

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ VE YENİLİKÇİ UYGULAMALAR



EDİTÖRLER
PROF. DR. DERYA İLİC
PROF. DR. HACI MUSTAFA PAKSOY

Yönetim ve Organizasyon Alanında Araştırma Yöntemleri ve Yenilikçi Uygulamalar

Editörler

Prof. Dr. Derya İlic

Prof. Dr. Hacı Mustafa Paksoy

İmtiyaz Sahibi
Platanus Publishing®

Editörler
Prof. Dr. Derya İlic & Prof. Dr. Hacı Mustafa Paksoy

Kapak & Mizanpaj & Sosyal Medya
Platanus Yayın Grubu

Birinci Basım
Aralık, 2025

Yayımcı Sertifika No
45813

ISBN
978-625-8513-13-4

©copyright
Bu kitabın yayım hakkı Platanus Publishing'e aittir. Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin alınmadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Adres: Natoyolu Cad. Fahri Korutürk Mah. 157/B, 06480, Mamak,
Ankara, Türkiye.

Telefon: +90 312 390 1 118
web: www.platanuspublishing.com
e-mail: platanuskita@gmail.com



Platanus Publishing®

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1	5
Yeşil Örgütsel Davranışın Bazı Değişkenler Açısından Analizi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma	
Rana Yılmaz & Bahar Doğramacı Yalçın	
BÖLÜM 2	33
Demografik Özellikler Kapsamında Çalışanların Empatik Liderlik, Lider Alçakgönüllülüğü, Katılım İklimi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Algıları: Bir Alan Araştırması	
Mustafa Tuncer Okumuş	
BÖLÜM 3	53
Sağlık İşletmelerinde Farklı Meslekler ve Liderlik Tarzları	
İpek Aydın	
BÖLÜM 4	71
İş Değerleri ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar	
Sabiha Sevinç Altaş & Gönül Konakay	
BÖLÜM 5	83
The Nudging Approach in Artificial Intelligence Supported Human Resource Management	
Hande Gülnihal Gümüş	

BÖLÜM 1

Yeşil Örgütsel Davranışın Bazı Değişkenler Açısından Analizi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma

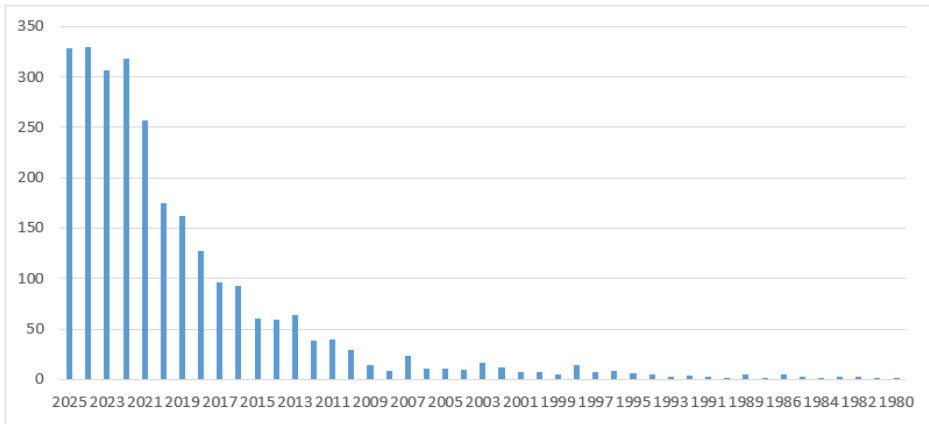
Rana Yılmaz¹ & Bahar Doğramacı Yalçın²

GİRİŞ

Yeşil örgütsel davranış, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri çevre dostu davranışlar olarak ifade edilebilir (Erbaşı ve Özalp, 2016: 298). Çevre dostu davranışlar ise doğal çevreyi korumayı veya bu alandaki kurumsal uygulamaları iyileştirmeyi amaçlayan, işyerinde bireyler tarafından gerçekleştirilen her türlü gönüllü veya zorunlu faaliyeti kapsamaktadır. (Borial, 2015: 21). Bu davranışlara atık malzemelerin geri dönüşümü veya ışıkların kapatılması ya da günün sonunda elektronik cihazların kapatılması gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Boiral, Paillé and Raineri, 2015: 12’den akt.: Akbaba, 2019: 644) Bu davranışların örgüt içinde yaygınlık kazanması, çevreye duyarlı bir örgüt inşaa etme yolunda önemli adımlardan birisi olarak görülmektedir (Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023: 26). Bu nedenle özellikle yöneticilerin çalışanların yeşil örgütsel davranış sergilemelerine ya da sergilememelerine neden olabilecek değişkenler hakkında bilgi sahip olmaları gereklilik arz etmektedir.

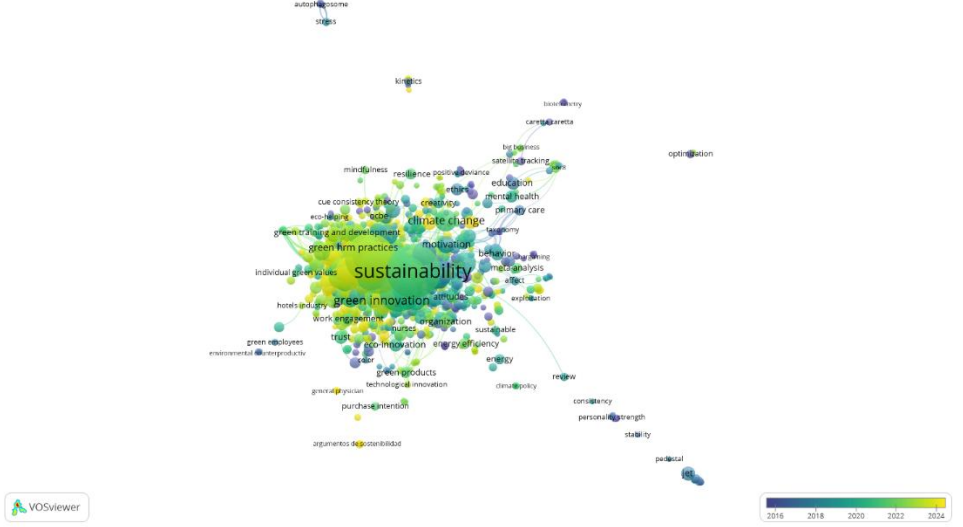
Literatür taraması amacıyla 16.10.2025 tarihinde web of science üzerinde 1980-2025 yılları arasında tüm kategorilerde “Green Organizational Behaviour” anahtar kelimesi ile İngilizce 2685 bilimsel yayın Voswiever programında analize tabi tutulmuştur. Buna göre elde edilen bulgular aşağıda belirtilmektedir.

Şekil 1’de 1980-2025 yılları arasında “Green Organizational Behaviour” anahtar kelimesi ile web of science üzerinde tüm alanlarda yapılan bilimsel yayınların dağılımı gösterilmektedir. Buna göre 1980’den 1997’ye kadar bu alandaki çalışmaların tek haneli olduğu, bu tarihten 2017’ye kadar çalışmaların ağırlıklı olarak iki haneli olarak devam ettiği, 2017’den sonra da çalışmaların genel olarak artış gösterdiği görülmektedir. 1980 yılında yayın sayısı 2 iken 2025 yılına ait 328 bilimsel yayın mevcuttur.



Şekil 1: 1980-2025 Yılları Arasında “Green Organizational Behaviour” Anahtar Kelimesi ile Web of Science Üzerinde Tüm Alanlarda Yapılan Bilimsel Yayınların Dağılımı

Şekil 2’de “Green Organizational Behaviour” anahtar kelimesi ile kullanılan anahtar kelimeler yer almaktadır. Buna göre birinci sırada “Sustainability” 166 , ikinci sırada “Green human resource management” 139, üçüncü sırada “Pro-environmental behaviour” 110, dördüncü sırada “Corporate social responsibility” 82 ve beşinci sırada “Environmental Performance” 73 olarak yer almaktadır.



Şekil 2: “Green Organizational Behaviour” Anahtar Kelimesi ile Kullanılan Anahtar Kelimeler

Şekil 3’te “Green Organizational Behaviour” anahtar kelimesi ile en çok görülen yazarlar yer almaktadır. Seçili kriterlere göre ilk beş yazarın yayın ve atıf sayısı ise şu şekildedir: Paille Pascal, 3479 atıf 24 yayın. Boiral Oliver, 3295 atıf, 14 yayın. Afsar Bilal, 1888 atıf 9 yayın. Zacher Hannes, 1739 atıf 16 yayın ve Renwick Douglas W. S. 1508 atıf, 4 yayındır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen 40 hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁: Cinsiyete göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂: Cinsiyete göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel katılım boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃: Cinsiyete göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin ekonomik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₄: Cinsiyete göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin yeşil satın alma boyutunda farklılaşmaktadır.

H₅: Cinsiyete göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin teknolojik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₆: Medeni duruma göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₇: Medeni duruma göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel katılım boyutunda farklılaşmaktadır.

H₈: Medeni duruma göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin ekonomik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₉: Medeni duruma göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin yeşil satın alma boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₀: Medeni duruma göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin teknolojik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₁: Yaşa göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₂: Yaşa göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel katılım boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₃: Yaşa göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin ekonomik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₄: Yaşa göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin yeşil satın alma boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₅: Yaşa göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin teknolojik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₆: Eğitim düzeyine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₇: Eğitim düzeyine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel katılım boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₈: Eğitim düzeyine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin ekonomik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₁₉: Eğitim düzeyine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin yeşil satın alma boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₀: Eğitim düzeyine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin teknolojik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₁: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₂: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel katılım boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₃: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin ekonomik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₄: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin yeşil satın alma boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₅: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin teknolojik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₆: Çocuk sahibi olup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₇: Çocuk sahibi olup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel katılım boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₈: Çocuk sahibi olup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin ekonomik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₂₉: Çocuk sahibi olup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin yeşil satın alma boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₀: Çocuk sahibi olup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin teknolojik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₁: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₂: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel katılım boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₃: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin ekonomik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₄: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin yeşil satın alma boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₅: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin teknolojik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₆: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₇: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin çevresel katılım boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₈: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin ekonomik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

H₃₉: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin yeşil satın alma boyutunda farklılaşmaktadır.

H₄₀: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri yeşil örgütsel davranış ölçeğinin teknolojik duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.

Örneklem ve Örneklem Seçme Yöntemi

Çalışmanın evrenini Trakya Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem 138 kişidir ve seçme yöntemi olarak amaçsal örneklem yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi; ankettir. Uygulama Google Formlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla ilgili frekans dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların 65’i kadın, 73’ü erkek, 95’i evli 43’ü bekardır. Katılımcıların 82’si çocuk sahibi iken, 55’i çocuk sahibi olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların 16’sı 18-24 yaş aralığında,

43'ü 25-35 yaş aralığında, 52'si 36-46 yaş aralığında ve 27'si de 47 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında 17'sinin ilköğretim, 45'inin lise, 34'ünün yüksekokul, 42'sinin lisans ve üzeri olduğu görülmektedir. Bunların yanısıra katılımcıların 59'unun yöneticilik pozisyonu bulunurken, 79'unun yöneticilik pozisyonu bulunmamaktadır. 48 katılımcı çevre ile ilgili eğitime katıldığını belirtirken 90 katılımcı çevre ile ilgili bir eğitime katılmadığını ifade etmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Frekans Dağılımları

Değişken		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cinsiyet	Kadın	65	47,1	47,1	47,1
	Erkek	73	52,9	52,9	100,0
	Toplam	138	100,0	100,0	
Medeni Durum	Evli	95	68,8	68,8	68,8
	Bekar	43	31,2	31,2	100,0
	Toplam	138	100,0	100,0	
Çocuk Sahibi Olunup Olunmadığı	Evet	82	59,4	59,9	59,9
	Hayır	55	39,9	40,1	100,0
	Toplam	137	99,3	100,0	
	Missing System	1			
	Toplam	138	100,0		
Yaş	18-24	16	11,6	11,6	11,6
	25-35	43	31,2	31,2	42,8
	36-46	52	37,7	37,7	80,4
	47 ve üzeri	27	19,6	19,6	100,0
	Toplam	138	100,0	100,0	
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	17	12,3	12,3	12,3
	Lise	45	32,6	32,6	44,9
	Yüksekokul	34	24,6	24,6	69,6
	Lisans ve üzeri	42	30,4	30,4	100,0
	Toplam	138	100,0	100,0	

Bunların yanısıra katılımcıların 59'unun yöneticilik pozisyonu bulunurken, 79'unun yöneticilik pozisyonu bulunmamaktadır. 48 katılımcı çevre ile ilgili eğitime katıldığını belirtirken 90 katılımcı çevre ile ilgili bir eğitime katılmadığını ifade etmektedir. Son olarak katılımcıların 89'u iş-özel yaşam uyumunu yaşadığını ifade ederken 49'u iş-özel yaşam uyumu yaşayamadığını ifade etmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Frekans Dağılımları (Devamı)

Değişken		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Yöneticilik pozisyonunun olup olmadığı	Evet	59	42,8	42,8	42,8
	Hayır	79	57,2	57,2	100,0
	Toplam	138	100,0	100,0	
"Çevre" ile ilgili bir eğitime katıldınız mı?	Evet	98	71,0	71,0	71,0
	Hayır	40	29,0	29,0	100,0
	Toplam	138	100,0	100,0	
İş-özel yaşam uyumunu yaşayabiliyor musunuz?	Evet	89	64,5	64,5	64,5
	Hayır	49	35,5	35,5	100,0
	Toplam	138	100,0	100,0	

Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi; ,940 bulunmuştur. Cronbach's Alpha değerinin ,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Durmuş vd, 2018: 89).

Tablo 3: Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,940	,942	27

Etik Beyan

Bu Çalışma, Kırklareli Üniversitesi Rektörlüğü, Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu, 07.05.2025 tarihli ve E-35523585-199-159748 sayılı izniyle hazırlanmıştır.

BULGULAR

Araştırmada kullanılan Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4'te düzenlenmiştir. Katılımcıların yanıtları üzerinden, ölçeğin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Böylelikle katılımcıların algıladıkları yeşil örgütsel davranış ve alt faktörlerinin ortalamaları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4'e göre Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Duyarlılık alt faktörünün ortalamasının $4,24 \pm 0,79$; Çevresel Katılım alt faktörünün ortalamasının $3,64 \pm 0,85$; Ekonomik Duyarlılık alt faktörünün ortalamasının $3,90 \pm 0,72$; Yeşil Satın Alma alt faktörünün ortalamasının $3,82 \pm 0,94$; Teknolojik Duyarlılık alt faktörünün ortalamasının $3,69 \pm 1,09$ olduğu görülmektedir. Buna göre Çevresel Duyarlılık alt boyutu içinde yer alan yeşil davranışların diğer alt faktörlerde yer alan yeşil davranışlara oranla daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Çevresel Duyarlılık	138	1,13	5	4,24	0,79
Çevresel Katılım	138	1,14	5	3,64	0,85
Ekonomik Duyarlılık	138	1,8	5	3,90	0,72
Yeşil Satın Alma	138	1	5	3,82	0,94
Teknolojik Duyarlılık	138	1	5	3,69	1,09

Tablo 5'te cinsiyet değişkenine göre Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin tüm boyutlarında gerçekleştirilen Mann Whitney U testi yer almaktadır. Buna göre ölçeğin sadece çevresel katılım boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre erkekler çevresel katılım boyutunda kadınlardan anlamlı olarak ($,048$) farklılaşmaktadır.

Tablo 5: Cinsiyet Değişkenine Göre Tüm Boyutlarda Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çevresel Duyarlılık	Kadın	65	62,85	4085,50	,064
	Erkek	73	75,42	5505,50	
	Toplam	138			
Çevresel Katılım	Kadın	65	62,39	4055,50	,048
	Erkek	73	75,83	5535,50	
	Toplam	138			
Ekonomik Duyarlılık	Kadın	65	64,01	4160,50	,126
	Erkek	73	74,39	5430,50	
	Toplam	138			
Yeşil Satınalma	Kadın	65	65,82	4278,00	,304
	Erkek	73	72,78	5313,00	
	Toplam	138			
Teknolojik Duyarlılık	Kadın	65	68,45	4449,00	,768
	Erkek	73	70,44	5142,00	
	Toplam	138			

Tablo 6’da medeni duruma göre Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin bütün boyutlarında yapılan Mann Whitney U testi bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 6: Medeni Durum Değişkenine Göre Tüm Boyutlarda Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çevresel Duyarlılık	Evli	95	70,29	6678,00	,727
	Bekar	43	67,74	2913,00	
	Toplam	138			
Çevresel Katılım	Evli	95	69,48	6600,50	,993
	Bekar	43	69,55	2990,50	
	Toplam	138			
Ekonomik Duyarlılık	Evli	95	69,78	6629,00	,903
	Bekar	43	68,88	2962,00	
	Toplam	138			
Yeşil Satınalma	Evli	95	66,70	6336,50	,219
	Bekar	43	75,69	3254,50	
	Toplam	138			
Teknolojik Duyarlılık	Evli	95	68,09	6468,50	,534
	Bekar	43	72,62	3122,50	
	Toplam	138			

Tablo 7’de çocuk sahibi olup olmama değişkenine göre gerçekleştirilen Mann Whitney U testi yer almaktadır. Buna göre gruplar arasında anlamlı farklılık elde edilemediği saptanmıştır.

Tablo 7: Çocuk sahibi olup olmama değişkenine göre Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Çocuğunuz var mı?	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çevresel Duyarlılık	Evet	82	69,29	5682,00	,916
	Hayır	55	68,56	3771,00	
	Toplam	137			
Çevresel Katılım	Evet	82	67,82	5561,50	,671
	Hayır	55	70,75	3891,50	
	Toplam	137			
Ekonomik Duyarlılık	Evet	82	67,21	5511,50	,518
	Hayır	55	71,66	3941,50	
	Toplam	137			
Yeşil Satınalma	Evet	82	64,17	5262,00	,080
	Hayır	55	76,20	4191,00	
	Toplam	137			
Teknolojik Duyarlılık	Evet	82	65,94	5407,00	,266
	Hayır	55	73,56	4046,00	
	Toplam	137			

Tablo 8’de yöneticilik pozisyonu değişkenine göre tüm boyutlarda gerçekleştirilen Mann Whitney U testi yer almaktadır. Yapılan test sonucu Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin bütün boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Tablo 8: Yöneticilik pozisyonu değişkenine göre Mann Whitney U Testi

	Yöneticilik pozisyonunuz var mı?	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çevresel Duyarlılık	Evet	59	84,23	4969,50	,000
	Hayır	79	58,50	4621,50	
	Toplam	138			
Çevresel Katılım	Evet	59	83,19	4908,00	,000
	Hayır	79	59,28	4683,00	
	Toplam	138			
Ekonomik Duyarlılık	Evet	59	84,31	4974,00	,000
	Hayır	79	58,44	4617,00	
	Toplam	138			
Yeşil Satınalma	Evet	59	82,16	4847,50	,001
	Hayır	79	60,04	4743,50	
	Toplam	138			
Teknolojik Duyarlılık	Evet	59	79,38	4683,50	,011
	Hayır	79	62,12	4907,50	
	Toplam	138			

Tablo 9’da çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığı değişkenine göre Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin tüm boyutlarında yapılan Kruskal Wallis testi bulunmaktadır. Yapılan test sonucuna göre bütün boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık elde edilmiştir.

