



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ PROGRAMI

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YILDIZ BAYRAM

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2020

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ PROGRAMI

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YILDIZ BAYRAM


TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2020

KABUL VE ONAY

Yıldız BAYRAM tarafından hazırlanan " Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması " başlıklı bu çalışma, 23.01.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Cavit ELGEZDİ -Başkan



Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU- Danışman



Dr. Öğr. Üyesi Leyla Gödekmerdan Önder- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tez çalışmamın tamamı her yerden ve süre kısıtlaması olmaksızın erişime açılabilir.

23 04 2020

Yıldız BAYRAM



ÖZ

Yüksek Lisans Tezi
Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri:
Bir Alan Araştırması
Yıldız Bayram

Ufuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Bu tez çalışmasının amacı; hizmetkâr liderliğin örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine etkilerini ortaya koymaya çalışmaktır. Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde liderlik ile ilgili temel kavramlar, lider ve yönetici kavramlarının benzer ve farklı yönleri, liderlik yaklaşımları kavramları incelenmiş liderlik modelleri üzerinde durulmuştur. Hizmetkâr liderlik kavramının detayları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iş tatmini kavramı detayları ile birlikte incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise teorik olarak açıkladığım Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi kullanılarak bir ölçek yardımı ile ölçülmüştür.

Anahtar Kelimeler; Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel bağlılık, İş Tatmini

ABSTRACT

Master's Thesis
The Effects of Servant Leadership on Organizational Commitment and
Job Satisfaction: A Field Study
Yıldız Bayram

Ufuk University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Human Resources Management Program

The purpose of this thesis; The aim of the study is to reveal the effects of servant leadership on organizational commitment and job satisfaction of employees in organizations. This thesis consists of four main sections.

In the first part, basic concepts related to leadership, similar and different aspects of leader and manager concepts, leadership approaches are examined. The establishment of the concept of servant leadership is discussed.

In the second part of the study, organizational commitment, factors affecting organizational commitment are explained.

In the third part of the study, the concept of job satisfaction is examined with details.

In the fourth part of the study, the effects of Servant Leadership on organizational commitment and job satisfaction, which I explained theoretically, were measured by using a questionnaire which is one of the data collection tools.

Keywords; Leadership, Servant Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın hazırlık sűrecinde ve tűm aőamalarında desteęini, ilgisini benden esirgemeyen, bilgi birikimleriyle bana her konuda yűn gűsteren Sayın Dr. Őęretim Ŭyesi aęlar Doęru'ya teőekkűrlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez alıőmamım verileri analiz etmem kısmında SPSS bilgisini sabırla űęreten Dr. Őęretim Ŭyesi Hakan Gedik hocama teőekkűrlerimi sunarım. Ayrıca tez çalıőmamın literatűr kısmında derslerinde aldığım notları sayesinde bana katkı saęlayan Prof. Dr. Mehmet Tomanbay, Doç. Dr. Niyazi Erdoęan, Dr. Őęretim Ŭyesi Ayőe Gűzde İyicil Hocama ve Dr. Őęretim Ŭyesi Cavit Elgezdi Hocama en içten teőekkűrlerimi sunarım.

Tűm okul hayatım boyunca hem maddi hem manevi olarak desteęini hiç esirgemeyen anneme bana kazandırdığı her őey için teőekkűr ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
LİDERLİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1 Lider ve Liderlik Kavramı	5
1.2 Lider ve Yönetici Kavramları	8
1.3 Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	10
1.3.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	11
1.3.2 Özellikler Yaklaşımı	11
1.3.3 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	13
1.3.4 Durumsallık Yaklaşımı	23
1.3.5 Modern Liderlik Yaklaşımları	29
1.3.6 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	30
1.3.7 Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	31
1.3.8 Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	32
1.3.9 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	32
1.3.10 Öğretimsel Liderlik Yaklaşımı	33
1.3.11 Etik Liderlik Yaklaşımı	34
1.3.12 Otantik Liderlik Yaklaşımı	34
1.4 Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı	35

1.4.1 Hizmetkâr Liderlerin Temel Özellikleri.....	39
1.4.2 Hizmetkâr Liderlik Modelleri	42
1.4.3 Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	42
1.4.4 Laub'un Örgütsel Liderlik Değerleme Modeli.....	44
1.4.5 Page ve Wong Hizmetkâr Liderlik Modeli	47
1.4.6 Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	49
1.5 Hizmetkâr Liderliğin Bazı Yakın Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması	51
1.5.1 Hizmetkâr Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik.....	52
1.5.2 Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik	53
1.5.3 Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik.....	54
1.6 Hizmetkâr Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	54
İKİNCİ BÖLÜM	57
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	57
2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişim Süresi.....	57
2.2 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	58
2.2.1 Allen- Meyer'in Sınıflandırması	58
2.2.2 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	64
2.2.3 O' Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırmaları	66
2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	67
2.3.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler.....	68
2.3.2 Demografik Değişkenler	68
2.3.3 Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet	68
2.3.4 Örgütsel Bağlılık ve Yaş Faktörü.....	69
2.3.5 Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi	70
2.3.6 Örgütsel Bağlılık ve Kıdem Süresi.....	71

2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	71
2.4.1 Örgütsel Bağlılık ve İşin Niteliği	71
2.4.2 Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Tarzı	72
2.4.3 Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi	73
2.4.4 Örgütsel Bağlılık ve Psiko-Sosyal Değişkenler	73
2.4.5 Örgütsel Bağlılık ve İletişim	74
2.4.6 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet	74
2.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler	75
2.5.1 Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Piyasası	75
2.5.2 Örgütsel Bağlılık ve İş Olanakları	76
2.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	81
İŞ TATMİNİ KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	81
3.1 İş Tatmininin Önemi	83
3.1.1 Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi	85
3.1.2 Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi	85
3.1.3 Liderler Açısından İş Tatmininin Önemi	86
3.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	87
3.2.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	87
3.2.2 İş Tatmini ve Cinsiyet	87
3.2.3 İş Tatmini ve Yaş	88
3.2.4 İş Tatmini ve Eğitim Durumu	90
3.2.5 İş Tatmini ve Çalışma Süresi	91
3.3 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	91
3.3.1 İş Tatmini ve Çalışma Koşulları	92
3.3.2 İş Tatmini ve Ücret	93

3.3.3 İş Tatmini ve Yönetim.....	93
3.3.4 İş Tatmini ve İşin Niteliği	94
3.4 İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları.....	95
3.4.1 Abraham Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	95
3.4.2 Alderfer'in ERG Kuramı.....	98
3.4.4 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	99
3.4.5 Vroom Beklenti Kuramı.....	101
3.4.6 Lawler ve Porter'in Beklenti Modeli	101
3.4.7 Adams'ın Eşitlik Modeli	102
3.4.8 E. Locke Amaç Modeli	102
3.5 İş Tatmininin Sonuçları.....	103
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	105
HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI	105
4.1 Araştırmanın Amacı.....	105
4.2 Araştırmanın Örneklemi	105
4.3 Araştırmanın Varsayımları.....	105
4.4 Araştırma Modeli	106
4.5 Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	107
4.6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	108
4.7 İş Tatmini Ölçeği	110
4.8 Araştırmanın Hipotezleri.....	111
4.9 Araştırmanın Bulguları	114
4.9.1 Demografik Bulgular.....	114
4.9.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	116
4.10 Ölçeklerin Madde Analizleri.....	119

4.11 Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	123
4.11.1 Hizmetkâr Liderliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	123
4.11.2 Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	126
4.11.3 İş Tatmininin Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	129
4.12 Korelasyon Analizi	132
4.13 Regresyon Analizi.....	135
4.13.1 Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	136
4.13.2 Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi.....	142
SONUÇ.....	146
KAYNAKÇA	150
EK : ANKET	163
ÖZGEÇMİŞ.....	168

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Özellikleri.....	7
Tablo 2: Yönetici ve Lider Karşılaştırması	10
Tablo 3: Liderin Özellikler Yaklaşımı Çerçevesinde Yapılan Çalışmalar	13
Tablo 4: Davranışsal Liderlik Yaklaşımları Faktörleri.....	14
Tablo 5 : Rennis Likert'in Sistem 4 Modeli	18
Tablo 6: Mc Gregour'un X Kuramı Varsayımları	20
Tablo 7: Mc Gregour'un Y Kuramı Varsayımları	21
Tablo 8: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması	29
Tablo 9: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Sınıflandırması	49
Tablo 10: Russel ve Stone Liderin Özellikleri	50
Tablo 11: Hizmetkâr Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik Karşılaştırılması	52
Tablo 12: Hizmetkâr Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	55
Tablo 13: Allen ve Meyer Duygusal Bağlılık Kavramları	60
Tablo 14: Allen ve Meyer Devamlılık Bağlılığı Kavramları.....	62
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışanlar Açısından Sonuçları.....	78
Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Örgüt Açısından Sonuçları	79
Tablo 17: İş Tatmini Tanımları	83
Tablo 18: Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi.....	85
Tablo 19: Örgütlerde İş Tatmini Uygulamaları	86
Tablo 20: İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	87
Tablo 21: İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	92
Tablo 22: Mc Celland BGİ Kuramı	98
Tablo 23: Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması	101
Tablo 24: Örneklerin Demografik Verileri	116
Tablo 25: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	117
Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	118
Tablo 27: İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	119
Tablo 28: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde Analizleri	119
Tablo 29: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Madde Analizi	121
Tablo 30: İş Tatmini Ölçeğinin Madde Analizi.....	122

Tablo 31: Medeni Durum ve Hizmetkâr Liderlik.....	125
Tablo 32: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık.....	127
Tablo 33: Cinsiyet ve İş Tatmini.....	129
Tablo 34: Yaş ve İş Tatmini.....	131
Tablo 35: Hizmetkâr Liderlik Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	133
Tablo 36: Hizmetkâr Liderlik Boyutları ile İş Tatmini Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	134
Tablo 37: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi.....	135
Tablo 38: Duygusal Bağlılık Boyutunu Öngören Değişkenler.....	136
Tablo 39: Devam Bağlılığı Boyutunu Öngören Değişken.....	139
Tablo 40: Normatif Bağlılık Boyutunu Öngören Değişken.....	141
Tablo 41: İç Kaynaklı Faktör Boyutunu Öngören Değişken.....	143
Tablo 42: Dış Kaynaklı Faktör Boyutunu Öngören Değişken.....	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Süreci Formülü	8
Şekil 2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	15
Şekil 4: Otokratik-Paternalist-Hizmetkâr Liderlik, Örgüt Sağlığının Aşamaları	45
Şekil 5: Russel & Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	51
Şekil 6: Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	59
Şekil 7: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	64
Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	96
Şekil 9: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	100
Şekil 10: İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi	104
Şekil 11: Araştırmanın Modeli	106

GİRİŞ

Günümüz dünyasında her alanda olduğu gibi zaman içerisinde örgütlerin yönetim tarzlarıyla ilgili de değişiklikler yaşanmıştır. 21.yüzyılın rekabet koşullarında yenilikler, gelişmeler, değişim ve dönüşümlerin yaşanmasıyla birlikte; örgütler bu dinamik alanda mevcut personellerinin istek ve beklentilerini karşıladıkları sürece ayakta kalabilmektedir. Bu sayede varlığını sürdürmek isteyen örgütler uyum ve dayanışmayı gözeten, insan unsuruna önem veren, güven ve diyalog ortamı oluşturulmasını sağlayan liderler yetiştirmeye çalışmaktadır.

