

# KAMUDA "İYİ İDARE" PERSPEKTİFİNDE HİZMETKÂR LİDERLİK, PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Analysis of the Relationship Between Servant Leadership, Psychological Safety  
and Organizational Identification in "Good Administration" Perspective

Öğr. Gör. Önder SAKAL\*

Geliő Tarih: 14.09.2018 Yayına Kabul Tarihi: 03.12.2018

## Öz

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma örneklemini 119 kamu çalışanından oluşmaktadır. Kamu çalışanlarının aidiyet algılarının güçlendirilmesi ve fikir ve eylemleriyle kurumlarına katılımlarının artırılması yönüyle örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik kavramlarının önemi vurgulanmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik algılarının desteklenmesi için uygun liderlik modeli olarak hizmetkâr liderlik yaklaşımı incelenmiştir. Araştırma sonuçları hizmetkâr lider davranışlarının örgütsel özdeşleşmeyi ve psikolojik güvenlik algısını artırdığını göstermektedir. Korelasyon bulgularına göre hizmetkâr liderlik ile psikolojik güvenlik arasında güçlü, örgütsel özdeşleşme ile ılımlı bir ilişki vardır. Regresyon analizi bulguları ise hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracı rolü olduğunu göstermektedir. "İyi idare" uygulamaları uygun bir iklimde gelişebilir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler dikkate alındığında,

## Abstract

In this study, it is aimed to analysis the relationship between servant leadership and organizational identification and the role of the intermediary in this related psychological safety. The study sample consists of 119 public employees. Emphasis has been placed on the concept of organizational identification and psychological safety in order to strengthen the perception of belonging of public employees and increase their participation in their organizations by their ideas and actions. In addition, the servant leadership approach has been examined as an appropriate leadership model for supporting employees' organizational identification and psychological safety perceptions. The results of the research show that servant leader behaviors increase organizational identification and psychological safety perception. Correlational evidence suggests that there is a strong, organizational identification between the servant leadership and psychological safety and a moderate relationship. Findings from regression analysis show that the relationship between servant leadership and organizational identification is the

\* Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye Meslek Yüksekokulu, osakal@erzincan.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0411-4449

hizmetkâr liderlik yaklaşımının böylesi bir iklimin oluşmasına katkı sağladığı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İyi İdare, Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Özdeşleşme

full intermediary role of psychological safety. "Good administration" can flourish in a suitable climate. Given the relationships between research variables, it can be said that the servant leadership approach contributes to the formation of such a climate.

**Keywords:** Good Administration, Servant Leadership, Psychological Safety, Organizational Identification.

## GİRİŞ

Kamuda örgütsel değişim ve gelişim tartışmaları güncelliğini korumaktadır. Yeni hükümet sistemine geçilmesi ile birlikte devletin "özel sektör mantığı" ile yönetilmesi gerekliliği en üst düzeyde sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu vurgunun odağını kamuda "iyi idare<sup>1</sup> uygulamaları"nın geliştirilmesi oluşturmaktadır ve iki temel soruyu akla getirmektedir. Bunlardan birincisi, "*kamu sektör mantığında sorunlu alanlar nelerdir?*"; ikincisi ise, "*özel sektör mantığı kamu sektörüne nasıl aktarılacaktır?*". Örgütsel davranış alanı bu soruların cevaplanmasına önemli katkılar sağlayabilir.

İşletmelerde verimlilik, etkinlik, kârlılık, iktisadilik gibi kriterler performans/başarı göstergeleridir. Bir işletmenin başarılı olup olmadığı bu göstergeler aracılığıyla değerlendirilir. O halde kamu açısından da performans kriterleri ya da göstergelerinin ortaya konması gerekmektedir. İyi idare ilkeleri ya da uygulamaları, "kamu yönetiminin idari ve hukuki bir denetim ölçütü" ve "hak kategorisi" (Karakul, 2015: 62) olmalarının yanında, kamu performans kriterleri/göstergeleri olarak kabul edilebilir. Kamuda yüksek performansı gösteren "iyi idare"nin karşısı "kötü idare"dir. Kamuda kötü idareye kaynaklık eden zihinsel kodların ortaya konulması, iyi idarenin desteklenmesi açısından önemlidir.

<sup>1</sup> İyi yönetim, Aktan (2015) tarafından "devlet yönetiminde temsil, katılım ve denetimin, etkin bir sivil toplumun, hukukun üstünlüğünün, yerinden yönetimin, yönetimde açıklık ve hesap verme sorumluluğunun, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamaların, rekabet ve piyasa ekonomisi ile uyumlu alternatif hizmet sunum yöntemlerinin ve nihayet dünyada gerçekleşen dijital devrime (yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere) uyumun mevcut olduğu bir siyasal ve ekonomik düzen" şeklinde tanımlanmaktadır.

Kamu çalışanları arasında sıkça kullanılan ‘devlette işler yürür’, ‘devlet işini bilir’ ve ‘bırak devlet düşünsün’ gibi ifadeler, kamudaki gelişim ve değişimi kısıtlayan zihinsel kodları yansıtmaktadır. Burada “devlet”, çalışan ve kurumdan bağımsız işleyen bir “varlık” olarak düşünülmektedir. Örneğin bu varlık, mevcut sorunları tespit edecek, tanımlayacak ve çözüm alternatiflerini geliştirecektir. Böyle bir bakış açısı, çalışanın rolünü ve sorumluluğunu belirsizleştirmektedir ve ayrıca zayıf aidiyete işaret etmektedir. Oysa rol ve sorumlulukların açık olması, iyi idare bileşenlerinden olan etkin hesap verebilirliğin temel göstergelerindedir.

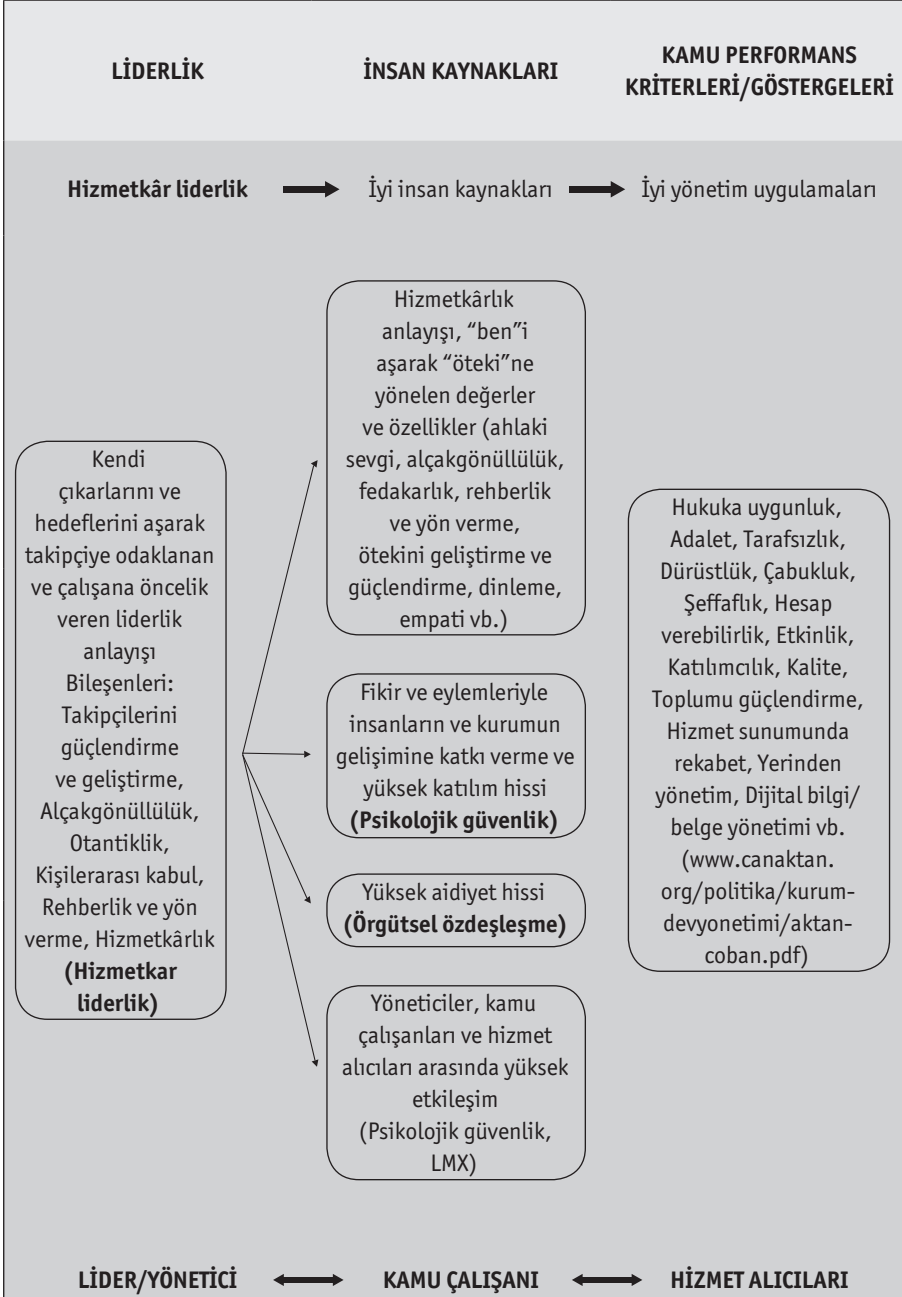
Sorunların çözümünü ve işlerin yürütülmesini kendi dışında işlediği varsayılan bir varlığa tahvil etme düşüncesi, başta performans olmak üzere, erteleme davranışı, kişisel katılım, ekstra rol davranışları ve öğrenme davranışları gibi pek çok değişkeni etkileyebilir. Örneğin bu bakış açısının, erteleme davranışlarını artırması ve örgütsel ses (dile getirme) davranışını zayıflatması beklenir. Böyle bir zihinsel iklimde “iyi idare uygulamaları” yeşeremez. Bunun yanında, örgüte katkı sunmak isteyen, geliştirici fikirlere sahip proaktif çalışan, “devlette işler yürür” şeklindeki -kısıtlayıcı kodları aktaran- telkinlerle, (katkı ve rolünün değersiz ve belirsiz olduğu algısı artırılarak) pasif ve kamu mantığına uyumlu(!) çalışana evrilir. Oysa kamu kurumlarında hizmet bilinci ve katılımı yüksek, proaktif ve kurumla özdeşleşmiş çalışanlara ihtiyaç vardır.