Tablo 9: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre tüm boyutlarda yapılan Mann Whitney U Testi

	"Çevre" ile ilgili bir eğitime katıldınız mı?	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çevresel Duyarlılık	Evet	98	75,87	7435,50	,003
	Hayır	40	53,89	2155,50	
	Toplam	138			
Çevresel Katılım	Evet	98	75,87	7435,00	,003
	Hayır	40	53,90	2156,00	
	Toplam	138			
Ekonomik Duyarlılık	Evet	98	74,29	7280,00	,027
	Hayır	40	57,78	2311,00	
	Toplam	138			
Yeşil Satınalma	Evet	98	74,21	7272,50	,029
	Hayır	40	57,96	2318,50	
	Toplam	138			
Teknolojik Duyarlılık	Evet	98	73,74	7226,50	,049
	Hayır	40	59,11	2364,50	
	Toplam	138			

Tablo 10’da iş-yaşam değişkenine göre Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin tüm boyutlarında yapılan Mann Whitney U testi yer almaktadır. Tabloya göre gruplar arasında tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Tablo 10: İş-yaşam dengesi ile ilgili değişkene göre tüm boyutlarda Mann Whitney U Testi

	Sizce İş-yaşam dengesini yaşayabiliyor musunuz?	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çevresel Duyarlılık	Evet	89	81,96	7294,50	,000
	Hayır	49	46,87	2296,50	
	Toplam	138			
Çevresel Katılım	Evet	89	78,16	6956,00	,001
	Hayır	49	53,78	2635,00	
	Toplam	138			
Ekonomik Duyarlılık	Evet	89	78,06	6947,00	,001
	Hayır	49	53,96	2644,00	
	Toplam	138			
Yeşil Satınalma	Evet	89	76,21	6783,00	,007
	Hayır	49	57,31	2808,00	
	Toplam	138			
Teknolojik Duyarlılık	Evet	89	77,54	6901,50	,001
	Hayır	49	54,89	2689,50	
	Toplam	138			

Tablo 11’de yaş değişkenine göre Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin tüm boyutlarında yapılan Kruskal Wallis testi yer almaktadır. Bu test sonucuna göre yalnızca Ekonomik Duyarlılık boyutunda anlamlı bir fark (,047) elde edilmiştir.

Tablo 11: Yaş değişkenine göre Kruskal Wallis Testi

	Yaşınız?	N	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çevresel Duyarlılık	18-24	16	56,91	,290
	25-35	43	67,93	
	36-46	52	76,85	
	47 ve üzeri	27	65,31	
	Toplam	138		
Çevresel Katılım	18-24	16	55,41	,301
	25-35	43	75,73	
	36-46	52	71,46	
	47 ve üzeri	27	64,15	
	Toplam	138		
Ekonomik Duyarlılık	18-24	16	53,63	,047
	25-35	43	75,56	
	36-46	52	76,20	
	47 ve üzeri	27	56,35	
	Toplam	138		
Yeşil SatınAlma	18-24	16	66,78	,642
	25-35	43	70,87	
	36-46	52	73,32	

	47 ve üzeri	27	61,57	
	Toplam	138		
	18-24	16	71,75	,440
	25-35	43	70,86	
	36-46	52	73,40	
Teknolojik Duyarlılık	47 ve üzeri	27	58,48	
	Toplam	138		

Yaş değişkenine göre Ekonomik Duyarlılık boyutunda hangi gruplar arasında anlamlı farkın bulunduğunu görebilmek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 12'ye göre 36-46 yaş grubun 18-24 yaş grubundan anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Tablo 12: Yaş Değişkenine Göre Ekonomik Duyarlılık Boyutunda Mann Whitney U Testi

	Yaşınız?	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2- tailed)
	18-24	16	25,66	410,50	,040
Ekonomik Duyarlılık	36-46	52	37,22	1935,50	
	Toplam	68			

Tablo 13'te eğitim durumuna göre Yeşil Örgütsel Davranışın tüm boyutlarında yapılan Kruskal Wallis testi yer almaktadır. Bu testin sonucuna göre Çevresel Duyarlılık ve Teknolojik Duyarlılık boyutlarında anlamlı farklılık elde edilmiştir.

Tablo 13: Eğitim Durumu değişkenine göre tüm boyutlarda Kruskal Wallis Testi

	Eğitim Durumunuz	N	Mean Rank	
Çevresel Duyarlılık	İlköğretim	17	60,53	,009
	Lise	45	59,46	
	Yüksekokul	34	66,35	
	Lisans ve üzeri	42	86,44	
	Toplam	138		
Çevresel Katılım	İlköğretim	17	54,47	,058
	Lise	45	62,91	
	Yüksekokul	34	70,91	
	Lisans ve üzeri	42	81,50	
	Toplam	138		
Ekonomik Duyarlılık	İlköğretim	17	64,65	,053
	Lise	45	59,29	
	Yüksekokul	34	69,41	
	Lisans ve üzeri	42	82,48	
	Toplam	138		
Yeşil SatınAlma	İlköğretim	17	75,59	,227
	Lise	45	59,41	
	Yüksekokul	34	73,41	
	Lisans ve üzeri	42	74,68	
	Toplam	138		

Teknolojik Duyarlılık	İlköğretim	17	46,76	,002
	Lise	45	59,34	
	Yüksekokul	34	78,66	
	Lisans ve üzeri	42	82,17	
	Toplam	138		

Eğitim durumu değişkenine göre Çevresel Duyarlılık boyutunda hangi gruplar arasında farklılığın bulunduğunu görebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 14’te yer almaktadır. Buna göre lisans ve üzeri eğitime sahip olan grup, ilköğretim eğitim düzeyine sahip gruptan (,017), lise eğitim düzeyine sahip olan gruptan (,003) ve yüksekokul eğitim düzeyine sahip olan gruptan (,020) anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Tablo 14: Eğitim Durumu değişkenine göre Çevresel Duyarlılık Boyutunda Mann Whitney U Testleri

	Eğitim Durumunuz	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çevresel Duyarlılık	İlköğretim	17	21,68	368,50	,017
	Lisans ve üzeri	42	33,37	1401,50	
	Toplam	59			
	Lise	45	36,22	1630,00	,003
	Lisans ve üzeri	42	52,33	2198,00	
	Toplam	87			
	Yüksekokul	34	32,03	1089,00	,020
	Lisans ve üzeri	42	43,74	1837,00	
	Toplam	76			

Eğitim durumu değişkenine göre Teknolojik Duyarlılık boyutunda hangi gruplar arasında farklılığın bulunduğunu tespit edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 15’te yer almaktadır. Buna göre yüksekokul eğitim düzeyine sahip olan grubun, ilköğretim eğitim düzeyine sahip olan gruptan (,012) ve lise eğitim düzeyine sahip olan gruptan (,021) anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olan grubun da ilköğretim eğitim düzeyine sahip olan gruptan (,004) anlamlı olarak farklılaştığı bulgusu elde edilmiştir.

Tablo 15: Eğitim Durumu değişkenine göre Teknolojik Duyarlılık Boyutunda Mann Whitney U Testi

Teknolojik Duyarlılık	İlköğretim	17	18,65	317,00	,012
	Yüksekokul	34	29,68	1009,00	
	Toplam	51			
	İlköğretim	17	19,88	338,00	,004
	Lisans ve üzeri	42	34,10	1432,00	
	Toplam	59			
	Lise	45	34,86	1568,50	,021
	Yüksekokul	34	46,81	1591,50	
	Toplam	79			

SONUÇ

Erbaşı tarafından geliştirilen Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin kullanıldığı bu araştırma sonucunda araştırmada geliştirilen 40 hipotezin 19’u kabul edilip 21’i reddedilmiştir.

Cinsiyet

Cinsiyet değişkenine göre Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin sadece “Çevresel Katılım” boyutunda anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre erkekler Çevresel Katılım boyutunda kadınlardan farklılaşmaktadır. “H₂: Cinsiyete göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Katılım boyutunda farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. 73 erkek katılımcının 40’ının yöneticilik pozisyonu bulunmaktadır. 61’i çevre ile ilgili eğitime katılmıştır. Aynı zamanda 55’i iş-yaşam dengesi yaşayabildiğini

belirtmektedir. Bu farklılığın kaynağı; yöneticilik pozisyonu, çevre ile ilgili eğitim alma ya da iş-yaşam dengesinin yaşanabilmesi olabilir.

Literatürde bu bulguyu elde eden başka araştırmalar da mevcuttur. Yiğit tarafından evrenini 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi İlçesi'nde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu araştırmanın örneklemini 435 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin yeşil örgütsel davranış çevresel katılım boyutunda anlamlı fark vardır. Kadın öğretmenlerin çevresel katılım ve alt boyutunda puan sıra ortalamaları erkek öğretmenlere göre daha düşük elde edilmiştir (Yiğit, 2025: 50).

Sarıyer tarafından gerçekleştirilen ve araştırmanın örneklemini Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan sağlık çalışanlarının oluşturduğu 316 kişinin oluşturduğu araştırmada ise “Çevresel Katılım”, “Çevresel Duyarlılık” ve “Ekonomik Duyarlılık” alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık elde edilmiştir. Ancak bu araştırmada kadınların puan ortalaması erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (Sarıyer, 2025: 51, 52, 82). Literatürde cinsiyet ile ilgili farklılığın elde edilmediği araştırmalar da mevcuttur. Erbaşı tarafından evrenini Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturduğu bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın örneklem grubunu, bu oteller bünyesinde yer alan 12 otelin çalışanları arasından rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenen 319 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucu elde edilen bulguya göre erkeler ve kadınlar arasında anlamlı bir istatistiksel fark tespit edilememiştir (Erbaşı, 2017: 159, 166). Benzer şekilde elde edilen bir bulgu da Dikmen tarafından yapılan araştırmada elde edilmiştir. Bu araştırma'nın evrenini Afyonkarahisar'daki turizm işletme belgeli otellerde çalışan iş görenler oluşturmaktadır. 200 kişiden oluşan örneklemin kullanıldığı araştırmada da anlamlı bir fark elde edilememiştir (Dikmen, 2023: 35, 56).

Yaş

Yaş değişkenine göre Ekonomik Duyarlılık alt boyutunda 36-46 yaş grubu, 18-24 yaş grubundan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. “H13: Yaşa göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Ekonomik Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. 36-46 yaş grubunu 52 kişi oluşturmaktadır. 52 kişinin 25'i yöneticidir, 43'ü çevre ile ilgili bir eğitime katılmıştır. Son olarak 52 kişinin 35'i iş-yaşam dengesini sağlayabildiğini belirtmektedir. Bu farklılığın nedeni; bu yaş grubundaki çalışanların çevre ile ilgili eğitime katılmaları mümkün görünmektedir. Literatürde benzer bulguları elde eden bir çalışma da Sarıyer tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre Ekonomik Duyarlılık alt boyutunda 36-45 yaş arası olanların puanları, 18-25 yaş olanların puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Sarıyer'e göre bu farklılığın nedeni bu yaş grubundaki bireylerin kariyerlerinin olgunluk aşamasında bulunmaları sebebiyle kurumsal sorumluluk

ve çevre bilinci bakımından daha duyarlı davranmalarından kaynaklı olduğu söylenebilir (Sarıyer, 2025: 51,52, 84). Erbaşı'nın gerçekleştirmiş olduğu araştırmada ise yaş grupları arasında anlamlı bir istatistiksel fark tespit edilememiştir (Erbaşı, 2017: 166).

Bu tür yaş farklılıklarının ne ölçüde mevcut olduğunu değerlendirmek için, Wiernick ve diğerleri tarafından 11 ülkedeki 22 örneklemden 4676 profesyonel çalışanı temel alan 132 bağımsız korelasyon ve 336 d-değerini meta-analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguya göre yaşın çevre dostu davranışlarla küçük pozitif ilişkileri olduğu görülmüştür. Bu da yaşlı yetişkinlerin bu işyeri davranışlarını biraz daha sık sergilediğini göstermektedir. Buna göre yaşla ilişkiler, genel olarak Koruma, Zarardan Kaçınma ve İnisiyatif Alma çevre dostu davranışları için doğrusal görünmektedir (Wiernick vd., 2016: 194).

Medeni Durum

Çalışmada medeni durum değişkenine göre Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Bu değişkenle ilgili hipotezler reddedilmiştir. Dikmen tarafından gerçekleştirilen çalışmada da medeni durum değişkenine göre de anlamlı bir fark elde edilememiştir (Dikmen, 2023: 57).

Eğitim

Eğitim durumu değişkenine göre iki boyutta farklılıklar elde edilmiştir. Bunlar; Çevresel Duyarlılık ve Teknolojik Duyarlılık boyutlarıdır. Çevresel Duyarlılık boyutunda lisans ve üzeri eğitime sahip olan grup, ilköğretim, lise ve yüksekokul eğitim düzeyine sahip olan gruptan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. **“H₁₆: Eğitim düzeyine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”** hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın kaynağı; yüksek eğitimin insanlara olayları neden-sonuç ilişkisi açısından bakmayı öğretmesi olabilir. Yüksek eğitim ile bireylerin çevre sorunlarının nedenleri, sonuçları ve çözümleri hakkında daha geniş bir bakış açısına sahip olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan eğitim ile bireylerde etik ve sorumluluk bilinci de artış gösterebilir. “Sürdürülebilirlik”, “doğaya saygı” gibi değerler değer sıralamasında ön sıralara gelebilir. Lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olan 35 katılımcının 18'in yöneticilik pozisyonu bulunmaktadır. Aynı zamanda 28'i çevre ile ilgili eğitim almıştır ve 26'sı iş-yaşam dengesini sağladığını belirtmektedir.

Teknolojik Duyarlılık boyutunda da yüksekokul eğitim düzeyine sahip olan grup, ilköğretim ve lise eğitim düzeyine sahip olan gruptan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Benzer şekilde lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olan grup da ilköğretim eğitim düzeyine sahip olan gruptan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. **“H₂₀: Eğitim düzeyine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Teknolojik Duyarlılık**

boyutunda farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nedeni; yüksek eğitimin bireylere sadece teknolojinin hayatı kolaylaştırmadığını aynı zamanda bu teknolojinin toplumsal, etik veya çevresel etkilerini de sorgulamasına yol açması olabilir. Erbaşı’nın gerçekleştirmiş olduğu araştırmada ise eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel fark tespit edilememiştir (Erbaşı, 2017: 166).

İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi değişkenine göre Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Kabul edilen hipotezler şu şekildedir.

“H₂₆: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₂₇: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Katılım boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₂₈: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Ekonomik Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₂₉: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Yeşil Satın Alma boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₃₀: İş-yaşam dengesine göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Teknolojik Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

İş-yaşam dengesi, çalışanların aile (yaşam) ve iş yaşamları arasında bir denge kurma uygulamalarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Jyothi ve Jyothi, 2012: 35). İş-yaşam dengesini sağladığını düşünen katılımcıların iş-yaşam dengesini sağladığını düşünmeyen katılımcılardan farklılık göstermesi bu kişilerin hem özel hem iş yaşamları için memnuniyet düzeyleri hakkında fikir verebilir. Çalışan için bu dengenin olmaması çalışana fiziksel ve/veya psikolojik ilave bir çaba dolayısıyla ilave bir yorgunluk getireceği beklenebilir. Bu psikolojik/fizyolojik yorgunluk ile çalışan yeşil örgütsel davranış gibi davranışları genel memnuniyetsizliğinden dolayı gerçekleştirmekten uzak bir duruş sergileyebilir. Ancak denge gerçekleştiğinde çalışanın daha pozitif olacağı ve dolayısıyla yeşil örgütsel davranış ve benzeri davranışları göstermesinin daha muhtemel olacağı söylenebilir. Yöneticiler, yeşil örgütsel davranışların artmasını için iş-yaşam dengesi programlarını uygulayabilirler. Bunlar, “Zamanı esas alan stratejilere dayanan programlar”, “Bilgiyi esas alan stratejilere dayanan

programlar”, “Finansal kaynakları esas alan stratejilere dayanan programlar” ve “Doğrudan sunulan hizmetler”, “Danışmanlık hizmetleridir.” (Kossek, 1996’dan akt.: Gürel, 2019:). İş-yaşam dengesini yaşayabildiğini ifade eden 89 kişinin 55’i erkek, 61’i evli, 53’ü çocuk sahibi, 68’i çevre ile ilgili eğitim almıştır.

Yöneticilik Pozisyonu

Yöneticilik pozisyonu değişkenine göre Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin tüm boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Yöneticilik pozisyonunda bulunanlar Çevresel Duyarlılık, Çevresel Katılım, Ekonomik Duyarlılık, Yeşil Satın Alma ve Teknolojik Duyarlılık boyutlarında yöneticilik pozisyonu olmayan gruptan anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Kabul edilen hipotezler şu şekildedir.

“H₃₁: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₃₂: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Katılım boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₃₃: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Ekonomik Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₃₄: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Yeşil Satın Alma boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₃₅: Yönetici olunup olunmamasına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Teknolojik Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin bütün boyutlarında yönetici olanların yönetici olmayanlardan farklılaşmasının nedeni; yöneticilerin, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim alanlarında görev ve sorumlulukları olmasından dolayı çalışma ortamlarında yönetici olmayan çalışanlara göre daha duyarlı davranışları olabilir. 59 yönetici katılımcının 40’ı erkektir. 52’si çevre ile ilgili eğitim almıştır. 43’ü de iş-yaşam dengesini sağladığını belirtmektedir.

Çevre Eğitimi

Çalışmanın sonucunda elde edilen önemli bulgulardan bir diğeri de çevre ile ilgili bir eğitimin alınması ile ilgili olmuştur. Buna göre bu alanda eğitim alan grup, Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin tüm boyutlarında bu alanda eğitim almayan gruptan farklılaşmaktadır. Kabul edilen hipotezler şu şekildedir.

“H₃₆: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₃₇: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Çevresel Katılım boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₃₈: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Ekonomik Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₃₉: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Yeşil Satın Alma boyutunda farklılaşmaktadır.”

“H₄₀: Çevre ile ilgili bir eğitim alınıp alınmadığına göre çalışanların yeşil örgütsel davranış eğilimleri Yeşil Örgütsel Davranış ölçeğinin Teknolojik Duyarlılık boyutunda farklılaşmaktadır.”

Yiğit tarafından gerçekleştirilen araştırmada da çevre konulu eğitim alan öğretmenlerin yeşil örgütsel davranışın çevresel katılım ve yeşil satın alma alt boyutlarında istatistiksel olarak çevre konulu eğitim almayan öğretmenlerden anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (Yiğit, 2025: 66). Çevre ile ilgili eğitim alan katılımcıların çevre ile ilgili eğitim almayan katılımcılardan farklılaşmaların nedeni eğitim sonucu çevre ile ilgili değerlerin aktif hale gelmesi olabilir. Aktif hale gelen değerler de davranışa yön vermiş olabilir. 98 katılımcı çevre ile ilgili eğitime katılmıştır. 98 katılımcının 61'i erkek ve 49'u yöneticidir. 98 katılımcının 68'i de iş-yaşam dengesini sağlayabildiğini belirtmektedir.

