

Araştırma Makalesi

Mersin Univ Sağlık Bilim Derg 2025;18(1):1-11

doi: 10.26559/mersinsbd.1435378

Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik algısının işe angaje olma üzerine etkisi

 Fatih Kocaoğlu¹,  Ahmet Öner Kurt²

¹ Hatay İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Bilgi Sistemleri Birimi, Hatay, Türkiye

² Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, Mersin, Türkiye

Öz

Amaç: Sağlık çalışanlarının algıladığı hizmetkâr liderliğin işe angaje olmalarını nasıl etkilediğinin belirlenmesidir. **Yöntem:** Kesitsel tipte gerçekleştirilen çalışmanın verileri 05-27 Ocak 2021 tarihleri arasında toplandı. Çalışma, bir İl Sağlık Müdürlüğü ve iki İlçe Sağlık Müdürlüğünde görev yapan 280 personelin katılımıyla gerçekleştirildi. Veri toplama formu üç bölümde yer alan 40 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde sağlık çalışanlarının sosyodemografik ve çalışma yaşamı özellikleri (9 soru), ikinci bölümde “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” (14 soru) ve üçüncü bölümde “Utrecht İşe Adanma Ölçeği” (17 soru) bulunmaktadır. İstatistik analiz olarak; Pearson Korelasyon ve Doğrusal Regresyon Analizi kullanıldı. **Bulgular:** Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algı düzeylerinin ($\bar{x}=55.5$) ve işe angaje olma durumlarının ($\bar{x}=86.8$) ölçek ortalamalarının üzerinde olduğu görüldü. Hizmetkâr liderlik ile işe angaje olma arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=0.487$) bir ilişki olduğu, hizmetkâr liderliğin işe angaje olmaya ait değişimin %24.3’ünü açıkladığı görüldü. **Sonuç:** Hizmetkâr liderlik davranışları sergileyen liderlerin, sağlık çalışanlarının işe angaje olmasına düşük düzeyde, pozitif yönde etki ettiğini göstermektedir. Liderlerin, hizmetkâr liderlik nitelikleri baskın kişiler arasından seçilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, hizmetkâr liderlik, işe angaje olma, sağlık çalışanı

Yazının geliş tarihi: 11.02.2024

Yazının kabul tarihi: 11.10.2024

Sorumlu yazar: Fatih Kocaoğlu, Hatay İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Bilgi Sistemleri Birimi, Hatay/Türkiye. Tel: 0535 8500490, E-posta: fatih.kocaoglu1@hotmail.com

NOT: Bu çalışma, “Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik algısının işe angaje olma üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi” başlıklı 719753 No’lu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

The effect of the perception of servant leadership on work engagement in healthcare workers

Abstract

Aim: To determine how healthcare professionals' perceived servant leadership affects their workplace engagement. **Method:** The data of the cross-sectional study was collected between 05-27 January 2021. The study was conducted with the participation of 280 employees working in one Provincial Health Directorate and two District Health Directorates. The data collection form consists of 40 questions in three sections. The first section includes socio-demographic and work-life characteristics of healthcare professionals (9 questions), the second section includes the "Servant Leadership Scale" (14 questions), and the third section includes the "Utrecht Work Engagement Scale" (17 questions). Pearson Correlation and Linear Regression Analysis were used for statistical analysis. **Result:** It was observed that the levels of servant leadership perception ($\bar{x}=55.5$) and work engagement status ($\bar{x}=86.8$) of healthcare professionals were above scale averages. A positive moderate relationship ($r=0.487$) was found between servant leadership and work engagement, with servant leadership explained 24.3% of the variance in work engagement. **Conclusion:** It's shown that leaders exhibiting servant leadership behaviors have a low but positive impact on healthcare professionals' work engagement. It is recommended that leaders with servant leadership qualities should be selected from among dominant individuals.

Keywords: Leadership, servant leadership, work engagement, healthcare professional

Giriş

Modern iş hayatındaki yorucu çalışma şartları ve baskıcı hiyerarşik yapı çalışanlarda yoğun stres ve endişe yaratmaktadır. Bu durum yirminci yüzyılın son çeyreğinde liderlik paradigmalarında ciddi bir değişimi beraberinde getirmiştir. Böylece otantik liderlik, manevi liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi çalışanların gelişimini destekleyen, çalışanları yücelten, güçlendiren ve etik değerler içeren liderlik anlayışları ön plana çıkmaya başlamıştır.¹⁻³ Bu bağlamda üzerinde durulması gereken konu baskıcı ve otoriter yönetim yerine, çalışan dostu ve destekleyici liderlere olan ihtiyaçtır.