İyi idare uygulamalarının gelişmesi, “iyi insan kaynakları”<sup>2</sup> ile mümkün olabilir. Bu ise, bilgi, etik ve erdeme dayalı bir insan kaynakları yönetimini (Aktan, 2015) ifade eder. Ayrıca, fikir ve eylemleriyle insanların ve kurumun gelişimine katkı veren, aidiyet hissi yüksek, hizmetkârlık anlayışına ve “öteki”ne yönelen değerlere sahip kamu çalışanını çerçeveler. Kamuda etkinliğin artırılması için örgütlerin en önemli varlığı olan insan kaynaklarının (Pfeffer ve Veiga, 1999) geliştirilmesine büyük yatırım yapılması gerekir. Bu ise uygun bir liderlik modeli ile mümkündür. Hizmetkâr liderlik, kendi menfaatinin ötesine geçerek yalnızca takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanması (Greenleaf, 1977); çalışanların potansiyellerini tam olarak yerine getirmeleri için uygun koşulları oluşturmaya çalışması (van Dierendonck, 2011) yönüyle uygun bir

<sup>2</sup> Liyakata dayalı insan kaynakları yönetimi, iyi idare ilkeleri arasında gösterilmektedir. Literatürde “meritokrasi” kavramı da kullanılmaktadır. Merit, İngilizce’de “liyakat”, “marifet”, “erdem” ve “değer” gibi anlamlara gelmektedir. Bu çalışmada, iyi idare uygulamalarını gerçekleştirecek liyakat, etik değerler ve erdemlere sahip çalışan ve insan kaynakları yönetimi için “iyi insan kaynakları” kavramı kullanılmıştır.

liderlik modeli olabilir. Değerlerin ve normların temsili ve gösterilmesinde lider önemli bir role sahiptir. Liderin tutum ve davranışları çalışanın örgüt tabanlı benlik kavramını şekillendirir (Lord ve Brown, 2004). Öyleyse hizmetkâr liderin, iyi insan kaynağını oluşturacak hizmetkârlık anlayışı ve değerlerini aktaracağı söylenebilir. Ayrıca, kamuda etkinliğin artırılması yöneticiler, kamu çalışanları ve hizmet alıcıları arasındaki etkileşimin güçlenmesi ile sağlanabilir. Psikolojik güvenlik (Chughtai, 2016; Schaubroeck ve ark., 2011) ve lider-üye etkileşimi (Ürü Sanı v.d., 2013; Yıldız, 2016) çalışmaları, hizmetkar liderlik yaklaşımının kişilerarası etkileşim üzerinde güçlü bir rolü olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle kamuda değişimin gerçekleştirilmesi, gelişimi kısıtlayıcı zihinsel kodların dönüştürülmesi ve "iyi idare uygulamaları"nın gelişimine uygun bir örgüt iklimi oluşturulmasında hizmetkâr liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel özdeşleşmenin teorik ve pratik olarak anlamlı olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın temel önerileri ve teorik kurgusu Tablo-1'de sunulmuştur.

- Türkçe literatürde iyi yönetim uygulamaları ve ilkelerini teorik olarak inceleyen çalışmaların (Aktan, 2015; Aktan ve Kitapçı, 2016; Karakul, 2015) sayısı artmaktadır. Bu çalışmada ilgili literatüre katkı sağlamak için, sözü edilen üç örgütsel davranış değişkeninin öneminin vurgulanması ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca pratiğe dönük öneriler getirilmektedir.

**Tablo 1:** Çalışmanın Teorik Kurgusu ve Önerileri

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Kamuda Güçlü Aidiyet İçin Örgütsel Özdeşleşme

Kamuda temel sorunlardan birinin çalışanların zayıf aidiyeti olduğu düşünüldüğünde; çalışanın "örgütle istenen bağı" olarak görülen özdeşleşmenin (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton v.d., 1994) güçlendirilmesi önemlidir. Örgütsel özdeşleşme kavramı, Henri Tajfel ve John Turner (bkz. Tajfel ve Turner, 1979; Tajfel, 1969; Tajfel, 1959) tarafından geliştirilen sosyal kimlik teorisine dayanır (Mael ve Ashforth, 1992). Tajfel'e (1979) göre sosyal kimlik, "kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından doğan bireyin sosyal bağlamının bir parçası" olarak tanımlanabilir. Bu teori, bireylerin kendilerini ayırt edici kişisel özellikler (bireysel kimlik) açısından değil, aynı zamanda ait oldukları grupların kendine özgü özellikleri ve nitelikleri açısından tanımladıklarını (sosyal kimlik) ileri sürmektedir (Tajfel ve Turner, 1986).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgüte üyeliği açısından kendisini tanımlamasını sağlayan özel bir sosyal özdeşleşme türü olarak değerlendirilebilir (Pratt, 1998; Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Mael ve Ashforth, 1992). Sosyal özdeşleşme, bir gruba aidiyetin ve birlik olmanın algılanması (Ashforth ve Mael, 1989:21) ya da bireyin gruba duygusal katılımı olarak tanımlanabilir. Bu tanımlardan hareketle örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgüte aidiyetinin algılanması ya da örgüte duygusal katılımıdır.(bir önceki cümlemin aynısını söylüyor, ortada bir yorum bulunmamakta.) Çalışan, kendisini örgütsel resmin bir parçasıyla tanımlama derecesine bağlı olarak, örgütle özdeşleşir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Albert ve Whetten, 1985). Pratt'e (1998) göre ise, kişi üyesi olduğu organizasyonuyla ilgili inançlarını kişisel kimliğine entegre ettiğinde örgütsel özdeşleşme geliştirilir.

Örgütsel özdeşleşme, "bireyin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ" (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994) olarak tanımlanır ve bireyler algılanan başarı ve başarısızlık deneyimini paylaşır (Mael ve Ashforth, 2001). Ayrıca, kendini örgütün kimliğiyle tanımlayan örgüt üyeleri, örgütsel hedefleri kendi bireysel hedefleri gibi kabul etmektedir (Dutton ve diğerleri, 1994). Araştırmalar, özdeşleşme arttıkça çalışanların örgütü başarılı kılmak için çaba sarf ettiklerini göstermiştir (Van Knippenberg, 2000; Mael ve Ashforth, 1992).

İlişkili olarak, özdeşleşmesi yüksek çalışanların, iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılması ve sorunlara yaratıcı çözüm önerileri getirme hususunda dile getirme davranışında bulunma olasılığı daha yüksektir, çünkü bu davranışlar kuruluşun başarısına olumlu katkı yapabilir (Fuller v.d, 2006). Ampirik kanıtlar, örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel sesi (dile getirme davranışı) güçlendirme kapasitesine (Chughtai, 2016; Liu ve diğerleri 2010; Fuller v.d., 2006; Tangirala ve Ramana-jam, 2008) işaret etmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı (Haynie ve diğerleri, 2016; Karacabey ve İşcan, 2007; Rich, Lepine ve Crawford, 2010; Tokgöz ve Seymen, 2013; Wu ve diğerleri, 2016), iş tatmini (Çınar v.d., 2016) ile pozitif ilişkilidir

## 1.2. Kamuda Değişim ve Katılımın Desteklenmesi İçin Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, bir kişinin işyerinde kişilerarası risk almanın ne kadar tehdit edici veya ödüllendirici olduğuna dair inancını yansıtır (Edmondson, 1999, 2003). Kahn (1990: 708) tarafından psikolojik güvenlik, “benlik imajını, statüsünü ya da kariyerini olumsuz etkilemekten kaygı duymadan kendini gösterme ve katılım hissi” olarak tanımlanmıştır. Güven ve psikolojik güvenliğin birçok ortak noktası olmasına rağmen, bunlar tamamen birbiriyle değiştirilebilir kavramlar değildir. Güven, iki kişi ya da taraf arasındaki etkileşimlerle ilgiliyken, psikolojik güvenlik takım düzeyinde deneyimlenmektedir (Edmondson, 2003; Frazier v.d., 2017). Rol netliği, akran desteği, karşılıklı bağımlılık derecesi, öğrenme yönelimi, pozitif lider ilişkileri psikolojik güvenliği destekleyen öncüllerdir. Ayrıca psikolojik güvenlik, bilgi paylaşımı, memnuniyet, öğrenme davranışları, bağlılık ve performans gelişimi gibi olumlu çıktılarla ilişkilidir (bkz. Frazier v.d., 2017).

Kamudaki temel sorunun, çalışanların fikir ve eylemleriyle kuruma istekli katkı vermesini kısıtlayan zihinsel kodlar olduğu düşünüldüğünde, psikolojik güvenlik yukarıda sözü edilen ikinci sorunun cevaplanmasında kullanışlı bir yapı olabilir. Çünkü psikolojik güvenliğin fikir ve eylemlerin kuruma istekli katkısını kolaylaştırması, ilgili araştırmalarda merkezi temayı oluşturmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014; Kahn, 1990). İlişkili olarak çalışmalarda psikolojik güvenliğin, iyileştirme davranışları (Detert ve Burris, 2007; Liang v.d., 2012), bilgi paylaşımı (Collins ve Smith, 2006; Siemsen v.d., 2009), örgütsel ses

(Ashford v.d., 1998; Burris v.d., 2008; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009) ve inovatif davranışlar (Baer ve Frese, 2003) ile pozitif ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ayrıca kapsamlı araştırmalar psikolojik güvenliğin, takımların ve örgütlerin öğrenmesini ve performansını etkilediğini göstermektedir (Bresman ve Zellmer-Bruhn, 2012; Bunderson ve Boumgarden, 2010; Carmeli ve Gittell, 2009; Choo v.d., 2007; Mu ve Gnyawali, 2003; Nemhard ve Tucker, 2011; Schaubroeck v.d., 2011; Tucker v.d., 2007).

