolu yakasında tıp merkezi çalışanları, örneklemini ise 15.11.2023 ve 30.04.2024 tarihi arasında görüşülen 147 tıp merkezi çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü, Comrey ve Lee (1992) tarafından önerilen 100-200 arası "orta" düzey yeterlilik kriterini sağlamaktadır. Bu çalışmada tıp merkezleri tercih edilmiştir çünkü tıp merkezleri, hastanelere kıyasla daha küçük ölçekli, ancak poliklinik hizmetlerini yoğun şekilde sunan sağlık kuruluşlarıdır. Çalışanlar, hastalarla doğrudan ve sık etkileşim halinde olup sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğinde kritik bir role sahiptirler. Ayrıca demografik çeşitlilik ve sağlık hizmetlerine erişim açısından araştırma için uygun bir örneklem sunması açısından İstanbul Anadolu Yakası'ndaki tıp merkezleri tercih edilmiştir.

Hipotez Geliştirme

Literatürde, motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide sorumlu liderliğin aracılık rolü üzerine çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Aşağıda, hipotezleri destekleyen güncel araştırmalardan elde edilen bulgular sunulmaktadır:

Yapılan araştırmalar, çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, Örucü ve arkadaşlarının (2022) yaptığı bir çalışmada, içsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Örucü, vd., 2022, s.184). Benzer şekilde, Zeynel ve Çarıkçı (2015), mesleki motivasyonun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini inceledikleri araştırmalarında, motivasyonun örgütsel bağlılığı güçlü ve pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015, s.15). Carmeli (2003) çalışmasında, duygusal

zekanın iş tutumları, davranışları ve sonuçları üzerindeki etkilerini incelemiş ve yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık sergilediklerini bulmuştur (Carmeli, 2003, s.788). Benzer şekilde, Youssef ve Luthans (2007), umut, iyimserlik ve dayanıklılığın çalışanların iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemiş ve yüksek motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılığı artırdığını saptamışlardır (Youssef ve Luthans, 2007: 774).

Uyğun ve Işık'ın (2024) araştırmasında, pozitif liderliğin iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu, psikolojik sahiplik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin ise bu etkide kısmi aracı rolüne sahip olduğu bulunmuştur (Uyğun ve Işık, 2024: 331). Bu bulgu, motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini desteklemektedir.

Bu bulgular ışığında:

H1: Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Sorumlu liderlik, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, Türker'in (2024) çalışmasında, güdülenmenin algılanan liderlik tarzları ve örgüte bağlılık ilişkisindeki aracı rolü incelenmiş ve güdülenmenin bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir (Türker, 2024, s.145). Bu durum, sorumlu liderliğin motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayabileceğini göstermektedir. Hoch ve Dulebohn (2013) çalışmalarında, lider-üye etkileşiminin çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemiş ve sorumlu liderliğin bu ilişkide aracılık rolü oynadığını bulmuşlardır (Hoch ve Dulebohn, 2013, s.990). Benzer şekilde, Rego ve Cunha (2008), liderlerin duygusal zekalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmış ve sorumlu liderliğin motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolü olduğunu göstermiştir (Rego ve Cunha, 2008, s.4).

Örücü ve Zeybek'in (2024) araştırmasında, dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış eğilimleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi incelenmiş ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir (Örücü ve Zeybek, 2024, s. 963). Bu bulgu, liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık ve davranışları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

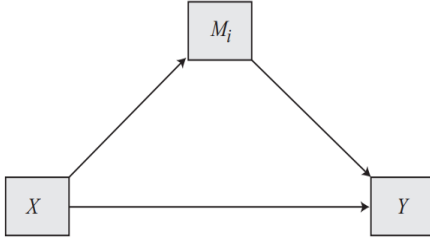
Bu bulgular doğrultusunda:

H2: Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde sorumlu liderlik aracılık eder.