Hizmetkâr liderlik terimi ilk olarak Robert K. Greenleaf'in⁴ "lider olarak hizmetkâr" başlıklı 1970 tarihli bir makalesinde ele alınmıştır. Greenleaf'e göre; "hizmetkâr lider" önce hizmetkârdır ve hizmet etme isteği de doğal duygu ile başlar. Tran ve Spears⁵ gerçek liderin, birincil motivasyonu başkalarına yardım etmek için derin bir arzu içinde olanlar arasından ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Nitekim literatürde, alçakgönüllülük, insanların gelişime bağlılık, hizmet etme, dinleme,

karar vermede herkesin katılımı sağlama, etik davranma ve empati kurmanın, hizmetkâr liderliğin temel özellikleri olduğu kabul edilmiştir.^{6,7} Özetle hizmetkâr lider ekibin her üyesinin iyi şeyler yapacağına inanır, katkılarını değerli bulur ve onları daha güçlü hale getirmeye çalışır.

Hizmetkâr liderliğin etik ve ahlaki yönü, hasta odaklı sağlık hizmeti anlayışı ile sağlık çalışanlarının beklentilerini dengeleyerek nitelikli ve düşük maliyetli, sürdürülebilir sağlık sisteminin temelini oluşturur.⁸ Hastaların hak ettiği nitelikli tıbbi tedaviye ulaşması, çalışanların yenilikçi teknolojileri ve yeni tedavi yöntemlerini uygulayabilmesi ile hizmetkâr liderlerin çalışanlarını motive edip çalışanların kendini güçlü hissettiği bir ortamda mümkündür.⁸

Yirmi birinci yüzyılın başında psikoloji alanındaki önemli gelişme, psikolojinin insanları daha güçlü kılma misyonunun ön plana çıkmasıdır. Psikolojinin bu misyonundan etkilenen örgütsel davranış alanındaki akademisyenler, uygulayıcılar, uzmanlar pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ile beraber çalışanların tükenmişlik duygularını

azaltmak yerine çalışanların daha güçlü, mutlu ve kendine güvenen bireyler hale getirmenin yolları aramaya başladılar. Bu arayışın çıktısı olan “angaje olma” kavramı, Kanten ve Yeşiltaş’a⁹ göre “işgörenlerin enerji dolu, işine tutku ile bağlı, işini benimseyen ve işi ile ilgili olumlu bir ruh haline sahip olmasıdır”. Angaje olma, canlılık (dinçlik), adanmışlık (özümseme) ve yoğunlaşma boyutları ile karakterize edilmektedir.¹⁰

Temel amacın insanlara yardım ve hizmet sağlamak olduğu ve bu nedenle duygusal ve kişilerarası stres faktörleri ile karakterize edilen, sağlık hizmetlerinde hâkim normlar her zaman yazılı olarak ifade edilmese de özverili olmak ve başkalarının ihtiyaçlarını ilk sıraya koymak, uzun saatler çalışmak, hastalara yardım etmek için ne gerekiyorsa yapmak, fazladan çaba gerektirir. Sağlık hizmetlerindeki örgütsel ortam, iş talepleri bakımından yüksek ve iş kaynakları düşüktür.^{11,12} Böylesine zorlu koşullarda çalışanların işe angaje olma gibi pozitif çıktıları elde etmeleri için kurumlar, çalışanlarına gerekli kaynakları sağlayarak iş taleplerinden kaynaklanan stresi, baskıyı, tükenmişliği azaltmalı, işe angaje olmalarını sağlamalıdır.¹³ Yapılan çalışmalarda lider davranışlarının çalışanlar açısından güçlü bir kaynak olduğunu, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğu ortaya konmuştur.¹⁴⁻¹⁷ Bu noktada önceliği çalışanı güçlendirerek geri planda duran, zorlayıcı güç yerine ikna yöntemini kullanan, dinleyen, empati ile yaklaşan ve samimi iletişim kuran insan odaklı hizmetkâr liderlik yaklaşımı öne çıkmaktadır. Sosyal değişim teorisiyle uyumlu olarak, hizmetkâr liderlerin destekleyici davranışları çalışanlar tarafından oldukça değerlidir. Bu durum çalışanların işe angaje olma ile karşılık verme eğilimlerini artırır.¹⁸