Schein ve Bennis (1965) psikolojik güvenliğin, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde davranış değişimi ve çalışanların kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması için gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü psikolojik güvenlik "temel olarak belirsizlik ve değişime eşlik eden kişilerarası riski azaltma ile ilgilidir" (Edmondson ve Lei, 2014; Schein ve Bennis, 1965). Özetle psikolojik güvenliğin, kamudaki değişimi destekleyecek davranış değişimleri ve proaktif davranışların gelişimini kolaylaştıracak bir olgu olduğu söylenebilir.

Türkçe literatürde yeni çalışılmaya başlanan psikolojik güvenliği konu alan 6 makaleye ulaşılmıştır (Erkutlu ve Chafra, 2014; Nergiz, 2015; Savaş, 2017; Yener, 2015; Yener, 2018; Yener ve Saka, 2017) ve YÖK veri tabanında 3 tez bulunmaktadır (Üçok, 2016; Alkan, 2015; Yener, 2014). Üçok (2016), araştırma örneklemini kamu/özel sektör çalışanı 210 kişinin oluşturduğu çalışmada psikolojik güvenlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki ( $r=-0.538$ ,  $p<0.01$ ) olduğunu ortaya koymuştur. Alkan (2015), psikolojik güvenlik ve örgütsel politika algısının zorunlu vatandaşlık davranışı ile ilişkisini, çoğunluğunu bankacılık/finans sektörü çalışanlarının oluşturduğu 170 kişi üzerinde incelemiştir. Bu çalışmada, psikolojik güvenliğin zorunlu vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir katkısı bulunmamıştır. Yener (2014) örneklemini 7 özel ortaöğretim kurumunda yönetici, yönetici yardımcısı ve öğretmen konumunda olan 326 çalışanın oluşturduğu çalışmada, paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü incelemiştir. Çalışmada paylaşılan liderlik davranışının aracı değişken olarak kabul edilen psikolojik güvenlik algısını ( $\beta= .74$ ;  $p<.001$ ) anlamlı ve olumlu yönde etkilediği raporlanmıştır. Ayrıca, psikolojik güvenliğin paylaşılan liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Yener (2018) tarafından 200 fabrika çalışanı üzerinde, otantik liderlik ve sinizm arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü araştırılmıştır. Çalışmaya göre, otantik liderlik ve psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişki ( $r=420$ ,  $p < 0,01$ ) ve psikolojik rahatlık ile sinizm arasında anlamlı negatif ilişki ( $r=-426$ ,  $p < 0,01$ ) gözlenmiştir. Ayrıca psikolojik güvenliğin otantik liderlik ve sinizm arasındaki ilişkide kısmi aracı role sahip olduğu raporlanmıştır. Erkutlu ve Chafra (2014), etik liderlik ve işyeri zorbalığı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik güvenlik ve psikolojik sözleşme tatmini kavramlarının aracılık rollerini araştırmışlardır. 9 vakıf üniversitesindeki 591 öğretim üyesi ve dekanlarını kapsayan çalışmada, etik liderlik ile işyeri zorbalığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü olduğu gösterilmiştir. Yener ve Saka'nın (2017) psikolojik güvenliği örgütsel öğrenme bağlamında ele aldıkları çalışmada; örgütsel öğrenme sürecinde psikolojik güvenlik algısının önemi literatüre dayalı olarak incelenmiştir. Ayrıca psikolojik güvenliğin, örgütsel öğrenme (Nergiz, 2015) ve örgütsel sosyalleşme (Savaş, 2017) üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir.

Yener (2015), psikolojik güvenlik (psychological safety) yerine “psikolojik rahatlık” kavramının kullanılmasını önermektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde “rahatlık”, “üzüntüsü, sıkıntısı, tedirginliği olmama durumu” ve “yorgunluk veya sıkıntı vermeme durumu” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan hareketle, merkezi teması “kişilerarası risk algısı” ya da “kaygı duymadan kendini gösterme ve katılım hissi” olan bir değişkenin, farklı anlamları çağrıştıracak “rahatlık” kavramı ile adlandırılmasının uygun olmayacağı söylenebilir.

### 1.3. Kamuda Hizmetkâr ve Lider Olmak

*“Liderler kavimlerinin hizmetkârlarıdır.” (Hadis-i Şerif)*

Liderlik, örgütsel değişim ve gelişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir örgütsel davranış değişkenidir. Koçel (2010: 575) liderliği, lider, takipçiler ve koşullar arasındaki karmaşık bir süreç olarak ifade eder. Warren Bennis (1999) takipçinin önemini vurgular ve etkin liderliğin çalışanın etkin katılımı ve işbirliği olduğu takdirde oluşabileceğini belirtir. Rost (1991), “grup veya örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için grup veya örgütleri başlatma ve sürdürme” (s.59) şeklinde liderliğin örgütsel davranış olmasına vurgu yaparken, “ortak amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci” (s.102) olarak tanımlar. Bu etkileşim sürecinde, değerlerin ve

normların temsili ve gösterilmesinde liderin rolü dikkate alındığında; liderin tutum ve davranışları çalışanın kurum bağlamında benlik kavramını şekillendirir (Lord ve Brown, 2004). Bireyler, başkalarının onlara nasıl davrandıklarından yola çıkarak vardıkları çıkarımlarla benlik kavramını ve kendi kimliğini oluştururlar; böylece çalışanların örgüt içindeki lider davranışlarına ilişkin algıları, kendilerini tanımlamalarına etki eder (McAllister ve Bigley, 2002). Ayrıca pozitif lider ilişkileri psikolojik güvenliğin temel öncüllerinden biridir (Frazier v.d., 2017).

O halde, *kamuda nasıl bir liderliğe ihtiyaç vardır? Ya da kamu kurumlarında lider davranışları hangi bileşenleri içermelidir?*

20. yüzyılın son çeyreğinde liderlik paradigmalarında ciddi bir değişim yaşanmaya başlamıştır. Otantik liderlik, etik liderlik, manevi liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi takipçinin gelişimini destekleyen ve etik değerler içeren liderlik anlayışları öne çıkmaya başlamıştır.

*"İnsanı yaşat ki devlet yaşasın."* (Şeyh Edebali)

'Hizmet' olgusunun kamunun odağını oluşturduğu düşünüldüğünde; hizmetkâr liderlik, ana karakteristiğinin kendi benliğini ve kişisel çıkarlarını aşır, takipçilere hizmet etmek olması yönüyle benzersizdir (Greenleaf, 1977; Van Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderler, "başkalarına hizmet etmenin kurumun ayırt edici bir özelliği olduğu konusunda önemli ipuçları veren davranışları aracılığıyla kurum içinde ve dışında başkalarına hizmet etmenin önemini güçlendirir" (Zhang, Kwan, Everett ve Jian, 2012).

Hizmetkâr liderlik modeli, Robert Greenleaf tarafından Herman Hesse'in "Doğuya Yolculuk" hikâyesindeki Leo karakterinden esinlenerek geliştirilmiştir (Greenleaf, 1977). "Doğuya yolculuk" hikâyesinde bir grup insanın gerçekleştirdiği yolculuk konu edilmektedir. Hikâyede ana karakter olan Leo aşkın bir anlayışla grubun ihtiyaçlarını karşılamakta ve hizmetkârlığını yapmaktadır. Ancak bir gün Leo ortadan kaybolur. Leo'nun yokluğunda grupta kargaşa ve kaos ortaya çıkar ve yolculuk sürdürülemez. İşte o zaman grubun lideri, Leo'nun gizli rehberlik ruhunu keşfeder ve grubun asıl lideri olduğunu anlar. Greenleaf (1970), bu hikâyeden esinlenerek "The Servant as Leader" adlı eserinde "lider önce bir hizmetkârdır" der. Greenleaf'e (1977) göre, bu kimsele ri yönlendiren duygu veya motivasyon kaynağı diğerlerine hizmet etmektir.

Daha sonra hizmet etmek için lider olma seçimini yaparak, hizmetkârlıkla liderliği birleştirirler.

### 1.3.1. Bileşenleri

Greenleaf (1970) 50 yıl kadar önce hizmetkâr liderlik fikrini ortaya atmış olsa da, bu kavramın kesin tanımı konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006; Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008; Page ve Wong, 2000; Spears, 1998; Van Dierendonck, 2011). Patterson (2003) hizmetkâr liderliği, takipçiye odaklanan ve çalışana öncelik veren liderlik anlayışı olarak tanımlamış ve kaynağında ahlaki sevginin olduğunu belirtmiştir. Bu modelde hizmetkâr liderlik, ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet bileşenlerini içermektedir.

Van Dierendonck (2011:1232-1234) tarafından yapılan kapsamlı literatür incelemesinde hizmetkâr liderliğin altı ana özelliği saptanmıştır.