Örgütlerde önceden belirlenmiş çalışma koşulları, iş ilişkileri dikkate alındığında çalışanlar liderlerinden birçok şeyi komutlar vererek yerine getirmesini ve liderlerin kendilerini koruduğu bir yapıda olmasını beklemekteydiler. Ancak bu imaj artık geçmiş çalışma koşullarında kalmış ve geçen bir zamana ait özellikler sergilemektedir. Çünkü eskiyen bu özellikler şimdiki veya gelecekte oluşacak dünya için değil geçmişte olan bir dünyanın özelliklerini bünyesinde barındırır. Örgütlerin eğitim programları, örgüt dışı aktiviteler, değerlendirmeler, rehberlik gibi sosyal olanaklar etkili bir lider yetiştirilmesi için örgüt içerisinde sağlanması gereken koşullardır.

İçinde bulunduğumuz çağın özellikleri dikkate alındığında son yıllarda özellikle liderlik türlerinin sayısında ciddi bir artış olduğu da gözlemlenmektedir. Bu artışın sebebi ise teknolojinin üretim ve eğitim alanında olduğu gibi her alanda yoğun olarak kullanılması ve beraberinde iş dünyasında yenilenmeleri meydana getirmesinden kaynaklıdır.

Liderlik yaklaşımlarının artması ve liderlik özelliklerinin değişiklikler göstermesiyle birlikte aynı zamanda mevcut örgütlerde çalışanların da bilgi, beceri, nitelik ve yetenekleri de değişiklik göstermeye başlamıştır. Bundan dolayı liderler gelişmiş özelliklere sahip personellerini etkilemek için birtakım yenilikler sergilemek ve örgüt içerisinde bulunan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmayı ve işten duydukları tatmin düzeyini artırmayı amaçlamaktadır. Bu bilgiler dikkate alındığında

gerçekten de bazı liderlik yaklaşımlarının daha gelişmiş, daha derin bir bakış açısını ifade ettiğini söyleyebiliriz.

Liderlik, bir amacı bir hedefi gerçekleştirebilmek için başkalarının gayretlerini yani kendi takımında bulunan kişilerin gayretlerini en üst seviyeye çıkartan sosyal bir etkileşim sürecidir. Liderlik hakkıyla elde edilen bir mevkidir.

Örgütlerde kalıplaşmış liderlik türleri dışında yeni yaklaşımlar türetebilmek adına ortaya çıkan birçok yeni liderlik türünden biri de **“Hizmetkâr Liderlik”** kavramıdır. Bu kavram çeşitli perspektiflerin, farklı bakış açıların sonucunda ortaya çıkmıştır. Bakıldığında bu yaklaşım toplumsal ve ekonomik yaşamın geldiği nokta esas alınarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım içerisinde liderler, kendisini izleyenleri etkileme aracı olarak kişisel özelliklerini, davranışlarını, insanlara verdiği destek ve güven duygusunu kullanmaktadır. Bununla birlikte, kendisini izleyenleri yani örgüt içerisinde bulunan mevcut personellerini etkilemek hem de onlara hizmet etmek amacıyla örgütsel ilişkilerini sürdürmektedirler.

Robert K. Greenleaf tarafından 1970 yılında ortaya çıkartılan Hizmetkâr Liderlik yaklaşımı, örgütlerde yeni bir yönetim algısının ortaya çıkmasına ve mevcut personellerin buldukları örgüte olan bağlılık düzeylerini etkilemek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın günümüzde birçok örgütün yönetsel anlamda liderlerinden beklediği özellikleri bünyesinde barındırdığını söyleyebiliriz. Çünkü Hizmetkâr Liderlik örgüt içerisinde bulunan mevcut personellerin liderlerine hizmet etmek yerine, liderleri tarafından personeline hizmet etme eğilimi sonucunu doğurmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse bu liderlik yaklaşımında hizmet edilen mevcut örgüt içerisinde çalışan personeller, hizmet eden ise örgütün lideridir.

Yukarıda anlatılan bilgiler dikkate alınarak tez çalışma konum; **“Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri”** şeklinde belirlenmiştir. Çalışmamın birinci bölümünde anahtar kavramlardan biri olan lider ve liderlik kavramları detaylı olarak ele alınmış ve geçmişten günümüze kadar uzanan çeşitli liderlik yaklaşımları anlatılmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarında örgütlerde olan değişiklikler, yenilikler ve gelişmeler aktarılmıştır. Liderliğin geleneksel liderlik

yaklaşımlarından modern yaklaşımlara doğru geçiş sürecinde yapılan araştırmalar belirtilmiştir. Bu bağlamda incelendiğinde mevcut yeniliklerin sadece teknoloji anlamında gerçekleşmeyip yönetsel kademeleri de etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çünkü bir örgüt içerisinde bulunan lider teknolojik değişimleri takip etmeyip kendini geliştirmedeği sürece, örgütte bulunan personelleri doğru yönlendiremeyecek ve verimli bir ortam oluşmasını sağlayamayacaktır. Bu yüzden örgütlerde liderlik kavramının önemi üzerinde detaylı olarak durulmaktadır. Birinci bölümde ayrıca bu anlatılanlar dışında Hizmetkâr liderlik ve bu liderliğin bazı yakın liderlik teorileriyle karşılaştırılması da yapılmış, olumlu ve olumsuz yönleri üzerinde durulmuştur. Hizmetkâr liderliğin teorik olarak anlatılması sonucunda istatistiksel bilgi alabilmek adına bankacılık sektöründe çalışan bir grup personele 7 boyuttan ve 26 maddeden oluşan anket soruları sunulmuştur.

Çalışmamın ikinci bölümünde ise “**Örgütsel Bağlılık**” kavramına yer verilmiştir. Teorik olarak anlatım kısmında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın gelişim süreci, bu konuda yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık kavramını oluşturan boyutlar detaylarıyla aktarılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramına kaynakları incelediğimiz zaman ilk olarak Grusky'nin 1996 yılında bireyin örgüte olan bağının gücü diye yaptığı açıklamayla ulaşmaktayız. Bu açıklamayla birlikte çeşitli yazarlar mevcut tanımı değiştirerek günümüze kadar geliştirmişler ve örgütlerde personellerin verimliliklerinin artırılmasına yönelik en önemli bulgulardan biri haline getirmişlerdir. Çeşitli örgütsel bağlılık sınıflandırmaları yaparak üç boyutta incelemişler ve bu konuda anket ölçeklerini oluşturmuşlardır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıdır. Bu sonuçlar doğrultusunda Allen ve Meyer tarafından Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli oluşturulmuştur. Günümüz araştırmalarında da bu model ve modelin içerisinde yer alan boyutlar kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine yaptığım anket araştırmamda ise Allen ve Meyer'in oluşturduğu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. 18 sorudan oluşan anketim, çalışanların cevaplaması için kendilerine iletilmiştir.

Çalışmamın üçüncü bölümünde ise “**İş Tatmini**” kavramı detaylarıyla birlikte ele alınmıştır. Bu kavram sadece lider veya personeller için değil aynı zamanda örgüt

için de büyük ölçüde bir etkiye sahiptir. Bu yüzden liderler açısından, çalışanlar açısından ve örgüt açısından önemi ayrı olarak incelenmiştir. Çünkü bir örgütte bulunan çalışanların mevcut işlerinden tatmin olmaması sonucu işler aksayacak, verimlilik azalacak ve işgücü devir oranı da bunlara bağlı olarak artış gösterecektir. Bu sonuçlarda örgütün nitelikli çalışanlarını kaybetmesine ve bununla birlikte prestijlerini kaybetmesine de sebebiyet verecektir. Bu yüzden örgüt içerisinde bulunan çalışanların iş tatmini düzeylerinin fazla olması örgüte çok fazla yarar sağlayacaktır. Araştırmamın üçüncü bölümünde bu doğrultular ele alınarak, örgüt içerisinde çalışan personellerin iş tatmin düzeyini etkileyen bireysel faktörler ve örgütsel faktörler ayrı ayrı incelenmiştir. İncelemeler sonucunda çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin uzun formu kısaltılarak 20 soruluk bir anket sorusu hazırlanmıştır.

Çalışmamın son bölümünde ise ilk üç bölümde teorik olarak incelediğim kavramların anket yardımı ile bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda her bir kavrama yönelik anket soruları ve demografik bilgiler bölümü çalışanlara sunulmuştur. Gönüllülük esasına dayalı bu çalışmamda 102 kişi tarafından bir değerlendirme yapılmıştır. Yapılan bu değerlendirmenin sonuçları istatistiksel olarak ve tablolar ile aktarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Lider ve liderlik kavramları insanlık tarihiyle eş olmasına rağmen liderliğin kavramsallaştırılması ve tanımlanması için araştırmalar son yüzyıllarda daha detaylı olarak incelenmeye başlamıştır.

Yapılan bu araştırmalarda tam bir uzlaşma sağlanamamış ve liderliğin bulunduğu döneme, örgüt yapısına, koşullara göre değişebileceği fikri ortaya çıkmıştır.

Bu bölümde kavramsal olarak lider ve liderlik kavramının genel çerçevesi, lider ve yönetici kavramlarının benzerlik ve farklılıkları bakımından kıyaslanmaları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları açıklanmıştır.

1.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Geçmiş yılların dikkate alınması ve günümüze kadar uzanan süreçte çok sayıda lider ve liderlik tanımları yapılmış ve bu kavramın belli bir durum, zaman ve koşullar altında çalışanlara tecrübelerini aktarırken değişebileceği fark edilmiştir.

Liderlik kavramının güncelliğini hiçbir zaman kaybetmemesinin sebebi ise; insanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda bir arada bulunmalarından kaynaklıdır. İnsanlar doğaları gereği bir arada bulunma dürtüsüyle örgütler oluştururlar. Bu örgütlerde kendilerine yön verecek lider arayışlarına girerler. Bu sayede bu konuda yapılan her tanımlama liderlik kavramının farklı yön ve boyutlarını ortaya çıkarmaktadır.