Sağlık hizmetleri söz konusu olduğunda verilen hizmetin doğası gereği sağlık çalışanlarının işe angaje olmaları beklenmektedir. Ancak sağlık hizmetlerinin artan maliyetleri, sürekli güncellenen pahalı teknolojiler, yeni hastalık türleri, sağlık çalışanlarına her zamankinden daha yüksek talepler getirmektedir. Bunun yanında yaşanan nüfus sorunu, artan bulaşıcı

olmayan hastalık prevelansı ile birleştiğinde koşullar sağlık çalışanlarının işe angaje olmasını zorlaştırmaktadır.¹⁹⁻²² Çalışanların işe angaje olması beklenen ve taleplerin giderek arttığı sağlık kuruluşlarında, hizmetkâr liderlik etkili bir kaynak olacaktır. Nitekim bazı kaynaklar hizmetkâr liderliği sağlık kuruluşları için en iyi model olarak önermektedir.⁸ Bu noktadan hareketle çalışmadaki amaç; sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderliğin işe angaje olma üzerindeki etkisini belirlemektir. Türkçe literatürde nispeten az ilgi görmüş bu iki pozitif kavramın sağlık alanında çalışılarak, alana ve sağlık kurumlarında görev yapan liderlerin gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gereç ve Yöntem

Kesitsel türde yürütülen bu çalışmanın verisi 05-27 Ocak 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmamızın evreni bir İl Sağlık Müdürlüğünde görev yapan 394 ve İlçe Sağlık Müdürlüklerinde görev yapan 736 kişi olmak üzere toplam 1130 kişi olarak belirlendi. Ancak yönetici kademesindeki çalışanlarının cevaplarda objektif olamayacağı düşünülerek 106 yönetici araştırma kapsamından çıkarılarak 1024 kişi araştırmanın evreni olarak kabul edildi. Minimum örneklem büyüklüğü; Open Epi Version 3 programı ile %50 sıklık, %95 güven düzeyi ve ± 5 hata payı ile 280 kişi olarak hesaplandı.

Araştırma verisinin İl Sağlık Müdürlüğü, iki İlçe Sağlık Müdürlüğünden toplanmasına karar verildi. İlçe Sağlık Müdürlükleri belirlenirken personel sayısı ve çeşitliliği göz önüne alındı. Bu üç kurumda görev yapan personel sayısının toplam sayı içindeki yüzde oranları belirlendi. Bu orana göre ağırlıklandırma yapılarak, her kurumdan alınacak örnek sayısı hesaplandı (Tablo 1). Örneklem alınan her üç kurumda görev yapan sağlık çalışanları meslek grubuna (unvan) göre tabakalandırıldı. Her tabakaya alınacak kişi sayısı meslek grubuna göre ağırlıklandırma yapılarak belirlendi. Ardından meslek grubu içerisinden hedef sayıya, basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşıldı.

Tablo 1. Araştırmaya alınan örneklem sayısının kurumlara göre dağılımı

	Mevcut personel		Örneklem	
	n	%	n	%
1. İlçe Sağlık Müdürlüğü	121	20.7	58	20.7
2. İlçe Sağlık Müdürlüğü	149	25.5	72	25.7
İl Sağlık Müdürlüğü	314	53.8	150	53.6
	584	100	280	100

Veri toplama aracı olarak 40 soru ve üç bölümden oluşan anket formu kullanıldı. Birinci bölümde sağlık çalışanlarının sosyodemografik ve çalışma yaşamı özellikleri (9 soru), ikinci bölümde “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” (14 soru), üçüncü bölümde “İşe Angaje Olma Ölçeği” (17 soru) yer almaktadır.