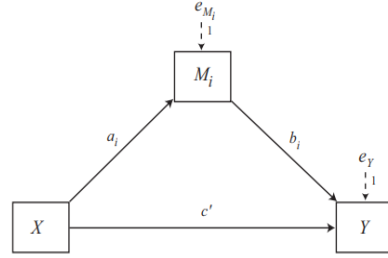
Kavramsal ve İstatistiksel Diyagram

Başlangıçta, örgütsel karar alma dinamikleri anketi, doğrulama amacıyla bir pilot çalışmaya tabi tutulmuştur. Bu, anketin sınırlı sayıda katılımcıya uygulanmasını ve ardından elde edilen verilerin incelenmesini gerektirir. Pilot çalışmanın temel amacı, anket maddelerini rafine ederek, anlaşılabilirliklerini sağlayarak ve aracın güvenilirlik ve geçerliliğini değerlendirerek geliştirmektir. Hipotezler ise Hayes (2013) tarafından kavramsallaştırılan Hayes Süreci Makrosu kullanılarak test edilmiştir. Bu araç, araştırmacıların yaklaşık 76 farklı modeli test etmesine olanak tanımakta ve hem aracılık hem de moderatör etkileri olduğu düşünülen farklı modellere bakmak için kullanılabilir (Hayes, 2013; Hayes, Montoyai ve Rockwood, 2017). En küçük kareler tekniğini kullanan Süreç Makrosu, basit eğim analizi yapmak ve ilişkileri görsel

olarak tasvir etmek için kullanılmıştır. Hayes Process Macro'nun (2013) Model 4'üne dayanan kavramsal ve istatistiksel diyagram Şekil 1 ve Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Kavramsal Diyagram



Şekil 2. İstatistiksel Diyagram

Bulgular

Demografik Özelliklerin Dağılımı

Cinsiyet dağılımına göre, katılımcıların %80,3'ü (n=118) kadın, %19,7'si (n=29) erkektir. Medeni durumlarını belirtenlerde, %43,5'i (n=64) bekarken, %56,5'i (n=83) evli olarak kaydedilmiştir. Yaş gruplarına göre, %23,1 (n=34) 25 yaş ve altı, %36,1 (n=53) 26-35 yaş arası, %27,9 (n=41) 36-45 yaş arası, %12,9 (n=19) 46-55 yaş arası ve %6,2 (n=9) 56 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumu açısından, %33,3 (n=49) lisans, %15,0 (n=22) lisansüstü, %25,2 (n=37) lise ve %26,5 (n=39) önlisans derecesine sahip olduklarını ifade etmiştir. Çalışma süreleri incelendiğinde, %33,3 (n=49) 10 yıl ve üstü süredir evde çalışanlar ve yine %33,3 (n=49) 10 yıl ve üstü süredir sıklıkla çalışanlar olarak belirtilmiştir. Ekonomik duruma göre, %44,2 (n=65) 12.000 TL ve altı gelire, %22,4 (n=33) 20.100 TL - 30.000 TL gelire, ve %10,9 (n=16) 30.100 TL - 40.000 TL gelire sahip olduklarını bildirmişlerdir. Sağlık alanında eğitim görenlerin oranı %26,5 (n=39) iken, diğer alanlarda eğitim görenlerin oranı %28,6 (n=42) olarak gözlemlenmiştir. Kariyer planlaması yapıp yapılmadığı sorulduğunda, %24,5 (n=36) emekli olana kadar devam etmeyi düşünenler, %5,4 (n=8) özel dallarda eğitim/sertifika almayı düşünenler ve %14,3 (n=21) yüksek lisans yaparak uzmanlaşmayı planlayanlar olarak cevap vermiştir."

Tablo 1. Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	29	19,7
	Kadın	118	80,3
Medeni durum	Bekar	64	43,5
	Evli	83	56,5
Yaş	25 Yaş ve Altı	34	23,1
	26-35	53	36,1
	36-45	41	27,9
	46-55	19	12,9
Bu kurumda çalışma süresi	1-3 Yıl	53	36,1
	10 Yıl ve Üstü	19	12,9
	4 - 6 Yıl	32	21,8

	7 - 9 Yıl	16	10,9
	Bir Yıldan Az	27	18,4
Eğitim durumu	Lisans	49	33,3
	Lisansüstü	22	15
	Lise	37	25,2
	Önlisans	39	26,5
	1-3 Yıl	28	19
Sektör tecrübesi	10 Yıl Ve Üstü	49	33,3
	4-6 Yıl	31	21,1
	7-9 Yıl	22	15
	Bir Yıldan Az	17	11,6
	Diğer	56	38,1
Kurumdaki pozisyon	Hasta Hizmetleri	28	19
	Hekim	9	6,1
	Hemşire	26	17,7
	Yönetici	28	19
	12000 TL ve Altı	33	22,4
Ücret	12.100 TL -20.000 TL	65	44,2
	20.100 TL - 30.000 TL	33	22,4
	30.100 TL -40.000 TL	16	10,9
	Evet	108	73,5
Sağlık alanında eğitim durumu	Hayır	39	26,5
	Diğer	42	28,6
	Emekli Olana Kadar Devam Etmek	36	24,5
Kariyer planı	Özel Dallarda Eğitim/Sertifika Almak	8	5,4
	Yönetici Olmak	40	27,2
	Yüksek Lisans Yaparak Uzmanlaşmak	21	14,3

Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Yapılan analizde sorumlu liderlik ölçeğinde 0,874, motivasyon ölçeğinde 0,853 ve bağlılık ölçeğinde 0,871 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür.