Sonuç olarak örgütler, yeşil örgütsel davranış biçimlerini örgüt içinde çalışanlarında daha fazla görmek istediklerinde, çevre ile ilgili eğitimleri kurum politikası çerçevesinde değerlendirmelileri gerekmektedir. İlave olarak çalışanların iş-yaşam dengesini kurucu, koruyucu politikaların da aktif olarak işletilmesinin örgüt içinde yeşil örgütsel davranışlarda artışa neden olacağı beklenebilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, M. (2019). Örgütsel Adalet İşgörenlerin Yeşil Örgütsel Davranışını Etkiler Mi?, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 641, Aralık 2019 Cilt 21 Sayı 2 (641-660) Doi: 10.26468/trakyasobed.531110.
- Altınok Gürel, P. (2019). Organizasyonlar Tarafından Uygulanan İş-Yaşam Dengesi Programlarının Çalışanlara Etkisi, *Uluslararası Uygulamalı Ekonomi ve Finans Çalışmaları Dergisi*, 4(2), ISSN 2548-0448.
- Boiral, O. Paillé, P. & Raineri N. (2015). The Nature Of Employees' Pro-Environmental Behaviors, Doi: 10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0002.
- Dikmen, M. (2023). *Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Yeşil Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Durmuş, B. Yurtkoru E. S. & Çinko, M. (2018). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erbaşı, A. & Özalp, Ö. (2016). Çevre Tutkusu ve Yeşil Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Eurasian Business & Economics Journal*, 2, 297-306. <http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016-MSEMP-70>
- Erbaşı, A. (2017). The Investigation Of Hotel Employees' Green Organisational Behaviour Tendencies In Terms Of Some Demographic Variables, *Tourism in Southern and Eastern Europe*, Vol. 4, pp. 159-168 <https://doi.org/10.20867/tosee.04.6>
- Erbaşı, A. (2019). Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Istanbul Management Journal*, Doi: 10.26650/imj.2019.86.0001 [Http://imj.istanbul.edu.tr](http://imj.istanbul.edu.tr).
- Jyothi, V. S. Jyothi P. (2012). Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women, *Advances In Management*, 5(6), 35-43.
- Kavaslar, S. ve Karavelioğlu, C. (2023). Yeşil Örgütsel Davranışın Kavramsal Çerçevesi. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4 (1), 24-34.
- Sarıyer, H. (2025). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Vicdan Düzeyinin Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Wiernik, Brenton M. Dilchert, S. Ones, Deniz S.(2016). Age End Employee Green Behaviors: A Meta Analysis, *Frontiers in Psychology*, 7:194, doi: 10.3389/fpsyg.2016.00194
- Yiğit, Ö. (2025). *Okul Müdürlerinin Yeşil Dönüştürücü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Yeşil Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

BÖLÜM 2

Demografik Özellikler Kapsamında Çalışanların Empatik Liderlik, Lider Alçakgönüllülüğü, Katılım İklimi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Algıları: Bir Alan Araştırması

Mustafa Tuncer Okumuş¹

¹ Dr. Öğr. Üy., Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi, Orcid: 0000-0002-6495-3252

1. GİRİŞ

Empati genel olarak başkalarının duygularını anlamakla ilgilidir. Liderlik ise başkalarını etkileyerek istedik yönde davranmalarını sağlama ile ilgili bir kavramdır. Lider başkalarını etkilerken onların duygularını anlayarak hareket ederse bu durum hem lider hem de takipçileri için olumlu bir durum olacaktır. Empatik liderlik liderle onu izleyenler arasında duygusal bağ ile ilgilidir. Lider izleyenleri empatik duygularla değerlendirmekte ve onları anlamaya çalışmaktadır (Okumuş, 2024).

Alçakgönüllü liderlik davranışı, kişisel hataları, yanlışları ve sınırları kabul etmekten; takipçilerinin katkılarını ve güçlü yönlerini vurgulamaktan; öğretilebilirliği modellemekten oluşur. Genel olarak, alçakgönüllü liderlik tarzından etkilenen astlar daha olumlu duygusal hisler yaşayacak, bu duygusal deneyimler çalışanların bilişsel ve değerlendirme becerilerini etkileyecek ve kendilerini mevcut organizasyona göre sınıflandırma ve tavsiyelerde bulunma olasılıkları daha yüksek olacaktır (Liu, 2016).

Kapsayıcı bir iklim, kimliği veya geçmişi ne olursa olsun herkesin kendini rahat, saygı duyulan ve değerli hissettiği bir çalışma ortamıdır. Farklı geçmişlere sahip bireylerin kendilerini ifade etme, özgün kimliklerini işe getirme ve tüm potansiyellerine katkıda bulunma konusunda kendilerini güvende hissettikleri bir ortamdır (Mehmood vd., 2024:172). Kapsayıcı iklim, adalet, eşitliğe, çeşitliliğe, kapsayıcılığa değer veren ve geliştiren bir ortamdır (Davis vd., 2024:30).

İş tatmini, belirli iş faktörleri, bireysel özellikler ve iş dışındaki grup ilişkileri olmak üzere üç alandaki birçok özel tutumun sonucu olan genel bir tutumdur (Mishra, 2013:45). İş tatminini belirleyen örgütsel ödül sistemleri, güç dağılımı ve merkezileşme gibi faktörler ve öz saygı ve başarı ihtiyacı gibi bireysel farklılıklar gibi çeşitli faktörler vardır (Chen ve Silverthorne, 2008:574).

Çalışan sirkülasyonu, kuruluşlar için her zaman endişe verici bir konu olmuştur. Büyük ölçüde çalışan sirkülasyonu hem kuruluş hem de çalışanlar için zararlı olabilir. Sirkülasyon, kuruluşun işe alım ve seçim, personel süreci ve oryantasyonu, yeni personelin eğitimi ve hepsinden önemlisi, çalışanın iş başındayken edindiği bilginin kaybıyla ilgili maliyetleri üzerinde etkilidir. Ek olarak, personel eksikliğine yol açar ve bu da kalan personelin etkinliğinin ve üretkenliğinin azalmasına neden olur. İşten ayrılma, çalışan üzerinde de olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Kişi, hak kazanmadığı yan haklarını kaybedebilir (Jha, 2009:26).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın belirli bir süre içinde kuruluşundan ayrılma isteğini ifade eder ve genellikle gerçek çalışan işten ayrılma oranını incelemek için kullanılır. Çalışan işten ayrılma oranının işletme ve genel olarak işgücü piyasası üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceğinden, böyle bir tercihin belirleyicilerini anlamak önemlidir (Lazzari vd., 2022:279).

Bu araştırmada İstanbul’da beş yıldızlı otellerde çalışan kişilerin empatik liderlik, lider alçakgönüllülüğü, katılım iklimi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumundan oluşan demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma değişkenleri çalışanların demografik düzeydeki farklılıklarını ele alarak empatik liderlik, lider alçakgönüllülüğü, katılım iklimi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile aralarında anlamlı ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

2. YÖNTEM

Yapılan çalışmada, turizm sektöründe beş yıldızlı otel çalışanlarının empatik liderlik, lider alçakgönüllülüğü, katılım iklimi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algılarının demografik özelliklerden cinsiyet, medeni durum, yaş ve öğrenim durumu kapsamında incelenmektedir. Bu amaca ulaşmak için çalışanların empatik liderlik, lider alçakgönüllülüğü, katılım iklimi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algıları demografik değişkenler kapsamında SPSS programı ile analiz edilmiş ve aralarında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Veri toplamada anket tekniği tercih edilmiştir. Kahramanmaraş İştiklal Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 18.02.2025 tarih E-23430505-050.04-43147 sayılı kararıyla, etik uygunluk izni alınmıştır. Bu alışma Kahramanmaraş İştiklal Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 2025/3-3 BAP numarası ile desteklenmiştir.

Yapılan çalışmada evren olarak İstanbul’da turizm sektöründe beş yıldızlı otel çalışanları belirlenmiş olup bu evren üzerinden örneklem alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak örneklem belirlenmiştir. (Hair vd., 1998)’e göre ankette demografik değişkenler hariç yer alan ifade sayısının 10 katı yani bu araştırmaya göre 400 kişiye ulaşılması yeterlidir. İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 457 kişi örneklem olarak seçilmiştir. 457 kişiden toplanan verilerle çalışma tamamlanmıştır.

Empatik liderlik değişkeninin ölçümünde Kock vd.’nin (2019) geliştirdiği ve Tortumlu (2023) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılan empatik liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. 5 ifadeden oluşmaktadır. Lider alçakgönüllülüğü değişkeninin ölçümünde Chen vd.’nin (2021) geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. 9 ifadeden oluşmaktadır. Katılım iklimi değişkeninin ölçümünde Nishii’nin (2013) geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. 15 ifadeden oluşmaktadır. Genel iş tatmini değişkeninin ölçümünde Taylor ve Bowers’ın geliştirdiği Okumuş ve Bakanın (2022) alışmalarında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. 7 ifadeden oluşmaktadır. İşten ayrılma niyeti değişkeninin ölçümünde Weng vd. (2012) geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu

çalışmada kullanılan ölçeklerde “1. Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5. Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere beşli likert kullanılmıştır.

2.1. Hipotezler

H1. Erkek ve kadın çalışanların empatik liderlik düzeylerine göre anlamlı fark vardır.

H2. Erkek ve kadın çalışanların lider alçakgönüllülüğü düzeylerine göre anlamlı fark vardır.

H3. Erkek ve kadın çalışanların katılım iklimi düzeylerine göre anlamlı fark vardır.

H4. Erkek ve kadın çalışanların iş tatmini düzeylerine göre anlamlı fark vardır.

H5. Erkek ve kadın çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerine göre anlamlı fark vardır.

H6a. Empatik liderlik değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.

H6b. Empatik liderlik değişkeni medeni duruma göre farklılık gösterir.

H6c. Empatik liderlik değişkeni eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H7a. Lider alçakgönüllülüğü değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.

H7b. Lider alçakgönüllülüğü medeni duruma göre farklılık gösterir.

H7c. Lider alçakgönüllülüğü eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H8a. Katılım iklimi değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.

H8b. Katılım iklimi medeni duruma göre farklılık gösterir.

H8c. Katılım iklimi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H9a. İş tatmini değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.

H9b. İş tatmini medeni duruma göre farklılık gösterir.

H9c. İş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

H10a. İşten ayrılma niyeti değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.

H10b. İşten ayrılma niyeti medeni duruma göre farklılık gösterir.

H10c. İşten ayrılma niyeti eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

2.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Normallik bulguları

Empatik liderlik, lider alçakgönüllülüğü, katılım iklimi, iş tatmini, ve işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak Spss programına girilen verilerin güvenilirlik değeri test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde değişkenlerin 0,916 ile 0,956 arasında değer aldığı ve verilerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1: Güvenilirlik Tablosu

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Empatik liderlik	5	0.916
Lider Alçakgönüllülüğü	9	0.943
Katılım İklimi	15	0.956
İş Tatmini	7	0.932
İşten ayrılma niyeti	4	0.944

Tablo 2’de normallik bulguları görülmektedir. Çarpıklık 0,688 ve basıklık -1,223 değerlerini almıştır. Verilerin normal dağıldığı anlaşılmıştır.

Tablo 2: Ağırlıklı Ortalama, Medyan, Mod, Std. Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Tablosu

Değişkenler	Mean	Median	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
Empatik liderlik	3.0801	3.4000	1.12389	-0.285	-1.223
Lider Alçakgönüllülüğü	3.1734	3.5556	1.07145	-0.448	-1.065
Katılım İklimi	3.1241	3.4000	0.96568	-0.503	-0.920
İş Tatmini	3.1604	3.4286	1.05431	-0.403	-1.117
İşten ayrılma niyeti	2.4196	1.7500	1.22663	0.688	-1.158

Gerek güvenilirlik değeri gerekse normallik bulguları verilerde sorun olmadığını göstermiş ve çalışmaya bu verilerle devam edilmesinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik değişkenler cinsiyet, medeni durum, yaş ve öğrenim durumu olarak belirlenmiş ve bu değişkenlere ait bilgiler Tablo 3.’te verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Genel Bilgiler	Sayı	%	Genel Bilgiler	Sayı	%
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	339	74,2	Evli	287	62,8
Kadın	118	25,8	Bekar	134	29,3
			Boşanmış	36	7,9
Toplam	457	100	Toplam	457	100
Yaş			Öğrenim Durumu		
24 yaş ve altı	27	5,9	İlkokul	2	0,4
25-34	108	23,6	Ortaokul	7	1,5

35-44	141	30,9	Lise	74	16,2
45-54	148	32,4	Ön lisans	76	16,6
55 ve üzeri	33	7,2	Lisans	255	55,8
			Lisansüstü	43	9,4
Toplam	457	100	Toplam	457	100

Katılımcıların %74,2'si erkek %25,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Yaş oranlarına bakıldığında; 24 yaş ve altında olan çalışanların oranı %5,9, 25-34 yaş aralığında olanların oranı %23,6, 35-44 yaş aralığında olanların oranı %30,9, 45-54 yaş aralığında olanların oranı %32,4, 55 yaş ve üzerinde olanların oranı ise %7,2 olarak gerçekleşmiştir. Medeni durumlarına bakıldığında; çalışanlardan evli olanların oranı %62,8, bekarların oranı %29,3 ve boşanmış olanların oranı %7,9 olarak belirlenmiştir. Eğitim düzeylerine bakıldığında; ilkokul mezunu olanların oranı %0,4, ortaokul mezunu olanların oranı %1,5, lise mezunu olanların oranı %16,2, ön lisans mezunu olanların oranı %16,6, lisans mezunu olanların oranı %55,8 ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip olanların oranı ise %9,4'tür.

3.2. Hipotez Testleri

3.2.1. T testi bulguları

Tablo 4. *Empatik Liderliğe ait cinsiyet ile ilgili t testi sonuçları*

Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	p
Erkek	339	3.0130	1.11867	203.660	-2.170	0.031
Kadın	118	3.2729	1.12125			

Tablo 4.'de görülen araştırma bulgularına göre erkek ve kadın çalışanların empatik liderlik düzeylerinde anlamlı fark ($t = -2,170$, $p = 0,031$; $p < 0,05$) olduğu bulgusu elde edilmiş olup H1 hipotezi (H1. Erkek ve kadın çalışanların empatik liderlik düzeylerine göre anlamlı fark vardır) doğrulanmıştır. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre empatik liderlikten etkilenme düzeylerinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. *Lider alçakgönüllülüğüne ait cinsiyet durum ile ilgili t testi sonuçları*

Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	p
Erkek	339	3.1908	1.07013	202.739	0.586	0.559
Kadın	118	3.1234	1.07822			

Tablo 5.'te görülen araştırma bulgularına göre erkek ve kadın çalışanların lider alçakgönüllülüğü düzeylerinde anlamlı fark ($t = 0,586$, $p = 0,559$; $p > 0,005$)

olmadığı bulgusu elde edilmiş olup H2 hipotezi (H2. Erkek ve kadın çalışanların lider alçakgönüllülüğü düzeylerine göre anlamlı fark vardır) doğrulanmamıştır.

Tablo 6. Katılım iklimine ait cinsiyet ile ilgili t testi sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	p
Erkek	339	3.0789	0.96846	207.613	-1.719	0.087
Kadın	118	3.2542	0.94971			

Tablo 6.'da görülen araştırma bulgularına göre erkek ve kadın çalışanların katılım iklimi düzeylerinde anlamlı fark ($t = -1,719$, $p = 0.087$; $p > .005$) olmadığı bulgusu elde edilmiş olup H3 hipotezi (H3. Erkek ve kadın çalışanların katılım iklimi düzeylerine göre anlamlı fark vardır) doğrulanmamıştır.

Tablo 7. İş tatminine ait cinsiyet ile ilgili t testi sonuçları

Medeni durum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	p
Erkek	339	3.1349	1.05917	207.160	-0.884	0.378
Kadın	118	3.2337	1.04122			

Tablo 7.'de görülen araştırma bulgularına göre erkek ve kadın çalışanların iş tatminine düzeylerinde anlamlı fark ($t = -0,884$, $p = 0.378$; $p > .005$) olmadığı bulgusu elde edilmiş olup H4 hipotezi (H4. Erkek ve kadın çalışanların iş tatmini düzeylerine göre anlamlı fark vardır) doğrulanmamıştır.

Tablo 8. İşten Ayrılma Niyetine ait cinsiyet ile ilgili t testi sonuçları

Medeni durum	N	Ort.	S.S.	S.D.	t	p
Erkek	339	2.4565	1.25271	221.150	1.138	0.256
Kadın	118	2.3136	1.14690			

Tablo 8.'de görülen araştırma bulgularına göre erkek ve kadın çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinde anlamlı fark ($t = 1,138$, $p = 0.256$; $p > .005$) olmadığı bulgusu elde edilmiş olup H5 hipotezi (H5. Erkek ve kadın çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerine göre anlamlı fark vardır) doğrulanmamıştır.

3.2.2. Anova Bulguları

Tablo 9. Yaş Düzeyine Göre Empatik Liderlik Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Empatik Liderlik	Yaş Düzeyi	N	AO	SS	F	Sig.
	24 yaş ve altı	27	2.5407	1.22263	2.713	0.030
	25-34	108	3.2333	1.15702		
	35-44	141	3.1674	1.10909		
	45-54	148	2.9676	1.03990		
	55 ve üzeri	33	3.1515	1.23999		
	Toplam	457	3.0801	0.05257		

Tablo 9.'da yaş ile empatik liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu ($F=2.713$; $p=0,030$) ve yaş arttıkça empatik liderlik algı düzeyinin arttığı görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H6a (Empatik liderlik değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Empatik Liderlik- Yaş (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Yaş (I)	Yaş (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
24 yaş ve altı	25-34	-0.69259*	0.24003	0.033

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin 24 yaş ve altı ile 25-34 ($p=,033$) arasında olduğu tespit edilmiştir. 24 yaş ve altında olanların diğerlerine göre daha dezavantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Medeni Duruma Göre Empatik Liderlik Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Empatik Liderlik	Medeni durum	N	AO	SS	F	Sig.
	Evli	287	3.1582	1.07583	2,112	0.122
	Bekar	134	2.9791	1.19303		
	Boşanmış	36	2.8333	1.19952		
	Toplam	457	3.0801	1.12389		

Tablo 11.'de görüldüğü şekliyle; elde edilen veriler, medeni durum ile empatik liderlik arasında anlamlı ilişki olmadığını ($F=2,112$; $p=0.122$; $p>.005$) göstermektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H6b (H6b. Empatik liderlik değişkeni medeni duruma göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 12. Öğrenim Durumuna Göre Empatik Liderlik Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Empatik Liderlik	Öğrenim Durumu	N	AO	SS	F	Sig.
	İlkokul	2	4.5000	0.14142	3.126	0.009
	Ortaokul	7	2.7429	1.39864		
	Lise	74	2.9189	1.27823		
	Ön lisans	76	2.7974	1.10151		
	Lisans	255	3.1506	1.05199		
	Lisansüstü	43	3.4279	1.12933		
	Toplam	457	3.0801	1.12389		

Tablo 12.de öğrenim düzeyi ile empatik liderlik arasında anlamlı ilişki olduğu ($F=3,126$; $p<0,009$; $p<0,05$) ve öğrenim düzeyi arttıkça empatik liderlik algı düzeyinin de arttığı görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H6c (H6c. Empatik liderlik değişkeni eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. Empatik Liderlik - Öğrenim Durumu (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
Ön lisans	Lisansüstü	0.63054*	0.21201	0.036

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin ön lisans ile lisansüstü ($p=.036$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanların diğerlerine göre daha dezavantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Yaş Düzeyine Göre Lider Alçakgönüllülüğü Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Lider Alçakgönüllülüğü	Yaş Düzeyi	N	AO	SS	F	Sig.
	24 yaş ve altı	27	2.7613	1.24825	1.703	0.148
	25-34	108	3.2562	1.05513		
	35-44	141	3.2727	1.02847		
	45-54	148	3.0893	1.05717		
	55 ve üzeri	33	3.1919	1.16874		
	Toplam	457	3.1734	1.07145		

Tablo 14.'te yaş ile lider alçakgönüllülüğü arasında anlamlı ilişki olmadığı ($F=1,703$; $p=0,148$; $p>.005$) görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H7a (H7a. Lider alçakgönüllülüğü değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 15. Medeni Duruma Göre Lider Alçakgönüllülüğü Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Lider Alçakgönüllülüğü	Medeni durum	N	AO	SS	F	Sig.
	Evli	287	3.2756	1.0145	5.318	0.005
	Bekar	134	2.9221	1.15422		
	Boşanmış	36	3.2932	1.09195		
	Toplam	457	3.1734	1.07145		