Hizmetkâr liderlik algısını ölçmek için Page ve Wong’un modeline dayanılarak Dennis ve Winston²³ tarafından 2003 yılında geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Aslan ve Özata²⁴ tarafından yapılan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinali 23 soru ve 3 boyuttan oluşan ölçeğin Türkçe versiyonu 14 soru ve 3 boyuttan (güçlendirme boyutu 7 soru, hizmet boyutu 4 soru, vizyon boyutu 3 soru) oluşmaktadır. Güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarının Cronbach Alpha değerleri sırası ile 0.96, 0.88, 0.89 olduğu ve tüm ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.97 olarak belirlenmiştir. Dolayısı ile ölçeğin ileri düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Cevaplar 5’li Likert (hiç: 1, her zaman: 5) tipinde derecelendirilmiştir.²⁴

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan “işe angaje olma” Schaufeli ve Bakker²⁵ tarafından 2003 yılında geliştirilen, Türkçe tercümesinin güvenilirlik ve geçerliliği Şahinbaş²⁶ tarafından yapılan “Utrecht İşe Adanma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 17 soru ve 3 boyuttan (dinçlik 6 soru, özümseme 5

soru, yoğunlaşma 6 soru) oluşmaktadır. Dinçlik, özümseme, yoğunlaşma boyutlarının Cronbach Alpha değerleri sırası ile 0.95, 0.89, 0.93 olduğu ve tüm ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.95 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin ileri düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Cevaplar 7’li Likert (asla: 1, her zaman: 7) tipinde derecelendirmiştir.²⁶

Araştırma verilerinin sunumunda tanımlayıcı istatistikler, sayı ve yüzde dağılımları, ortalama, standart sapma, en düşük, en yüksek değerler kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi kullanılarak istatistiksel önemlilik düzeyi $p \leq 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Bulgular

Örnekleme oluşturan katılımcıların %64.6’sı kadın, %58.9’u 25-39 yaş aralığında, 74.6’sı evlidir. Katılımcıların %53,6’sı İlçe Sağlık Müdürlüğünde görev yapmakta, %48.2’si lisans mezunu, %33.2’si diğer destek personeli ve %29,3 ‘ü ebe/hemşirelerden oluşmaktadır. Ayrıca %53.2’si 0-9 yıl deneyime sahip, %59.3’ü 0-4 yıldır mevcut iş yerinde görev yapmakta ve toplamda %56.1’i üst kademe yöneticileri (İl Sağlık Müdürü ve İlçe Sağlık Müdürü) lider olarak görmektedir. Sağlık çalışanlarının sosyodemografik ve çalışma yaşamı özellikleri Tablo 2’de gösterildiği gibidir.

Tablo 2. Sosyodemografik ve çalışma yaşamı özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	181	64.6
	Erkek	99	35.4
Yaş grupları	20-24	10	3.6
	25-29	44	15.7
	30-34	67	23.9
	35-39	54	19.3
	40-44	39	13.9
	45-49	40	14.3
	50-54	15	5.4
	55-60	11	3.9
Medeni durum	Bekar	71	25.4
	Evli	209	74.6
Görev yeri	İl Sağlık Müdürlüğü	150	53.6
	İlçe Sağlık Müdürlüğü	130	46.4
Eğitim durumu	İlköğretim	7	2.5
	Lise	41	14.6
	İki Yıllık Yüksekokul/Önlisans	53	18.9
	Dört Yıllık Fakülte/Lisans	135	48.2
	Tıp Fakültesi ve Tıpta	27	9.6
	Uzmanlık/Dış Hekimliği Fakültesi		
	Yüksek Lisans/Doktora	17	6.1
	Unvan		
	Uzman Hekim	3	1.1
	Pratisyen Hekim	21	7.5
	Ebe/Hemşire	82	29.3
	Dış Hekimi	3	1.1
	Diğer Sağlık Personeli	78	27.9
	Diğer Destek Personeli	93	33.2
Deneyim süresi (yıl)	0-4	67	23.9
	5-9	82	29.3
	10-14	50	17.9
	15-19	23	8.2
	20-24	22	7.9
	25-29	28	10
	30+	8	2.9
Şimdiki iş yerinde çalışma süresi (yıl)	0-4	166	59.3
	5-9	80	28.6
	10+	34	12.1
	Lider olarak kabul edilen kişinin unvanı		
	İl Sağlık Müdürü	77	27.5
	İlçe Sağlık Müdürü	80	28.6
	Başkan	29	10.4
	Başkan Yardımcısı	19	6.8
	Şube Müdürü/Şef	25	8.9
	Uzman	15	5.4
	Çalışma Arkadaşı	35	12.5

Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik ölçeği toplam puan ortalamasının ($\bar{x}$ =55.5) yüksek (en düşük=14, en yüksek=70) olduğu saptanmıştır (Tablo 3).