- *Takipçilerini güçlendirme ve geliştirme*, takipçiler arasında proaktif, özgüvenli bir tutum geliştirmeyi amaçlar ve onlara kişisel bir güç hissi verir. Kişinin değerlerini gösterir, kişisel gelişimlerini teşvik eder ve insanları etkinleştirmeye odaklanır. Hizmetkâr liderin her bireyin içsel değeri hakkındaki inancı merkezi meseledir; her şey, tanıma, onaylama ve her bireyin yeteneklerinin gerçekleştirilmesi ve kişinin hala öğrenebileceği şeylerle ilgilidir.
- *Alçakgönüllülük*, bir kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir bakış açısına koyma yeteneğini ifade eder. Hizmetkâr liderler, başkalarının uzmanlığından yararlanabileceklerini kabul ederler. Aktif olarak başkalarının katkılarını ararlar. Alçakgönüllülük, takipçilere karşı bir sorumluluk duygusu içerir. Bir görev başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde bir hizmetkâr arka plana geri çekilir.
- *Otantiklik*, içsel düşünceler ve duygularla tutarlı bir şekilde kendini ifade eden “gerçek benliği” ifade etmekle yakından ilgilidir. Dürüstlük ve genel olarak algılanan ahlak kurallarına bağlılık ile ilişkilidir. Otantiklik, iç durumları, niyetleri ve taahhütleri doğru bir şekilde temsil etmek, kendini doğrulamaktır. Bir hizmetkâr liderin otantikliği kendisini çeşitli yönlerden ortaya çıkarır: söz verilenin yapılması, organizasyon içinde

görünürlük, dürüstlük ve hassasiyet. Organizasyonel bir bakış açısından, profesyonel rollerin kime ait olduğu konusunun ikincil derecede kaldığı şekilde davranılması olarak tanımlanabilir.

- *Kişilerarası kabul*, başkalarının duygularını anlama ve deneyimleme kabiliyetidir. Kişilerarası kabul, diğer insanların psikolojik perspektiflerini bilişsel olarak benimsemeyi ve başkalarına karşı sıcaklık, merhamet ve affetme duygularını deneyimlemeyi hedefleyen empatiyi içerir. Hizmetkâr liderler için, insanların kabul edildiğini hissettikleri, hata yapabilecekleri ve reddedilmeyeceklerini bildikleri bir güven ortamı oluşturmak önemlidir.
- *Rehberlik ve yön verme*, insanların kendilerinden ne beklediğini bilmelerini sağlar, bu da hem çalışanlar hem de organizasyon için yararlıdır. Bir hizmetkâr liderin yön vermeye devam etmesi, işin dinamik ve “kişiyeye özel” yapılmasıdır. Bu anlamda, yön verme, yüksek kaliteli kişilerarası ilişkilerin göze çarpan bir boyutu olarak düşünülen doğru hesap verebilirlik derecesini sağlamakla ilgilidir. Ayrıca, eski sorunlara yeni yollar ya da yeni yaklaşımlar geliştirmeyi, kişinin davranışlarını yöneten değerlere ve inançlara güçlü bir bağlılığı ima edebilir.
- *Hizmetkârlık*, tüm toplum için sorumluluk alma ve -kontrol ve kişisel çıkar yerine- hizmet etme isteğidir. Hizmetkârlık, sosyal sorumluluk, sadakat ve takım çalışmasıyla yakından ilgilidir. Liderler sadece bekçi olarak değil, başkaları için rol model olarak hareket etmelidir. Doğru örneği göstererek, liderler başkalarını ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmeye teşvik edebilirler.

Kamuda etkinlik, yöneticiler, kamu çalışanları ve hizmet alıcıları arasındaki etkileşimin güçlenmesi ile sağlanabilir. Sözü edilen etkileşimin güçlenmesi ise, kamu çalışanlarının tutum ve davranışlarının hizmet alıcılarının beklentilerine uyumu ile mümkündür. Hizmetkâr liderlik, alçakgönüllülük, empati, fedakarlık, ahlaki sevgi, rehberlik etme ve yön gösterme, etkin dinleme, insanları güçlendirme ve geliştirme (Patterson, 2003; Spears, 1998; Van Dierendonck, 2011) gibi özellikleri ile bu potansiyele sahiptir. Lider-üye etkileşimi çalışmaları bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi (LMX) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda bu değişkenler arasında güçlü pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dal ve Çorbacioğlu, 2014;

Uğurluoğlu, Köse ve Köse, 2015; Ürü Samı v.d., 2013; Yıldız, 2016). Dal ve Çorbacıoğlu (2014), 210 öğretim elemanı üzerinde yaptıkları ve hizmetkar liderlik ile LMX arasında çok güçlü pozitif ilişki ( $r=0.899$ ,  $p<0.001$ ) raporladıkları çalışmada, hizmetkar liderlik modelinin “Yüksek Öğretim Kurulu ve diğer kamu politikası yapımcıları bağlamında ele alınması Türk üniversiteleri açısından olumlu sonuçlar doğurabilecektir” diyerek, incelenmeye değer bir liderlik modeli olarak önermişlerdir.

Liderin sahip olduğu değer ve normların toplumsal değerlerle (din, kültür vb.) örtüşmesi de kamunun etkinliği açısından önemli olabilir. Hizmetkâr liderliğin, İslam dininin liderlik modeli ile teorik olarak örtüştüğü söylenebilir. Çünkü İslam dininde liderlikte merkezi tema, liderin hizmetkâr ve koruyucu olmasıdır.

Hizmetkâr liderliğin farklı örgütsel değişkenler ile ilişkileri, özellikle 2010 yılı sonrasında yerli literatürde incelenmiş ve tartışılmıştır. Ancak söz konusu literatürün yeterli olduğu söylenemez (Duyan ve van Dierendonck, 2014). Örneğin hizmetkâr liderliğe ilişkin Yök Ulusal Tez Mezkezi’nde yer alan lisansüstü tez sayısı 10’dur. Hizmetkar liderlik ile ilgili farklı ölçme araçlarının Türkçe’ye uyarlanması (Duyan ve van Dierendonck, 2014; Kılıç ve Aydın, 2016; Konan, Demir ve Karakuş, 2015) ile birlikte ampirik çalışmaların sayısı artmaya başlamıştır.

Dinçer ve Bitirim (2012), hizmetkâr liderliğin güçlü ve rekabetçi bir örgüt kültürünün oluşturulması ve korunmasındaki önemini literatüre dayalı olarak tartışmışlardır. Yalçın ve Karadağ (2013) öğretmenler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, hizmetkâr liderliğin okul kültürü boyutları ile anlamlı pozitif ilişkili olduğunu ve okul kültüründeki değişimin %34’ünü açıkladığını raporlamışlardır. Erkutlu ve Chafra (2015), 793 öğretim üyesi ve onların dekanları üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada, hizmetkâr liderliğin örgütsel ses davranışını güçlendirdiği ve bu değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca hizmetkâr liderliğin, örgütsel güven (Uğurluoğlu, Köse ve Köse, 2015), örgütsel bağlılık (Örgev ve Saba Sütü, 2018; Yılmaz, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Baytok ve Doğanay Ergen, 2013), psikolojik güçlendirme (Bolat, Bolat ve Yüksel, 2016), örgütsel adalet (İnce ve Güripek, 2016), örgütsel özdeşleşme (Ateş, 2015) ve iş tatmini (Akdöl, 2015) gibi örgütsel değişkenler ile ilişkisi araştırılmıştır.

## 1.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

### 1.4.1. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme

Literatürde, hizmetkâr liderliğin örgütün algılanan cazibesini artıracak ve sonuç olarak örgütsel özdeşleşmeyi geliştireceği değerlendirilmiştir (Chughtai, 2016; Zhang, Kwan, Everett ve Jian, 2012; Barbuto ve Wheeler, 2006). Hizmetkâr liderlik, çalışanın güçlendirilmesi ve geliştirilmesine odaklanır, takipçilerin katkılarını kabul eder, hizmet etmenin önemini vurgular (Liden ve ark., 2008). Hizmetkâr liderliği benzersiz kılan (Walumbwa v.d., 2010) iki yönüne vurgu yapılmaktadır. Birincisi, hizmetkâr liderlikteki önemli motivasyon diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet etmektir (Russell ve Stone, 2002). Bu liderlik tarzında yöneticiler için, takipçinin gelişimi ve refahının artırılması gibi ihtiyaçlarının karşılanması organizasyonel ve kişisel hedeflerden önceliklidir (Ehrhart 2004; Greenleaf 1998; Walumbwa v.d, 2010; Van Dierendonck, 2011). İkincisi ise, hizmetkâr liderlikte, lider davranışlarının dürüstlük, alçakgönüllülük, fedakarlık, empati, güven ve saygı gibi temel değerler tarafından şekillendirilmesidir (Patterson, 2003; Russell, 2001).

“Bir veya daha fazla kişi tarafından bir kişiye verilen [algılanan] değer” (Spears, Ellemers, Doosje ve Branscombe, 2006: 179) anlamında saygının, çalışmada ele alınan ilişkilerin açıklanmasında kilit önemde olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanların işlerinde değer verdikleri özellikleri derecelendirmelerinin istendiği bir çalışmada saygı en yüksek oranı almıştır (van Quaquebeke, Zenker ve Eckloff, 2009). Çalışanların mükemmel yönetici özelliklerini değerlendirmelerinin istendiği başka bir çalışmada, güven ve saygı diğer yönetsel davranış kategorilerine egemen gelmiştir (Drehmer ve Grossman, 1984). “Liderler ile takipçileri arasında ya da meslektaşları arasında yer alan kişilerarası saygı, genel olarak bir organizasyona ve performansına faydalı olduğu düşünülen sonuç değişkenlerini etkilemektedir” (van Quaquebeke, Zenker ve Eckloff, 2009). Ayrıca Rogers ve Ashforth (2017), saygının alıcının aidiyet ve statü gereksinimlerini nasıl yerine getirdiğini açıklığa kavuşturarak, örgüt temelli benlik saygısı, örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik ile ilgili sonuçları kolaylaştırdığını belirtmiştir.