Liderlik kavramıyla ilgili olarak M.S 300 ile 400 yılları arasında ünlü düşünürlerden Aristo ve Platon'un görüşlerinin olduğu kaynaklarda belirtilmiştir. Ancak 19. yüzyıl başlarında yazılı kaynaklar incelendiğinde İngiliz parlamentosuyla ilgili kaynaklarda ilk olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bakıldığında çok eski zamana yayılan liderlik kavramı, bu doğrultuda ele alınarak açıklanmıştır.

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük incelendiğinde lider kelimesinin batı kökenli kelime grupları içerisinde yer aldığını ve “önder, şef” olarak açıklandığını,

liderlik kelimesinin ise “*liderin görevi, önderlik*” olarak açıklandığı görülmektedir (Erkutlu, 2014: 2).

Zaleznik ise lider kavramını; bağlı olduğu örgütün bir üyesi olarak, geride kalan diğer örgüt üyeleri üzerinde olumlu etkide bulunan kişi olarak açıklamaktadır (Zaleznik, 1997: 267).

Begeç ise lider kavramını, insanların tek başına erişemeyeceği gereksinim ve amaçlarını belirlemeye çalışırken kendileri ile birlikte yol almaktan yorulmayacak çalışanlar ile bir araya gelip kurdukları örgüte yön gösteren, onu organize edip bir strateji çerçevesinde harekete geçirme becerilerine sahip olan birey diyerek ifade etmiştir (Begeç, 1999: 12).

Liderlerin her zaman ileriye gösteren tutumları ve öğretici özellikleri bulunmaktadır.

Buna göre liderlik konusunda şunları söyleyebiliriz:

Bryman, 1992 yılında liderlik kavramını ifade ettiğinde liderliğin; kontrol edilmesi sürecinde sosyal hareketlerin dikkate alınması ve örgütte tek kişinin ön plana çıkması sonucunda çalışanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatı olarak yorumlamıştır. Ayrıca çalışanlar üzerinde belirli bir otorite kullanarak kararlar alabilmesi, karmaşık ve sorunlu bir işe girebilmesi konusunda cesur olması, analitik düşüncesini ve sezgilerini tam anlamıyla kullanarak yaratıcı olmasını gerektiren bir durum olduğunu açıklamıştır. (Bryman, 1992: 23).

Başka bir tanıma göre ise liderlik, mevcut örgüt içinde bulunan çalışanların motivasyon düzeylerini ve yeterlilik düzeylerini etkileyebilme durumudur. Bu sayede liderliğin üç önemli özelliği olarak, değişim odaklı olması, kendisini izleyenleri etkileme yeteneği bulunması ve mevcut amaçlarına ulaşabilmesi çıkarımı yapılmaktadır. Ayrıca etkin bir lider olmak için, kişisel olarak veya grup halinde örgütsel amaçların elde edilmesi ve tamamlanması sürecine odaklanmalıdır (Gibson vd., 1991: 364-365).

Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardaki ortak noktalar dikkate alındığında; liderliğin özünde insan ve insan ilişkileri olduğu gözlemlenmektedir.

Liderlik ve insan kavramı birbirleri arasında sürekli ve karşılıklı etkileşime dayanan bir diyalog ortamı oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak insanlara odaklanan, empati kuran, değer veren, güvene dayalı ilişkiler kurabilen liderler ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1: Liderlik Özellikleri

Boy	Eğitim Seviyesi	Hakim Olma
Kilo	Konuşma Becerisi	İnisiyatif Alma
Dış Görünüş	Kendine Güvenme	Özgün Düşünce
Kişisel Enerji	Bilgi	Kavrama Becerisi
Sağlık	Karar ve Yargılama	Kararlı Davranış
Zeka Seviyesi	Uyumlu Olma	Arzu-Hırs

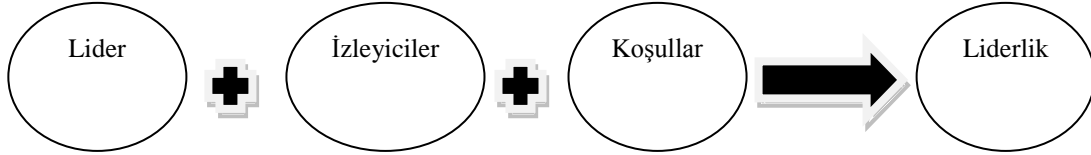
Kaynak: Buono ve Bowditch, 1990: 161

Tablo 1’de liderin dış görünüş özellikleri ve yönetsel becerisine ait özellikleri liste halinde sıralanmıştır. Bu özellikler dikkate alındığında liderlik becerisinin doğrudan insan davranışları ile ilgili bir kavram olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Kaynaklarda birbirinden farklı toplumsal koşulların, toplumsal ilişkilerin ve toplumsal ihtiyaçların yine birbirinden çeşitli liderliklere ihtiyaç duyması kadar doğal bir şey olamayacağı vurgulanmaktadır (Yazıcı vd., 2015: 127). Ayrıca liderlik kavramının sadece mevki ve pozisyondan kaynaklı bir otoriteden gelen biçimsel olarak gerçekleştirilen bir süreç olmadığı da görülmektedir. Liderin belirli bir izleyici kitlesini etkilemesi durumu ortaya çıktığında liderlik kavramından söz edilebilir. Buna göre lider, bir kişiyi ifade ederken liderlik kavramı ise insanların içinde bulunduğu zaman ve koşullar tarafından biçimlendirilen bir süreç olduğu yargısına ulaşılmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 5).

Liderlik çalışmaları belli bir sürecin oluşumundan sonra ortaya çıkmaktadır.

Liderlik sürecinde ve liderlik tanımlarında yer alan ortak unsurları bu liderlik sürecini oluşturmaktadır. Bu süreci lider, izleyiciler ve ortam olarak sıralayabiliriz.



Şekil 1: Liderlik Süreci Formülü

Kaynak: Koçel, 2011: 574.

Yukarıdaki şekilde bahsedilen lider; liderlik süreci içerisinde liderlik rolünü oynayan kendisini izleyenleri belirli bir amaç doğrultusunda etkileyen kişidir. İzleyiciler olarak bahsedilen tanım ise liderden etkilenen ve liderin hedeflenen amaçlara ulaşmasına katkıda bulunan kişilerdir. Bahsedilen bir diğer kavram koşullar yani ortam ise örgütlerin iç ve dış çevresini ifade eden bir kavram olarak belirtilmektedir.

Kısaca liderler örgütlerde belirli amaçların gerçekleştirilmesi için yönetim fonksiyonlarıyla birlikte çalışmaktadır. Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim başlıca fonksiyonlarını oluşturmaktadır.

1.2 Lider ve Yönetici Kavramları

Yukarıda birçok lider ve liderlik tanımları yapılmasına karşın özetle lider; örgütsel amaçları başarmada kendisini izleyenleri etkileyebilen, örgütün çalışanlarını belirlenmiş bir amaç doğrultusunda davranmaları konusunda yönelmelerini sağlayan, çalışanlara ilham veren ve faaliyetlerini etkileyebilen kısaca doğru işi yapan kişi olduğu sonucunu söyleyebiliriz.

Yönetici kavramını ise formal bir örgüt yapısı içerisinde bulunan ve belirli bir yeri işgal eden, belirlenmiş pozisyon için önceden belirlenmiş otoriteyle donatılmış ve pozisyona verilen amaçların gerçekleştirilmesi için işlerin doğru yapılmasından sorumluluk duyan kişi olduğu sonucu söylenebilir.

Literatürde örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmek ve bunlara ulaşmak için ortaya çıkarılmış liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı arasında fark olduğuna dair birçok düşünce ve yorumlar bulunmaktadır. Ancak W. Bennis ve B. Nanus, liderlik ve yöneticilik tanımları arasındaki farkı belirlemeye yönelik diğer araştırmacılardan daha farklı bir görüş bildirmişlerdir. Bennis ve Nanus'a göre, yöneticilik kavramı bir görevi yapmak, sorumluluk almak ve görevi sürdürmek olarak belirtilirken liderliğin ise etki yaratmak, yön belirlemek adına danışmanlık yapmak ve etkili çalışmalar gösteren bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir (Paksoy, 2002: 167).

Bu tanımlar incelendiğinde iki kavramın benzer özellikleri olarak;

- Kendilerini izleyenleri belirli bir hedefe yönlendirdikleri,
- Birlikte çalıştıkları kişilerle yakından ilişkili oldukları sonucuna ulaşabiliriz.

Bu iki kavram ortak noktaları barındırırken aynı zamanda farklılıkları da sergilemektedir. Aşağıda belirtilen Tablo 2'de yönetici ve lider kavramlarının özellikleri ve iki kavram arasındaki ayırım açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu tabloya baktığımızda lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı tanımları bünyesinde barındırdığını söyleyebiliriz. Ancak bu kavramlar tanımsal olarak birbirinden uzaklaşsa bile birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak belirtilmektedir. Çünkü iki kavram arasında sadece amaç ve uygulama bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Çalışanların liderlik özellikleri sergileyebilmesi için bu süreci hakkıyla elde etmiş olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde iki kavram arasında belirgin bir fark tespit edecek olursak kısaca yönetici için **“İşleri Doğru Yapan Kişi”**, lider için ise **“Doğru İş Yapan Kişi”** kelimelerini kullanabiliriz.

Tablo 2: Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yönetir.	Yenilikçi bir yapıya sahiptir.
Kopyadır.	Orijinaldir.
Sürdürür.	Geliştirici özellikler gösterir.
Odak noktası sistem, sistemin yapılarıdır.	Odak noktası insanlardır.
Alt kademelerle ilgilenir.	Dürüsttür, doğrulara güvenir.
Kısa süreli bir görüşe sahiptir.	Uzun süreli bir perspektife sahiptir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
İşini doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Statikoyu kabul eder.	Mevcut duruma meydan okur.

Kaynak: Sayılı ve Baytok, 2014: 10.

1.3 Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderlik yaklaşımlarında liderler; örgütlerin özel amaçlarını, görev ve stratejilerini etkilerken, çalışanlarını yeni fikirlere özendirerek ve teşvik ederek onların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini artırabilir ya da azaltabilirler. Bu yüzden gelişen teknoloji ve globalleşmenin etkisiyle örgütler yol gösterici bilgiler veren, örgüt içerisinde biz duygusunu geliştiren, rekabet edilebilirliği artıran, örgütü ayakta tutan liderlere ihtiyaç duyacaktır. Ancak her örgütün farklılaşmayı ve başarıyı yakalama düzeyleri farklıdır. Bu yüzden örgütte ihtiyaç duyulan liderin özellikleri de farklı olmalıdır. Literatürde çeşitli liderlik tarzları tartışılmış ve davranış biçimleri ortaya konmuştur.