Sağlık çalışanlarının işe angaje olma ölçeği toplam puan ortalamasının ($\bar{x}$ =86.8) yüksek (en düşük=17, en yüksek=119) olduğu saptanmıştır (Tablo 4).

Tablo 3. Hizmetkâr liderlik toplam ölçek puanı ve alt boyut ortalamalarının dağılımı

	$\bar{x}$	ss	En düşük	En yüksek
Ölçek alt boyutları				
Güçlendirme	27.8	6.4	7	35
Hizmet	15.1	3.9	4	20
Vizyon	12.5	2.5	3	15
Hizmetkâr liderlik	55.5	12.2	14	70

Tablo 4. İşe angaje olma toplam ölçek puanı ve alt boyut ortalamalarının dağılımı

	$\bar{x}$	ss	En düşük	En yüksek
Ölçek alt boyutları				
Dinçlik	30.6	7.0	6	42
Özümseme	26.7	6.2	5	35
Yoğunlaşma	29.5	7.8	6	42
İşe angaje olma	86.8	17.9	17	119

Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı ve işe angaje olma değişkenleri ile alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; hizmetkâr liderlik algısı ve işe angaje olma arasında orta düzeyde pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuçlar alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde, güçlendirme ile dinçlik ve yoğunlaşma arasında orta düzeyde, özümseme ile düşük düzeyde; hizmet ile dinçlik arasında orta düzeyde, özümseme ve yoğunlaşma ile düşük düzeyde; vizyon ile dinçlik ve yoğunlaşma arasında orta düzeyde, özümseme ile düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki saptandı (Tablo 5).

İşe angaje olma düzeyini etkileyen hizmetkâr liderlik alt boyutlarını belirlemek amacı ile yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamlı olduğu, hizmetkâr liderlik alt boyutlarının işe angaje olma düzeyindeki değişimin %24.3'ünü açıkladığı saptanmıştır. Modelde dâhil edilen alt boyutlardan yalnızca vizyonun işe angaje olma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6). Alt boyutlara bakıldığında ise; vizyonun, dinçlik ve yoğunlaşma boyutları üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır.

Tablo 5. Hizmetkâr liderlik algısı ve işe angaje olma arasındaki ilişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Güçlendirme	1							
2 Hizmet	0.826*	1						
3 Vizyon	0.872*	0.722*	1					
4 Hizmetkâr liderlik	0.978*	0.910*	0.904*	1				
5 Dinçlik	0.475*	0.425*	0.468*	0.486*	1			
6 Özümseme	0.317*	0.285*	0.317*	0.326*	0.630*	1		
7 Yoğunlaşma	0.414*	0.386*	0.415*	0.431*	0.605*	0.575*	1	
8 İşe angaje olma	0.473*	0.430*	0.471*	0.487*	0.867*	0.837*	0.866*	1

*p≤0.001

Tablo 6. İşe angaje olma düzeylerine etki eden hizmetkâr liderlik alt boyutlarının değerlendirilmesi

		Standartlaştırılmamış Katsayılar	Std. Hata	Standardize Katsayılar	t	p	Analiz değerleri
İşe Angaje Olma	Regresyon sabiti (a)	44.973	4.683	-----	9.603	.000	
	Güçlendirme	.435	.362	.158	1.201	.231	R=0.493 R ² =0.243 F=29.478 DW=1.903
	Hizmet	.562	.421	.124	1.335	.183	
	Vizyon	1.693	.744	.244	2.276	.024*	
	Regresyon sabiti (a)	14.489	1.821	-----	7.959	.000	
Dinçlik	Güçlendirme	.206	.141	.193	1.464	.144	R=0.491 R ² =0.241 F=29.211 DW=1.804
	Hizmet	.179	.164	.102	1.093	.275	
	Vizyon	.613	.289	.277	2.120	.035*	
	Regresyon sabiti (a)	17.052	1.745	-----	9.769	.000	
Özümseme	Güçlendirme	.101	.135	.107	.752	.453	R=0.330 R ² =0.109 F=11.257 DW=2.001
	Hizmet	.112	.157	.072	.714	.476	
	Vizyon	.411	.277	.172	1.482	.139	
	Regresyon sabiti (a)	13.43	2.101	-----	6.394	.000	
Yoğunlaşma	Güçlendirme	.127	.162	.107	.785	.433	R=0.435 R ² =0.190 F=21.52 DW=1.959
	Hizmet	.271	.189	.138	1.435	.152	
	Vizyon	.669	.334	.222	2.005	.046*	
	Regresyon sabiti (a)	13.43	2.101	-----	6.394	.000	