Değerlerin ve normların temsili ve gösterilmesinde liderin rolü dikkate alındığında; lider davranışları, çalışanın örgüt bağlamında benlik kavramını

etkilemektedir (Zhang, Kwan, Everett ve Jian, 2012). Örgütsel cazibeyi artıran faktörler (van Knippenberg, van Dick ve Tavares, 2007) ve çalışanın kendi değerine ilişkin duygularını artıran faktörler (Mael ve Ashforth, 1992) örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirir. Bu bilgiler birlikte değerlendirildiğinde; liderin bu olumlu davranışlarının, çalışanın kendisini değerli hissedeceği, cazibesi yüksek bir örgüt tanımlamasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Önceki araştırmalar, hizmetkâr liderliğin çalışanların kurumlarıyla olan özdeşleşmelerini arttırdığını destekleyici ampirik kanıtlar sunmaktadır (Çelik, 2017; Kır, 2017; Zhang, Kwan, Everett ve Jian, 2012; Chughtai, 2016). Ayrıca araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin etik liderlik (Türk ve Akbaba, 2018; Walumbwa v.d., 2011), ve dönüşümsel liderlik (Morçin ve Çarıkcı, 2016; Zhu v.d., 2012; Epitropaki ve Martin, 2005; Carmeli, Atwater ve Levi, 2011) ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna göre;

*H<sub>1</sub>: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.*

#### 1.4.2. Hizmetkâr Liderlik ve Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, bireylerin çalışma ortamlarında kişilerarası risk alma sonuçlarının algılanmasını ifade eder (Edmondson, 1999, 2003; Kahn, 1990). Edmondson'a (1999: 356) göre, "lider, destekleyici, koçluk odaklı ve sorulara ve zorluklara karşı savunma amaçlı olmayan cevaplara sahipse, üyeler ekibin güvenli bir ortam oluşturduğuna karar verebilirler". Edmondson (2003), özellikle destekleyici lider davranışlarının, güven ve saygıya dayalı ilişkilerin, psikolojik güvenlik algısının güçlenmesindeki önemini vurgulamıştır. May, Gilson ve Harter (2004), çalışanların güveninin psikolojik güvenlik üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Kahn (1990) tarafından yapılan çalışmada, destekleyici ve güvene dayalı kişilerarası ilişkiler, psikolojik güvenliği desteklemiştir. Benzer şekilde, yüksek kaliteli kişilerarası ilişkilerin psikolojik güvenliğin gelişimini kolaylaştırdığı gösterilmiştir (Carmeli v.d., 2009; Carmeli ve Gittell, 2009).

Edmondson (2003), resmi güç ilişkilerinin kişilerarası risk algılarını etkileyeceğini ve lider davranışlarının 3 yönünün psikolojik güvenliği destekleyeceğini belirtir. Bu lider davranışları; a) ulaşılabilirlik, b) açık bir şekilde girdi ve geri bildirim davet etmek, c) açıklık ve yanılabilirliği modellemedir. Lider bu davranışlarla, takipçilere güven ve saygı mesajı verirken, bu lider davranışlarını

şekillendiren değer ve normları gruba iletacaktır. Liderler ve takipçiler arasındaki sosyal değişimler, uygun ve uygun olmayan davranışlarla ilgili beklentilerin biçimlendirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Edmondson, 2003). Örneğin; Nembhard ve Edmondson (2006), takipçilerin kendi liderlerinin girdilerini davet ettiklerini ve takdir ettiklerini hissettiklerinde, kendilerini ifade etme ve konuşma konusunda rahat olmaları nedeniyle psikolojik bir güvenlik duygusu geliştirdiklerini tespit etmiştir. Alçakgönüllülük gösteren liderler, kişilerarası kabul tutumlarıyla bütün cevaplara sahip olmadıklarını kabul ederek, takipçilerin kendilerini güvende hissettikleri bir çalışma ortamını destekleyebilir. Araştırmalar, hizmetkâr liderlerin belirtilen özelliklerde davranışlar sergileme eğiliminde olduğunu göstermiştir (van Dierendonck, 2011; Liden ve ark., 2008). Ayrıca, "hizmetkâr liderlerin, özerklik ve yön sağlamanın doğru bir karışımı ile gösterdiği güçlendirme ve gelişimsel davranışlar, yüksek kaliteli ilişki ile sonuçlanmaya eğilimlidir ve bu da görevlerde daha yüksek katılımı ilişkilidir" (van Dierendonck, 2011).

Önceki çalışmalar, hizmetkâr liderliğin psikolojik güvenlikle pozitif ilişkili olduğuna dair ampirik kanıtlar sunmaktadır (Yan ve Xiao, 2016; Chughtai, 2016; Schaubroeck ve ark., 2011).

*H<sub>2</sub>: Hizmetkâr liderlik ile psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişki vardır.*

### 1.4.3. Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme

Psikolojik güvenlik, farklı yollarla örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirebilir. Psikolojik güvenlik, öğrenmeye elverişli bir ortam oluşturmaya yardımcı olabilir (bkz. Edmondson ve Lei, 2014). Araştırmalar, psikolojik güvenliğin bilgi paylaşımı (Collins ve Smith 2006; Siemsen v.d., 2009) ve öğrenme davranışları (Bunderson ve Boumgarden, 2010; Carmeli, 2007; Carmeli ve Gittell, 2009; Carmeli v.d., 2012; Edmondson, 1999; Nembhard ve Tucker, 2011) ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Pratik olarak bu, hataları tartışmak, fikirleri paylaşmak ve geri bildirim almak için uygun bir takım gibi görünüyor. Böyle bir takımın, çalışan açısından örgütsel özdeşleşmeyi destekleyecek cazip bir takım olduğu söylenebilir.

Psikolojik olarak güvenli bir çevrede çalışanların, hata bildirme ve işle ilgili konularda görüş bildirme gibi kişilerarası yönden riskli davranışlara girme



ihtimali daha yüksektir; çünkü kendileri ile alay edilmeyeceği veya cezalandırılmayacağı yönünde algıya sahip olacaklardır (Edmondson, 1999, 2003). Edmondson'a (1999) göre, psikolojik güvenlik, çalışanların cezalandırılmaksızın görüşlerini paylaşmaları açısından kendilerini saygın ve güvende hissettikleri bir çalışma ortamıyla ilgilidir. Kahn (1990) psikolojik güvenliğin, bireylerin kişisel benliklerini rol performansları sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak istihdam etme ya da ifade etme isteklerini etkileyeceğini önermiştir. Yaz kampı danışmanları ve mimarlık firması çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında, her iki bağlamda da kişisel katılım ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiyi göstermiştir. İlişkili olarak, Schein (1993) psikolojik güvenlikle, bireylerin, kendi kendini korumadan ziyade, kolektif amaçlara ve sorun önleme üzerine odaklanma konusunda özgür olduğunu belirtmiştir. Böylesi -güven ve saygı ile karakterize- bir organizasyonel ortamın, çalışanın örgütsel tabanlı benlik saygısını destekleyeceğini ve bunun sonucunda örgütsel özdeşleşme algısının güçleneceğini söyleyebiliriz (Erkutlu ve Chafra, 2015; Rogers ve Ashforth, 2017).

Araştırmalar, psikolojik güvenlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişkiyi göstermiştir (Kim, 2018; Erkutlu ve Chafra, 2015).

*H<sub>3</sub>: Psikolojik güvenlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki vardır.*

#### 1.4.4. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü

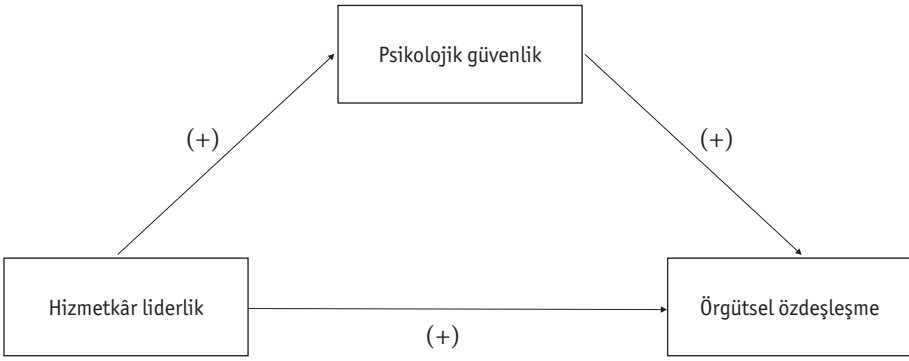
Bununla birlikte bu çalışmada, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye (Hipotez 1) psikolojik güvenliğin aracılık ettiği önerilmektedir. Yani hizmetkâr liderlik, psikolojik güvenlik algısını artıracak (Hipotez 2), güven ve saygı ile karakterize bir takım oluşmasını destekleyecektir. Böylesi cazip bir takım, çalışanın örgütle özdeşleşmesini kolaylaştıracaktır (Hipotez 3). Dolayısıyla aşağıdaki hipotez belirtilmiştir:

*H<sub>4</sub>: Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü vardır.*

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Veri toplama tekniği ankettir. Veri setinin analiz edilmesi için SPSS 19 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma modeli Şekil-1 de verilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Trabzon ilinde sağlık alanında görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. 119 anketten oluşan veri setinden demografik özelliklere ilişkin elde edilen istatistiklerin bir kısmı şöyledir; cinsiyet, 49 erkek (%41,2), 63 kadın (%52,9), cevapsız 7 (%5,9). Katılımcıların yaş ortalaması 38,83 yıl ve ortalama çalışma süresi 14,18 yıldır. Örneklem büyüklüğü literatürde kabul gören kriterlere göre yeterlidir (Büyüköztürk, 2002).

### 2.2. Ölçekler

Tüm araştırma değişkenlerini ölçmek için standart anket kullanılmıştır. Tüm değişkenler, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen, 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Düşük puanlar, ilgili araştırma değişkenine ilişkin algının düşük olduğu anlamına gelirken, yüksek puanlar ise organizasyonda ilgili değişkene ilişkin algının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Hizmetkâr liderlik:** Hizmetkâr liderliği ölçmek amacıyla Liden v.d., (2015) tarafından geliştirilen ölçek (SL-7) kullanılmıştır. 7 ifadeden oluşan ölçek tek boyutludur. Örnek ifade: “Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir”.