Kaynaklar incelendiğinde her bir yaklaşımın kendine özgü özellikleri barındırdığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca üzerinde en çok durulan konulardan birinin de

liderlik özelliklerinin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığına dair yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar neticesinde ortaya birçok yaklaşım çıkmış ve bu yaklaşımlar doğrultusunda lider ve liderlik kavramları detaylarıyla birlikte ele alınmıştır.

1.3.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Yukarıda lider ve liderlik kavramının değişen koşullara göre farklılık gösterdiğini inceledik. Bu çerçevede liderlik tanımlarının içinde bulunduğu dönemin liderlik anlayışıyla paralellik göstermekte olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Geçmişten günümüze kadar gelen süreçte liderlik yaklaşımları kendi içerisinde sınıflandırıldığında karşımıza geleneksel liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olarak çıkmaktadır. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları bazı kaynaklarda Klasik Liderlik Yaklaşımları başlığıyla da yer almaktadır. Bu kaynaklarda geleneksel liderlik çerçevesinde olan üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar;

- ***Özellikler Yaklaşımı***
- ***Davranışsal Liderlik Yaklaşımı***
- ***Durumsallık Yaklaşımı***

1.3.2 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk etapta karşımıza çıkan ve geliştirilen yaklaşım Özellikler Yaklaşımı'dır. Kaynaklar tarandığında ilk olarak 1940'lı ve 50'li yıllarda daha popüler olarak incelenmiş olan bu yaklaşım ve günümüzde de bazı yazarlarca araştırmalara konu edilmiştir. Bakıldığında bu yaklaşım lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikleri belirlemeye yönelik olarak karşımıza çıkmaktadır (Erkutlu, 2014: 8).

Özellikler yaklaşımının, liderlik kavramı çerçevesinde ilk olarak I. Dünya Savaşı sırasında askerler için öngörülen ihtiyaçlar sonrası doğduğu gözlemlenmektedir. Amerikan Birleşik Devleti ordu güçleri, savaşın ilk aşamalarında Amerikan Psikoloji Derneği'nden birçok psikologu askeriye için çalışacak kişiler seçmeleri için görevlendirmişlerdir. Burada görev alan psikologların yaptıkları araştırmalar sonucunda Alfa Zekâ Testi ile birlikte kişilere çok sayıda değerlendirme testleri uygulanmış ve bu

testlerin ve buna benzeyen birtakım uygulamaların sonunda sanayi alanı ve iş dünyasında kullanılmaya başlamasıyla özellikler yaklaşımının doğduğu söylenmektedir (Şimşek, 2006: 10).

Özellikler yaklaşımı için yapılan bir başka yoruma göre ise 1920’li ve 1930’lu yıllarda ortaya çıktığı ve liderlik düzeyini etkileyen çalışmaların liderin kişisel nitelikleri üzerinde yoğunlaşarak gözlemlendiği söylenilmektedir. Yapılan bu çalışmalarla liderlerin, lider olmayan kişilerden bir takım farklılık sergilediği özellikleri ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Robbins ve Coulter, 2007: 487).

Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik süreci içerisinde mevcut etkinliği belirlemeye yönelik en önemli faktörlerden biridir. Ayrıca bir kişinin lider olabilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler bakımından örgüt çalışanlarından farklı olması gerekmektedir.

- **Fiziksel Özellikler;** cinsiyet, yaş, boy vb.
- **Düşünsel Özellikler;** kararlılık, ileri görüşlülük, zekâ vb.
- **Duygusal Özellikler;** özgüven, başarı duygusu, algılama vb.
- **Sosyal Özellikler;** güzel konuşma yeteneği, iletişim kurma becerisi vb.

Aşağıdaki tabloda liderin özellikler yaklaşımı çerçevesinde yapılmış araştırmaları ve bu araştırmalar sonucunda bulunan önemli liderlik özellikleri belirtilmiştir. Tablo 3 dikkatlice incelendiği zaman görülmektedir ki tüm araştırmacılar tarafından kabul edilen liderlik özelliklerini bulmak çok zordur. Bir başka ifadeyle belirtirsek, bir araştırmacının ortaya çıkardığı liderlik özellikleri diğer liderlerde ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle liderin özellikleri yaklaşımından elde edilen araştırma sonuçlarını genelleştirebilmek oldukça zordur (Erkutlu, 2014: 36).

Tablo 3’de gösterilen özelliklerde liderin çalışanlar üzerindeki etkisi örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Örgütlerde çalışanlar üzerinde liderin bir özelliğinin farklı biçimde algılanabileceği gözlemlenmiş, liderin özelliklerinden yola çıkılarak yapılan araştırmalar yerini davranışlarından yola çıkarak yapılan araştırmalara bırakmış ve böylelikle **Davranışsal Liderlik Yaklaşımı** ortaya çıkmıştır.

Tablo 3: Liderin Özellikler Yaklaşımı Çerçevesinde Yapılan Çalışmalar

Srogdill (1948)	Mann (1959)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Locke (1991)	Bader (2004)
Zeka	Zeka	Zeka	Başarı Dürtüsü	Zihinsel Yetenekler
Uyanıklık	Erkeksilik	Erkeksilik	Motivasyon	Dışa Dönüklülük
Kavrayış	Uyumluluk	Başatlık	Bütüncül Bakış	Bilinçlilik
Sorumluluk	Başatlık		Güven	Duygusal Tutarlılık
İnsiyatif	Dışa Dönüklülük		Zihinsel Yetenek	Şeffaflık
Dirençlilik				Uyumluluk
Özgüven				Motivasyon
Sosyallik				Sosyal Zeka
				Öz Denetim

Kaynak: Northouse, 2013: 23.

1.3.3 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Lideri tanımlamaya çalışırken yararlanılan Özellikler Yaklaşımının yetersiz kalması sonucu liderin gözlemlenebilir davranışlarının incelenmesine karar verilmiştir. Bu yaklaşımda liderin nasıl olması gerektiğine dair sorulara cevap aranmaktadır.

Bu yaklaşımda üzerinde durulacak konu daha çok liderlerin, çalışanlar üzerinde liderlik özellikleri sergilediği davranışları ve liderlik yaptığı örgütün içerisinde bulunan çalışanlarla ilişkileri incelenmektedir.

Liderin çalışanlarla beraber haberleşme biçimi, yetki devredip devretmemesi, amaçları belirleme şekli, planlama ve kontrol şekli davranışçı liderlik yaklaşımında etkili olan önemli faktörlerdir.

Tablo 4: Davranışsal Liderlik Yaklaşımları Faktörleri

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı Faktörleri
İletişim Kurma Becerisi
Karar Verme Şekli
Amaçların Belirlenmesi
Planlama ve Kontrol Şekli
Yetki Devredip Devretmemesi

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında günümüze kadar birçok model geliştirilmiştir. Bu modellerin bazıları; 1945 yılında yapılan Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, 1947 yılında yapılan Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Yaklaşımı, Mc Gregor'un X ve Y Kuramları, Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli gelmektedir. Bu modeller incelendiğinde ortak noktaları olarak liderlik sürecinin kişiye-çalışana yönelik ve işe-göreve yönelik olarak sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir.

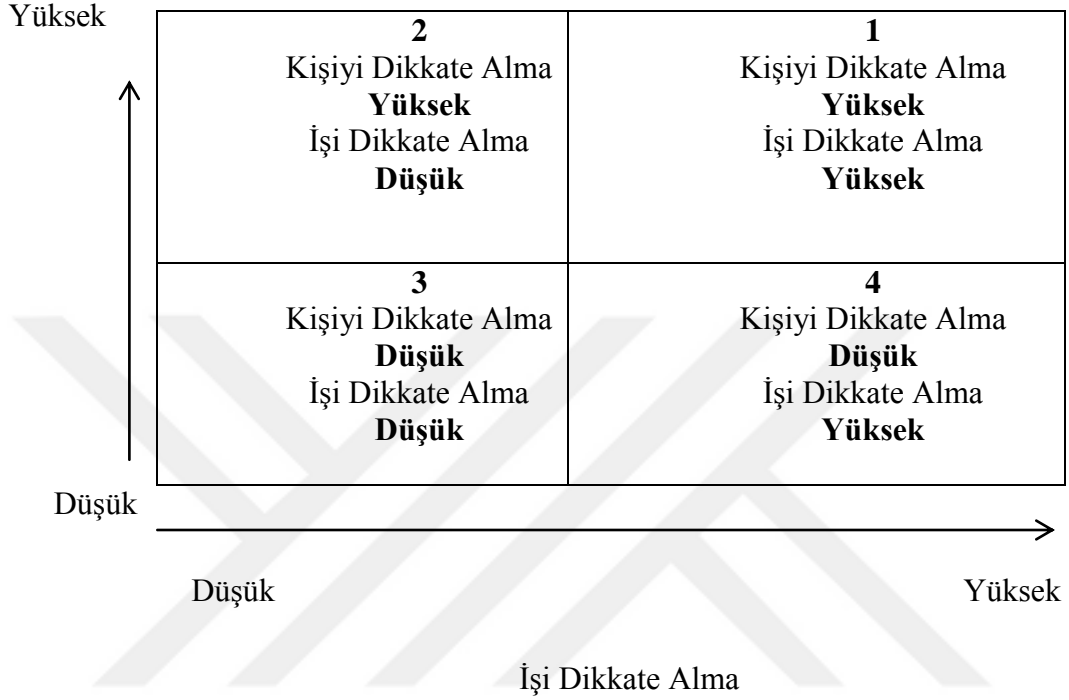
1.3.3.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişme göstermesi için büyük ölçüde katkı sağlayan çalışmalardan biri de 1945 yılında Ohio State Üniversitesine bağlı olarak çalışan İşletme Araştırmaları Bürosu'nun yürüttüğü liderlik çalışmasıdır.

Kaynaklar incelendiğinde liderlik davranışlarını iki boyutta sınıflandırdıklarını ve bunlardan ilkinin kişiyi dikkate alma yani anlayış gösterme ikincisinin ise yapıyı harekete geçirme yani işi dikkate alma boyutlarının olduğu gözlemlenmektedir.

Ohio State Üniversitesinin araştırma sonuçlarına göre; liderin anlayış gösterme davranışları arttıkça çalışan devir hızı ve devamsızlık oranlarının azalmakta olduğunu,

liderin yapıyı harekete geçirici davranışları arttıkça ise izleyicilerin performanslarının artmakta olduğu sonucuna ulaşabiliriz (Yıldız, 2002: 229).



Şekil 2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Erkutlu, 2014: 41.