Tablo 15.'te görüldüğü şekliyle; elde edilen veriler, medeni durum ile lider alçakgönüllülüğü arasında anlamlı ilişki olduğunu ($F=5,318$; $p=0.005$; $p<0,05$) göstermektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H7b (H7b. Lider alçakgönüllülüğü medeni duruma göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir. Bekarların lider alçakgönüllülüğü algılarının evli olanlara göre daha düşük gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Tablo 16. Lider Alçakgönüllülüğü - Medeni Durum (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Medeni Durum (I)	Medeni Durum (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
Evli	Bekar	0.35359*	0.11106	0.004

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin evli olanlar ile bekar olanlar ($p=0,004$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Bekar olanların diğerlerine göre daha dezavantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Öğrenim Durumuna Göre Lider Alçakgönüllülüğü Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Lider Alçakgönüllülüğü	Öğrenim Durumu	N	AO	SS	F	Sig.
	İlkokul	2	4.0556	0.70711	2.177	0.056
	Ortaokul	7	3.0476	1.51652		
	Lise	74	3.1547	1.23698		

Ön lisans	76	2.8772	1.04823
Lisans	255	3.2153	1.02009
Lisansüstü	43	3.4599	0.95661
Toplam	457	3.1734	1.07145

Tablo 17.'de öğrenim durumu ile lider alçakgönüllülüğü arasında anlamlı ilişki olmadığı ($F=2,177$, $p=0,056$; $p>.005$) görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H7c (H7c. Lider alçakgönüllülüğü eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 18. Yaş Düzeyine Göre Katılım İklimi Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Katılım İklimi	Yaş Düzeyi	N	AO	SS	F	Sig.
	24 yaş ve altı	27	2.5210	1.06843	3.058	0.017
	25-34	108	3.2290	0.99982		
	35-44	141	3.1513	0.94915		
	45-54	148	3.1203	0.88189		
	55 ve üzeri	33	3.1758	1.07443		
	Toplam	457	3.1241	0.96568		

Tablo 18.'de yaş ile katılım iklimi arasında anlamlı ilişki olduğu ($F=3.058$; $p=0.017$; $p<.005$) ve yaşa göre katılım iklimi algılarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H8a (H8a. Katılım iklimi değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. Katılım İklimi - Yaş (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Yaş (I)	Yaş (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
24 yaş ve altı	25-34	-0.70802*	0.20593	0.006
	35-44	-0.63031*	0.20105	0.016
	45-54	-0,59928*	0.20029	0.024

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin 24 yaş ve altı ile 25-34 ($p=0,006$; $p<.05$) ve 35-44 ($p=0,016$; $p<.05$) ve 45-54 ($p=0,024$; $p<.05$) arasında olduğu tespit edilmiştir. 24 yaş ve altında olanların diğerlerine göre daha dezavantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Medeni Duruma Göre Katılım İklimi Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Katılım İklimi	Medeni durum	N	AO	SS	F	Sig.
	Evli	287	3.2599	0.89140	7.947	<.001
	Bekar	134	2.8791	1.03063		
	Boşanmış	36	2.9537	1.09970		
	Toplam	457	3.1241	0.96568		

Tablo 20.'de görüldüğü şekliyle; elde edilen veriler, medeni durum ile katılım iklimi algısı arasında anlamlı ilişki olduğunu ($F=7.947$; $p=0.<.001$) göstermektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H8b (H8b. Katılım iklimi medeni duruma göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21. Katılım İklimi - Medeni Durum (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Medeni Durum (I)	Medeni Durum (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
Evli	Bekar	0.38083*	0.09953	<.001

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin evli olanlar ile bekar ($p<.001$) olanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Bekar olanların diğerlerine göre daha dezavantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Öğrenim Durumuna Göre Katılım İklimi Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Katılım İklimi	Öğrenim Durumu	N	AO	SS	F	Sig.
	İlkokul	2	4.1333	0.47140	4.566	<.001
	Ortaokul	7	2.5524	1.03903		
	Lise	74	2.9820	1.14689		
	Ön lisans	76	2.8088	0.96685		
	Lisans	255	3.2078	0.87836		
	Lisansüstü	43	3.4760	0.92520		
	Toplam	457	3.1241	0.96568		

Tablo 22.'de öğrenim durumu ile katılım iklimi algısı arasında anlamlı ilişki olduğu ($F=4.566$; $p<.001$) ve öğrenim durumuna göre katılım iklimi algısında farklılıklar oluştuğu görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H8c (H8c. Katılım iklimi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23. Katılım İklimi - Öğrenim Durumu (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
Ön lisans	Lisans	-0.39907*	0.12381	0.017
	Lisansüstü	-0.66720*	0.18077	0.003

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin önlisans düzeyinde eğitime sahip olanlar ile lisans ($p=0,017$; $p<.005$) ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip olanlar ($p=0,003$; $p<.005$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Önlisans düzeyinde eğitime sahip olanların diğerlerine göre daha dezavantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Yaş Düzeyine Göre İş Tatmini Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İş Tatmini	Yaş Düzeyi	N	AO	SS	F	Sig.
	24 yaş ve altı	27	2.4286	1.12416	3.650	0.006
	25-34	108	3.2050	1.09796		
	35-44	141	3.2472	0.98115		
	45-54	148	3.1853	1.01816		
	55 ve üzeri	33	3.1299	1.14585		
	Toplam	457	3.1604	1.05431		

Tablo 24.'te yaş ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu ($F=3,650$, $p=0,006$; $p<.001$) ve genel olarak yaşa bağlı olarak iş tatmini düzeyinin farklılaştığı görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H9a (H9a. İş tatmini değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25. İş tatmini - Yaş (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Yaş (I)	Yaş (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
24 yaş ve altı	25-34	-0.77646*	0.22426	0.005
	35-44	-0.81864*	0.21895	0.002
	45-54	-0,75676*	0.21812	0.005

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin 24 yaş ve altı ile 25-34 ($p=0,005$; $p<.05$) ve 35-44 ($p=0,016$; $p<.05$) ve 45-54 ($p=0,024$;

$p<.05$) arasında olduğu tespit edilmiştir. 24 yaş ve altında olanların diğerlerine göre daha dezavantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 26. Medeni Duruma Göre İş Tatmini Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İş Tatmini	Medeni durum	N	AO	SS	F	Sig.
	Evli	287	3.3355	0.99489	11.716	<.001
	Bekar	134	2.8209	1.08439		
	Boşanmış	36	3.0278	1.10225		
	Toplam	457	3.1604	1.05431		

Tablo 26’da görüldüğü şekliyle; elde edilen veriler, medeni durumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki oluştuğunu ($F=11,716$; $p<.001$) ve bekarların diğerlerine göre düşük düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H9b (H9b. İş tatmini medeni duruma göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27. İş Tatmini - Medeni Durum (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Medeni Durum (I)	Medeni Durum (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
Evli	Bekar	0.51459*	0.10781	<.001

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin evli olanlar ile bekar ($p<.001$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Evli olanların diğerlerine göre daha avantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Öğrenim Durumuna Göre İş Tatmini Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İş Tatmini	Öğrenim Durumu	N	AO	SS	F	Sig.
	İlkokul	2	4.0000	0.80812	2.396	0.037
	Ortaokul	7	2.6939	1.35383		
	Lise	74	3.0347	1.24782		
	Ön lisans	76	2.9211	1.05814		
	Lisans	255	3.2258	0.97979		
	Lisansüstü	43	3.4485	0.98363		
	Toplam	457	3.1604	1.05431		

Tablo 28.’de öğrenim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu ($F=2.396$; $p<.05$) ve öğrenim düzeyi ile iş tatmini arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H9c (H9c. İş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29. Yaş Düzeyine Göre İşten Ayrılma Niyeti Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İşten Ayrılma Niyeti	Yaş Düzeyi	N	AO	SS	F	Sig.
	24 yaş ve altı	27	2.9907	1.27755	1.882	0.112
	25-34	108	2.4653	1.26392		
	35-44	141	2.4113	1.20161		
	45-54	148	2.3277	1.19766		
	55 ve üzeri	33	2.2500	1.23111		
	Toplam	457	2.4196	1.22663		

Tablo 29’da yaş ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olmadığı ($F=1.882$, $p=0,112$; $p>.05$) görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H10a (H10a. İşten ayrılma niyeti değişkeni yaşa göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 30. Medeni Duruma Göre İşten Ayrılma Niyeti Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

İşten Ayrılma Niyeti	Medeni durum	N	AO	SS	F	Sig.
	Evli	287	2.1908	1.11430	15.103	<.001
	Bekar	134	2.8675	1.29730		
	Boşanmış	36	2.5764	1.35596		
	Toplam	457	2.4196	1.22663		

Tablo 30’da görüldüğü şekliyle; elde edilen veriler, medeni durum ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğunu ($F=15.103$; $p<.001$) ve evli olanların diğerlerine göre işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H10b (H10b. İşten ayrılma niyeti medeni duruma göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 31. İşten Ayrılma Niyeti - Medeni Durum (Post-Hoc Tukey HSD Testi)

Medeni Durum (I)	Medeni Durum (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
Evli	Bekar	-0.67677*	0.12455	<.001

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin evli olanlar ile bekar ($p<.001$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Evli olanların diğerlerine göre daha dezavantajlı olduğu görülmektedir.

Tablo 32. *Öğrenim Durumuna Göre İşten Ayrılma Niyeti Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi*

İşten Ayrılma Niyeti	Öğrenim Durumu	N	AO	SS	F	Sig.
	İlkokul	2	1.2500	0.35355		
	Ortaokul	7	2.7500	1.56125		
	Lise	74	2.7128	1.32526		
	Ön lisans	76	2.8388	1.21154	4.574	<.001
	Lisans	255	2.2275	1.16004		
	Lisansüstü	43	2.3140	1.17652		
	Toplam	457	2.4196	1.22663		

Tablo 32’de öğrenim durumu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu ($F=4.574$; $p<.001$) ve eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında H10c (H10c. İşten ayrılma niyeti eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 33. *İşten Ayrılma Niyeti - Öğrenim Durumu (Post-Hoc Tukey HSD Testi)*

Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (j)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Standart Sapma	Anlamlılık
Lisans	Lise	-0.48539*	0.15888	0.029
	Ön lisans	-0.61136*	0.15725	0.002

Post-Hoc Tukey HSD testi sonucunda anlamlı farklılık nedeninin lisans ile lise ($p=0,029$; $p<.05$) ve önlisans ($p=0,016$; $p<.05$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Lisans düzeyinde eğitime sahip olanların diğerlerine göre işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu belirtilebilir.

SONUÇ

Bu araştırmada İstanbul'da beş yıldızlı otel çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumundan oluşan demografik değişkenlerin empatik liderlik, lider alçakgönüllülüğü, katılım iklimi, iş tatmini, ve işten ayrılma niyeti algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 457 kişiden anket kullanılarak veriler toplanmıştır.

Empatik liderlik, lider alçakgönüllülüğü, katılım iklimi, iş tatmini, ve işten ayrılma niyeti değişkeni İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları özelinde önemli bir başlık olarak değerlendirilmiş ve araştırma değişkeni olarak belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada SPSS programında iki bağımsız örneklem ortalamasıyla hipotez testi (t testi) ve ANOVA (F) testleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

Yapılan t testi analiz bulgularına göre cinsiyete göre empatik liderlikle anlamlı farklılık bulunmakta iken lider alçakgönüllülüğü, katılım iklimi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre anlamlı farklılığı bulunmamaktadır.

Yapılan ANOVA testi analiz bulgularına göre ise;

- Empatik liderlikle yaş ve öğrenim durumu arasında anlamlı fark bulunurken, medeni durumla empatik liderlik arasında anlamlı fark oluşmamıştır.
- Lider alçakgönüllülüğü ile medeni durum arasında anlamlı fark bulunurken yaş ve öğrenim durumu ile lider alçakgönüllülüğü arasında anlamlı fark oluşmamıştır.
- Katılım iklimi ile yaş, medeni durum ve öğrenim durumu arasında anlamlı fark oluşmuştur.
- İş tatmini ile yaş, medeni durum ve öğrenim durumu arasında anlamlı fark oluşmuştur.
- İşten ayrılma niyeti ile medeni durum ve öğrenim durumu arasında anlamlı fark bulunurken yaşla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı fark oluşmamıştır.

Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre empatik liderlikten etkilenme düzeylerinin daha düşük olduğu, yaş ve öğrenim düzeyi arttıkça empatik liderlik algı düzeyinin arttığı, bekarların lider alçakgönüllülüğü algılarının evli olanlara göre daha düşük gerçekleştiği, medeni duruma göre lider alçakgönüllülüğü algılarında farklılık olduğu, yaşa, medeni duruma ve eğitim düzeyine göre katılım iklimi ve iş tatmini algılarında anlamlı farklılık olduğu, medeni duruma

ve eğitim düzeyine göre işten ayrılma niyetlerinde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Teşekkür:

“Bu çalışma Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje Numarası: 2025/3-3 BAP” (“This work was supported by Kahramanmaraş İstiklal University Scientific Research Projects Coordination Unit. Project Number: 2025/3-3 BAP”)

KAYNAKÇA

- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572-582.
- Chen, H., Liang, Q., Feng, C., & Zhang, Y. (2021). Why and when do employees become more proactive under humble leaders? The roles of psychological need satisfaction and Chinese traditionality. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1076-1095.
- Davis, S. C., Nolen, S. B., & Koretsky, M. D. (2024). Inclusive Excellence in Practice: Integrating Equitable, Consequential Learning and an Inclusive Climate in Higher Education Classrooms and Institutions. *Frontline Learning Research*, 12(4), 22-54.
- Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2), 26-33.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279-292.
- Mehmood, W., Afridi, F. K., Shah, T. A., & Jan, F. U. (2024). Inclusive leadership fosters challenge-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of inclusive climate. *Qlantic Journal of Social Sciences*, 5(2), 169-184.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Okumuş, M. T., & Bakan, İ. (2022). Demografik Özellikler (Eğitim Düzeyi ve Kıdem) Kapsamında Çalışanların İş Tatmini ve Takım İklimi Algıları: Bir Alan Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), p.267-278.
- Okumuş, M. T. (2024). Empatik liderlik. *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi (KİÜ)*, 2(2), 43-52.
- Taylor, J. ve Bowers D.G., (1972). Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire investment. University of Michigan, Ann Arbor: MI
- Tortumlu, M. (2023). Empatik Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 535-565.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.

BÖLÜM 3

Sağlık İşletmelerinde Farklı Meslekler ve Liderlik Tarzları

İpek Aydın¹

¹ Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-9355-5712

1. Giriş

Sağlık işletmeleri, farklı meslek gruplarının bir arada çalıştığı, fonksiyonel bağlılığın yoğun olduğu, sağlık hizmeti sunulan ve karmaşık bir yapıya sahip işletmelerdir. Bu işletmelerde farklı meslek grupları eş zamanlı olarak faaliyetlerini sürdürmek ve hastaya fayda yaratmak durumundadır. Bu grupların etkin bir şekilde koordine edilmesi gerekmektedir (Alp ve Sevim, 2024).

Özellikle, sağlık hizmetlerinde yer alan liderler, önplanda olan birden fazla meslek grubunun farklı hedefleri doğrultusunda dinamik bir yapı içinde karar vermek durumundadırlar (Denis ve diğ., 2001, 2010). Sağlık işletmelerinde yer alan meslek grupları incelendiğinde, her birinin ayrı bilgi, beceri ve sorumluluğunun olduğu ve bu nedenle bu çeşitliliği yönetecek liderlerin de bu çeşitliliği göz önünde bulundurarak bir liderlik tarzı belirlemeleri gerekliliği ortadadır (Northouse, 2021). Farklı meslekler birlikte çalıştıklarında, iş birliği içinde hareket ederek farklı uzmanlık kaynaklarını ve farklı mesleki kültürleri de beraberinde getirmektedirler (Leathard, 2003; D'Amour ve diğ., 2005). Genel olarak, sağlık işletmelerinde hekim, hemşire, eczacı, laboratuvar ve görüntüleme teknikerleri, idari personel, bilgi işlem personeli, temizlik personeli gibi iş ve meslek grupları görev yapmaktadır.

Dünya çapında sağlık hizmetlerindeki değişiklikler (bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, otomasyon, sektörler arası birleşmeler, COVID-19 salgını gibi faktörlerle gelen), tıp, dişçilik, halk sağlığı, hemşirelik ve yardımcı sağlık sağlayıcılarını içeren sağlık mesleklerinde liderlik gelişimine vurgu yapılmasına yol açmıştır. Bu değişiklikler sonucunda; güvenlik, hizmet gelişimi, iyi klinik sonuçlar sağlamak, sağlık pratisyenlerinin katılımını teşvik etmek, hastaları desteklemek etik ve diğer birçok konuda bir sağlık hizmetlerinin tüm seviyelerinde etkili liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu derleme çalışma kapsamında, ulusal ve uluslararası literatürde sağlık işletmelerinde çalışan personele yönelik gerçekleştirilen çalışmaların derlenmesi ve farklı meslek gruplarında özellikle ortaya çıkan farklı bir liderlik tarzının olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, liderliğin önemi, diğer işletmelerden farklı olan yönleri ve sağlık işletmelerinde liderlik yapan kişilere öneriler sunulacaktır.

2. Sağlık Hizmetlerinde Liderlik

Liderlerin, sağlık hizmetleri alanında meslekler arası iş birliğini nasıl koordine ve organize ettikleri ve karşılaştıkları zorluklar hakkında yapılan çalışmalar sınırlıdır. Abbott (1998), rekabet, bilgi ve gücün meslekler arasındaki görev dağılımındaki etkisinin önemini vurgulamıştır. Kooiman (2003), yaptığı çalışmada, meslekler arası çalışma alanlarındaki liderlik kültürlerinin, bilgi ve

bilgi üretimi ile yakından ilişkili bir ortamda nasıl ele alındığı değerlendirmiştir. Kooiman (2003), teorik olarak birbirinden farklı üç yönetim biçimi geliştirmiştir:

1. Kendi Kendini Yönetme (Öz-Yönetim): Bireyin kendini yönetme kapasitesine ve liderlerin kendi kimliklerini ve özerkliklerini geliştirme fırsatlarına atıfta bulunmaktadır. Liderlerin mesleklerin rolünü yorumlama ve tanımlama konusundaki bireysel kapasitesi genişletilmiştir, bu da bireysel düzeyde mesleklerde daha fazla öz-yönetime yol açmaktadır.
2. Ortak Yönetişim (Co-Governance): İlgili tarafların kendilerini resmi olarak örgütledikleri ortak sorumluluk ve etkileşimi gerektirmektedir. Amaç, hizmet kullanıcılarını paylaşılan sorumluluğun bir parçası haline getirerek daha uygun bir hizmet sunumu geliştirmektir. Hizmetlerin uzmanlaşması ve farklılaşması bu liderlik biçimini zorunlu kılmaktadır.
3. Hiyerarşik Yönetişim: Yukarıdan aşağıya bir yaklaşım ve hedeflenen faaliyet ile karakterize edilmektedir. Bu, hedeflerin belirlenmesini, araçların seçilmesini, stratejilerin tasarlanmasını ve çeşitli faaliyetlerin koordine edilmesini ve kontrol edilmesini gerektirir.

"Öz-yönetim", "eş-yönetim" ve "hiyerarşik yönetim" olarak ifade edilen yönetim biçimleri, önplandaki yöneticilerin meslekler arası iş birliğinde liderliği nasıl gerçekleştirdiklerini analiz etmek için uygun araçlar olarak değerlendirilebilir.