Örgütsel özdeşleşme: Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek amacıyla Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Melikoğlu (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 6 ifadeden oluşan ölçek tek boyutludur. Örnek ifade: “Çalıştığım kurum hakkında konuşurken ‘onlar’ değil ‘biz’ diye konuşurum”.

**Psikolojik güvenlik:** Psikolojik güvenlik algısını ölçmek amacıyla Edmondson (1999) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Örnek ifade: “Bu işyerindeki hiç kimse kasten çabalarımı baltalayacak şekilde hareket etmez”.

### 3. BULGULAR

Faktör yük değerleri ve açıklanan varyans değerlerini içeren keşifsel faktör analiz sonuçları Tablo-2’de verilmiştir. Tablo-2’deki analiz sonuçları incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ölçeği; faktör yükleri 0,737 ile 0,507 arasında değişen 7 maddeden oluşmakta ve açıkladığı varyans yüzdesi %43,09’dur (Kaiser-Meyer-Olkin:0.762, Bartlett test değerleri:[ $\chi^2(21)=190,723$  p<0,001]). Psikolojik güvenlik ölçeği; faktör yükleri 0,758 ile 0,522 arasında değişen 7 maddeden oluşmakta ve açıkladığı varyans yüzdesi %41,65’dir (Kaiser-Meyer-Olkin:0.820, Bartlett test değerleri:[ $\chi^2(21)=164,907$  p<0,001]). Örgütsel özdeşleşme ölçeği; faktör yükleri 0,801 ile 0,483 arasında değişen 6 maddeden oluşmakta ve açıkladığı varyans yüzdesi %63,91’dir (Kaiser-Meyer-Olkin:0.766, Bartlett test değerleri:[ $\chi^2(15)=169,737$  p<0,001]). Genel olarak bakıldığında çalışmada kullanılan ölçeklerin madde faktör yük değerlerinin ve açıklanan varyans yüzdelерinin kabul edilen sınır değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311-312). Faktör analizi sonucunda maddelerin boyut bazında, Cronbach Alfa cinsinden içsel tutarlılık katsayılarına bakılarak, güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tablo-2’de yer alan güvenilirlik bulguları, tüm faktörlerin Cronbach alfa değerlerinin literatürde kabul gören 0,70 (Gürbüz ve Şahin, 2016) değerinin üzerinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo-2:** Geçerlilik-Güvenilirlik Analizleri

Faktörler ve maddeler		Kaiser-Meyer-Olkin Bartlett test değerleri	Cronbach alfa	Faktör yükleri	Açıklanan Varyans yüzdesi
Hizmetkâr liderlik	HL7	KM0:0.762 x2(21)=190,723 p<0.001	α=0,765	,737	43,09%
	HL2			,727	
	HL5			,708	
	HL3			,639	
	HL4			,626	
	HL6			,621	
	HL1			,507	
Psikolojik güvenlik	PG7	KM0:0.820 x2(21)=164,907 p<0.001	α=0,755	,758	41,65%
	PG5			,716	
	PG6			,710	
	PG3			,639	
	PG4			,573	
	PG1			,560	
	PG2			,522	
Örgütsel özdeşleşme	ÖÖ4	KM0:0.766 x2(15)=169,737 p<0.001	α=0,756	,801	46,19%
	ÖÖ5			,801	
	ÖÖ3			,709	
	ÖÖ1			,640	
	ÖÖ2			,586	
	ÖÖ6			,483	

1., 2., ve 3. hipotezleri test etmek amacıyla veri setine pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo-3'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Değişkenlere ait Ortalamalar, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.s.	Yaş	Hizmetkar liderlik	Psikolojik güvenlik
Yaş	38,83	9,1			
Hizmetkâr liderlik	3,52	0,58	-,031		
Psikolojik güvenlik	3,51	0,62	,093	,632***	
Örgütsel özdeşleşme	3,82	0,62	-,051	,266***	,423***

N = 119 \*p < 0.05, \*\*p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Analiz bulgularına göre hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme ( $r=0.266$ ,  $p<0,001$ ) ve psikolojik güvenlik ( $r=0.632$ ,  $p<0,001$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon vardır. Ayrıca psikolojik güvenlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif korelasyon vardır ( $r=0.423$ ,  $p<0,001$ ). Değişkenler arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Bu bulgulara göre  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri desteklenmiştir.

4. hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'e (1986) ait yöntem<sup>3</sup> kullanılmıştır. Baron ve Kenny'in önerdiği dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-4'de yer almaktadır.

**Tablo-4:** Regresyon analizi sonuçları

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.		
1. Adım X: Hizmetkâr liderlik Y: Örgütsel özdeşleşme	0,286	0,096	0,266	$R^2=0,071$ $F(8,234)=8,901$ $p<0,01$
2. Adım X: Hizmetkâr liderlik M: Psikolojik güvenlik	0,681	0,077	0,632	$R^2=0,400$ $F(4,051)=77,991$ $p<0,001$
3. Adım M: Psikolojik güvenlik Y: Örgütsel özdeşleşme	0,423	0,084	0,423	$R^2=0,179$ $F(7,835)=25,535$ $p<0,001$
4. Adım X: Hizmetkâr liderlik M: Psikolojik güvenlik Y: Örgütsel özdeşleşme	-0,003 0,425	0,117 0,109	-0,003 0,425	$R^2=0,179$ $F(6,796)=12,659$ $p<0,001$

X: Bağımsız değişken, Y: Bağımlı değişken, M: Aracı değişken

<sup>3</sup> Bilimsel çalışmalarda genellikle Baron ve Kenny'nin (1986) dizisel yaklaşımı kullanılmakta ve analiz sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerekir. "i. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır ii. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. iii. Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. iv. Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelir." (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Tablo-4'te yer alan regresyon analizi sonuçları; birinci adımda hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=0,266$ ,  $p<0,01$ ) olduğunu, ikinci adımda hizmetkâr liderliğin psikolojik güvenlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=0,632$ ,  $p<0,001$ ) olduğunu, üçüncü adımda psikolojik güvenliğin hizmetkâr liderlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=0,423$ ,  $p<0,001$ ) olduğunu göstermiştir. Dördüncü adımda hizmetkâr liderlik ve psikolojik güvenliğin birlikte örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerine bakıldığında; psikolojik güvenliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ( $\beta=0,425$ ,  $p<0,001$ ) olduğunu; ancak hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta=-0,003$ ,  $p=0,978$ ) olmadığı bulunmuştur.

Başka bir ifadeyle, psikolojik güvenlik (aracı değişken) modele eklendiğinde; hizmetkâr liderliğin (bağımsız değişken) örgütsel özdeşleşme (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi  $\beta=0,266$  ( $p<0,01$ ) değerinden  $\beta=-0,003$  ( $p=0,978$ ) değerine azalarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Bu bulgular hizmetkâr liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Yani hizmetkâr liderliğin psikolojik güvenliği artırdığı ve psikolojik güvenliğinde örgütsel özdeşleşmeyi artırdığı doğrulanmıştır. Sobel testine göre aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $z=5.9188$ ,  $p<0,001$ ). Bu sonuçlar  $H_4$  hipotezini desteklemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, kamu çalışanlarının aidiyet algılarının güçlendirilmesi ve fikir ve eylemleriyle kurumlarına katılımlarının artırılması yönüyle örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik kavramlarının öneminin vurgulanması amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güvenlik algılarının desteklenmesi için uygun liderlik modeli olarak hizmetkâr liderlik yaklaşımı incelenmiştir.

Araştırma sonuçları hizmetkâr lider davranışlarının örgütsel özdeşleşmeyi ve psikolojik güvenlik algısını artırdığını göstermektedir. Korelasyon bulgularına göre hizmetkâr liderlik ile psikolojik güvenlik arasında güçlü, örgütsel özdeşleşme ile ılımlı bir ilişki vardır. Regresyon analizi bulguları ise hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracı rolü olduğunu göstermektedir. Bu bulgular kamuda değişim ve gelişimin

gerçekleştirilmesinde hizmetkâr lider özelliklerinin ve davranışlarının önemi- ne ampirik destek sağlamaktadır.

Hizmetkar liderlik ve psikolojik güvenlik arasındaki pozitif ilişki ( $r=0.632$ ,  $p<0.001$ ), diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Chughtai, 2016; Schaubroeck ve ark., 2011; Yan ve Xiao, 2016). Psikolojik güvenlik ve LMX ile güçlü ilişkiyi ortaya koyan diğer çalışmalara ait bulgular (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014; Uğurluoğlu, Köse ve Köse, 2015; Ürü Samı vd., 2013; Yıldız, 2016) birlikte değerlendirildiğinde, hizmetkar liderlik modelinin kişilerarası etkileşimi destekleyen önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında bulunan pozitif ilişkinin düzeyi ( $r=0.266$ ,  $p<0.001$ ) bazı çalışmalarla örtüşürken (Zhang, Kwan, Everett ve Jian, 2012), bazı çalışmalarda daha yüksek ilişkinin olduğu gösterilmiştir (Chughtai, 2016). Bu durumun açıklanmasında LMX'nin aracılık rolü ve örgütsel özdeşleşmenin farklı motivasyonları etkili olabilir. Çalışmalar, LMX ile örgütsel özdeşleşme arasında da farklı ilişki düzeylerine işaret etmektedir (Göksel ve Ekmekçioğlu, 2016; Çankır ve Palalar Alkan, 2018). Buradan hareketle, hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide LMX'in aracı rolünün karşılaştırılmalı olarak (özel-kamu, yapısal özellikler v.b.) incelenmesi durumun açıklanmasına katkı sağlayacak bilgiler sunabilir. Diğer taraftan, değerlendirilen liderin/ yöneticinin örgütte baskın (dominant) olup olmaması ya da örgütle özdeşleştirilme derecesi de açıklayıcı olabilir. Örneğin; liderin örgütle özdeşleştirilme derecesi yükseldikçe, pozitif liderlik algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi artabilir. Liderin örgütle özdeşleştirilme derecesi yetki devri ve yerinden yönetim uygulamaları ile desteklenebilir.