Şekil 2’de görüldüğü gibi, lider kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma boyutları bakımından incelendiğinde yüksek ya da düşük sonuca sahip olabilir. Bu iki boyutun kullanım düzeyi bir diğerini etkilemeyeceğinden boyutlar bağımsız olarak ele alınabilir.

Örneğin; belirtilen 1 numaralı liderin hem örgütün başarmak için uğraştığı işe hem de örgütte kendisini izleyenlere kişisel olarak önem verdiği sonucunu, 2 numaralı liderin ise, örgütte bulunan kendisini izleyenlere kişi olarak önem verirken, örgütte kendisini izleyenlerin başarmaya çalıştığı işe aynı önemi vermemekte olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

1.3.3.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramı için yapılan bir diğer çalışma ise Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Yapılan bu çalışma kapsamında örgüt verimliliği, iş tatmini, çalışan devir hızı, motivasyon, maliyet, örgütsel şikayetler gibi belirleyici kriterler kullanılarak incelemeler yapılmıştır.

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla çalışmaların, Rennis Likert yönetiminde 1947 yılı civarında yapıldığı kaynaklar tarafından belirtilmektedir. Bu liderlik çalışmaları sonucunda **bireye dönük** ve **işe-üretime dönük** olmak üzere iki tip lider davranışından bahsedilmiştir.

- **Bireye dönük davranış,**

Burada lider, kendisini izleyenlerle insan oldukları için ilgilenmektedir. Onların ihtiyaçlarını, bireysel gelişmelerini ve refahlarını sağlayacak davranışsal özellikleri sergilemeyi tercih etmektedir (Yıldız, 2002: 230).

- **Üretime dönük davranış;**

İşin teknik yönüne ağırlık veren bir liderden söz edilmektedir. Örgüt üyelerini, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görür (Sayılı ve Baytok, 2014: 47).

Bu araştırmaların sonucunda Ohio State araştırmalarından farklı olarak birey merkezli ve iş merkezli davranışların aynı anda benimsenemeyeceği fikrine ulaşılmıştır. Örneğin bir lider birey merkezli davranışlar sergiledikçe iş merkezli davranışlar sergilemekten uzaklaşacaktır. Bu yüzden üretime dönük davranışlar sergileyen çalışanlar daha çok iş odaklı oldukları için sosyal olanaklar ve bireysel gelişim göstermeleri açısından dar bir bakış açısına sahip olacaklardır.

1.3.3.3 Rennis Likert ve Sistemler Yaklaşımı

Rennis Likert ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde geliştirilmiştir. Örgütlerde liderlerin davranışlarını gruplandırarak incelemiş, bu davranışları 4 grup altında birleştirerek ele

alınabileceği fikrini savunmuştur. Gruplandırma yaptığı sistemlerde her bir sistem farklı liderlik türüne eş gelmektedir.

Rennis Likert tarafından yapılan gruplandırma;

- **Sistem 1:** İstismarcı Otokratik Liderlik veya Otoriter Hiyerarşik Liderlik
- **Sistem 2:** Yardımsever veya İyiliksever Otokratik Liderlik
- **Sistem 3:** Katılımcı Liderlik
- **Sistem 4:** Demokratik Liderlik

Sistem 1 modelinde yer alan liderin daha çok görevlerle ilgilenen, otoriter ve biçimsel bir yaklaşım sergileyen yapıya sahip olduğunu gözlemlemekteyiz. Sistem 2’de ise lider iyiliksever otokratik özelliği taşımaktadır. Burada görev odaklı bir lider olmasından bahsedilmekle birlikte kendisini izleyenlere de bazı sorumluluklar verdiği belirtilmektedir. Burada lider, cezayı affeder, ara sıra ödüllendirmeler yapar. Sistem 3 modelinde ise verimliliği yüksek grupların incelendiğini söyleyebiliriz. Burada katılımcı olmaları sebebiyle güvene dayalı yaklaşımların sergilendiği görülmektedir. İşlerin yürütülmesi çalışanlara bırakılmaktadır. Çalışanlara sorumluluklar verilir. Sistemler yaklaşımının son modeli olan Sistem 4 modeli yani Demokratik Liderlik modelinde ise tamamen karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin kurulduğu, örgüt çalışmasının yatkın olduğu katılımcı bir yönetimden bahsedilmektedir. Örgüt üyelerine geniş yetki ve sorumluluklar verilir. Burada biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt eşit düzeydedir. Kararların birlikte alınması sağlanır. Ödüllendirme esastır. Bu araştırmalar sonucunda Sistem 1 ve Sistem 2 tipinde bir yönetimin verimliliği düşük örgüt çalışanlarından oluştuğunu, Sistem 3 ve Sistem 4 tipinde bir yönetimde ise verimliliği yüksek çalışanların bulunduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Tablo 5 : Rennis Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Kavramı Değişkenleri	Sistem1	Sistem2	Sistem3	Sistem4
Çalışanlara olan güven duygusu	Bu sistemde çalışanlara güvenilmez. İşin nasıl yapılacağını lider belirler.	Hizmetçi ile efendi arasında bulunan bir güven duygusu görülmektedir.	Çalışanlara kısmen güvenilir ama lider kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Çalışanlara tüm konularda tam anlamıyla güvenilir.
Çalışanların algıladığı serbestlik ilkesi	Çalışanlar iş ile ilgili konularda düşüncelerini söylemek veya tartışmak için kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini fazla serbest hissetmez.	Çalışanlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Çalışanlar kendilerini örgüt içerisinde tam anlamıyla serbest hisseder.
Liderin çalışanlarla olan ilişkisi	İşle ilgili ortaya çıkan problemlerin çözülmesi için çalışanların yorumları nadiren alınır.	Lider, çalışanların fikrini bazen sorar. Yardımsaver bir anlayış vardır.	Genellikle çalışanların fikirleri alınır ve bu fikirler kullanılmaya çalışılır.	Daima çalışanların fikirleri alınır ve fikirlerden yararlanır.

Kaynak: Erkutlu, 2014: 48.

Tablo 5’ de yer alan Likert’in Sistem 4 Modeline bakıldığında örgüt içerisinde en çok fayda sağlayıcı modelin Demokratik Liderlik olarak açıklanan Sistem 4 Modeli olduğu sonucunu çıkartabiliriz. Çünkü bu modelde örgüt çalışanlarına verilen tam yetki, motivasyonel olarak yapılan takdir ve ödüllendirmeler örgüt içerisinde bir uyumun ve verimliliğin artışı sağlayacaktır.

1.3.3.4 Mc Gregor’un X ve Y Yaklaşımı

McGregor liderlik ile ilgili yaptığı açıklamada liderlerin insan davranışları hakkındaki varsayımlarının, sergileyecekleri tutum ve davranışlarını da etkilemekte olduğunu belirtmiştir (Eren, 2008: 42-44). Bu varsayımdan hareketle Mc Gregor insan davranışlarını, X Kuramı ve Y Kuramı olarak adlandırdığı modelde geliştirmiştir. Kaynaklar incelendiğinde genellikle bu iki yaklaşım için birbirine zıt kutuplar diye de bahsedilmektedir.

McGregor X Kuramı varsayımlarında öncelikle çalışanlara yöneltmek üzere negatif özellikler sergileyen bir değerlendirme belirlemiştir. Ardından ise bu teorinin zıttı olarak çalışanlar açısından oldukça pozitif bir şekilde değerlendirilecek Y Kuramı özelliklerini ortaya çıkarmıştır. Burada asıl amaçlanmak istenen ilk etapta olumsuz özelliklerle karşılaşan çalışanların karşılıklarına pozitif yönde olumlu tutumların çıktığı zaman verecekleri tepki ve bu tepkinin düzeyinin belirlenmesidir.

Aşağıda X Kuramı ve Y Kuramı varsayım özellikleri tablo halinde listelenmiştir. X kuramı adı altında sıralanan bu varsayımlar liderin otoriter bir davranış özelliği sergilemesine sebep olurken, Y kuramı varsayımlarında lider daha demokratik, yetki devri ve iş genişletme gibi somut uygulamaları sergilemektedir. Bu bilgiler doğrultusunda klasik ya da geleneksel diye adlandırılan yaklaşımın özelliklerini X kuramı varsayımları karşılamaktayken; Neoklasik yaklaşımın özelliklerini ise Y kuramı varsayımlarının bünyesinde barındırdığı sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 6’da Mc Gregor’un X Kuramı varsayımları incelendiğinde bu kuramın daha çok otoriter, baskı uygulayan, sıkı kontrol sergileyen, gelişme gözlemlenmeyen, negatif yapılarda ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır. Günümüzde örgütlerde bu tarz

baskıcı bir yönetim sergilendiği takdirde çalışanların başarı göstermeyeceği belirtilmektedir.

Tablo 6: Mc Gregor'un X Kuramı Varsayımları

X Kuramı Varsayımları
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama bir insan yaptığı işini sevmemekle birlikte fırsatını bulduğunda işten ayrılmanın yollarını aramaktadır.
<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar sorumluluk yüklenilmesinden kaçmakta ve liderleri tarafından yönetilmeyi tercih etmektedir. Ayrıca bu tür insanlar hırslı bir yapıda olmamakla birlikte güvenlik ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadır.
<ul style="list-style-type: none">• Bencil duygular sergilemekte ve kişisel amaçlarını örgütün amaçlarına tercih etmektedirler.
<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar, örgütün amaçları için zorlanmalı, kontrol edilmeli, liderleri tarafından yönetilmeli, yaptıkları işler denetlenmeli ve verilecek cezalar ile korkutulmalıdır.
<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar ekonomik ihtiyaçlarına daha çok ilgi göstermektedirler.
<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar mevcut değişikliklerden hoşlanmazlar ve buna karşı direnç gösterirler. Ayrıca örgütün sorunlarını çözmede yaratıcı özellikleri sergileyemezler.

Kaynak: Şahin, 2004: 532.

X Kuramı varsayımlarının ardından McGregor, Y Kuramının varsayımlarını birtakım maddelerle açıklamıştır: Bu açıklamalara göre insan doğası gereği geçmişte bulunan yaşantılarıyla ilgili yetersiz ve birçok açıdan kusurlu bir varlık olarak ele alınmaktadır. Bu sayede belirli koşullar altında kendisini gösteren insan enerjisinin, örgütün mevcut amaçları için faydaları ortaya çıkarabileceği sonucu daha kesin bir şekilde ortaya çıkmaktadır (McGregor, 1957: 166).