Tablo 2. Sorumlu Liderlik, Motivasyon ve Bağlılık Ölçeklerinin KMO ve Bartlett's Testi

	Sorumlu Ölçeği	Liderlik Motivasyon Ölçeği	Bağlılık Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin	0,874	0,853	0,871
Chi-Square	620,722	3136,567	1186,62
Df	10	595	153
Sig.	<0.000	<0.000	<0.000
Açıklanan Varyans Oranı	79,115	43,284	57,957
Cronbach's Alpha	0,933	0,852	0,812

Açımlayıcı faktör analizi sonuçları, kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 2’de görüldüğü üzere, KMO değerleri 0.85’in üzerinde olup, Bartlett’s testi anlamlı çıkmıştır ($p < 0.000$). Bu sonuçlar, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Varyans açıklama oranı ne kadar yüksekse, faktör yapısının o kadar sağlam olduğu kabul edilmektedir ve sosyal bilimlerde bu değer %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak değerlendirilmektedir (Karagöz, 2017). Ayrıca, bir faktörün gücünü belirlemek için, ilgili maddeyi temsil eden faktör yükünün 0.30 veya daha yüksek bir değere sahip olması beklenir (Stevens, 2002). Çalışma sonuçları, bu kriterlerle uyumlu olup tüm değerler belirtilen aralık içinde yer almaktadır.

Buna ek olarak, ölçeğin güvenilirliğini değerlendiren Cronbach Alpha değerlerinin 0.70 ile 0.99 arasında olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Araştırmamızda kullanılan ölçek ve alt boyutların güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

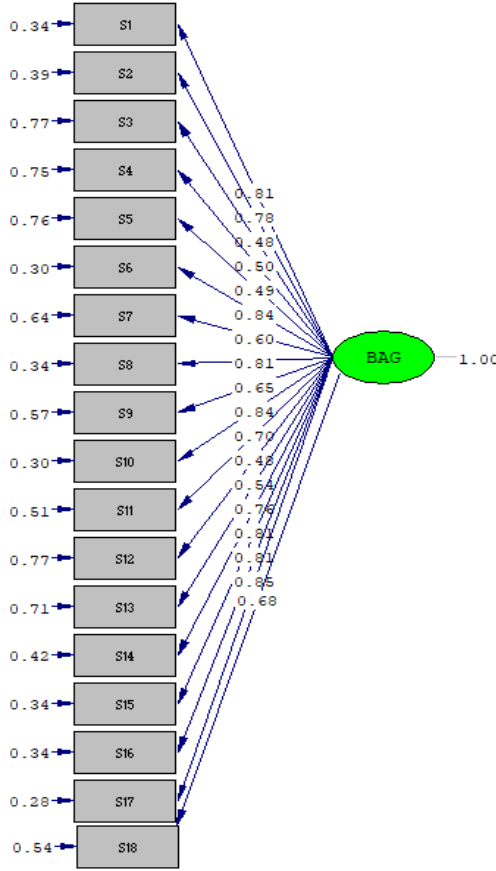
Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış olup elde edilen uyum değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	P	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	NNFI
Sorumlu Liderlik Ölçeği	16,44	0	3,28	0,091	0,084	0,98	0,97	0,97
Motivasyon	2874,9	0	4,77	0,096	0,077	0,93	0,95	0,95
Bağlılık	621,577	0	5,02	0,097	0,092	0,93	0,93	0,93

Yapılan analiz sonucu RMSEA, SRMS, NFI, CFI ve GFI ölçümleri uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. Buna göre araştırma verilerinin kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip olduğunu ve doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir (Erkorkmaz vd. 2013).