*p≤0.05

Tartışma

Araştırma, hizmetkar liderliğin, işe yönelik olumlu tutumlardan birisi olan işe angaje olma üzerindeki etkisini anlamak amacı ile bir İl Sağlık Müdürlüğü ve bağlı iki İlçe Sağlık Müdürlüğünde farklı branşlarda görev yapan 280 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

Literatürde güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutlarının işe angaje olmayı olumlu yönde etkilediğine dair araştırmalar^{13,27-31} bulunmaktadır. Bu araştırmalardan, yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları sergilediğini gören çalışanların, işlerinde daha enerjik ve daha mutlu oldukları ve işlerine önem atfettikleri anlaşılmaktadır. Bunlara paralel olarak çalışmamızda hizmetkâr liderlik ile işe angaje olma arasında pozitif yönde, orta düzeyde ($r= 0.487$) bir ilişki olduğu ve hizmetkâr liderliğin işe angaje olmaya ait değişimin %24.3'ünü açıkladığı görülmektedir. Ancak işe angaje olmadaki değişimin, hizmetkâr liderliğin yalnızca vizyon boyutundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buradan anlaşılmaktadır ki, liderler örgütün hedef ve amaçlarını belirleyip bunları çalışanlarıyla açıkça paylaştığında ve bunların toplum için önemini vurguladığında sağlık çalışanlarının işe angaje olma düzeylerini artırabilirler.

Québec halk sağlığı sisteminde çalışan yeni hemşireler ile gerçekleştirilen araştırmada, hemşirelerin iş yerinde yorgun hissetmelerinin, zaman içinde mesleki ve psikolojik işleyişe zarar verebilecek yetersiz motivasyona yol açtığı görülmektedir.³² Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde gerçekleştirilen çalışmada, hemşire ve asistanlar yoğun tempoda çalıştıklarında kendilerini mutlu hissetmediklerini ifade etmişlerdir.³³ Bu çalışmalar ışığında araştırmamızda görülen vizyon alt boyutunun canlılık ve yoğunlaşma üzerindeki etkisi önemsenmelidir. Sağlık hizmetlerinde hastaların çıkarlarını, çalışanların gelişimini ve toplumun sağlık düzeyini, kısacası herkesin ortak faydasını artırma vizyonunu lider, net ifade etmeli ve bu vizyonu tüm paydaşlara aşılmalıdır. Bu vizyonla hareket eden liderler çalışanların daha canlı ve enerjik kalmalarını, iş yerinden

daha az yorgun ayrılmalarını ve işlerine daha çok konsantre olmasını sağlayacaktır.

Rubino'ya³⁴ göre pek çok sağlık çalışanı sağlık hizmeti sağlamayı özel bir iş olarak görür ve genellikle insanlara yardım ediyor olmak kendileri için bir motivasyon kaynağıdır. Orta ölçekli bir hastanede görev yapan on hemşire ile derinlemesine yapılan görüşmeler sonucunda, hemşirelerin anlamlı bir işe sahip olma deneyiminin angaje olmanın sürdürülmesinde güçlü bir kaynak olduğu görülmektedir.³⁵ Bir kamu hastanesindeki hekim ve hemşireler ile yapılan çalışmada ise özümseme, emek yoğun ortamlarda görev yapan sağlık çalışanlarının mesleki olarak kendini işine adanması ve buna bağlı olarak bağlılık ve işinden doyum sağlaması doğal bir süreç olarak görülmektedir.³⁶ Vizyon boyutunun özümseme üzerindeki etkisinin istatistiki açıdan anlamsız çıkmasının sebebi, özümsemenin diğer boyutlara göre lider davranışları gibi dışsal kaynaklardan ziyade içsel süreçlerden beslenmesi ve kişinin işine yüklediği anlamdan etkilenmesi olarak gösterilebilir.