3. Sağlık İşletmelerinde Görev Yapan Meslek Grupları ve Liderlik Tarzları

3.1. Sağlık İşletmelerinde Hekimler ve Liderlik Tarzları

Hekimler, hasta tanı ve tedavi sürecinin temelinde yer alan çalışanlar olup, sağlık sistemlerinin merkezinde yer almaktadırlar. Hekimlerin görevleri, yalnızca klinik uzmanlıkla sınırlı değil; aynı zamanda ekip liderleri, koordinatör ve stratejik yöneticiler olarak da önemli görevler üstlenmektedirler. Hekimlerin liderlik becerileri, hastane içi işleyişten hasta güvenliğine, ekip içi iletişimden sağlık politikalarının belirlenmesine kadar geniş bir yelpazeye sahiptir (Stoller, 2009). Özellikle tıbbi konularda çok sayıda profesyoneli yönlendirme sorumluluğu taşıyan hekimlerin temel liderlik sorumlulukları arasında multidisipliner ekiplerin yönetimi, klinik karar alma süreçlerinin koordinasyonu, kalite ve hasta güvenliği uygulamalarının liderliği, kurumsal kaliteye katkı sağlama ve tıp fakültelerinde eğitici/rol model olma gibi sorumluluklar örnek olarak gösterilebilir.

Tıbbi tanı ve tedavi alanında hekim liderler, doğrudan hasta iyileşme ve geliştirme sürecine etki etmektedir. Bu tür liderliğin genellikle doğal yollarla, yani deneyim ve mesleki otoriteyle kazanıldığı görülmekle birlikte (Mianda ve Voce, 2017), eğitim yoluyla da geliştirilebileceği vurgulanmaktadır. Literatürde hekimlerin benimsediği liderlik tarzları, çalıştıkları ortamın doğasına (acil, cerrahi, dahiliye, akademik) ve hekimin yöneticilik pozisyonuna sahip olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Ancak çalışmalar, bazı liderlik stillerinin hekim memnuniyeti ve hasta çıktılarında olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü (Transformasyonel) ve İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımları

Sağlık hizmeti sunan aktörler arasında hekimler çerçevesinde gerçekleştirilen liderlik çalışmaları incelendiğinde dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili çalışmaların hem yoğun olarak gerçekleştirildiği hem de bu tarza ilişkin olumlu kanıtların bulunduğu belirlenmiştir. Özellikle üniversite hastanelerinde liderlik görevi üstlenen ve kalite iyileştirme çalışmalarında görev alan hekimlerin bu liderlik tarzını sergiledikleri ortaya konulmuştur (Steinert ve diğ., 2012). Bu tarz liderlik, hekimlerin ekip üyelerini motive ederek değişime öncülük etmelerinde etkilidir (Bass ve Avolio, 1994).

Yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderliğin sağlık işletmesi kültüründe üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır. Mayo Clinic'te gerçekleştirilen uzun dönemli bir çalışmaya göre, dönüşümcü liderlik uygulamalarının hekim tükenmişliği üzerindeki etkisini incelemiş; her puanlık artış için tükenmişlik olasılığında %3,3 düşüş ve memnuniyette %9 artış gözlemiştir (Dyrbye ve diğ., 2020). Büyük şehirlerde yer alan hastanelerde gerçekleştirilen çalışmaya göre, dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik arasında anlamlı ters yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Wan, 2025). Dönüşümcü liderlik uygulamalarının; içsel başarı motivasyonu ve sorunlarla başa çıkma stilleri üzerinden hekim performansını anlamlı şekilde artırdığı gerçekleştirilen çalışmada kanıtlanmıştır (Chu ve diğ., 2021).

Dönüşümcü liderlik tarzının yalnızca hekimler, onların performansları, motivasyonları gibi unsurlar üzerinde olumlu katkıların sağlanmadığı bunun yanı sıra hastalar üzerinde de olumlu etkileri olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Örneğin, hasta memnuniyeti ve sağlık beklentisi ile hekimlerin dönüşümcü liderlik tarzı arasında da pozitif bir ilişki saptanmıştır (Huynh ve Sweeny, 2014).

İşlemsel liderlik ise kalite standartlarını karşılamak için ödül ve izleme mekanizmalarını içermektedir. Bu kapsamda, Mete ve arkadaşları (2022) tarafından 5.416 hekim üzerinde yapılan geniş çaplı bir anket çalışması

sonuçlarına göre, algılanan liderlik davranışlarının, hekimler arasında tükenmişlik, mesleki tatmin ve işten ayrılma niyetiyle güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Mete ve diğ., 2022). Bunun yanı sıra yönetime pasif müdahale ve etkisiz liderlik (laissez-faire) gibi pasif işlemsel davranışların tükenmişlikle negatif ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Otoriter, Demokratik ve Görev Odaklı Yaklaşımlar

Otoriter liderlik tarzı, bazı cerrahi branşlarda veya acil durumlarda hızlı karar alma ve uygulanabilirlik açısından benimsenebilmektedir. Ancak uzun vadede ekip içi iletişimi ve çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyebileceğinden (Wong ve Cummings, 2007) dolayı sağlık hizmetlerinde sürekli uygulanması birtakım sıkıntıları da beraberinde getirebilir. Ayrıca, hekimlerin politik liderlik rolleri incelenmiş, otoriter eğilimlerin hekim-yöneticiler arasında daha yaygın olduğunu göstermiştir. Tıp geçmişli liderlerin demokratik skorlarda anlamlı şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Weinberg, 2025).

Buna karşın, demokratik liderlik tarzı, ekip üyelerinin görüşlerinin dikkate alındığı, katılımcı bir yaklaşımı benimsemektedir ve sağlık işletmelerinde tanı, tedavi ve diğer sağlık uygulamaları bir ekip çalışması çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Özellikle demokratik liderlik tarzının iç hastalıkları, aile hekimliği ve pediatri gibi branşlarda daha sık benimsendiği görülmektedir (Cummings ve diğ., 2010). Genel pratisyen hekimler üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada da demokratik liderlik tarzının klinik uygulama ve eğitim ortamlarında en çok ihtiyaç duyulan liderlik modeli olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmaya katılanların büyük kısmı, ekip işbirliği ve hasta merkezlilik açısından demokratik yöntemi tercih etmektedir (Hirata ve diğ., 2024). Tıp eğitimi sürecinde sıklıkla benimsenen liderlik tarzının demokratik liderlik olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, takım motivasyonu, geri bildirim ve katılımcı karar alma süreçlerini desteklemektedir (Saxena, 2017). Finlandiya'da gerçekleştirilen nitel bir çalışmada, liderlik görevi üstlenen hekimlerin performansında demokratik liderlik unsurlarının (iki yönlü iletişim, adalet, iş birliği, düzenli geri bildirim) vurgulandığını belirtilmiştir (Huikko-Tarvainen, 2022). Hekimler üzerinde yapılan diğer bir araştırmada liderlik tarzı ile örgütsel iklim arasında net bir ilişki olduğunu ortaya koyulmuştur. 'Profesyonel-destekleyici' liderlik tarzı, işyerinde daha iyi sosyal iklim, yenilikçilik iklimi ve katılımı ilişkilendirilirken, 'ekonomik-operasyonel' liderlik tarzı daha zayıf bir sosyal iklimle ilişkilendirilmiştir (Martinussen ve Davidsen, 2021).

Hizmetkâr ve Otantik Liderlik

Hizmetkâr liderlik, hekimler çerçevesinde gerçekleştirilen liderlik çalışmalarında tükenmişliği negatif yönde etkileme konusunda önemli etkileri

ortaya konan bir diğerk yaklaşımdır. Avustralya'da yapılan bir çalışmada, hem dönüşümcü hem de hizmetkâr liderliğin tükenmişliği anlamlı şekilde azalttığını ve hizmetkar liderlik unsurlarından "her gün işe anlam katma" unsurunun en güçlü etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Wan, 2025). Bir diğerk çalışmada elde edilen bulgular ise hizmetkar liderliğin örgüte bağlılık, performans mükemmelliği ve ruh sağlığı üzerinde güçlü olumlu etkiler gösterdiğini desteklemektedir (Demeke ve diğ., 2024). Özellikle, zorlu pandemi koşullarında otokratik yönetim yerine hizmetkar yaklaşımının ekip bağlılığını artırdığı vurgulanmıştır (Sanders ve Balcom, 2021).

Otantik liderlik, liderlerin "ilişkişel şeffaflık", "öz-farkındalık" ve "ahlaki değerlerle uyumlu karar alma" gibi davranışlarının hem tükenmişliği azalttığını hem de güçlendirme sağladığını ortaya koymaktadır (McPherson ve diğ., 2022). Diğerk bir sistematik inceleme çalışmasında, otantik liderliğin psikolojik iyi oluş, iş tatmini, performans ve hasta sonuçları üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır (Alilyyani ve diğ., 2018).

3.2. Sağlık İşletmelerinde Hemşireler ve Liderlik Tarzları

Hemşireler, sağlık sistemlerinde bakım hizmet sağlamanın yanı sıra; aynı zamanda liderlik rollerini de yürüten profesyonellerdir. Etkili liderlik tarzlarının benimsenmesi; hasta bakım kalitesi, çalışan memnuniyeti ve kurum performansı açısından kritik öneme sahiptir. Hemşirelerin üstlendikleri liderlik rolleri, modern sağlık sistemlerinde sadece üst düzey yöneticilikle sınırlı kalmayıp, klinik ortamlarda doğrudan hasta bakım süreçlerini yönlendiren "klinik liderlik" uygulamalarıyla da ön plana çıkmaktadır.

Hemşireler, artan iş yükü, karmaşık hasta profilleri ve çok disiplinli ekiplerle çalışma zorunluluğu nedeniyle sadece klinik uzmanlığa değil, aynı zamanda etkili liderlik becerilerine de sahip olmaları gerekliliği vurgulanmaktadır (Cummings ve diğ., 2010). Dünya Sağlık Örgütü (WHO), 2020 yılını "Hemşire ve Ebe Yılı" ilan ederek, hemşire liderliğinin sağlık sistemlerinin geleceğinde kilit rol oynayacağını vurgulamıştır (WHO, 2020). Hemşire liderler; bakım planının uygulanması, kaynak yönetimi, personel geliştirme ve hastayı destekleme gibi görevlerde aktif rol oynamaktadırlar. Bu kapsamda hemşirelerin liderlik rolleri, bakım süreçlerinin planlanması ve değerlendirilmesi, ekip içi iş birliği ve iletişimin geliştirilmesi, yeni hemşirelerin eğitimi/mentörlüğü, hasta güvenliği ve kalite iyileştirme süreçlerinin yönetimi olarak sıralanabilir.

Çalışmalar, hemşireler ve liderlik tarzlarının kurumsal olarak desteklenmesinin, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği için bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Ulusal literatür incelendiğinde, hemşirelerin liderlik

potansiyelinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır ve uluslararası örnekler bu gelişimin sistematik programlarla sağlanabileceğini göstermektedir.

Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik

Dönüşümcü liderlik, hemşirelik alanında en yaygın araştırılan ve olumlu etkileri en sık vurgulanan liderlik tarzıdır. Katar'da yapılan bir çalışmada, başhemşirelerin çoğunlukla dönüşümcü liderlik tarzını benimsediğini ortaya koymuştur (Amer Al-Thawabiya ve diğ., 2023). Dönüşümcü liderlik, hemşirelerin motivasyonunu ve iş doyumunu artırmakta (Boamah ve diğ., 2018), örgütsel bağlılığı (Haoyan ve diğ., 2023) ve çalışma yaşamının kalitesini olumlu etkilemektedir (Lin ve diğ., 2015). Bunun yanı sıra, hasta güvenliği, hasta memnuniyeti ve ekip performansı gibi çıktılar üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (Wong ve diğ., 2013). Bu kapsamda, ekip dayanışmasını ve sağlık sonuçlarını iyileştirmede etkilidir.

Dönüşümcü liderlik tarzının, tükenmişliği azalttığını ve hemşire destek sistemlerini güçlendirdiği gerçekleştirilen çalışmalarda kanıtlanmıştır (Alenezi ve diğ., 2023). İtalyan hemşireler arasında yapılan bir çalışma, hemşire yöneticilerinin işlemci liderlik uygulamalarının çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilediğini ve hemşirelerde daha çok değer vurgusu yapan dönüşümcü liderlik tarzı beklentisinin olduğu belirtmiştir (Morsiani ve diğ., 2017).

İşlemci liderliğin sağlık hizmetlerinde, kısa vadeli hedefler, bakım planına uyum, hesap verebilirlik, verimlilik ve yenilikçilik kültürünün desteklenmesi açısından önemi vurgulanmıştır (Ali ve Khan, 2023). Kamu hastanelerinde işlemci liderliğin, hasta memnuniyetini dönüşümcü ve diğer liderlik stillerine göre anlamlı ölçüde olumlu etkilediği belirtilmiştir (Boshra ve diğ., 2025). Ürdün'de gerçekleştirilen bir çalışmada da kritik bakımda hasta planına uyumu artırırken, yeniden yatış oranlarını yükselttiği de ortaya konmuştur (Al-Rjoub ve diğ., 2024).

Otoriter ve Demokratik Liderlik

Aşırı otoriter liderlik tarzının, hemşirelerde işe gelme zorunluluğunu artırdığı ve bunun olumsuz etkileri olduğu gösterilmiştir (Shan ve diğ., 2022). Bu liderlik tarzının, genç hemşirelerde tükenmişliği artırdığı belirlenmiştir (Zheng, L., ve diğ., 2025). Otokratik liderliğin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi olduğu ancak demokratik liderliğin daha baskın ve güçlü olduğu belirtilmiştir (Hakim ve Wirajaya, 2021).

Demokratik liderlik tarzı ise, liderlerin ekip üyelerini karar alma sürecine dahil etmeleri anlamına gelmektedir (Cummings ve diğ., 2010). Bu yaklaşım, hemşirelerin katılım düzeyini artırmakta, iletişimi güçlendirmekte ve örgütsel

bağlılığı desteklemektedir (Cummings ve diğ., 2010). Endonezya'da yapılan bir çalışma, hemşirelerin iş doyumu değerlendirmelerinde demokratik liderlik ile otokratik ve etkisiz (laissez-faire) liderlik tarzları kıyaslandığında, demokratik liderliğin iş doyumunu olumlu etkilediği istatistiksel olarak kanıtlanmıştır (Hakim ve Wirajaya, 2021). Ayrıca, demokratik liderliğin, hemşire performansını en güçlü şekilde etkileyen liderlik tarzı olduğu ve anlamlı biçimde artırdığı tespit edilmiştir (Zamroni ve diğ., 2021).

Mısır'da klinik hemşireler arasında yapılan bir çalışmada, demokratik liderlik tarzı ile yetki devri arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu görülmüştür (Mohamed ve diğ., 2022). Kritik bakım süreçlerinde yer alan hemşireler tarafından benimsenin en baskın liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir, ancak liderlik tarzı ile klinik karar alma özerkliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Dorgham ve Al-Mahmoud, 2018). Demokratik liderlik sistemlerinin hemşirelik mesleğinin kurallarının yeniden tesis edebileceği önerilmiştir (McKeown ve Carey, 2015).

Hizmetkâr ve Otantik Liderlik

Hemşirelik alanında sıklıkla araştırması yapılan bir diğer liderlik tarzı da hizmetkar liderliktir. Bu tarzda liderin önceliği, çalışanlara hizmet etmek ve onların gelişimini desteklemektir. Özellikle hemşirelik gibi, bakım temelli mesleklerde, hizmetkar liderliğin yüksek oranda etkili olduğu gösterilmiştir (Hunter ve diğ., 2013). Hizmetkar liderlik tarzının, hemşire tükenmişliğini anlamlı derecede azalttığı ve psikolojik güvenlik algısının bu ilişkide aracı rol üstlendiği belirlenmiştir (Ma ve diğ., 2021; Ahmed ve diğ., 2023). Diğer bir çalışmada, hizmetkâr liderlik tarzının hemşirelerin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir (Alolayyan ve diğ., 2023). Hizmetkâr liderlik hemşirelerde, işe katılım, çalışma yaşamı kalitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pek çok olumlu çıktı ile güçlü şekilde ilişkilendirilmiştir (Qin ve diğ., 2023).

Otantik liderliğin, gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirildiğinde, hemşirelik bağlamında iş tatmini, bağlılık, dayanıklılık, çeviklik, güçlenme, işbirliği, iş ortamı ve hasta güvenliği gibi kritik sonuçlarla güçlü şekilde bağlantılı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin otantik liderlik algısı ile hemşirelerin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuş, ancak kıdem arttıkça bu etkinin zayıfladığı vurgulanmıştır (Baek ve diğ., 2019). Otantik liderliğin hemşirelerin dayanıklılığı (resilience) üzerinde pozitif etkisi olduğu ve bu etkinin öz-yeterlik aracılığıyla gerçekleştiği ortaya konmuştur (Mohammad ve diğ., 2023). Yeni mezun hemşirelerde otantik liderlik tarzı ile güçlenmenin sosyal sermaye, zihinsel sağlık ve iş memnuniyetini artırdığı yönde kanıtlara ulaşılmıştır (Read ve Laschinger, 2015).

Gerçekleştirilen bir çalışmada, başhemşire eğitim programının, otantik liderlik, yapısal/psikolojik güçlenme ve hasta güvenliği iklimini anlamlı biçimde olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir (Dirik ve Seren İntepeler, 2024). Deneyimli hemşireler arasında yapılan diğer bir çalışmada yapısal güçlenme, otantik liderlik ve profesyonel çalışma ortamlarının birlikte algılanan işbirliğini %45 oranında açıkladığı belirlenmiştir (Regan ve diğ., 2016). Otantik liderlik tarzının, hemşirelerin çevikliğini destekleyerek iş hazır bulunuşluk düzeyini dolaylı olarak artırdığı saptanmıştır (Tawfik ve Mahgoub, 2024).

Dağıtılmış (Distributed) Liderlik

Dağıtılmış liderlik, liderliğin kolektif ve paylaşılan bir yapı olarak uygulanmasına odaklanmaktadır. İş birliği ve karar alma, sorumluluk ve inisiyatif, dağıtılmış liderlik, yaklaşımındaki liderliğin temel özellikleridir. Aydın ve Özmutaf (2018), hastanelerde dağıtılmış liderlik tarzının benimsenmesinin sağlık çalışanları açısından kaliteyi iyileştirebileceğini ortaya koymuştur. Gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, dağıtılmış liderliğin hemşirelerde iş memnuniyeti (Sammur ve diğ., 2021), bağlılık, yenilikçilik ve işten ayrılma niyeti gibi önemli iş sonuçlarını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmaktadır (Quek ve diğ., 2021; Jönsson ve diğ., 2021). Dağıtılmış liderlikteki öz-yeterlik duygusu, yenilikçi davranışın ortaya çıkmasını desteklemektedir (Jönsson ve diğ., 2021). Hemşire eğitmenleriyle yapılan nitel bir çalışmada, dağıtılmış liderliğin sorumluluk paylaşımı, takım verimliliği ve esnek rol geçişini desteklediğini göstermiştir (Shen ve diğ., 2025).

3.3. Sağlık İşletmelerinde Yöneticiler ve İdari Personel için Liderlik Tarzları

Sağlık işletmeleri, yalnızca klinik hizmetlerle sınırlı kalmayıp aynı zamanda kapsamlı idari süreçlerin yönetimini de içeren karmaşık kurumlardır. Sağlık işletmelerinde görev alan idari personel, sağlık hizmet sunumunun sürekliliğini ve etkinliğini sağlayan, insan kaynakları, finans, bilgi teknolojileri, hasta kayıt, satın alma ve kalite yönetimi gibi vazgeçilmez hizmetlerde görev alan görünmeyen aktörlerdir.

Bu bağlamda, idari personelin yönetim süreçlerindeki katkıları ve sergiledikleri liderlik becerileri; kurum performansı, çalışan memnuniyeti ve hasta memnuniyeti üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bunun yanında idari birimlerde uygulanan liderlik tarzları, iş verimliliği, kurumsal aidiyet, örgütsel davranışlar ve kriz yönetimi gibi pek çok başlıkta önem kazanmaktadır. Bu görevlerin etkin biçimde yürütülmesi için liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik

Hedef, ödül-ceza ve görev tanımı üzerinden yürütülen işlemci liderlik anlayışı, özellikle mali işler ve hasta kayıt gibi süreçlerde kısa vadeli hedeflere ulaşma açısından etkili olabilmekle birlikte çalışanların motivasyonlarının sürdürülebilirliği açısından sınırlı kalmaktadır (Limsila ve Ogunlana, 2008).