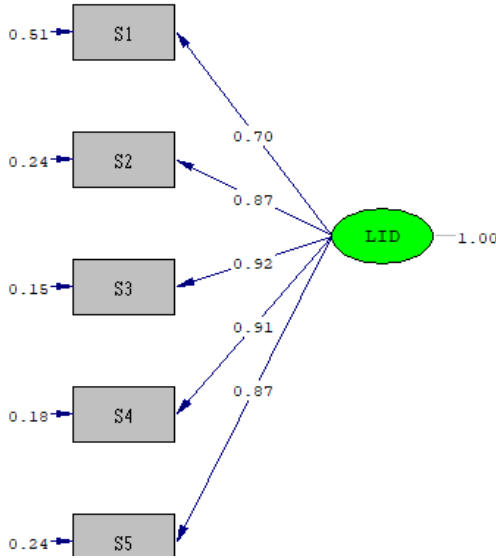


Chi-Square = 621.57, p-value=0.0000, df = 141: RMSEA = 0.097

Şekil 3. Bağlılık Ölçeği

Şekil 3, Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) sonuçlarını gösteren bir yapısal eşitlik modeline ait çıktıdır. Modelde örgütsel bağlılık gizil değişken (latent variable), S1'den S18'e kadar olan gözlemlenebilir değişkenleri açıklamaya çalışmaktadır. Dikdörtgen kutular içerisindeki değişkenler gözlemlenebilir değişkenleri temsil ederken, merkezdeki yeşil oval şekil örgütsel bağlılık faktörünü temsil etmektedir. Tek yönlü oklar, örgütsel bağlılık faktörünün her bir gözlemlenebilir değişken üzerindeki etkisini, okların yanında yer alan sayılar ise bu etkilerin faktör yüklerini ifade etmektedir. Faktör yükleri, örgütsel bağlılık değişkeninin gözlemlenebilir değişkenleri ne derece açıkladığını gösterir. Örneğin, S3 (0.77), S5 (0.76), S7 (0.84) ve S12 (0.77) gibi değişkenlerde faktör yüklerinin yüksek olması, örgütsel bağlılık değişkeninin bu değişkenleri güçlü bir şekilde açıkladığını gösterirken; S1 (0.34), S10 (0.54) ve S17 (0.48) gibi değişkenlerde faktör yüklerinin daha düşük olması, örgütsel bağlılık bu değişkenler üzerindeki açıklama gücünün sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Kutuların sol üstünde yer alan sayılar ise gözlemlenen değişkenlere ait hata varyanslarını temsil eder. Bu değerler, her bir değişkenin açıklanamayan kısmını ifade eder; örneğin S1'in hata varyansı 0.34'tür.

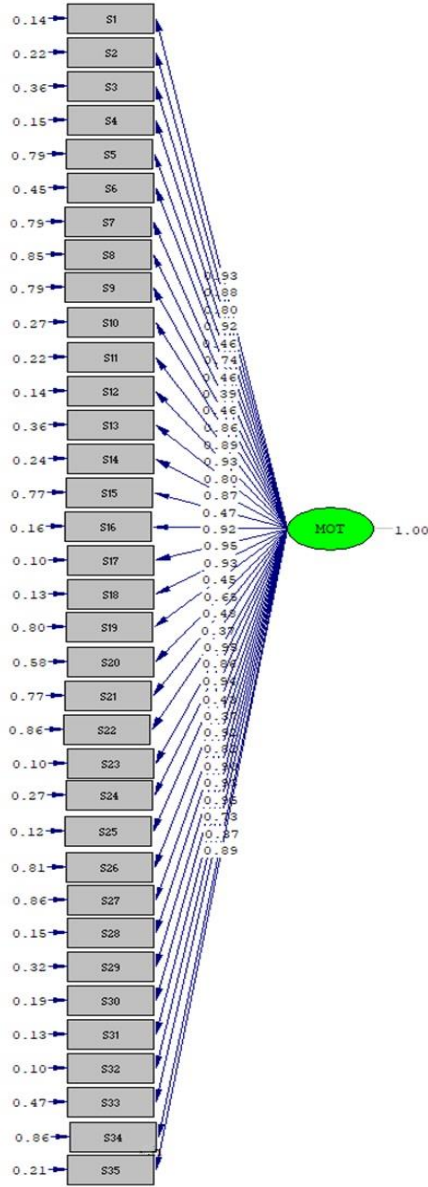
Modelin genel uyum indeksleri incelendiğinde, Chi-Square = 621.57 ve P değeri = 0.00000 olarak hesaplanmıştır. P değerinin anlamlı olması, modelin veriye tam uyum sağlamadığını işaret etmektedir. Ayrıca RMSEA = 0.097 değeri, modelin uyumunun orta düzeyden zayıf bir seviyede olduğunu göstermektedir. RMSEA'nin 0.08'in altında olması iyi uyumu temsil ederken, burada 0.097 değeri kabul edilebilir eşik değeri aşmıştır. Bu durum, modelin bazı gözlemlenen değişkenler için yetersiz kalabileceğini ya da modelin iyileştirme gerektirdiğini düşündürmektedir. Örgütsel bağlılık faktörü gözlemlenen değişkenlerin birçoğunu açıklamada yeterli olsa da, modelin genel uyumunda iyileştirme yapılması gerekmektedir. Bu iyileştirme, yeni faktörlerin eklenmesi, zayıf faktör yüklerine sahip değişkenlerin elenmesi veya hata terimleri arasındaki ilişkilerin modellenmesiyle sağlanabilir.