Hizmetkâr liderlik kurumda oluşturduğu güven ve saygı iklimi ve takipçinin katkısı kabul eden yaklaşımı ile takipçinin katılım hissi ve aidiyet algısını güçlendirmektedir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler dikkate alındığında, hizmetkâr liderlik yaklaşımının iyi idare uygulamalarının gelişebileceği bir iklimin oluşmasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca, -kendi çıkarlarını ve hedeflerini aşarak insana hizmet etmek yönüyle- hizmetkârlık yaklaşımının bizzat “iyi idare uygulaması” olduğu dahi söylenebilir.

Kamuda “iyi idare uygulamaları”nın desteklenmesi için öncelikle insanların iyiliğine odaklanan bir zihinsel dönüşüme ihtiyaç vardır. Böylesi bir zihni dönüşüm ise, “ben”i aşarak “öteki”ne yönelen “iyi insan” kaynağının

geliştirilmesi ile mümkün olabilir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ahlaki sevgi, fedakarlık, alçakgönüllülük, empati, ötekinin gelişimi ve güçlendirilmesi ve bütünsel bir sorumluluk anlayışıyla topluma hizmet etmek gibi özellikleri ile bu potansiyele sahiptir. Bu özelliklerin tamamı "ben"i aşarak "öteki"ne yönelen bir gönül ikliminden beslenir.

"İyi insan" kaynağının geliştirilmesi amacıyla hizmetkâr liderlik modelinde yer alan bileşenler, "liderlik programı" olarak okulöncesi eğitimden başlayarak eğitim programlarına dâhil edilerek geleceğin kamu çalışanları ve yöneticileri yetiştirilmelidir. Ayrıca bu bileşenler kamu çalışanlarının oryantasyon programlarına modül olarak eklenebilir. Bu programların etkinliği boylamasal çalışmalarla izlenebilir. Kamuda gelişimin sağlanması için çalışanların rolü ve sorumluluğu açık bir biçimde çerçevelenmelidir. Kamuda çalışmaya aday olan bireyler, devletin kendilerinden ne beklediği ve kamu çalışanı olmanın ne anlama geldiği konusunda açık bir içeriğe sahip olmalıdır. Bu noktada hizmetkârlık yaklaşımı, içeriğindeki değerler ve özellikler ile uygun bir çerçeve sunmaktadır.

Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar ve bilim insanları tarafından, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalar yapmanın ötesinde; bu ilişkilerin kamu sektörü açısından anlamını tartışan ve kamu sektörünü geliştirecek öneriler sunan çalışmalar üretilmelidir.

Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde kullanılan örneklem sayısı çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Genellenebilir sonuçlara ulaşılabilmesi için daha geniş örneklerde yapılacak çalışmalara ihtiyaç vardır.



## KAYNAKÇA

- AKDÖL, Buket (2015). **Hizmetkâr Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun (2015). “İdeal Devlet ve İyi Yönetim: Temel İlkeler, Kurallar ve Kurumlar”, **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, 7(1), ss.50-60.
- AKTAN, Coşkun Can ve İsmail Kitapçı (2016). “Global Sorunlarla Mücadelede İyi Yönetim”, **Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi**, 8(1), ss.50-66.
- ALBERT, Stuart ve David A. Whetten (1985). “Organizational identity”, **Research in Organizational Behavior**, 7, ss.263-295.
- ASHFORTH, Blake E. ve Fred Mael (1989). “Social identity theory and the organization”, **The Academy of Management Review**, 14(1), ss.20-39.
- ASHFORD, S. J., N. P. Rothbard, S. K. Piderit, and J. E. Dutton. (1998). “Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management In Selling Gender-Equity Issues”, **Administrative Science Quarterly**, 43, ss.23-57.
- ATEŞ, M. Fikret (2015). “Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(3), ss.75-95.
- BAER, Markus ve Michael Frese (2003). “Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance”, **Journal of Organizational Behavior**, 24, ss.45-68.
- BARBUTO, John E. ve Daniel W. Wheeler (2006). “Scale development and construct clarification of servant leadership”, **Group and Organization Management**, 31, ss.300-326.
- BARON, Reuben M. ve David A. Kenny (1986). “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, ss.1173-1182.
- BAYTOK, Ahmet ve Fatma Doğanay Ergen (2013). “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5(4), ss.105-132.

- BOLAT, Tamer, Oya İnci Bolat ve Murad Yüksel (2016). "Hizmetkâr Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(1), ss.75-104.
- BRESMAN, Henrik ve Mary Zellmer-Bruhn (2013). "The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning", **Organization Science**, 24, ss.1120-1139.
- BUNDERSON, J. Stuart ve Peter Boumgarden (2010). "Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners", **Organization Science**, 21, ss.609-624.
- BURRIS, Ethan R., James R. Detert ve Dan S. Chiaburu (2008). "Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice", **Journal of Applied Psychology**, 93(4), ss.912-22.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirilmede Kullanımı", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 8(32), ss.470-483.
- CARMELI, Abraham, Leanne Atwater ve Avi Levi (2011). "How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification", **Journal of Technology Transfer**, 36, ss.257-274.
- CARMELI, Abraham, Daphna Brueller ve Jane E. Dutton (2009). "Learning behaviors in the workplace: the role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety", **Systems Research and Behavioral Science**, 26, ss.81-98.
- CARMELI, Abraham ve Jody Hoffer Gittell (2009). "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 30, ss.709-729.
- CARMELI, Abraham, Asher Tishler ve Amy C. Edmondson (2012). "CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: the role of team trust and learning from failure", **Strategic Organization**, 10(1), ss.31-54.
- CHUGHTAI, Aamir Ali (2016). "Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety", **The Journal of Psychology**, 150(7), ss.866-880.

- COLLINS, Christopher J. ve Ken G. Smith (2006). “Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms”, **Academy of Management Journal**, 49(3), ss.544–60.
- ÇANKIR, Bilal ve Deniz Palalar Alkan (2018). “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(3), ss.929-949.
- ÇELİK, Neriman (2017). “Konaklama İşletmelerinde Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konya İli Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Konya.
- ÇINAR, Orhan, Fatih Karcıoğlu ve Kübra Akdaş (2016). «İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum’da Bir Kamu Kurumu Örneği», **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 4(3), ss.121-136.
- DAL, Lokman ve Sıtkı Çorbacıoğlu (2014). “Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimci İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 19(4), ss.287-310.
- DEPERT, James R. ve Ethan R. Burris (2007). “Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?”, **Academy of Management Journal**, 50, ss.869–884.
- DİNÇER, Müjde Ker ve Selin Bitirim (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak”, **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, 28, ss.61-72.
- DREHMER, David E. ve Jack H. Grossman (1984). “Scaling managerial respect: A developmental perspective”, **Educational and Psychological Measurement**, 44, ss.763-767.
- DUTTON, Jane E., Janet M. Dukerich ve Celia V. Harquail (1994). “Organizational Images and Member Identification”, **Administrative Science Quarterly**, 39(2), ss.239-263.
- DUYAN, Emin ve Dirk Van Dierendonck (2014). “Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru”, **Sosyoloji Konferansları**, 49, ss.1-32.

- EDMONDSON, Amy C. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", **Administrative Science Quarterly**, 44(2), ss.350-383.
- EDMONDSON, Amy C. (2003). **Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams**, In M West (Ed.), International handbook of organizational teamwork. London, UK: Blackwell Publishing.
- EDMONDSON, Amy C., Zhike Lei (2014). "Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, ss.23-43.
- EHRHART, Mark G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unitlevel organizational citizenship behavior", **Personnel Psychology**, 57, ss.61-94.
- EPITROPAKI, Olga ve Robin Martin (2005). "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 90(4), ss.659-676.
- ERKUTLU, Hakan ve Jamel Chafra (2015). "Servant Leadership and Voice Behavior in Higher Education", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)**, 30(4), ss.29-41.
- ERKUTLU, Hakan ve Jamel Chafra (2014). "Ethical Leadership and Workplace Bullying in Higher Education", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 29(3), ss.55-67.
- FRAZIER, M. Lance, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan ve Veselina Vracheva (2017). "Psychological safety: A meta analytic review and extension", **Personnel Psychology**, 70(1), ss.113-165.
- FULLER, Jerry Bryan, Laura E. Marler ve Kim Hester (2006). "Promoting felt responsibility for constructive change and pro- active behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design", **Journal of Organizational Behavior**, 27, ss.1089-1120.
- GÖKSEL, Aykut ve Emre Burak Ekmekçioğlu (2016). "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18(3), ss.721-747.