Sağlık hizmeti sunumunda fark yaratanlar sağlık çalışanlarıdır. Bu nedenlerle her sağlık çalışanının katkısı önemsenmelidir. Sağlık çalışanlarından beklentilerin yarattığı yükün hafifletilmesi, zorluklara karşı göğüs germeleri için yeterli gücü bulmaları, işlerine mutlu bir şekilde konsantre olmaları, kurumları tarafından yeterli destek görmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bulgularımıza göre sağlık alanında görev yapan liderler kurumun amaçlarını, toplum için ne yapmak istediklerini çalışanları ile açık ve net şekilde paylaştığında çalışanların daha dinç hissetmelerine ve işlerine daha fazla yoğunlaşmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Çalışmamızın motivasyonunu, rekabet ortamı ile başa çıkabilme, kıt kaynakların verimli kullanımı gibi hedefler yerine; bireylerin işlerini yaparken mutlu vakit geçirmelerini, her bireyin işe yaptığı katkının önemli olduğunu hissetmesi ve topluma fayda sağladığını farkederek işiyle gurur duymasını sağlama gibi insani değerler oluşturmıştır.

Zorlu çalışma koşullarında sıfıra yakın hata ve yüksek performans beklentisi ile baskı altında olan sağlık çalışanlarının işine yaklaşımı, liderin ahlaki ve etik davranışlarından etkilenmektedir. Hizmetkâr liderlik davranışları belirgin olan liderlerle çalışanlar, işi ile bağ kurabilirler, işinde daha enerjik olurlar, yaptığı işten gurur duyarlar ve iş yerinde sıkılmanın aksine zamanın nasıl geçtiğini anlamazlar. Bunun sonucunda çalışanlar mesai bitiminde iş yerinden daha mutlu ayrılacaktır.

Araştırmamızın sonucunda, hizmetkâr liderlik ile işe angaje olma arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu, modele dâhil edilen hizmetkâr liderlik ve diğer bağımsız değişkenlerin işe angaje olma puanını düşük düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Kurumlardaki alt, orta ve üst düzey liderlerin hizmetkâr liderlik konulu eğitim, seminer gibi etkinliklere katılımları sağlanmalı, liderlerin hizmetkâr liderlik nitelikleri baskın kişiler arasından seçilmeleri ve bu anlayışın terfi sistemi ile ilişkilendirilmesi bahse konu yönetim tarzını teşvik edecektir. Liderlere, çalışanlarının güçlü yönlerini keşfederek, çalışan/kurum/toplum faydasını artırmaya yönelik potansiyeli doğru yönlendirmeleri ve işe katkısı zayıf olsa da herkesi değerli birey olarak hissettirmeleri, çalışanların daha dinç hissetmesi adına gerekli kaynakları (geri bildirim, ödül, iş güvenliğinin sağlanması, yönetici desteği, iş üzerinde kontrolüne izin verilmesi vb.) sağlamaları önerilmektedir. Ayrıca benzer çalışmaların 2. ve 3. basamak sağlık hizmeti veren merkezlerde yapılması konunun daha geniş perspektiften anlaşılması adına faydalı olacaktır.

Yazar Katkıları: FK: Literatür Taraması, Veri Toplama, Veri Analizi, Makale Yazımı.

AÖK: Literatür Taraması, Veri Analizi, Danışmanlık.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Mali Destek: Tez ve makalenin yazımı süresince herhangi bir mali ve maddi destek alınmamıştır.

Kaynaklar

1. Spears LC. Practicing Servant-Leadership. *Leader to Leader*. 2004;34:7-11
2. Sakal Ö. Kamuda “İyi İdare” Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ombudsman Akademik*. 2018;5(1):259-293.
3. Baykal E. Effects of Servant Leadership on Psychological Capitals and Productivities of Employees, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2020;34(2):273-291. doi: 10.10000/atauniiibd.000000
4. Greenleaf RK. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. 1977;New York, NY: Paulist Press.
5. Tran DQ, Spears LC. Servant-Leadership and Community: Humanistic Perspectives from Pope John XXIII and Robert K. Greenleaf. *Humanistic Management Journal*. 2020;5(1): 117. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00089-4>
6. Spears LC. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*. 2010;1:25-30.
7. Jit R, Sharma CS, Kawatra M. Servant leadership and conflict resolution: A qualitative study. *International Journal of Conflict Management*. 2016;27:591-612.
8. Trastek VF, Hamilton NW, Niles EE. Leadership Models in Health Care—A Case for Servant Leadership. *Mayo Clinic Proceedings*, 2014;89(3):374-381. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2013.10.012>
9. Kanten P, Yeşiltaş M. Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 2013;4(8):83-106.

10. Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2004;25(3):293-315.
11. Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job Burnout, *Annual Review Psychology*. 2001;52:397-422.
12. Maslach C, Leiter MP. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*. 2016;15(2):103-111.
<https://doi.org/10.1002/wps.20311>
13. Schaufeli WB. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*. 2015;20(5):446-463.
<https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
14. Salanova M, Lorente L, Chambel MJ, Martínez IM. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of advanced nursing*. 2011;67(10):2256-2266.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
15. Upadaya K, Vartiainen M, Salmela-Aro K. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*. 2016;3:101-108.
16. Yıldız B, Bekmezci M. Babacan Liderlik İle Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2019;1(1):52-73. Retrieved from
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/husbdergi/issue/48418/603306>.
17. Rabiul MK, Yean TF. Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2021;92:102712.
18. Ling Q, Liu F, Wu X. Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2017;58(1):53-68.
<https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
19. Arslan ET, Demir H. İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 2017;24(2):371.
20. Luthans, KW, Lebsack, SA, Lebsack, RR. Positivity in healthcare: relation of optimism to performance. *Journal of health organization and management*. 2008;22(2):178-188.
<https://doi.org/10.1108/14777260810876330>
21. Türkiye İstatistik Kurumu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Yaslılar-2020-37227>. 10 Nisan 2021'de erişildi.
22. Dünya Sağlık Örgütü. Türkiye Hanehalkı Sağlık Araştırması Bulaşıcı Olmayan Hastalıkların Risk Faktörleri 2017. https://www.who.int/ncds/surveillanc e/steps/WHO_Turkey_Risk_Factors_A4_TR_19.06.2018.pdf 10.05.2021'de erişildi.
23. Dennis R, Winston B. A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*. 2003;24(8):455-459.
24. Aslan Ş, Özata M. Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*. 2011;18(1):139-154.
25. Schaufeli W, Bakker AB. Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands, 2003.

26. Şahinbaş F. Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı İle İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara, Türkiye: Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı; 2018.
27. De Clercq D, Bouckennooghe D, Raja U, Matsyborska G. Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*. 2014;25(2):183-212.
28. Jones MDLAS. A Study of Servant Leadership, Work Engagement and the Mediating Effects of Workplace Bullying (Order No. 10680888). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (1973128639). 2017; <https://www.proquest.com/dissertations-theses/study-servant-leadership-work-engagement/docview/1973128639/se-2>
29. Gubuza VB. The Relationship Between Servant Leadership Style and Employee Engagement (Order No. 28278501). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2458983646). 2020; <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-servant-leadership-style/docview/2458983646/se-2>
30. Canavesi A, Minelli E. Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2021; <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>.
31. Aboramadan M, Hamid Z., Kundi YM, El Hamalawi E. The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management & Leadership*. 2022;33(1):109-129. <https://doi.org/10.1002/nml.21505>
32. Austin S, Fernet C, Trépanier SG, Lavoie-Tremblay M. Fatigue in new registered nurses A 12-month cross-lagged analysis of its association with work motivation, engagement, sickness absence and turnover intention. *Journal of Nursing Management*. 2020;28(3):606-614. <httpsdoi.org10.1111/jonm.12962>
33. Çakıl E. Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi [Yüksek Lisans Tezi] Zonguldak, Türkiye. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2011.
34. Rubino L. Leadership: Introduction to Health Care Management, (Ed: Buchbinder, Sharon B. And Shanks, Nancy H.), Second Edition, Jones & Barlett Learning. 2012;17-38
35. Bjarnadottir A. Work engagement among nurses in relationally demanding jobs in the hospital sector. *Vard i Norden*. 2011;1(3):30-34. Retrieved from <https://search.proquest.com/scholarly-journals/work-engagement-among-nurses->
36. Tiryaki Şen H, Alan H, Demirkaya F, Uyal Kasap E. Hekim ve hemşirelerde işe angaje olma ve iş tatmini ilişkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2021; <https://doi.org/10.33715/inonusaglik.731259>.