Chi-Square = 16.44, p-value=0.0000, df = 5: RMSEA = 0.091

Şekil 4. Sorumlu Liderlik Ölçeği

Şekil 4'te, Sorumlu Liderlik Ölçeği'ne yapılan doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları, modelin uyumunun orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Chi-Square değeri 16.44 olup, p-değeri 0.0000 ile istatistiksel olarak anlamlıdır, ancak bu durum modelin mükemmel uyum göstermediğini işaret eder. RMSEA değeri ise 0.091'dir, bu da modelin orta düzeyde bir uyuma sahip olduğunu gösterir; ideal olarak 0.05'in altındaki değerler daha iyi uyumu ifade eder.



Şekil 5. Motivasyon Ölçeği

Şekil 5'teki faktör yükleri incelendiğinde, motivasyonun birçok gözlemlenebilir değişkeni güçlü bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Örneğin S5 (0.93), S10 (0.88), S18 (0.95), S21 (0.97), S26 (0.94), ve S34 (0.92) gibi değişkenler yüksek faktör yüklerine sahiptir. Bu durum, motivasyon faktörünün bu değişkenlerle güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu gösterir. Diğer yandan, S1 (0.14), S2 (0.22), S3 (0.36) ve S12 (0.22) gibi bazı değişkenlerde faktör yüklerinin düşük olması, Motivasyonun bu değişkenleri açıklamada zayıf kaldığını işaret etmektedir. Faktör yüklerinin yüksek olduğu değişkenlerde,

Motivasyonun bu gözlemlenebilir değişkenler üzerindeki açıklama gücünün oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Kutuların sol üst köşesinde bulunan değerler, değişkenlerin hata varyanslarını ifade etmektedir. Bu değerler, gözlemlenebilir değişkenlerin gizil değişken tarafından açıklanamayan kısmını temsil eder. Örneğin S1 (0.14) ve S2 (0.22) gibi değişkenlerin hata varyanslarının yüksek olması, MOT faktörünün bu değişkenleri açıklama gücünün sınırlı olduğunu gösterir. Diğer taraftan, S5 (0.07), S18 (0.05) ve S21 (0.03) gibi değişkenlerin hata varyanslarının oldukça düşük olması, motivasyon faktörünün bu değişkenleri büyük ölçüde açıkladığını ifade etmektedir.

Bu modelin genel performansını değerlendirmek için uyum indeksleri (Chi-Square, RMSEA gibi) de dikkate alınmalıdır. Uyum indeksleri analiz edildiğinde, modelin veriyi ne derece uygun olduğu belirlenebilir. Faktör yüklerinin yüksek olduğu değişkenler sayesinde motivasyon faktörünün güçlü bir yapı ortaya koyduğu, ancak düşük faktör yüklerine sahip değişkenlerin modele katkısının sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin iyileştirilmesi için düşük faktör yüklerine sahip değişkenlerin elenmesi veya modelin yeniden yapılandırılması gibi adımlar atılabilir. Bu sayede modelin açıklayıcılığı ve genel uyumu artırılabilir. Chi-Square (Ki-Kare): Modelin veriyi uygunluğunu test eder. Burada p-değeri sifira yakın olduğu için modelin mükemmel bir uyuma sahip olmadığı söylenebilir. RMSEA, modelin yaklaşık hata oranını gösterir. 0.096 değeri, kabul edilebilir sınırların (0.05–0.08) biraz üzerinde olup modelin uyumunun tam olarak ideal olmadığını işaret eder.