- GREENLEAF, Robert. K. (1970). **The servant as a leader**, Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- GREENLEAF, Robert. K. (1977). **Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. Paulist Press, New York.
- GREENLEAF, Robert. K. (1998). **The power of servant-leadership**, Berrett-Koehler, San Francisco.
- GÜRBÜZ, Sait ve Faruk Şahin (2016). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HAYNIE, Jeffrey J., Kevin W. Mossholder ve Stanley G. Harris (2016). "Justice and Job Engagement: The Role of Senior Management Trust", **Journal of Organizational Behavior**, 37(6), ss.889-910.
- İNCE, Cemal ve Ediz Güripek (2016). "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Adalet Algısına Etkileri Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2), ss.165-187.
- KAHN, William A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work" **Academy of Management Journal**, 33(4), ss.692-724.
- KARABEY, Canan Nur ve Ömer Faruk İŞCAN( (2007). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(2).
- KARAKUL, Selman (2015). "Hukuki Ve İdari Denetim Ölçütü Olarak İyi Yönetim İlkeleri", **Ombudsman Akademik Dergisi**, 2(3), ss.61-105.
- KILIÇ, Kemal Can ve Yavuz Aydın (2016). "Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 18(30), ss.106-113.
- KIR, Suat (2017). Hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Lider üye etkileşiminin aracılık etkisi (Lüe), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, İstanbul.
- KIM, Na Yoon (2018). "Linking Individuation and Organizational Identification: Mediation Through Psychological Safety", **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, (1):15675.
- KOÇEL, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- KONAN, Necdet, Hüsameddin Demir ve Mehmet Karakuş (2015). "Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması", **Electronic International Journal of Education, Arts, and Science**, 1(1), ss.135-155.
- LIANG, Jian Crystal I. C. Farh ve Jiing-Lih Farh (2012). "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination", **Academy of Management Journal**, 55, ss.71-92.
- LIDEN, Robert C., Sandy J. Wayne, Hao Zhao ve David Henderson (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **Leadership Quarterly**, 19, ss.161-177.
- LIDEN, Robert C., Sandy J. Wayne, Jeremy D. Meuser, Jia Hu, Junfeng Wu ve Chenwei Liao (2015). "Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28", **The Leadership Quarterly**, 26, ss.254-269.
- LIU, Wu, Renhong Zhu ve Yongkang Yang (2010). "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identification, and transformational leadership", **Leadership Quarterly**, 21, ss.189-202.
- LORD, Robert G. ve Douglas J. Brown (2004). **Leadership processes and follower self-identity**, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- MAEL, Fred ve Blake E. Ashforth (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, 13, ss.103-123.
- MAEL, Fred ve Blake E. Ashforth (2001). "Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks", **Journal for the Theory of Social Behaviour**, 31(2), ss.196-222.
- MAY, Douglas R., Richard L. Gilson ve Lynn M. Harter (2004). "The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, ss.11-37.
- MCALLISTER, Daniel J. ve Gregory A. Bigley (2002). "Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem", **Academy of Management Journal**, 45, ss.894-904.

- MELİKOĞLU, M. (2009). **The Distinctive Role of Prestige, Communication and Trust: Organizational Identification Versus Affective Commitment**, Unpublished master's dissertation, Marmara University, İstanbul.
- MORÇİN, Sine ve İ.Hüseyin Çarıkçı (2016). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 21(1), ss.97-112.
- MU, Shaohua(Carolyn) ve Devi R. Gnyawali (2003). "Developing synergistic knowledge in student groups", **Journal of Higher Education**, 74, ss.689-711.
- NEMBHARD, Ingrid M. ve Amy C. Edmondson (2006). "Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams", **Journal Organizational Behavior**, 27(7), ss.941-66.
- NEMBHARD, Ingrid M. ve Anita L. Tucker (2011). "Deliberate learning to improve performance in dynamic service settings: evidence from hospital intensive care units", **Organization Science**, 22(4), ss.907-22.
- NERGİZ, Hatice Güçlü (2015). "Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 26(2), ss.221-237.
- ÖRGEV, Cemil ve Elif Saba Sütlü (2018). "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği", **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, 5(1), ss.47-53.
- PAGE, Don ve Paul T. P. Wong (2000). **A conceptual framework for measuring servant leadership**. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America.
- PATTERSON, Kathleen A. (2003). **Servant leadership: A theoretical model**, Doctoral dissertation, Regent University. ATT No.3082719
- PFEFFER, Jeffrey ve John F. Veiga (1999). "Putting people first for organizational success", **Academy of Management Perspectives**, 13(2), ss.37-48.
- PRATT, Michael Gerard (1998). **To be or not to be? Central questions in organizational identification**, In D.A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in*

- organizations: Developing theory through conversations (ss. 171–207), Thousand Oaks, CA: Sage.
- RICH, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine ve Eean Crawford (2010). "Job Engagement: Antecedents And Effects on Job Performance", **Academy of Management Journal**, 53(3), ss.617-635.
- ROGERS, Kristie M. ve Blake E. Ashforth (2017). "Respect in Organizations: Feeling Valued as "We" and "Me"", **Journal of Management**, 43(5), ss.1578-1608.
- ROST, Joseph (1991), **Leadership for twenty-first century**, Praeger Publisher, New York.
- RUSSELL, Robert F. (2001), "The role of values in servant leadership", **Leadership and Organization Development Journal**, 22, ss.76-83.
- RUSSELL, Robert F. ve A. Gregory Stone (2002). "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model", **Leadership and Organization Development Journal**, 23, ss.145-157.
- SAVAŞ, Hamide Ash (2017). "Psikolojik Rahatlık Algısının Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi", **Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(2), ss.359-378.
- SCHAUBROECK, John, Simon S. K. Lam ve Ann Chunyan Peng (2011). "Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance", **Journal of Applied Psychology**, 96, ss.863–871.
- SCHEIN, Edgar H. (1993). "How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room", **Sloan Manag. Rev.**, 34, ss.85–92.
- SCHEIN, Edgar H. ve Warren G. Bennis (1965). **Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach**. New York, NY: Wiley.
- SIEMSEN, Enno, Aleda V. Roth, Sridhar Balasubramanian ve Gopesh Anand (2009). "The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing", **Manufacturing & Service Operations Management**, 11, ss.429–447.
- SPEARS, L. C. (1998). **Tracing the growing impact of servant-leadership**, In L. C. Spears (Ed.), **Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership** (ss.1-12). New York, NY: John Wiley and Sons.



- SPEARS, Russell, Naomi Ellemers, Bertjan Dooşje ve Nyla Branscombe, (2006). **The individual within the group: Respect!**, In T. Postmes & J. Jetten (Eds.), Individuality and the group: Advances in social identity: ss. 175-195. London: Sage.
- TAJFEL, Henri (1959). "Quantitative judgement in social perception", **British Journal of Psychology**, 50, ss.16-29.
- TAJFEL, Henri (1969). "Cognitive aspects of prejudice", **Journal of Social Issues**, 25, ss.79-97.
- TAJFEL, Henri ve John C. Turner (1979). **An integrative theory of intergroup conflict**. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (ss.33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- TAJFEL, Henri ve John C. Turner (1986). **The social identity theory of intergroup behaviour**. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations (ss. 7-24). Chicago, IL: Nelson Hall.
- TANGIRALA, Subrahmaniam ve Rangaraj Ramanujam (2008). "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification", **Academy of Management Journal**, 51, ss.1189-1203.
- TOKGÖZ, Emrah ve Oya Aytemiz Seymen (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", **Öneri Dergisi**, 10(39), ss.61-76.
- TUCKER, Anita L., Ingrid M. Nembhard ve Amy C. Edmondson (2007). "Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units", **Management Science**, 53, ss.894-907.
- TÜRK, Murat ve Melda Akbaba (2018). "Etik Liderlik Algısının Psikolojik Kontrat İhlali ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Antalya İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5(16), ss.382-407.
- UĞURLUOĞLU, Özgür, Serap Durukan Köse ve Tuncay Köse (2015). "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider; Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 19(2), ss.239-262.

- ÜRÜ SANI, O., , S. C. Çalışkan, , Ö. ATAN ve Uğur YOZGAT (2013). "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", **Ege Academic Review**, 13(1), ss.63-82.
- VAN DIERENDONCK, Dirk (2011). "Servant leadership: A review and synthesis", **Journal of Management**, 37(4), ss.1228-1261.
- VAN KNIPPENBERG, Daan (2000). "Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective", **Applied Psychology: An International Review**, 49(3), ss.357-371.
- VAN KNIPPENBERG, Daan, Rolf Van Dick ve Susana Tavares (2007). "Social identity and social exchange: Identification, support and withdrawal from the job", **Journal of Applied Social Psychology**, 37, ss.457-477.
- VAN QUAQUEBEKE, Niels, Sebastian Zenker ve Tilman Eckloff (2009). "Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices", **Journal of Business Ethics**, 89, ss.423-431.
- WALUMBWA, Fred O. ve John Schaubroeck (2009). "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety", **Journal of Applied Psychology**, 94, ss.1275-1286.
- WALUMBWA, Fred O., Chad A. Hartnell ve Adegoke Oke (2010). "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation", **Journal of Applied Psychology**, 95, ss.517-529.
- WALUMBWA, Fred O., David M.Mayer, PengWang, HuiWang, KristinaWorkman ve Amanda L.Christensena (2011). "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 115, ss.204-213.
- WU, C. H., Liu, J., Kwan, H. K. ve Lee, C. (2016). "Why and When Workplace Ostracism Inhibits Organizational Citizenship Behaviors: An Organizational Identification Perspective", **Journal of Applied Psychology**, 101(3), ss.362.
- YALÇIN, Mikail ve Engin Karadağ (2013). "Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi", **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14(2), ss.101-120.

- YAN, Aimin ve Yigui Xiao (2016). “Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China”, **SpringerPlus**, 5.
- YENER, Serdar (2015). “Psikolojik Rahatlık Algısı Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **ODÜ Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1, ss.280-305.
- YENER, Serdar (2018). “Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizmin Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13(1), ss.1- 14.
- YENER, Serdar ve Can Saka (2017). “Örgütsel Öğrenme Bağlamında Psikolojik Rahatlık”, **Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), ss.45-66.
- YILDIZ, Bora (2016). “Hizmetkâr Liderlik Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7(14), ss.499-517.
- YILMAZ, Celal (2013). Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Gebze.
- ZHANG, Haina, Ho Kwong Kwan, André M. Everett ve Zhaoquan Jian (2012). “Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: the moderating role of work climate for sharing family concerns”, **Human Resource Management**, 51(5), ss.747-767.
- ZHU, Weichun, John J. Sosik, Ronald E. Riggio ve Baiyin Yang (2012). “Relationships between transformational and active transactional leadership and followers’ organizational identification: The role of psychological empowerment”, **Journal of Behavioral and Applied Management**, 13(3), ss.186.