Tablo 7: Mc Gregour'un Y Kuramı Varsayımları

Y Kuramı Varsayımları
<ul style="list-style-type: none">• İnsanın çalışırken harcadığı çaba 'oyun' ve 'eğlenme' kadar doğaldır.
<ul style="list-style-type: none">• İş başarısı doyum kaynağıdır.
<ul style="list-style-type: none">• Sıkı denetim ve ceza tek denetim tek motivasyon aracı değildir.
<ul style="list-style-type: none">• Ortalama insan sadece verilen sorumlulukları almakla kalmaz. Sorumluluk almak için çaba sarf eder.
<ul style="list-style-type: none">• Mevcut örgütler insan yetenek ve yaratıcılığının çok küçük bir kısmından yararlanmaktadır.

Kaynak: Bayat, 2015: 44.

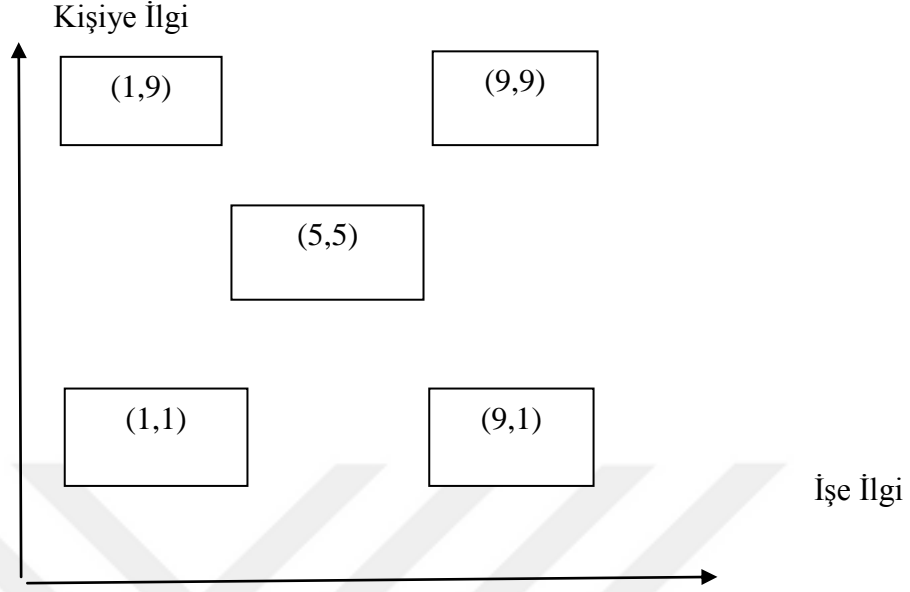
Tablo 7'de Y kuramı varsayımının özellikleri liste halinde sıralanmıştır. Burada Y Kuramının daha çok gelişmeye yönelik, başarı odaklı, iş genişletme, yetki devri gibi özelliklerin sergilendiği yapılarda ortaya çıktığı sonucu belirtilmektedir.

McGregor, X-Y teorisinin özelliklerini ifade etmiş olsa da bir lider tamamen X Kuramı varsayımı ya da Y Kuramı varsayımının tüm özelliklerini taşımamaktadır. Her iki teoriden de kısmen davranışlar sergilemektedir.

1.3.3.5 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Bazı kaynaklarda Yönetim Gridi veya Yönetimsel Izgara da denilen Yönetim Tarzı Matrisi Robert Blake ve Jeana Mouton tarafından ortaya çıkmıştır. Bu araştırmacılar liderlik kavramının hem mevcut işe yönelik olma hem de kişiye yönelik olma eğilimlerini bir diyagram üzerinde tanımlamaya çalışmışlardır. Bu tanımlamada liderlik biçimleri olarak beş farklı sonuç çıkarmışlar ve bu sonuçları iki farklı boyutla açıklamışlardır. Bu boyutlar; X ekseninde belirtilen "*işe ilgi*" ve Y ekseninde belirtilen "*kişiye ilgi*" boyutlarıdır (Budak ve Budak, 2004: 400-402).

Şekil 3: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak: Budak ve Budak, 2004:401.

Ölçek, beş tip liderlik davranışı üzerinde durmaktadır. Bunlar:

- **1.1 Cılız Liderlik:**

Cılız liderlik yönetiminde; lider ne kişiyeye yönelik ilgi ne de işeye yönelik ilgi göstermemektedir. Örgütte kalabilmek için gereken minimum işi yapmakla birlikte, mevcut sorumlulukları almamak için de kaçış sergilemektedir.

- **1.9 Şehir Kulübü Liderliği:**

Şehir kulübü liderliği dikkate alındığında lider burada üretime daha az düzeyde ilgi göstermekle birlikte örgüt içerisinde bulunan meslektaşları ve kendisini izleyenler arasında olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için çaba ve özen göstermektedir.

- **9.1 Görev Liderliği:**

Lider örgüt içerisinde kendisini izleyenleri makineye benzetmekle beraber görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Görev liderliğinde. *'Üret ya da yok ol'* sloganı benimsenmiştir.

- **5.5 Orta Yol Liderliği:**

Orta yolcu yönetim de denilen Orta Yol Liderliğinde; lider hem işe hem de kişiye önem vermektedir. Ancak bu ilgi hem lideri hem de çalışanları memnun etmektedir. Aslında lider burada kendisini korumayı amaçlamaktadır.

- **9.9 Takım Liderliği:**

Lider burada örgütte bulunan çalışanların verimli çalışma ihtiyaçları olduğu fikrini düşünmekte ve bu yüzden çalışanların kararlara katılımı için onları teşvik etmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 325).

Beş tip liderlik davranışının özellikleri incelendiğinde, örgütlerde ekip liderliğinin en etkili liderlik türü olduğu gözlemlenmektedir. Liderler, kendilerini izleyenlere karışmadan işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek destek sağlamaktadırlar. Lider kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alarak hareket ettiği takdirde rahat bir iş ortamı sağlayacağından verimlilik artacak, işgücü devir oranı azalacaktır. Böyle bir modelde de örgütler varlığını devam ettirebileceklerdir.

1.3.4 Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik süreci, izleyiciler, koşullar ve liderden oluşmaktadır. Durumsallık yaklaşımının konusunu işte bu liderlik sürecindeki koşullar oluşturmaktadır. Buna göre tek en iyi yoktur, en iyi durumdan duruma değişebilmektedir. Değişik koşullarda farklı liderlik tarzı uygulamak gerekmektedir (Üzüm ve Uçkun, 2019: 40).

Bazı kaynaklarda “**Koşul Bağımlılık**” diye de geçen bu yaklaşım, uygulanması gereken liderlik davranışının mevcut durum ve koşullara göre değişebileceğini belirtmektedir. Durumsallık yaklaşımı kapsamında birçok araştırma yapılmasına rağmen bu araştırmaların başında Fiedler tarafından araştırılan Durumsallık Yaklaşımı, House ve Evans’ın Amaç-Yol Yaklaşımı, Vroom Yetton ve Jago tarafından ortaya çıkarılan Karar Ağacı Modeli Liderlik Yaklaşımı gibi çalışmalar gelmektedir.

1.3.4.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Etkin liderlik modeli, durumsallık yaklaşımları içerisinde en çok bilinen ve araştırılan konulardan biridir.

Bazı kaynaklarda İhtimal Teorisi diye adlandırılan Etkin Liderlik Modeli durumsallık yaklaşımı içerisinde en çok üzerinde durulan modellerden biridir. Bu modelde liderlik kavramı, liderin kişisel özelliklerine ve liderin olduğu ortamın değişkenlerine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bu doğrultular dikkate alındığında teoriden liderlik özelliklerinin ve ortam koşullarının birleşimi diye de bahsedilmektedir (Ekici, 2006: 108).

Fiedler, özellikler ve davranışsal yaklaşımları incelediğinde bu kuramların eksik yönlerini eleştirmek amacıyla durumsallık yaklaşımına ilgi göstermiş ve bu alanda çalışmalar yapmaya başlamıştır. Birçok kamu ve özel kuruluşlarda çalışmalar yapan, ayrıca üniversitelerde Endüstriyel Psikoloji üzerine dersler veren Fiedler, savunduğu durumsallık yaklaşımına göre liderin hangi durumda ne tür liderlik davranışını sergileyeceğini de araştırmıştır.

İhtimal teorisi diye de adlandırılan bu model; liderlerin sergiledikleri davranışların etkin olup olmadığını belirleyen üç önemli durumsal değişken üzerinde durmaktadır. Bunlar; lider ile kendisini izleyenler arasındaki ilişkileri dikkate alan, başarılması gereken işin niteliğini dikkate alan ve liderin pozisyona dayanan gücünü dikkate alan değişkenler olarak belirtilmektedir. Belirtilen bu üç faktöre bakıldığında liderler için olumlu veya olumsuz durumları bünyesinde barındıran mevcut bir ortam yaratılarak sergilenmesi gereken liderlik davranışını da etkilenmektedir. Burada yer alan üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre her durumda ortaya çıkacak değişik bir liderlik davranışının da etkili olacağı sonuçlarına ulaşılmaktadır (Koçel: 1982: 272).

Fiedler'in durumsallık modelinde üç önemli durumsal değişken ele alınmaktadır.

- ***Lider-Kendisini İzleyenler Arasındaki İlişkiler:***

Lider ve kendisini izleyenler arasındaki ilişkiler; liderin örgüt içerisinde benimsenip benimsenmediğini, lidere güven ve bağlılık duygularının duyulup duyulmadığını ortaya çıkaran değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada lider ve örgüt içerisinde bulunan çalışan ilişkileri dikkate alındığında elverişli ve elverişsiz ortamın varlığından söz edilmektedir. Lider eğer çalışanlarını etkileyebiliyorsa elverişli durumun ortaya çıktığını; aksi halde lider güven duyulmayan ve sevilmeyen bir kişilik özellikleri sergilediğinde ise en zayıf yani elverişsiz durumun ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca lider ve kendisini izleyenler arasındaki ilişkilerin liderin örgüt tarafından kabul edilme derecesi ile ilişkili olduğu sonucu belirtilmektedir.

- ***Başarılacak İşin Niteliği:***

Başarılacak işin niteliği dikkate alındığında, mevcut iş, ayrıntılarıyla belirlenmiş yol ve yöntemlere sahipse buna yapılaşmış ya da planlanmış; eğer iş ilk defa karşılaşılan karışık bir durumu belirtiyorsa ve işin yapılması için amaç ve yöntemler önceden belirtilmemiş ise yapılaşmamış bir işin varlığından ya da planlanmamış bir işin özellikleri olduğundan bahsedilmektedir.

- ***Liderin Pozisyona Dayanan Gücü:***

Liderin pozisyona dayanma gücü veya başka bir ifadeyle liderin mevkii gücünün; fazla veya az olarak nitelendirilmesi çalışanlar için birtakım geri dönüşlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu ortaya çıkan faktörler ise olumlu olarak ödüllendirme, terfi ettirme olumsuz olarak ise cezalandırma, işten çıkarma gibi konularda sahip olduğu mevcut yetkinin derecesini ifade etmektedir.