Hipotez Sonuçları

Araştırmanın hipotezlerine ait sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Hipotez 1: Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

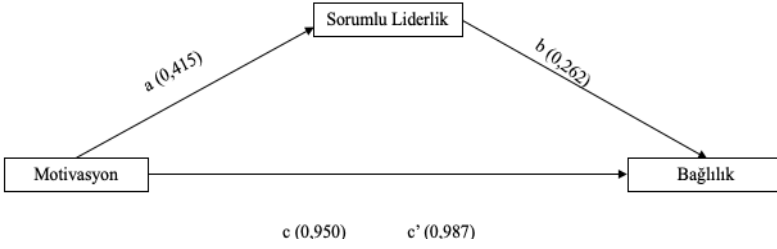
Tablo 4. Motivasyonun Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	-0,205	0,888	-0,925	0,001**
Motivasyon	0,95	0,069	14,258	0,001**

y= bağlılık **p<0,01

Bağımsız değişken olarak ele alınan “Motivasyon” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “Bağlılık” arasındaki basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur (p=0,001; <0,01; Adjusted R2: 0,581). Şu şekilde ifade edilebilir ki, motivasyondaki 1 birim artışın bağlılık için 0,950 birim artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 2: Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde sorumlu liderlik aracılık eder.



Şekil 6. Sorumlu Liderliğin motivasyon ve bağlılık değeri

Motivasyonun bağlılık üzerindeki etkisinde sorumlu liderliğin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek için Bootstrapping test sonuçlarına bakılmıştır. Dolaylı etkinin %95 bootstrap güven aralığında sonuçlarının sıfırdan farklı ve sıfırın üzerinde bir değer aralığında yer alması beklenmektedir (Hayes, 2013). Çalışmamızda dolaylı etki BootLLCI=0,814 ile BootULCI=1,159 aralığında olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. H2 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Motivasyonun Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Sorumlu Liderliğin Aracı Etkisinin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri

Sorumlu Liderliğin Aracı etkisi durumu	Effect	LLCI	ULCI
Toplam Etki	0,987	0,814	1,159
Doğrudan Etki	0,95	0,746	1,154
Dolaylı Etki	0,037	-0,054	0,137

Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki fark olan dolaylı etki aracı etkinin büyüklüğünü göstermektedir (Hayes, 2013). Gözetim algısının aracı etkisi pozitif yönlü 0.037 düzeyindedir.

Sonuç

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, sorumlu liderliğin örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerindeki etkisinin anlamlı bulunduğu ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmalar, sorumlu liderlik uygulamalarının bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bireysel açıdan, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve etik dışı davranışları azalmakta, iş tatminleri, performansları ve bağlılıkları ise artmaktadır. Örgütsel açıdan ise en önemli sonuç, örgütsel performansta sağlanan artıştır. Ayrıca, sorumlu liderlik örgütün meşruiyetine ve kurumsal sosyal sorumluluğun gelişmesine katkı sağlamaktadır (Üzüm, 2022, s.34).

Doh vd. (2011), 28 şirketten 4.352 çalışanın katıldığı araştırmalarında, sorumlu liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sorumlu liderliğin işten ayrılma niyetiyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, çalışan memnuniyetinin, sorumlu liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edebileceği tespit edilmiştir. Bu araştırma, sorumlu liderliğin paydaşlara duyduğu endişeyi, çalışanlara adil davranmayı ve onlara destek sağlamayı vurgulamaktadır, bu da çalışanları cezbetmeye ve elde tutmaya yardımcı olmaktadır ve önemli bir pratik öneme sahiptir.

Çalışmamızda ise, motivasyonun bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımsız değişken olarak ele alınan "Motivasyon" ile bağımlı değişken olarak ele alınan "Bağlılık" arasındaki basit doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Toplam etki ve doğrudan etki arasındaki fark olan dolaylı etki, aracılık etkisinin büyüklüğünü göstermektedir. Motivasyonun bağlılık üzerindeki etkisinde sorumlu liderliğin aracılık etkisi pozitif olarak belirlenmiş ve bu sonuç, önceki araştırmalarla örtüşmektedir.