Dönüşümcü liderlik, vizyoner, motive edici ve yenilikçi bir liderlik yaklaşım olduğundan, idari personel açısından bu tarz liderlik, özellikle değişim yönetimi, dijital dönüşüm ve akreditasyon gibi yenilik süreçlerinde olumlu etki yaratabilir.

Türkiye'de yapılan bir çalışmada, kamu hastanelerindeki idari yöneticilerin dönüşümcü liderlik eğilimlerinin, çalışan memnuniyeti ve performans algısıyla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Yıldız ve Ekingen, 2020). Dönüşümcü liderliğin, idari ekiplerde kalite iyileştirme çalışmalarına katkı sağladığı uluslararası literatürde vurgulanmıştır (Sfantou ve diğ., 2017).

Otokratik, Demokratik Liderlik, Hizmetkar ve Etkisiz Liderlik

Yetkinin merkezi tutulduğu otokratik liderlik, kriz durumlarında hızlı karar almayı sağlayabilmektedir. Fakat uzun vadede çalışanlar arasında baskı, stres ve memnuniyetsizliğe neden olabilir (Skogstad ve diğ., 2007). Karar alma süreçlerinde çalışanların katılımına önem veren demokratik liderlik tarzı, idari ekiplerde aidiyet ve yaratıcılığı artırmaktadır. Örgütsel bağlılık ve ekip çalışmasını destekleyici etkileri vardır. Demokratik liderliğin, ABD'de kamu hastanelerinde çalışan idari personelin yeniliklere açıklığı ve katılım düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yarattığı gösterilmiştir (Aarons ve diğ., 2015).

Çalışan refahına odaklanan hizmetkâr liderlik, özellikle hasta hakları, memnuniyet ve etik alanlarda çalışan idari personel için uygundur (Greenleaf, 1977). Liderin müdahalesinin minimum düzeyde olduğu etkisiz liderlik tarzı hastane idari çalışanlarında düşük iş tatmini ve yüksek iş güvensizliği ile ilişkilendirilmiştir (Sönmez ve Deniz, 2023).

3.4. Sağlık İşletmelerinde Diğer Sağlık Profesyonelleri ve Liderlik Tarzları

Sağlık sisteminin bütüncül ve etkin işleyişi, hekim ve hemşireler dışında kalan diğer profesyonellerin etkili ve verimli çalışmalarına bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle, sağlık işletmeleri içinde bulunan eczane, laboratuvar ve görüntüleme merkezlerinin yöneticilerinin de benimsedikleri liderlik tarzları bu birimlerin verimli çalışmalarında etkili olabilir. Gelişen teknoloji, artan hasta yükü ve kalite odaklı hizmet anlayışı, bu grupların yalnızca teknik değil, aynı zamanda yönetsel ve liderlik rollerini de üstlenmesini zorunlu kılmaktadır (WHO, 2020).

Eczacılar ve Liderlik Tarzları

Eczacılar, sağlık sisteminde yalnızca ilaç temininden sorumlu teknik personel değil; aynı zamanda ilaç yönetimi, hasta eğitimi ve halk sağlığı rollerini üstlenen profesyoneller olarak değerlendirilebilir. Çoğu sağlık mesleğinde olduğu gibi, eczacılar da ilaç karmaşıklığı, değişen mevzuat ve sağlık hizmetine teknoloji entegrasyonu ile karşı karşıyadır. Bir eczanede liderlik eksikliği, düzensiz ilaç dağıtımına, hasta bakımına ve durgun inovasyona yol açabilir. Etkili liderlik, görevleri başarıyla yerine getirmek için bilgi, yetenek ve davranışları harmanlayan yetkinlikler gerektirmektedir (Aman ve diğ., 2025). Eczacıların liderlik rolü, ekip koordinasyonu, hasta güvenliği ve hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir (Smith ve diğ., 2013). Türkiye'de eczacıların liderlik rolleriyle ilgili akademik yayın sayısı sınırlı olup, eczacılık eğitimi alanında yapılan çalışmalar liderlik becerilerinin yeterince geliştirilmediğini ortaya koymaktadır (Karahana ve diğ., 2023). Eczacıların başlıca liderlik alanları; klinik karar destek süreçleri, eczane yönetimi, sağlık eğitimi ve ilaç politikalarının geliştirilmesini desteklemek olarak sayılabilir (Jungnickel ve diğ., 2009).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının değişime açık stratejileriyle, klinik eczacılıkta hasta merkezli uygulamaların yaygınlaşması, multidisipliner ekiplerde daha etkin roller üstlenilmesi ve yeniliklerin benimsenmesi açısından önemli olduğu savunulmaktadır (Giberson ve diğ., 2011). Bunun yanında demokratik liderliğin, ekip üyelerinin fikirlerine önem vermesi ve özellikle akademik ve kamu eczacılığında çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırdığına yönelik bulgulara ulaşılmıştır (Nissen ve Singleton, 2018). Hasta merkezli hizmet anlayışıyla örtüşen hizmetkâr liderlik tarzı, etik değerlerle uyumludur ve hastaların güven duymasını desteklemektedir (Hidayati ve Zainurossalamia, 2020).

Teknisyenler ve Liderlik Tarzları

Laboratuvar ve görüntüleme teknikerleri gibi yardımcı sağlık personeli, tanı süreçlerinin güvenilirliğini ve hızını doğrudan etkileyen önemli sağlık çalışanlarıdır. Bu profesyoneller, ekip koordinasyonu, kalite kontrol, süreç iyileştirme ve hasta güvenliğini sağlama gibi çok farklı konularda gelişim göstermek açısından uygun liderlik davranışlarına ihtiyaç duymaktadırlar (Beattie ve diğ., 2013).

Vizyon yaratma ve bireysel gelişimi destekleme özellikleriyle dönüşümcü liderlik, teknikerlerin iş doyumunun, ekip içi güvenin ve verimliliğin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006; Alp ve Sevim, 2024). İngiltere'de yapılan bir çalışma da dönüşümcü liderliğin ekip içi iletişimi ve kalite kontrol süreçlerini geliştirdiğini bulmuştur (Beattie ve diğ., 2013). Çalışanların

görüşlerinin alınması ve uygulama süreçlerine dahil edilmeleri açısından önemlidir (Karahana ve diğ., 2023). Radyoloji teknisyenleri arasında demokratik liderliğin iş doyumu ve hata oranları üzerindeki olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur (Vance ve Larson, 2002). Otokratik liderlik, hızlı karar almayı gerektiren acil birimlerde kısa vadede fayda sağlayabilmekle birlikte, uzun vadede tükenmişlik ve düşük çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmiştir (Skogstad ve diğ., 2007).

4. Sonuç

Türkiye'de yapılan çalışmalar, hekimlerin genellikle liderlik eğitimi almadan yöneticilik pozisyonlarına getirildiklerini ortaya koymaktadır (Alp ve Sevim, 2024). Hekim liderliği, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, dönüşümcü, hizmetkâr ve otantik liderlik tarzlarının hekimlerin tükenmişliğini azaltma, iş tatminini artırma ve klinik performansı yükseltme açısından en etkili yaklaşımlar olduğunu göstermektedir. Öte yandan, demokratik liderlik katılımcı karar alma süreçlerinde ön plana çıkarken; otoriter ve görev odaklı eğilimler, özellikle acil durum ve Türkiye'deki kültürel bağlamda hala yaygınlığını korumaktadır. Etkili hekim liderliğinin sağlanması için, tıp fakültesi ve uzmanlık eğitimi düzeyinde sistematik, uygulamalı ve değerlendirmeye dayalı liderlik eğitim programlarının entegrasyonu oldukça önemlidir.

Hemşirelikte uluslararası araştırmalar, özellikle dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik tarzlarının hemşirelik mesleğine en uygun ve etkili yaklaşımlar olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye'deki çalışmalar, hemşirelerin liderlik tarzlarının büyük oranda demokratik ve dönüşümcü liderlik yönünde olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak yöneticilik pozisyonlarına hazırlıksız getirilen hemşirelerin sıklıkla otoriter yaklaşımlar sergilediği de görülmektedir. ABD, Kanada, İngiltere ve Avustralya gibi ülkelerde hemşire liderliğini destekleyen özel programlar yaygınlaşmıştır. Hemşirelikte liderlik, öğrenilebilir ve geliştirilebilir yetkinliklerdir. Bu nedenle, lisans ve yüksek lisans düzeyinde hemşirelik programlarına liderlik derslerinin entegre edilmesi önemlidir.

Hastanelerdeki idari personel, sağlık sisteminin sürdürülebilirliğinde ve etkililiğinde önemli bir role sahiptir. Liderlik tarzları, idari personelin motivasyonu, verimliliği ve kurum kültürüne katkısı üzerinde belirleyicidir. Literatür incelendiğinde, özellikle dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarının olumlu çıktılar yarattığı görülmektedir. Hastanelerdeki çok meslekli yapı, liderlik tarzlarında da çeşitliliği gerekli kılmaktadır. Etkili liderlik; çalışan memnuniyeti, iş birliği, hasta güvenliği ve hizmet kalitesi açısından kritik öneme sahip olduğundan dolayı sağlık yöneticilerinin esnek, duruma uygun ve mesleki farklılıkları gözeterek liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir.

Eczacılar ve yardımcı sağlık personeli (teknikerler), sağlık sisteminde önemlerinin giderek artmasından dolayı liderliğe duydukları ihtiyaç da günden güne artmaktadır. Literatür incelendiğinde, her iki meslek grubu için de dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarının etkin ve hasta odaklı sonuçlara katkı sağladığını görölmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye’de liderlik eğitiminin daha sistematik hale getirilmesi ve uluslararası uygulamaların örnek alınması hem mesleklerin saygınlığı hem de sağlık sisteminin kurumsal kapasitesi açısından kritik öneme sahiptir. Sağlık işletmelerinde görev alan yöneticilerin liderlik becerilerinin gelişimi için kapsamlı eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Sağlık işletmelerinde görev yapan yöneticilere yönelik liderlik geliştirme programları oluşturulmalıdır. Hizmet içi eğitimlerde "liderlik tarzları ve uygulamaları" konusuna yer verilmelidir. Kurum içi liderlik potansiyelini ortaya koyan performans ve mentorluk sistemleri kurulmalıdır. Dijital liderlik ve kriz yönetimi modüllerinin yaygınlaştırılması da günümüz gereklilikleri arasında sayılabilir. Bu sayede sağlık çalışanları daha lider rolü üstlenmeden birçok liderlik özelliğinin farkında olarak görevini sürdürmeleri sağlanabilir.

Kaynaklar

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Alenezi, L., Gillespie, G. L., & Smith, C. (2023). An integrative review of transformational leadership style and burnout: Implications for nurse leaders. *International Healthcare Research Journal*, 6(9).
- Ali, A. A., & Khan, K. (2023). Utilizing transactional leadership in nursing world: Fostering accountability, efficiency, and innovation. *i-Manager's Journal on Nursing*, 13(2).
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 83, 34-64.
- Alp, S., & Sevim, F. (2024). Sağlık sektöründe liderlik ve liderlik tarzları: Bir sistematik derleme çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 182-201. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1179541>
- Al-Rjoub, S., Alsharawneh, A., Alhawajreh, M. J., & Othman, E. H. (2024). Exploring the impact of transformational and transactional style of leadership on nursing care performance and patient outcomes. *Journal of Healthcare Leadership*, 557-568.
- Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B. A., & Alomari, A. (2023). Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nursing open*, 10(6), 3440-3446.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- Boshra, A. Y., Aseeri, F. A., Alasiry, S., Ahmad, M., Chahal, A., Nambi, G., ... & Kashoo, F. (2025). Impact of leadership styles on patient satisfaction with nursing care quality in public hospitals: A cross-sectional study. *Medicine*, 104(11), e41670.
- Chu H, Qiang B, Zhou J, Qiu X, Yang X, Qiao Z, Song X, Zhao E, Cao D and Yang Y (2021). The Impact of Transformational Leadership on Physicians' Performance in China: A Cross-Level Mediation Model. *Front. Psychol.* 12:586475. doi: 10.3389/fpsyg.2021.586475
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., ... & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing

- workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3), 363-385.
- D'Amour D, Ferrada-Videla M, Rodriguez LSM, et al. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care* 2005(Suppl1): 116–131.
- Demeke, G. W., van Engen, M. L., & Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review. *Journal of healthcare leadership*, 1-14.
- Denis, J.-L., Lamothe, L. and Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44, 809–837.
- Denis, J-L; Langley, A, Rouleau, L. (2010). The practice of leadership in the messy world of organizations. *Leadership*, 6.1: 67-88.
- Dorgham, S. R., & Al-Mahmoud, S. (2013). Leadership styles and clinical decision making autonomy among critical care nurses: a comparative study. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 1(4), 71-83.
- Dyrbye LN, West CP, Hunderfund AL, et al. (2020). Relationship between burnout, professional behaviors, and cost-conscious attitudes among US physicians. *J Gen Intern Med*. 35(5):1465–1476. doi:10.1007/s11606-019-05376-x
- Hakim, N. R., & Wirajaya, I. G. (2021). Influence of autocratic, democratic and Laissez-Faire leadership styles towards nurse's job satisfaction in inpatient room of RSU Bhakti Rahayu Tabanan. *STRADA: Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 10(1), 1017-1023.
- Haoyan, X., Waters, D., Jinling, H., Qiongleng, L., & Sien, L. (2023). Quantitative systematic review of the transformational leadership style as a driver of nurses' organisational commitment. *Nursing open*, 10(7), 4160-4171.
- Hirata, R., Tago, M., Takahashi, H., Watari, T., Shikino, K., Sasaki, Y., & Shimizu, T. (2024). A questionnaire study of leadership in general medicine: general physicians in Japan are facing challenges in education and research. *International Journal of General Medicine*, 5465-5470.
- Huikko-Tarvainen, S. (2022). Elements of perceived good physician leadership and their relation to leadership theory. *Leadership in Health Services*, 35(1), 14-29.
- Huynh, H. P., & Sweeny, K. (2014). Clinician styles of care: Transforming patient care at the intersection of leadership and medicine. *Journal of Health Psychology*, 19(11), 1459-1470.
- Kooiman J. (2003). *Governing as Governance*. London: SAGE Publication

- Leathard A (2003). Introduction. In: Leathard A (ed.) *Interprofessional Collaboration: From Policy to Practice in Health and Social Care*. New York: Brunner-Routledge, pp. 3–11.
- Lin, P. Y., MacLennan, S., Hunt, N., & Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC nursing*, 14(1), 33.
- Martinussen, P.E., Davidsen, T. (2021). Professional-supportive' versus 'economic-operational' management: the relationship between leadership style and hospital physicians. organisational climate. *BMC Health Serv Res* 21, 825 <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06760-2>
- McKeown, M., & Carey, L. (2015). Democratic leadership: a charming solution for nursing's legitimacy crisis. *Journal of Clinical Nursing*, 24(3-4), 315-317.
- McPherson, K., Barnard, J. G., Tenney, M., Holliman, B. D., Morrison, K., Kneeland, P., ... & Moss, M. (2022). Burnout and the role of authentic leadership in academic medicine. *BMC health services research*, 22(1), 627.
- Mete M, Goldman C, Shanafelt T, et al (2022). Impact of leadership behaviour on physician well-being, burnout, professional fulfilment and intent to leave: a multicentre cross-sectional survey study. *BMJ Open*. 12, 057554. doi: 10.1136/bmjopen-2021-057554
- Mianda S, Voce AS. (2017). Conceptualizations of clinical leadership: a review of the literature. *J Healthc Leadersh*. Oct 27;9:79-87. doi: 10.2147/JHL.S143639. PMID: 29355250; PMCID: PMC5774456.
- Mohamed, A., Abdel-Ghani, A., & Kassem, A. (2022). The relationship between leadership styles, delegation and Self-Confidence among head nurses at El Senbellawein general hospital. *Mansoura Nursing Journal*, 9(2), 481-492.
- Morsiani, G., Bagnasco, A., & Sasso, L. (2017). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of nursing management*, 25(2), 119-128.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Sanders, J., & Balcom, C. (2021). Clinical leadership during the COVID-19 pandemic: Reflections and lessons learned. In *Healthcare Management Forum* (Vol. 34, No. 6, pp. 316-319). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Saxena, A., Desanghere, L., Stobart, K., & Walker, K. (2017). Goleman's leadership styles at different hierarchical levels in medical education. *BMC medical education*, 17(1), 169.
- Shan, G., Wang, W., Wang, S., Zhang, Y., Guo, S., & Li, Y. (2022). Authoritarian leadership and nurse presenteeism: the role of workload and leader identification. *BMC nursing*, 21(1), 337.

- Steinert, Y., Naismith, L., & Mann, K. (2012). Faculty development initiatives designed to promote leadership in medical education. A BEME systematic review: BEME Guide No. 19. *Medical teacher*, 34(6), 483-503.
- Stoller, J.K. (2009). Developing physician-leaders: a call to action. *Journal of general internal medicine*, 24.7: 876-878.
- Wan A (2025). Physician burn-out, transformational and servant leadership BMJ Leader Published Online First: 02 April 2025. doi: 10.1136/leader-2024-001060
- Weinberg L, Hu EP, Youssef MM, Churilov B, Lee DK. (2025). The Association Between Anesthetist Leadership Styles and Their Resilience: A Single-Center Study. *Cureus*. Mar 19;17(3): 80848. doi: 10.7759/cureus.80848.
- WHO. (2020). State of the World's Nursing 2020: Investing in Education, Jobs and Leadership. World Health Organization. (18.11.2025) <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/5d564226-7418-4c10-9fb3-08d7e09626ec/content>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *Journal of nursing management*, 15(5), 508-521.
- Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *Journal of nursing management*, 21(5), 709-724.
- Zamroni, A. H., Nursalam, N., & Wahyudi, A. S. (2021). The Leadership and Performance of Nurses in The Hospital. *Fundam Manag Nurs J*, 4(2), 28.
- Zheng, X., Song, J., Shi, X., Kan, C., & Chen, C. (2025). The effect of authoritarian leadership on young nurses' burnout: the mediating role of organizational climate and psychological capital. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1-11.

BÖLÜM 4

İş Değerleri ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Sabiha Sevinç Altaş¹ & Gönül Konakay²

¹ Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri, MYO Tıbbi Hizmetler ve Teknikleri Bölümü, ORCID: 0000-0003-2556-0357

² Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi Ömer İsmet Uzunyol MYO Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Programı, ORCID:0000-0002-4113-8992

GİRİŞ

Değerler, örgütsel davranışın incelenmesi açısından önemlidir. Çünkü insanların tutumlarını ve motivasyonlarını anlamamız için bir temel oluştururlar ve algılarımızı etkilerler. Bireyler bir örgüte girdiklerinde, neyin “olması gerektiği” ve neyin “olmaması gerektiği” konusunda önceden oluşmuş düşüncelere sahiptir. Elbette bu düşünceler değerlerden bağımsız değildir. Aksine, doğru ve yanlışın nasıl yorumlandığına dair yargılar içerirler. Ayrıca, bazı davranışların ya da sonuçların diğerlerine kıyasla tercih edildiğini ima ederler.

Değerler, tutumlar, güdüler ve davranışları etkilemektedir. Değerler genetik faktörler ve içinde bulunulan çevrenin etkisiyle şekillenerek tutumları oluşturacaktır. Bu bakış açısı ile güdüler ve davranış oluşacaktır (Ronen, 1978).