1.3.4.2 Yol-Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970 yılında geliştirilmiş bir yaklaşımdır.

Bu kuramın yaptığı açıklamaya göre mevcut amaca liderin güdülenmesinden daha çok lideri izleyenlerin güdülenmesi önemlilik göstermektedir. Bu yargı

beraberinde bir liderin motivatör gücünü, kendisini izleyenlerin iş için ulaşmak istediği hedefleri ile kişisel hedefleri sayesinde ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2000: 17).

Yol-amaç kuramına göre lider, önceden hangi liderlik tarzını uygulaması gerektiğini belirlemelidir. Çünkü kendisini izleyenlerin ve işin nitelikleri farklı uygulamaların gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda bir lider; otokratik özellikler sergileyen, destekleyici özellikler sergileyen, katılımcı özellikler sergileyen ve son olarak başarıya yönelik özellikler sergileyen lider olarak farklı liderlik davranışı ya da liderlik tarzını gösterebileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu liderlik yaklaşımları: otokratik liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik kavramları olarak dört başlık altında belirtilmiştir (Yıldız, 2013: 40-41);

- ***Otokratik liderlik:***

Otokratik liderlik davranışları sergileyen lider için tüm yönetim yetkisinin kendisinde olduğu söylenilmektedir. Bu tür liderler kendisini izleyenlere emir vererek ve yaptıkları hataları eleştirerek üzerlerinde otorite kurmaktadır. Bu kurama göre söylenilebilecek diğer yargı ise, izleyicilerin otorite yanlısı oldukları, dogmatik özelliklere sahip oldukları ve işin de karmaşık olduğu durumlarda bu liderlik kuramı kullanılmalıdır.

- ***Destekleyici liderlik:***

Destekleyici liderlik özellikleri sergileyen liderler, anlayışlı olmakla birlikte çalışanların ihtiyaç düzeylerine ve beklentilerine dikkat etmektedirler. Örgütlerde işin önceden planlanmış, çalışanların iş tatmini duymayacak kadar sıradan olduğu durumlarda destekleyici liderlik kuramının özellikleri uygulanmalıdır. Destekleyici lider, tekdüze hale gelmiş çalışanların faaliyetlerine sosyal düzeyde etki katarak fayda sağlamayı amaçlamaktadır.

- ***Katılımcı liderlik:***

Katılımcı liderlik özellikleri sergileyen lider; örgüt içerisinde çalışanların fikirlerini önemsemekle birlikte bu fikirlerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için

kullanılmaktadır. Genellikle yapılacak işin çok zor ve karmaşık olduğu durumlarda katılımcı liderliğin özelliklerini kullanmak en doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Çünkü katılımcı lider kendisini izleyenlerin belirledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri için nasıl bir tutum izlemeleri gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde bazı durumların kontrol edilmesi ve netlik kazanmasına ihtiyaç duyan çalışanlar bulunmaktadır. Sonuç olarak sadece bu ayrıntı için bile; katılımcı liderlik kavramı etkin bir liderlik yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

- ***Başarıya Yönelik Liderlik:***

Başarıya yönelik liderlikte söz konusu olan lider, kendisini izleyenler üzerinde yüksek hedefler belirleyen, performanslarında en iyiyi bekleyen ve izleyicilerin üzerinde bu hedefleri gerçekleştirebileceklerine dair güven duygusu yaratan liderlerdir. Ayrıca başarıya yönelik liderlerin daha çok yüksek beklentileri olduğunu, dikkat çekme ve öne çıkma ihtiyaçlarının olduğu belirtilmektedir. Bakıldığında zahmetli işlerde en iyi yöntemin başarıya yönelik liderlik olduğu sonucunu çıkartabiliriz.

1.3.4.3 Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Begeç'in anlatımına göre bu yaklaşımın kurucuları olarak Victor Vroom ile Phillip Yetton belirtilmektedir. 1973 yılında geliştirmeye başladıkları Liderlik Modeli yaklaşımında liderin görevini karar verme noktası üzerinde buluşturmuşlardır. Daha sonra bu yaklaşıma Arthur G. Jago 1980'li yılların ortalarında yeni fikirler geliştirerek katkıda bulunmuştur. Bu değişiklikler dikkate alındığında liderlik modelinin son haline 1988 yılında ulaşıldığı kaynaklarda belirtilmektedir (Begeç, 1999: 55). Bu modelde bazı durumlarda çalışanların ortak katılım göstermelerinin sonucunda daha doğru kararların alınmasına yönelik durumu yönlendirdiği belirtilmektedir (Ekici, 2006: 123).

Yol-Amaç Modeline göre örgütlerde üç tip liderlik davranış özellikleri bulunmaktadır. Bu liderlik davranışları;

- ***Yönlendirici Liderlik Tarzı***

Yönlendirici liderlik tarzı yerine emredici tip olarak da bahsedilen liderlik davranışı bazı kaynaklarda "***patron eğilimli***" liderlik davranışları olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu liderlik yaklaşımının en göze çarpan özelliği olarak çalışanların iş yapmasının liderin kendisi tarafından belirlenmesi ve bu işlerin başarılması için izleyecekleri yolun da liderin kendisi tarafından belirlenmesi gerektiği söylenebilmektedir. Bu tutum daha çok otoritenin hakim olduğu örgütlerde yani bürokratik özellikler sergileyen örgütlerde gözlemlenmektedir. Burada tüm karar verme yetkisi liderin sorumluluğunda olmakla birlikte çalışanlar sadece kendilerine söylenenleri yapmaktadır (Straup ve Attner, 1991: 180).

- ***Destekleyici Liderlik Tarzı***

Destekleyici liderlik tarzında liderler; yönetim yetkisini kendisini izleyenlerle paylaşma eğilimi içerisindedirler. Bu sayede örgüt içerisinde belirlenen amaçların, mevcut politikaların belirlenmesinde ayrıca iş bölümünün gerçekleştirilmesinde lider izleyicilerden aldığı geri dönüşler sayesinde yönlendirme yapmaktadır. Bu geri dönüşler sayesinde liderin örgüt içerisinde alması gereken sorumluluk azalmaktadır (Eren, 2000: 437).

- ***Katılımcı Liderlik Tarzı***

Katılımcı liderlik tarzında liderler; yönetim yetkisine çok az ihtiyaç duymakta ve çalışanları daha çok kendi hallerine bırakmaktadır. Örgüt içerisinde her çalışan kendisine verilen yetki dahilinde, plan ve programlarını gerçekleştirmektedir. Çalışanların gerçekleştirdikleri işler doğrultusunda liderleri tarafından bu davranışları olumlu olarak gözlemlenmektedir (Eren, 2000: 437).

Yukarıda anlatılan üç farklı davranışsal özellikler sergileyen liderlik türleri dikkate alındığında; örgüt içerisinde lidere ve çalışanlara eşit olarak birtakım sorumluluklar yüklenmesi halinde örgütlerin başarıya ulaşacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütler; çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almalı ve yaptıkları işlerin doğru şekilde yerine getirildiği takdirde örgüte sağlayacakları yararları göz ardı etmemeleri gerektiği sonucunu çıkarmaktadırlar.

Tablo 8: Üç Durumsallık Kuramının Karşılaştırılması

Kuram	Lider Davranışı	Durumsallık Değişkeni	Lider Etkinliği Ölçütü
Fiedler	Görev Odaklı İlişki odaklı	Grup havası Görev yapısı Liderin gücü	Performans
House	Destekleyici Emir verici Katılımcı Başarı odaklı	Çalışan özellikleri Görev özellikleri	Çalışanların iş doyumunu ve iş performansını
Vroom ve Yetton	Otaratikten demokratiğe	Kararın niteliği Kararın kabulü	Kararın kalite ve çalışanlarca kabulü

Kaynak: Çelik, 2000: 26.

1.3.5 Modern Liderlik Yaklaşımları

Çalışmamın buraya kadar olan kısmında liderlik kavramının gelişim sürecini ve geleneksel liderlik yaklaşımlarında sergilediği özellikleri inceledik.

Toplumsal değişimle birlikte liderlik kavramı örgütlerde de değişiklik göstermiş ve bu sayede örgütlerde yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Değişen bu süreçte geleneksel yaklaşımlar yerini modern liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır.

Her örgüt gün geçtikçe varlığını sürdürmek için örgütün tüm süreçlerinde etkili olacak liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderlerin yaklaşımları ise örgüt içi ilişkileri en önemli düzeyde etkileyeceği için destekleyici, korumacı, dostluğa dayalı ilişkiler kuran lider arayışına başvuracaktır. Modern liderlik yaklaşımlarına;

- ***Karizmatik Liderlik***
- ***Dönüşümcü Liderlik***
- ***Etkileşimci Liderlik***
- ***Vizyoner Liderlik***
- ***Öğretimsel Liderlik***

- **Etik Liderlik**
- **Otantik Liderlik**
- **Hizmetkâr Liderlik** yaklaşımlarını örnek olarak verebiliriz.

1.3.6 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Günümüzde liderlik konusunda yapılan araştırmalar son zamanlarda yeni liderlik türlerini beraberinde getirmiştir. Bu araştırmaların bazılarında, karizmatik liderlik kavramının üzerine yoğunluk gösterildiği görülmektedir. Bu liderlik yaklaşımına göre karizmatik lider; bireysel yetenekleri sayesinde kalabalık örgütleri etkilemektedir. Bu kişilerin güçlü olma, hükmetme duygusunun fazla olmasından ötürü liderlik duygularının da fazla olduğu sonucu karşımıza çıkmaktadır. Görünüşü değiştirme, kendisini izleyenlere ve örgüt içerisindeki çalışanlara model görünme, güven aşılama, takipçilerinin güdülenmesini artırma gibi yetenekleri karizmatik liderde var olan özellikler olarak belirtilmektedir (Şimşek, 2006: 25).

Karizmatik liderlik türü genellikle mevcut bir karmaşıklık anında ortaya çıkıp kurtarıcı ve insanüstü özelliklere ve güçlü bir karakteristik yapıya sahip kişilerde belirginlik göstermektedir. Bu tarzı benimseyen liderlerde; kişisel nitelikleri olarak kendilerine güvenmeleri, cesur olmaları, inandırma kabiliyetlerinin yüksek olması ve güdüleme gibi faktörleri ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Kaynaklar incelendiğinde karizmatik liderliğin ortaya çıkışında en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği '**Karizmatik Liderlik Kuramı**' olduğu sonucu gözlemlenmektedir. House, kuramıyla ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme eğilimleri ile ilgili olarak 4 temel özellikten söz etmektedir. Bunlar;

- **İdeolojik Amaçlar Belirleme ve Açıklama:**

Karizmatik liderler örgüt içerisinde kendisini izleyenler arasında değerlerin ve ideallerin örgütle bütünleşmesini sağlamak ve yine kendisini izleyenler tarafından uygun kişi olarak seçilmek için iki temel davranışsal duruma ağırlık vermektedir. Bunlardan ilki başarıyı ortaya çıkarmak üzerine tasarlanmış davranışlarla ilgilenmekte

diğeri ise mevcut örgüt içerisinde misyonu ile ilgili ideolojik amaçları açık ve sade bir biçimde ifade edebilme davranışı olarak belirtilmektedir.