Sorumlu liderlik uygulamaları, çalışanların ve paydaşların ihtiyaçlarına önem verirken, iş çevresine ve topluma çözüm üretmeye odaklanarak, son yıllarda ön plana çıkmıştır (Özkan ve Üzüm, 2021, s.166). Sorumlu liderlik, lider etiğini öne çıkarır ve etik ilkelere göre davranarak, çalışanlara etik bir rol model sunar. Çalışanlar, liderlerini genellikle kendilerine rol model olarak kabul eder ve liderlerden öğrenirler. Sorumlu liderlik, kolektif olarak çalışanların etik davranışlarını rol modeli aracılığıyla şekillendirebilir ve geliştirebilir (Voegtlin, 2011, s.57-73). Doh vd. (2011) tarafından yapılan bir başka çalışmada, sorumlu liderliğin işten ayrılma niyetiyle önemli ölçüde ilişkili olduğu ve çalışan memnuniyetinin bu ilişkide aracılık edebileceği bulunmuştur (Doh vd., 2011, s.85-100). Çalışmamızda ise literatür ile uyumlu olarak, sorumlu liderliğin motivasyonun bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık ettiği ve bu etkinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sorumlu liderlik üzerine yapılan çalışmalar devam etmekte olup, bu alandaki etki alanlarının ülkemiz genelinde araştırılmaya devam edilmesi önerilmektedir. Farklı kültürlerin bir araya geldiği coğrafyalarda, sorumlu liderliğin birçok alanda farklı kültürlerle hitap edebileceği düşünülmekte ve bu nedenle, sorumlu liderliğin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	<i>Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.</i> *(İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Rektörlüğü, Yayın Etiği Kurulu Başkanlığının 04.01.2024 Tarih, 2024/01 Nolu kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.)
Benzerlik Taraması	Yapıldı – Turnitin
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmanın Tasarlanması: 1. Yazar (%100) Veri Toplanması: 1. Yazar (%100) Veri Analizi: 1. Yazar (%100) Makalenin Yazımı: 1. Yazar (%100), Makale Gönderimi ve Revizyonu: 1. Yazar (%100)
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	<i>It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.</i> * (İstanbul Nişantaşı University Rectorate, Ethics Committee Decision was taken with the decision dated 04.01.2024, numbered 2024/01 of the Presidency of the Publication Ethics Committee.)
Plagiarism Checks	Yes - Turnitin
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Author Contributions	Design of Study: 1. Author (%100) Data Acquisition: 1. Author (%100) Data Analysis: 1. Author (%100) Writing up: 1. Author (%100) Submission and Revision: 1. Author (%100)

Kaynakça

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk*, 37-44.
- Becan, C. (2013) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi Ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi., *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(1): 16-35.
- Büyüksivashoğlu, N. M., Urat, C., Halavuk, F., & Akdenizli, N. O. (2023). Hekim Dışı Sağlık Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Yönetmel Boyutta İncelenmesi. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 21-36.
- Cameron, K. (2012). Responsible Leadership As Virtuous Leadership. *Responsible Leadership*, 25-35.
- Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence And Work Attitudes, Behavior And Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Cismas, S., Carmen, I., Dona, & Gabriela I. A. (2016). Responsible Leadership. *Procedia-Social And Behavioral Sciences* 221, 111-118.
- Comrey, A.L. & Lee, H.L. (1992). A First Course In Factor Analysis, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İçimizdeki Biz.*, Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Çankaya, M. (2023). Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Ekev Akademi Dergisi*, (94)
- Çelik A. (2016) *Hemşirelerdeki Motivasyon Düzeyinin Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1) , 129-152.
- Demir, N., (2007). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doh, JP, Stumpf, SA & Tymon Jr., WG (2011) Sorumlu Liderlik, Hindistan'da Yeteneğin Korunmasına Yardımcı Olur. *İş Etiği Dergisi*, 98, 85-100. [Http://Dx.Doi.Org/10.1007/S10551-011-1018-3](http://Dx.Doi.Org/10.1007/S10551-011-1018-3)
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, I., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013), Doğrulamalı Faktör Analizi Ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal Of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.

Esengin, B. O. & Şantaş, G. (2023). Sağlık Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Performansı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26 (1), 62-82

Franklin, K. (2016). *Examining The Impact Of Leadership Styles On The Motivation Of U.S. Teachers*, Unpublished Phd Thesis. Walden University.USA.

Genç, T. (1998), *Kamu Yönetimi*. Başkent Klise Matbaacılık. Ankara.