İnsanlar doğdukları anda genetik olarak sahip oldukları değerleri hayatları boyunca geliştirirler. Bu değerlerin iş hayatında ortaya çıkan bölümü iş değerleri olarak adlandırılmaktadır. Kurumların varolan kültür, iklim ve değerleri ile bireyin uyumu pozitif durumların gerçekleşmesine sebep olacaktır. Bu uyumun gerçekleştiği örgütlerde çalışanlar huzurlu, tatmin duygusu yüksek, performansı yüksek ve işten ayrılma eğilimi düşük çalışanlardır.

1.İş Değerleri

1.1.Değer Kavramı

Değerler, “belirli bir davranış biçiminin ya da varoluşun nihai bir durumunun, karşıt ya da ters bir davranış biçimine veya varoluş durumuna kıyasla kişisel ya da toplumsal olarak tercih edilir olduğu” yönündeki temel inançları temsil eder. Değerler yargısal bir unsur içerir; çünkü bireyin neyin doğru, iyi ya da arzu edilir olduğuna dair düşüncelerini taşırlar. Değerlerin hem içerik hem de yoğunluk özellikleri vardır. İçerik özelliği, bir davranış biçiminin ya da varoluşun nihai bir durumunun önemli olduğunu belirtir. Yoğunluk özelliği ise bunun ne kadar önemli olduğunu gösterir. Bireysel değerleri yoğunluklarına göre sıraladığımızda, kişinin değer sistemini elde ederiz. Hepimizin, özgürlük, haz, özsaygı, dürüstlük, itaat ve eşitlik gibi değerlere atfettiğimiz görece öneme göre şekillenen bir değerler hiyerarşisi vardır; bu hiyerarşi bizim değer sistemimizi oluşturmaktadır (Robins, 1998).

Motivasyonu etkileyen en önemli unsurun; çalışanların değer yargıları olduğu belirtilmektedir. Değerler; “belirli bir davranış biçiminin veya bir duruşun, kişisel veya sosyal olarak karşı veya zıt bir davranış biçimine veya bir duruşa tercih edilmesine” neden olan temel inançları temsil etmektedir. Değerler, kişilerin davranışlarının, motivasyonlarının ve algılarının anlaşılması ve anlamlandırılması bakımından önem arz etmektedir. Nitekim, kişiler bir kurumda çalışırken değer yargılarına göre şekillenmiş algıları ile hareket etmektedir

(Robbins,Timothy, 2013). günümüzde değişen değerler, çalışanların motivasyonunu da etkilemektedir (Hodgetts,1999).

Değerlerin kökenine inildiğinde büyük bir bölümünün genetik olduğu tespit edilmiştir. Kalan diğer bölümü ise ulusal kültür, ebeveyn disiplini, eğitim hayatındaki öğretmenler ve bunun gibi çevresel etmenlere bağlanmıştır. İki farklı araştırma iş değerlerinin %40'ının genetik olarak ifade edilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar değerlerin ortaya çıkmasında biyolojik ailenin önemli yerini ifade etmektedir. Tabii ki çevresel etmenlerin etkisi de azımsanamaz, önemlidir (Robbins, 1998). Yanı sıra iş değerlerini genetik faktörlerle ilişkilendiren başka çalışmalar da literatürde yer almaktadır (Arvey vd., 1994; Keller vd., 1992).

Değerler göreceli olarak istikrarlı ve kalıcı olma eğilimindedir. Sahip olduğumuz değerlerin büyük bir kısmı erken yaşlarımızda ebeveynlerimizden, öğretmenlerimizden, arkadaşlarımızdan ve diğerlerinden yerleşir. Çocukken bize bazı davranışların ya da sonuçların her zaman arzu edilir ya da her zaman arzu edilmez olduğu, gri alanların çok az olduğu öğretilir. Örneğin, dürüst ve sorumlu olman gerektiği söylenmiştir. Asla “biraz dürüst” ya da “biraz sorumlu” olman öğretilmemiştir. Değerlerin bu mutlak ya da “siyah-beyaz” biçimde öğrenilmesi, onların istikrarını ve kalıcılığını büyük ölçüde güvence altına alır (Robbins, 1998).

İbette değerlerimizi sorgulama süreci bazen bir değişime yol açabilir. Ancak çoğu zaman bu sorgulama, sahip olduğumuz değerleri değiştirmekten ziyade onları daha da pekiştirir.

1.2.Değerlerin Sınıflandırılması

İlgili yazın incelendiğinde değerler ile ilgili çeşitli sınıflandırmaların bulunduğu görülmektedir. İlk sınıflamalardan biri, M.Rokeach (1973) tarafından oluşturulmuştur. Değerleri nihai(amaçsal) ve araçsal olarak ikiye ayırdığı göze çarpmaktadır. Nihai değerler, kişisel ve toplumsal olarak kendi arasında ikiye ayrılmaktadır. Örneğin kişinin kendi ile barışık olması kişisel bir değer olarak görülmektedir. Oysa Dünya barışı ve kardeşlik gibi konular toplumsal bir değer olarak görülmektedir. Araçsal değerler de ahlaki ve beceri ile alakalı değerler olarak ikiye ayrılır. Fakat ahlaki değerlerin kapsamının, oldukça dar olduğu görülmektedir. Ahlaki değerler kişilerarası ilişkilerle alakalıdır. Aykırı bir davranış gösterdiğini fark eden bir kişi yanlış yapmanın suçluluğunu hissetmektedir. Beceri ile alakalı değerler ise, bireyi merkez alan, değerlerine uymayan bir davranış karşısında kişinin yetersizlik utanç hissettiği değerlerdir. Kişi, bazen iki araçsal değer arasında ikilemde kalabilmektedir(Rokeach, 1973).

Rokeach Değerler Anketi, her biri bireysel bir değer maddesini temsil eden toplam 18 maddeden oluşan iki değer kümesi içerir. Bu kümelerden ilki amaçsal (terminal) değerler olarak adlandırılır ve bir kişinin yaşamında ulaşmak istediği

arzu edilen nihai durumları ifade eder. Araçsal değerler olarak adlandırılan değerler ise, amaçsal değerlere ulaşmayı sağlayan tercih edilen davranış biçimlerini, yani bu hedeflere ulaşmanın yollarını ifade etmektedir.

Tablo 1.Rokeach Değerler Sınıflandırması

Nihai (Amaçsal) Değerler	Araçsal Değerler
Rahat bir yaşam (refah içinde bir hayat)	Hırslı (çok çalışan, hedefleri olan)
Heyecan verici bir yaşam (hareketli, uyarıcı bir hayat)	Geniş görüşlü (açık fikirli)
Başarı duygusu (kalıcı bir katkı sağlama)	Yetkin (becerikli, etkili)
Barış içinde bir dünya (savaş ve çatışmadan uzak)	Neşeli (içten, neşeli)
Güzelliklerle dolu bir dünya (doğanın ve sanatın güzelliği)	Temiz ve düzenli (derli toplu)
Eşitlik (kardeşlik, fırsat eşitliği)	Cesur (inançlarının arkasında duran)
Aile güvenliği (sevdiklerinin korunması)	Affedici (başkalarını bağışlamaya istekli)
Özgürlük (bağımsızlık, özgür seçim)	Başkalarının refahını gözeten
Mutluluk (tatmin, hoşnutluk)	Dürüst (samimi, doğru sözlü)
İç huzur (içsel çatışmalardan arınmışlık)	Hayal gücü güçlü (cesur, yaratıcı)
Olgun sevgi (cinsel ve ruhsal sevgi)	Bağımsız (kendine güvenen ve yeten)
Ulusal güvenlik (saldırlardan korunma)	Entelektüel (zeki, düşünceli)
Haz (keyifli, zevk veren bir yaşam)	Mantıklı (tutarlı, akılcı)
Kurtuluş (kurtulmuş olmak, ebedi yaşam)	Sevgi dolu (şefkatli, sevecen)
Özsaygı (kendine değer verme)	İtaatkâr (görev bilinci olan, saygılı)
Toplumsal tanınma (saygı, takdir edilme)	Nazik
Gerçek dostluk	Sorumlu (güvenilir, üzerine düşeni yapan)

Bilgelik (olgun bir yaşam anlayışı)	Özdenetimli (kontrollü, disiplinli)

1.3.İş Değerleri

Elizur(1991)' a göre, “bireyin ya da bir toplumun değerleri, önem verdikleri davranışlar, durumlar objelerdir.” Bu durumda iş değerleri de bu kavramın, iş kapsamı içerisinde yer alan bir kısımdır demektir. Ravlin (1995) ise değerlerin, kişinin işsel dürtülerine bağlı olarak nasıl davranması gerektiği ile ilgili olduğu şeklinde tanımlamıştır. Eğer bir kimse özellikle iş ile alakalı bir davranış ile ilgili ise mevcut değer tanımına "işte" ilave etmeliyiz demiştir (Meglino and Ravlin, 1998).

D.Brown'a (2002) göre iş değerleri, bireylerin iş rollerine iştirakının bir sonucu olarak tatmin edilmesi gerektiğine inandıkları değerleridir. Örnek olarak finansal refah, özgecilik, başarı, sorumluluk verilebilir. Bireyler iş değerlerine ek olarak işten yaşam rollerinde tatmin edilecek aile gibi çok sayıda başka değerlerde geliştirirler demektir.

1.4.İş Değerlerinin Sınıflandırılması

Çalışanların iş hayatındaki memnuniyetinin artırılmasına yönelik son yıllarda yapılan araştırmalar devam etmektedir. Çalışanların iş yaşamından beklentileri tespit edilmek istenmekte, bunun içinde davranış, tutum, güdülenme, iş tatmini gibi çalışmaların yanı sıra iş değerleri de çalışılmaya başlanmıştır. Değerler ile ilgili yayınlar bulunmakta, fakat iş değerleri sınıflandırılması ile ilgili fazla çalışma bulunmamaktadır. Dov Elizur'un 8 ülkede 2280 kişi üzerinde uyguladığı anket soruları hazırlanırken, iş değerleri ve motivasyon konusunda kapsamlı bir literatür çalışması yapılmış ve iş değerlerinin çeşitli boyutlarını içerecek şekilde 24 soruluk İş Değerleri Anketi geliştirilmiştir. Anket soruları temel motivasyon kuramlarındaki önemli noktaları kapsayacak şekilde seçilmiştir. Alderfer (1972) ve Maslow'un (1954) ihtiyaç kuramları, McClelland'ın (1961) başarı güdüsü kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Hackman ve Oldham'ın iş karakteristikleri modeli ve Vroom'un beklenti kuramına dayandırılarak anket hazırlanmıştır. Tablo 2' de iş değerleri listesi bulunmaktadır (Elizur vd., 1991).

Tablo 2. İş Değerleri Listesi

- 1.İşi başarma
- 2.Terfi ve ilerleme imkanı
- 3.Servis, tatil, emekli maaşı, sigorta gibi maaş dışı sunulan imkanlar
- 4.Övünç duyulacak bir şirketin çalışanı olma
5. Topluma yararlı olma
- 6.Uygun çalışma saatleri
- 7.Uyumlu ve samimi iş arkadaşları
- 8.İşte saygı ve itibar görme
- 9.İşin sonuçlarıyla ilgili geribildirim alma
- 10.İşte bağımsızlık
- 11.Organizasyonda etkili olma
- 12.İşte etkili olma
- 13.İlgi çekici iş
- 14.İş güvenliği, işin sürekliliği
15. Statü
- 16.İşin anlamlılığı
- 17.Kişisel gelişim imkanı
18. İnsanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunabilme imkanı
19. Ücret
- 20.İyi iş yapıyor olarak tanınma
21. Sorumluluk
- 22.Amirlerin adil ve düşünceli olması
- 23.İşte bilgi ve yeteneklerini kullanabilme
- 24.Rahat ve temiz çalışma şartları

Değerler genellikle tutumları ve davranışları etkilemektedir. Örneğin, performansa dayalı ücretlendirmenin doğru, kıdeme dayalı ücretlendirmenin ise yanlış olduğu görüşünün hakim olduğu bir örgüte çalışılıyorsa böyle bir durumda, çalışılan örgütte farklı bir uygulama olduğunu fark edildiğinde nasıl tepki verilebilir? Kıdeme ödüllendiren performansı düşünülebilir. Fakat büyük olasılıkla hayal kırıklığı yaşanır ve bu durum iş tatminsizliğine ve “nasıl olsa daha fazla paraya yol açmayacak” düşüncesiyle yüksek düzeyde çaba göstermeme kararına neden olabilir. Tutumlarınız ve davranışlarınız, örgütün ücretlendirme politikasıyla uyumlu olmayan değerleriniz nedeniyle büyük olasılıkla farklılaşabilir (Robins, 1998).

2.Kuşak Kavramı

Kuşak kuramı; bireylerin hayata gözlerini açtıklarından itibaren benzer politik ve toplumsal olayları gören, bu doğrultuda kendi değer yargıları ve inanç sistemini oluşturan, birbirlerine yakın karakteristik özellikleri gösteren kişilerden oluşan topluluğu ele almaktadır. Bahsedilen zamanlardaki sosyoekonomik değişim süreçleri, toplumsal olaylar, endüstri eğilimleri, politik olaylar, işsizlik oranları, politik tehditler, güvenlik ve kıtlık hakkındaki düşüncelerden

Günümüzde birçok kuşak bir arada çalışmaktadır. Bu yeni bir durum değildir. Geçmişte de iş hayatında çeşitli kuşaklar bir arada çalışmıştır. Hiyerarşik olarak düzenlenmiş iş tanımları ve oluşan sistem ile kuşaklar iş hayatında birbirinden ayrılmaktadır. Genellikle orta yaş çalışanlar yönetim kademelerinde yer almaktadır. Çoğunlukla bir üst kademe veya akranları ile iletişim kurmayı tercih etmektedirler.

2.1.Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklar ve sınıflandırmaları ile ilgili çalışmaların yabancı kaynaklı olması dikkat çekicidir. Özellikle de Amerikan sosyo-kültürel yapısından etkilenildiği gözlemlenmektedir. Bugünkü yapısı ile toplum incelendiğinde beş farklı kuşak bulunmaktadır (Akdemir, vd., 2013) ;

- 1900- 45: Sessiz kuşak,
- 1946- 64: Bebek patlaması,
- 1965-79: X kuşağı,
- 1980-1999: Y kuşağı,
- 2000- : Z kuşağı.

3.İş Değerleri ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Araştırmacılar, farklı kuşakların kendine özgü değerlerini yakalamayı amaçlayan çeşitli yakın dönem iş değerleri analizlerini dört grupta birleştirmiştir. ABD iş gücünde kuşaklar arasındaki bu farklılıkları ortaya koymayı hedefleyen çalışmalar mevcuttur. Tablo 3, çalışanların iş gücüne ilk kez girdikleri döneme göre sınıflandırılabileceğini öne sürmektedir. Çoğu insan 18 ile 23 yaşları arasında çalışmaya başladığından, bu dönemler aynı zamanda kuşaklarla da yakından ilişkilidir (Robins, 1998).

Tablo 3.Günümüz İşgücünde Baskın İş Değerleri

Kuşak	İşgücüne giriş Dönemi	Yaklaşık Güncel Yaş	Baskın İş Değerleri
Veteranlar	1950'ler veya 1960'ların başı	65+	Çok çalışkan, muhafazakar, uyumlu; örgüte sadakat
Bebek Patlaması	1965-1985	40'ların ortasından 60'ların ortasına	Başarı, kazanım, hırs, otoriteden hoşlanmama; kariyere sadakat
X Kuşağı	1985-2000	20'lerin sonu-40'ların başı	İş/yaşam dengesi, takım odaklılık, kurallardan

			hoşlanmama; ilişkilere sadakat
Y/Z Kuşağı	2000'den günümüze	30 yaş altı	Özgüvenli, finansal başarı odaklı, kendine yeten ama ekip odaklı; hem kendine hem de ilişkilerine sadık.

Tablo 3, çalışanların işgücüne giriş yaptıkları döneme göre sınıflandırılabilceğini öne sürmektedir. Çünkü çoğu insan 18-23 yaşları arasında işe başlamaktadır. Kuşaklar aynı zamanda işgörenlerin kronolojik olarak yaşlarıyla yakından ilişkilidir.

İlk olarak, bu çerçevenin tüm kültürler için evrensel olarak geçerli olmayabilir. İkinci olarak, kuşak değerleri hakkında sürekli bir basın ilgisi olmasına rağmen, bu konuda çok az sayıda titiz akademik araştırma bulunmaktadır; bu nedenle bilgiler daha çok sezgisel bir çerçeveye dayanmaktadır. Son olarak, bu kategoriler kesin değildir. 1985 yılında doğan birinin, 1955 yılında doğan biriyle benzer değerlere sahip olamayacağını söyleyen bir kural yoktur. Kendi değerlerinizin, kendi kuşağınızdan ziyade başka kuşaklarda daha iyi yansıtıldığını düşünebilirsiniz. Bu sınırlamalara rağmen, değerler kuşaktan kuşağa değişme eğilimi göstermektedir ve bu değişimi bu şekilde analiz etmek bazı yararlı içgörüler kazandırabilir.

Büyük Buhran, II. Dünya Savaşı, Andrews Sisters ve Berlin Ablukası'nın etkisi altında büyüyen çalışanlar, 1950'ler ve 1960'ların başlarında iş gücüne; sıkı çalışma, statükoya bağlılık ve otorite figürlerine saygı inancıyla katılmışlardır. İşe alındıktan sonra Veteranlar, çalıştıkları kuruma sadık olma ve otoriteye saygı gösterme eğiliminde olmuş; çok çalışkan, uygulamaya dönük bireyler olarak tanımlanmışlardır. RVS'deki (Rokeach Değerler Anketi) amaçsal değerler açısından bakıldığında, bu çalışanların büyük olasılıkla rahat bir yaşama ve aile güvenliğine en yüksek önemi verme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Boomerlar (Baby Boomers), II. Dünya Savaşı'ndan sonra doğmuş; gazilerin ailelerine döndüğü ve ekonomik koşulların iyi olduğu bir dönemde büyümüş büyük bir kuşaktır. Boomerlar iş gücüne 1960'ların ortalarından 1980'lerin ortalarına kadar katılmıştır. Bu kuşak; sivil haklar hareketi, kadın hareketi, The Beatles, Vietnam Savaşı ve "baby boom" rekabeti gibi etkenlerden güçlü biçimde etkilenmiştir. Yanlarında "hippi" ahlakından ve otoriteye güvensizlikten önemli bir pay getirmişlerdir. Ancak aynı zamanda başarıya ve maddi kazanıma büyük önem verirler. Çok çalışırlar ve emeklerinin karşılığını almak isterler. Amaçların, kullanılan araçları meşrulaştırabileceğine inanan pragmatist bireylerdir. Boomerlar, kendilerini istihdam eden örgütleri yalnızca kariyerleri için birer araç olarak görürler. Başarı duygusu ve toplumsal tanınma gibi amaçsal (terminal) değerler, onlar için yüksek önceliğe sahiptir.

X Kuşağının yaşamları; küreselleşme, iki kariyerli ebeveynler ve bilgisayarlar tarafından şekillendirilmiştir. Değer esnekliği, yaşam tarzı seçenekleri ve iş tatmininin sağlanması bu kuşak için son derece önemlidir. Aile ve ilişkiler bu kuşakta çok değerlidir. Veteranların aksine, X Kuşağı özellikle otoriteye karşı daha şüphecidir. Ayrıca ekip odaklı çalışmaktan hoşlanırlar. Para, kariyer performansının bir göstergesi olarak önemlidir; ancak X Kuşağı, maaş artışları, unvanlar, iş güvencesi ve terfiler karşılığında boş zamanlarından vazgeçmeye daha isteksizdir. Yaşamlarında denge arayışı içinde olan X Kuşağı, önceki kuşaklara kıyasla işverenleri uğruna kişisel fedakârlıklar yapmaya daha az isteklidir.