Güney, K., & Erşahin, Z. T. (2023). Dezavantajlı Bireylerde Kendini Gerçekleştirme Motivasyonu Oluşturmak Amacıyla Başarılarıyla Ünlü Olan Özel Gereksinimli Bireylerin Biyografik İncelemesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (Teke) Dergisi*, 12(3), 1450-1472. <https://doi.org/10.7884/Teke.1360041>

Han Z., Wang Q., & Yan X. (2019). How Responsible Leadership Motivates Employees To Participate In Environmental Organizational Citizenship Behavior: A Dual Mediation Model. *Sustainability*. 11(3):605. <https://doi.org/10.3390/Su11030605>

Han, B., Dağlı, A. & Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1788-1800.

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared Leadership In Enterprise Resource Planning And Human Resource Management System Implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114-125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.007>

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (7. Baskı). (Çev. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü., *Akdeniz Üniversitesi Dergisi*, 6 (11): 160-177.

Karagöz, Y. (2017). *SPSS Ve AMOS Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kılıç, Y., & Yılmaz, E. (2019). İçsel, Dışsal Ve Yönetimsel Faktörler Bağlamında Öğretmen Motivasyon Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Eğitim Kuram Ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 77-91.

Kıraç, R. (2024). İşyeri Nezaketsizliği Çalışan Verimliliği ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Çalışanları Örneği. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 1806-1823. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1467055>.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*,12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Küçükali, R. (2006). Bir Lider Olarak Atatürk Ve Eğitime Bakışı. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (14), 211-222.

Mutlucan, N. Ç. (2019). İtibar Yönetiminde Etik Liderlik, Etik Örgüt Kültürü, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Kurumsal İtibar İlişkileri Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *Journal Of Empirical Economics And Social Sciences*, 1(2), 19-35.

Örücü, E., Tokyay, M., & Hasırıcı, I. (2022). İş Motivasyonu-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Hassasiyetler*, 9(18), 177-198.

Örücü, E., & Zeybek, F. (2024). Dönüşümcü Liderlik İle İnovatif Davranış Eğilimleri Arasındaki İlişki: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 961-978.

Özdemir, E. (2003). Liderlik Ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2),151-168.

Özkan, O. S. & Üzüm, B. (2021). Sorumlu Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Journal Of Management And Economics Research*, 19 (4), 199-212.

Özmen, Ö. N., Eriş, E., & Özer, P. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 57-69.

Özsalmanlı, A. Y. (2005). *Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik*. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.

Öztürk, N., & Çankaya, M. (2021). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü. *Journal Of Business Research - Turk*, 13(2), 1082-1092.

Pless, N. M., & Maak, T. (Eds.). (2012). *Responsible Leadership*. Springer Science & Business Media.

Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing Responsible Global Leaders Through Internationalservice-Learning Programs: The Ulysses Experience. *Acad. Manag. Learn. Educ.* 10, 237-260.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace Spirituality And Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.

Smith W. K., & Lewis M. W. (2011). Toward A Theory Of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model Of Organizing. *Academy Of Management Review*, 36, 381-403.

Stevens, J. P. (2002). *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences (Fourth Edition)*. New Jersey: Lawrance Erlbaum Association.

Tavakol M., & Dennick R (2011) Making Sense Of Cronbach's Alpha. *International Journal Of Medical Education.*, 2, 53-5.

Tulunay Ateş, Ö., & İhtiyaroğlu, N. (2019). Yetişkin Motivasyon Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(2), 611-620. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2612>

Türker, M. (2024). İş'te Farklı Güdülenme Tiplerinin Rolü: Güdülenmenin Algılanan Liderlik Tarzları Ve Örgüte Bağlılık İlişkisindeki Aracı Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 134-154.

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Uygun, N., & Işık, M. (2024). Pozitif Liderlik Algısının İş Motivasyonuna Etkisinde Psikolojik Sahiplik Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42(2), 319-340.

Üzüm, B. (2022) *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranı*, Eğitim Yayın Evi 191.

Voegtlin, C. (2011) Söylemsel Sorumlu Liderliği Ölçen Bir Ölçeğin Geliştirilmesi. *İş Etiği Dergisi*, 98,57-73. [Http://Dx.Doi.Org/10.1007/S10551-011-1020-9](http://Dx.Doi.Org/10.1007/S10551-011-1020-9).

Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives Of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior In The Workplace: The Impact Of Hope, Optimism, And Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>.

Zeynel, E., ve Çarıkcı, İ. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 15-34.

Zivadinovic, K, N. (2004). Defining The Basic Product Attributes Using The Factor Analysis. *Ekonomski Pregled*, 55, 952-966.