İş gücüne en son katılanlar olan Y ve Z kuşağı refah içinde geçen bir dönemde büyümüştür. Yüksek beklentilere sahiptirler ve yaptıkları işte anlam ararlar. Nexters çeşitliliğe daha yatkındır ve teknolojiyi doğal kabul eden ilk kuşaktır. Hayatlarının büyük bir bölümünü ATM'ler, DVD'ler, cep telefonları, dizüstü bilgisayarlar ve internetle geçirmişlerdir. Diğer kuşaklara kıyasla daha sorgulayıcı, toplumsal açıdan daha bilinçli ve daha girişimci olma eğilimindedirler. Bununla birlikte bazıları Nexters'ı "fazla talepkâr" olarak tanımlamaktadır. Bir işveren bunu şöyle ifade etmiştir: "Bu, dünya tarihindeki en fazla ilgi gerektiren iş gücüdür. İyi haber şu ki, aynı zamanda en yüksek performansı gösterecek olan da bu kuşak olacaktır."

Bireylerin değerlerinin farklılık gösterdiğini, ancak içinde yetiştikleri dönemin toplumsal değerlerini yansıtmada eğiliminde olduklarını anlamak; davranışları açıklamak ve öngörmek açısından değerli bir yardımcı olabilir. Örneğin, 60'lı yaşlarındaki çalışanlar, kendilerinden 10 ya da 15 yaş daha genç olan iş arkadaşlarına kıyasla otoriteyi kabul etmeye daha yatkındır. Buna karşılık, 30'lu yaşlarındaki çalışanların, hafta sonları çalışmaya daha az istekli olmaları ve orta kariyer döneminde, daha fazla boş zaman sunan başka bir işe yönelmek için mevcut işlerinden ayrılmaya daha meyilli olmaları olasıdır.

4.Sonuç

Ebeveynler, akranlar, medya ve popüler kültür gibi geniş kapsamlı etkenlerin yaygın etkisi, belirli bir zamanda büyüyen insanlar arasında, onları farklı zamanlarda büyüyen insanlardan ayıran ortak değer sistemleri yaratır (Twenge, Campbell, 2008).

Çalışanların motivasyonları, itibarları ve hizmet sunum biçimleri iş değerleri ile yakından ilgilidir. Toplumdaki farklı kuşakların bu değerleri algılaması özellikle şiddetin önlemesi ve güven ortamında çalışma adına önemli bir unsurdur (Özişli, 2022).

Önümüzdeki yıllarda işletmelerin karşılaşacağı en büyük zorluklardan biri, milyonlarca yaşlı çalışan emekliye ayrılacağından yerlerini alacak olanların yönetilmesidir. Bunun başarılı olabilmesi için giden ve yerine gelen kuşakların değişen değerlerinin net bir şekilde anlaşılması faydalı olacaktır.

Kaynaklar

- Akdemir, A., Konakay G., Demirkaya, H., Noyan A., Demir B., Ağ C., Pehlivan Ç., Özdemir, E., Akduman G., Eregez H., Öztürk İ., Balcı O., (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Aralık, 2(2), s.11-42.
- Arvey, R. D., McCall, B. P., Bouchard Jr, T. J., Taubman, P., & Cavanaugh, M. A. (1994). Genetic influences on job satisfaction and work values. *Personality and Individual Differences*, 17(1), 21-33.
- Brown, D. (2002). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement. *Journal of counseling & development*, 80(1), 48-56.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 21-38.
- Hodgetts, Richard M.: Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, 2. Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Çev:Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 1999.
- Keller, L. M., Bouchard, T. J., Arvey, R. D., Segal, N. L., & Dawis, R. V. (1992). Work values: Genetic and environmental influences. *Journal of applied psychology*, 77(1), 79.
- Lamm, E. and Meeks, M.D. (2009), “Workplace fun: the moderating effects of generational differences”, *Employee Relations*, Vol. 31 No.6, s. 613-631.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of management*, 24(3), 351-389.
- Özişli, Ö. (2022). Sağlıkta Şiddetin Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 8(1), 62-68.
- Ravlin E.(1995). "Values", *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, 598-599.
- Robbins, P.S., "Organizational Behavior", 8th Edition, Prentice Hall, London, 1998
Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge:Örgütsel Davranış, Çev: Güven Ordun, Editör: İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2013.
- Rokeach, M., "The Nature of Humans Values",New York:The Free Press, 1973
- RONEN, S., "Personal Values:A Basis for Work Motivational Set and Work Attitude", *Organizational Behavior and Human Performance*, p.80-107, 1978
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862-877.

BÖLÜM 5

The Nudging Approach in Artificial Intelligence Supported Human Resource Management

Hande Gülnihal Gümüş¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kurum Bilgisi: İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri
Fakültesi/İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-0764-7988

INTRODUCTION

Human resources management is undergoing a fundamental transformation at the intersection of digital transformation and behavioral sciences. The two main driving forces behind this transformation are the advanced analytical capabilities provided by artificial intelligence technologies and the nudging approach derived from behavioral economics and focused on choice architecture. When considered separately, each of these two fields offers an important perspective on human-technology interaction. When combined, however, they create entirely new opportunities for personalized, effective, and scalable interventions within the human resources discipline.

Artificial intelligence has now moved beyond being merely an automation tool in human resources processes. Applications such as resume screening, candidate pre-selection, video interview analysis, and personalized training recommendations provide human resources professionals with time and data-driven insights for strategic decision-making. AI's contribution is particularly prominent in its ability to process large data sets, recognize complex patterns, and make predictions. However, technological proficiency alone is not sufficient to achieve organizational goals. The ability to understand and guide human behavior is also important.

This is precisely where the nudge approach comes into play. As Thaler and Sunstein (2008) have demonstrated, nudges are subtle interventions that deliberately shape the choice architecture to help individuals make better choices without restricting their freedom. This approach encourages behavioral change by understanding the systematic cognitive biases and social norms in people's decision-making processes. Traditional HR practices already intuitively used similar principles to increase employee participation, encourage healthy habits, or enhance learning processes.

AI-powered nudging mechanisms promise a qualitative leap by combining these two areas. AI's data processing and modeling power enables nudges to move beyond general applications and become personalized, timely, and context-sensitive based on an individual's behavior patterns, needs, context, and even their immediate psychological state. For example, an AI system can analyze an employee's workload, calendar integration, and past responses to design the most appropriate “break reminder” or “development opportunity” notification for them.

This study aims to examine the AI-Supported Nudging Approach in Human Resource Management within a conceptual framework. First, the transformative role of artificial intelligence in HRM and its fundamental application areas will be explored. Next, the fundamental principles of nudge theory, which originates from behavioral economics, its psychological underpinnings, and its potential in an organizational context will be discussed. The main focus of the chapter will

be the new paradigm created by AI-supported nudge mechanisms arising from the synergy between these two fields.

CONCEPTUAL FRAMEWORK

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Artificial intelligence is a field of computer science that focuses on creating intelligent machines that work and respond like humans, using traditional algorithmic processes to solve various complex problems (Asiltürk and Ersoy, 2025). One of the most widely used AI tools in business applications is chatbots. Chatbots are intelligent, virtual entities that can converse with humans and other chatbots. These robots can analyze the needs of real or virtual customers and employees, providing them with answers, information, guidance, and services.

Artificial intelligence applications can process large amounts of data and find the most suitable candidate, replacing recruitment specialists. AI applications take on tedious, routine tasks in the recruitment process, enabling human resources specialists to focus on strategic issues (Zehra Yıldız, 2025). Among the areas of AI use in HR, companies use chatbots to convey and search for information such as their own policies or advantages. Finding the best candidates based on publicly available data such as digital media profiles. Providing recommendations to employees within their own organization for training and education to adapt to technological change. Offering chatbots to communicate with candidates during the selection and recruitment process. Screening and evaluating selected candidates and making decisions (Toprak et al., 2022).

To ensure the smooth operation of human resources processes, managers must be very meticulous in selecting the right candidates. Artificial intelligence enhances the process of finding and selecting talented candidates more effectively and efficiently by reviewing thousands of resumes using genetic algorithms. Chatbots and artificial intelligence-based software assist with various tasks at work. Chatbots conduct initial interviews to hire candidates in the workplace (Akça, 2023). Artificial intelligence helps review oral or written exams and automate the interview process. Digital interviews can be conducted using the “Ay” software, and artificial intelligence also helps improve the candidate experience (Gür et al., 2019).

AI can scan hundreds of resumes in minutes. AI software is designed to scan resumes and learn about job qualifications. Machine learning is used to conduct video interviews or determine if a candidate exhibits unusual behavior. Video interviews enable interviews with candidates from anywhere in the world. Furthermore, personalized learning and development during the training process are only possible with AI applications. Personalized learning can also take place anywhere (Kambur, 2021).

NUDGE APPROACH

The use of behavioral science in organizational management has, in recent years, led to creative strategies for encouraging positive conduct in the workplace. The use of nudging tactics in human resource management is one such strategy. Nudging is a form of gentle intervention intended to deliberately alter employee behavior while not limiting their freedom of choice (Frengidou, 2024). Based on the concepts of behavioral economics, nudging uses cognitive biases and decision-making patterns to guide people toward actions that are in line with both their own interests and the objectives of the organization.

This internal change is being made easier by behavioral strategies that promote sustainable decisions through non-coercive and affordable means. The Nudge Theory, created by Thaler and Sunstein (2008), is a crucial framework in this field that contends that even minor alterations to a person's decision-making environment, or "choice architecture," may have a large impact without infringing upon their freedom of choice (De Paolis, Tiberio & Caffaro, 2025).

By encouraging conformity with prevailing social values, lowering the uncertainty inherent in decision-making, fostering social acceptance and respect, and improving psychological security, social norm intervention is frequently seen as a cost-effective and advantageous way to alter individual or group behavior. It's still necessary to be mindful of possible negative repercussions, such as the backfire effect, which might result from placing too much faith on social norms or peer comparisons (Li, Yang, & Zhai, 2025).

Even though the term "nudge theory" is used to describe nudge (Sunstein & Reisch, 2017), nudge is not a theory or a conceptual framework that provides advice on how to persuade people. A nudge is defined as a measure that succeeds; a measure that fails is not a nudge. All nudges are effective. A nudge is any change in behavior that can be predicted without using economic incentives or pressure (Houdek, 2024).

Considering that a lot of these antecedents are psychological, it's possible that behaviorally informed interventions, especially 'nudges' that alter behavior without altering incentives or limiting possibilities, may be useful in a thorough examination of workplace isolation. organizations because they are light-touch, inexpensive, and simple to implement, and have been demonstrated to be effective in a variety of settings. Organizations sometimes employ nudges to sway client behavior, but they use them less often to change employee behavior (Pelly & Doyle, 2025).

For a nudge to be effective, there must be a scope for improvement, the presence of a behavioral barrier, and a motivation to change (Pelly & Doyle, 2022). Because these factors differ between groups, the efficacy of nudges may also change.

In a common characterization, nudges often function by activating or utilizing cognitive heuristics and other alleged 'System 1' mechanisms. These psychological processes are generally quicker and less conscious than the slower and more conscious reflective abilities of 'System 2,' which are the psychological processes at work when people reason, defend their ideas and behavior, and evaluate reasons (Schmidt & Engelen, 2020). Our perspective on how to influence individuals without just educating or convincing them is expanded by nudges.

NUDGE APPLICATIONS IN AI-SUPPORTED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The nudge approach in artificial intelligence-supported human resources management is considered an application area that aims to guide employees' and candidates' decision-making processes by structuring the decision environment, without directly imposing obligations. In this context, artificial intelligence acts as a decision guide that analyzes individuals' preferences, behavioral tendencies, and decision-making patterns, supporting them in making healthier, more conscious choices that are aligned with organizational goals. Thus, it contributes to the creation of a guidance process based on transparency, effectiveness, and behavioral insight in human resources practices. (Li et al., 2024). Due to their frequent need for just minor, basic, and inexpensive modifications to the choice environment in order to change behavior, nudged behavioral interventions have gained a lot of attention from management and policymakers (Amaral et al., 2025). Most behavioral treatments concentrate on changing single behaviors or short-term results, but many real-world issues necessitate repeated behavior over time. Although there has been some investigation into the durability of behavioral change interventions, the majority of studies have focused on single exposures and specific contexts.

The Human Resource Practices proposed to lessen the adverse impacts of digitalization include • Promotion of Work-Life Balance: assisting employees in managing stress and enhancing their overall well-being. • Employee Empowerment: boosting engagement, efficiency, and work performance. • Fostering Entrepreneurial Behavior: encouraging employees to acquire the skills necessary to work with disruptive technologies and alleviate anxiety. • Training in new skills: developing transversal skills and specializations in higher-level occupations, thereby enhancing job security and quality of life (Úbeda-García et al., 2025).

Nudging applications are, in the simplest terms, applications that make no difference in theory but make a difference in practice. It is possible to predictably change human behavior without limiting options or using economic incentives and thereby increase the well-being of the individual/society through nudging applications. With artificial intelligence technologies becoming increasingly

common in almost every area of life, the use of artificial intelligence in nudge applications has also become inevitable (Özdemir, 2023).

The Nudging Approach aims to guide individuals' behaviors through applications that reorganize the choice environment in a non-prohibitive and non-coercive manner (Raveendhran & Fast, 2021). In the context of human resources, nudging mechanisms are embodied in practices such as making application processes more user-friendly, reminding employees of development opportunities at appropriate times, and providing guidance on performance goals. AI-supported systems can analyze employees' behavior patterns, tendencies, and needs using big data analytics and machine learning; in this direction, they can create personalized nudges (Li et al., 2024)

Recruitment and Selection Processes

Artificial intelligence-based recruitment systems shape candidate behavior through mechanisms such as analyzing candidate profiles to direct them to suitable positions, simplifying application processes, and sending application reminders (Tambe et al., 2019). In this process, algorithmic recommendations become a driving force that directs candidates towards more compatible positions (Davenport, Harris & Shapiro, 2010). This improves the candidate experience and increases the likelihood of businesses matching with the right talent.

Performance Evaluation

In performance evaluation processes, artificial intelligence analytics analyze past performance, behavioral tendencies, and competency data to provide employees with goal-oriented feedback. These personalized suggestions and reminders function as digital nudges that guide employees toward performance-enhancing behaviors (Li et al., 2024). Such applications increase employee alignment with a culture of continuous development.

Education and Development

Artificial intelligence-based learning platforms identify employees' skills and provide personalized training recommendations. Over time, adapting the content type and presentation format of these recommendations to the employee profile is an important incentive mechanism that increases training participation and learning motivation (Raveendhran & Fast, 2021).

Employee Well-being and Engagement

AI-powered employee well-being applications generate digital nudges that support employees in making healthier choices, such as stress management suggestions, work-life balance, break reminders, and health advice alerts (Ruehle, 2022). These applications have been found to be effective in increasing employee engagement and contributing to a culture of well-being within the organization.

CONCLUSIONS

This study reveals that AI-powered human resources applications function not only as technological tools that enhance operational efficiency, but also as behavioral intervention mechanisms that guide employee and candidate behavior.

AI-based nudge mechanisms are particularly evident in recruitment and selection, performance evaluation, and employee well-being and engagement. Candidate steering algorithms and application reminders strengthen the matching of the right candidate to the right position, while personalized feedback based on performance analytics supports employees goal-oriented behaviors. Similarly, personalized learning recommendations and well-being-focused digital alerts increase employee motivation for development and strengthen the culture of well-being within the organization. Thus, artificial intelligence enables behavioral change through gentle nudges that are non-coercive and do not require economic incentives, in line with the fundamental principle of the nudge approach.

Overall, this study points to a new human resources paradigm at the intersection of artificial intelligence and the nudge approach. The capacity of AI-supported applications to understand, predict, and guide employee and candidate behavior through big data analytics and machine learning, combined with the non-coercive, freedom-of-choice-preserving, and low-cost intervention principles of the nudge approach, brings a new decision-making architecture to human resources processes. This new decision-making architecture ensures that human resources management evolves from being merely an area where administrative and operational processes are carried out to a strategic transformation process that guides employee behavior, improves decision-making processes, and strengthens organizational alignment.

On the other hand, this approach enables organizations to develop more data-driven, proactive, and predictive human resources policies, while also contributing positively to important outcomes such as employee engagement, performance improvement, job satisfaction, and organizational sustainability. Therefore, incorporating the AI-supported nudge approach into human resources processes should be seen not only as a technical innovation but also as an area of transformation that requires managerial sensitivity, ethical awareness, and behavioral wisdom.

REFERENCES

- Akça, C. (2023). Yetenek yönetiminde yapay zekâ uygulamaları. *Ahi Evran Akademisi*, 4(1), 49-63.
- Asiltürk, A. & Ersoy, E. (2025). İşletmelerde yapay zekâ tabanlı insan kaynakları uygulamaları. *Journal of Original Studies*. 6(1): e2690. <https://doi.org/10.47243/jos.2690>
- Amaral, C., Kolsarici, C., Ikonen, I., & Robitaille, N. (2025). AI-driven behavioral nudges for organizations: An integrative system for sustainable resource management. *Marketing Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1287/mksc.2024.1154>
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
- De Paolis, G., Tiberio, L., & Caffaro, F. (2025). More sustainable choices in the workplace: A systematic review of nudge theory applications. *Frontiers in Psychology*, 16, 1556796.
- Frengidou, E. (2024). Human resource nudging strategies and their weaknesses. *Public Policies*.bg, 15(4), 93–100.
- Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay zeka alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.
- Li, Z., Lu, Z., & Yin, M. (2024). Decoding AI's nudge: A unified framework to predict human behavior in AI-assisted decision making. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 38(5), 1234–1245. <https://doi.org/10.1609/aaai.v38i5.28872>
- Li, S., Yang, C., & Zhai, G. (2025). How employees can break out of their learning comfort zone in green innovation scenarios: A nudging experiment based on sustainable development pressures. *Frontiers in Psychology*. 16:1430125. [10.3389/fpsyg.2025.1430125](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1430125)
- Özdemir, Ş. (2023). Yapay zekâ ve dürtme (nudging) uygulamaları. In *Ufuk Üniversitesi II. Kongre Bildiri Özetleri* (s. 103). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Pelly, D., & Doyle, O. (2025). Nudging in the workplace: Increasing attendance at employee socialisation events. *The Economic and Social Review*, 56(2), 205–242.
- Pelly, D., & Doyle, O. (2022). Nudging in the workplace: Increasing participation in employee EDI wellness events (UCD Centre for Economic Research Working Paper Series, No. WP22/24). University College Dublin, School of Economics. <https://hdl.handle.net/10419/296670>
- Raveendhran, R., & Fast, N. J. (2021). Humans judge, algorithms nudge: The psychology of behavior tracking acceptance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 191–207.
- Ruehle, F. (2022). The moral permissibility of digital nudging in the workplace. *Ethics and Information Technology*, 24, 1–15.
- Schmidt, A. T., & Engelen, B. (2020). The ethics of nudging: An overview. *Philosophy Compass*, 15(4), 1–13. <https://doi.org/10.1111/phc3.12658>

- Sunstein, C. R., Reisch, L. A., & Rauber, J. (2017). A worldwide consensus on nudging? Not quite, but almost. *Regulation & Governance*, 12(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/rego.12161>
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resource management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
- Toprak, M., Özel, D., & Çalışkan, S. (2022). Yapay zeka kullanımı ve insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi*, 2(2), 76–103.
- Houdek, P. (2024). Nudging in organizations: How to avoid behavioral interventions being just a façade. *Journal of Business Research*, 182, 114781, pp. 1–14.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., & Poveda-Pareja, E. (2025). Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100809. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100809>
- Yıldız, F. Z. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka: uygulamalar ve gelecek yönelimleri üzerine kapsamlı bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1569–1594. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1569970>