- ***İzleyicilerle Yüksek Beklentilerle İletişimde Bulunma:***

Karizmatik liderlerin bir diğer davranışsal eğilimi olan izleyicilerle yüksek beklentilerde iletişimde bulunmaları ise beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmaları için örgüt içerisinde bulunan çalışanlara yeteneklerine güvendiğini hissettirmektir.

- ***İzleyicilere Model Olma:***

Karizmatik lider kendisini izleyenler için kişisel davranışlarıyla bir örnek rol model oluşturmaktadır. Böyle bir model oluşturma sürecinde ise liderin sadece davranışlarının taklit edilmesinden çok daha ötesine bir anlam taşınması gerektiği ifade edilmektedir.

- ***Güdüleri Canlandırma:***

Karizmatik liderler misyonun başarılmasına yönelik olarak kendisini izleyenlerin güdülerini canlandırıp harekete geçirmek istemektedirler.

Bakıldığında karizmatik liderler, olağanüstü performansa ulaşmaları için örgüt içerisinde çalışanlarını işe yönelik teşvik eden, üzerlerinde güven duygusu ve inanç oluşturabilen liderler olarak görülmektedirler. Bu liderler, çalışanların ne hissettiklerini ve ortaya çıkan problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çabalamaktadırlar (Aykan, 2004: 17).

1.3.7 Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Literatürde Dönüşümcü Liderlik veya Transformasyonel Liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik konusundaki yaklaşımlardan bir diğerini yakın zamanda geliştirilmiş olan ve uzak doğu endüstri yönetimi modelinden (Japon, Kore vb.) etkilenen dönüşümcü-transformasyonel liderlik yaklaşımıdır (Bayat, 2015: 62).

Heraklitos “*Her şey akıttadır ve hiçbir şey duruŖta değildir*” derken deęiŖimin önemini ve bu deęiŖime uyum sağlanması gerektiğini belirtmiŖtir. Bu deęiŖim sürecinin yükümlülüğü ve bunu baŖarmak için liderlik olgusu önemli bir rol olarak karŖımıza çıkmaktadır (Erkutlu, 2014: 81).

DönüŖümcü liderlik bir sürecin oluŖumunu meydana getirmektedir. Bünyesinde deęiŖimi ve bireysel dönüŖümü bulundurmaktadır. Çalışanların daha çok değerleri ile ahlak düzeyleriyle, standartlarıyla ve uzun dönemli amaçlarıyla ilgilenmektedir. Ayrıca kendisini izleyenlerin motivasyonları, ihtiyaçlarının tatmin düzeyleri ve taleplerinin karŖılanması eğilimini de bünyesinde bulundurmaktadır. Bu süreç aynı zamanda karizmatik ve vizyoner liderliği de barındırmaktadır (Gökkaya, 2005: 7).

Kaynaklarda dönüŖtürücü liderlerin olaylar karŖısında bakıŖ açılarını üstün zekalarından ve kiŖisel teknik becerilerinden aldığı belirtilmektedir. Bu liderler imaj ve semboller yaratarak bireyleri cesaretlendirmekte, örgütsel değerleri devam ettirmektedirler. Ayrıca dönüŖtürücü lider kendisini izleyenlere farkındalık aŖılar, örgüte bağlılık düzeylerini geliŖtirmekte ve bilinçli olmalarını artırmaktadır (Ekici, 2006: 134).

1.3.8 EtkileŖimci Liderlik YaklaŖımı

EtkileŖimci liderlik yaklaŖımının ana teması; lider ve kendisini izleyenler arasındaki karŖılıklı alışveriŖ iliŖkisine dayanmaktadır (Gürdoğan, 2018; 32). Kaynaklarda bu kavram Transaksiyonel Liderlik olarakta geçmektedir. Bakıldığında etkileŖimci liderlik yaklaŖımının asıl amacı; örgüt içerisinde belirlenen hedeflerin gerekleŖtirilmesine yöneliktir. Bu doğrultuda belirlenen süreç içerisinde mevcut hedeflerin gerekleŖtirilmesine yönelik katkı sağlayacak çalışanlara karŖı eŖit düzeyde davranılmalıdır (İŖcan, 2006: 165).

1.3.9 Vizyoner Liderlik YaklaŖımı

Bu yaklaŖım liderlik çalışmalarının tam merkezinde yer almaktadır. Vizyoner liderlik yaklaŖımı özelliklerini sergileyen liderlerin güç kaynağı oluŖturacakları konu daha çok vizyonun ne olduğu ile ilgilidir. Bakıldığında günümüz Ŗartlarında liderlerin çalışanlar üzerinde vizyon oluŖturmaları liderlerde aranan önemli bir özellik haline gelmiŖtir (Ekici, 2006: 137).

Vizyoner liderler, değişim olaylarına inanan, olumlu beklentiler içerisinde bulunan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz çalışma koşulları dikkate alındığında bireylerarasında ve örgüt içerisinde iletişim kaynaklarının gittikçe karmaşıklaştığı ve liderlerin mesleki rollerinin dışında, duygusal liderlik rollerinin de giderek önemsenmesi gerektiğini belirtmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008: 1).

Vizyoner liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Işık, 2014: 46-47):

- ***Vizyonu Aktarabilme:***

Lider, vizyonu açık ve sade bir dille, yazılı veya sözlü iletişim kanallarını kullanarak izleyicilere aktarabilmesi için gerçekleştirilecek faaliyetlerde köprü görevini üstlenmektedir.

- ***Vizyonu Davranışlarla Aktarabilme:***

Lider tarafından sadece yazılı veya sözlü iletişim kanalları kullanılarak değil aynı zamanda liderin davranışlarıyla vizyonun izleyicilere aktarılabilmesidir.

- ***Vizyonun Değişkenlere Adapte Edilmesi:***

Lider, vizyonun izleyiciler tarafından anlamlı olmasını sağlamak için vizyonu değişkenlere adapte etmelidir.

1.3.10 Öğretimsel Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımının daha çok çalışan odaklı olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden kendisini izleyenlerle sürekli ilgilenmeyi gerektirmektedir. Ayrıca çalışanlara hizmet etme eğilimine odaklanan liderin davranışları, çalışanları güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirme boyutlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu liderlik yaklaşımının ilk amacı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve çalışanlara hizmet etme eğilimi göstermektir (Cerit, 2007: 33).

Bu yaklaşıma göre liderler ortaya çıkan ve çıkmakta olan toplumsal ihtiyaçlara karşı daha çok sorumluluk üstlenmeli, sadece iş dünyasına değil aynı zamanda siyasal, kültürel ve sosyal değişimler için de ilgili olmalıdır (Çelik, 2000: 159).

1.3.11 Etik Liderlik Yaklaşımı

Etik lider, demokratik işleyişi sağlamak adına şeffaf bir kurum oluşturmak için etik kurallara uymalıdır. Bu etik kurallar çerçevesinde doğruyu ve gerçeği her şart altında söyleyerek, her zaman işini iyi yapmaya çalışır ve dürüştür (Yılmaz, 2006: 28).

Bu tip liderler kişilerle karşılıklı ilerleyen iletişim olanağı sağlamakla birlikte, karar alma süreçlerinde yol gösterici ve çalışanlarına karşı teşvikler vererek onlara hak ettikleri ödülleri vermektedir (Brown vd., 2005: 120).

Kaynaklar incelendiğinde etik liderliğin, dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımları içerisinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayan yazarlar bulunmaktadır. Ancak bazı yazarların ise liderlerin etik olmayan davranışlar sergileyebilme ihtimalleri olduğunu vurgulayarak etik liderliğin, farklı bir çerçevede incelenmesi gerektiğini söylemektedir.

1.3.12 Otantik Liderlik Yaklaşımı

Bireylerin kişisel çıkarlarına verdikleri önemin artmasıyla ve çalışanlarına güven duyacak liderlere olan ihtiyacın artması sebebiyle insanlar umut duygusu içerisinde kötülük barındırmayan ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlerin arayışına geçmişlerdir. Çalışanlar örgüt içerisinde, liderin yeteneklerine güvenseler bile ahlaki davranışlar sergileyip sergilemediğini sürekli olarak sorgulamaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 734).

Kaynaklar incelendiğinde otantik liderliğin etik liderliğin bir türü olduğu gözlemlenmektedir.

Otantik liderler kendilerine ve inandıkları şeylere dürüst davranırlar. Güven verirler ve başkaları ile içten bağlar kurarlar. İnsanlar onlara güvendikleri için otantik liderler onları en yüksek performanslarına ulaşmayı teşvik etmeyi başarırlar.

Başkalarının beklentilerinin onları yönlendirmesine izin vermek yerine kendi kişilikleri ile kendi yollarında giderler (George, 2015: 25-26).

Otantik liderler, kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmakla birlikte yakın ilişkiler kurduğu kişilerin duygu ve düşüncelerini paylaşmak için daha yüksek seviyede dürüstlük, açıklık ve istekli olma belirtilerini göstermektedirler (Gardner vd. 2005: 358). Otantik liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; öz farkındalık, ilişkişel şeffaflık, karar almada dengeli yaklaşım, özdenetim şeklinde dört farkı boyuttan oluştuğunu söyleyebiliriz.

- ***Öz Farkındalık:***

Bireyin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, kendisini anlayabilme becerisi kazanmasını ve bireyin izleyiciler üzerindeki etkisinin farkında olmasını ifade etmektedir.

- ***İlişkişel Şeffaflık:***

Liderin gerçek benliğini başkalarıyla paylaşması, bireylere karşı açık, iletişim halinde olması ve onlara karşı dürüst davranmasıdır.

- ***Karar Almada Bilginin Dengeli Değerlendirilmesi:***

Belli bir karar almadan önce objektif biçimde birbiriyle ilişki içerisinde olan veriler analiz edilirken adil bir biçimde davranışlar sergilemekte ve tarafsız olarak dengeli bir yaklaşım sergilenmektedir.

- ***Özdenetim:***

Kişinin davranışlarını gözden geçirmesi ve içselleştirilmiş ahlak standartları ortaya koyarak onlara uymasındır (Üzüm ve Uçkun, 2019: 86-87).

1.4 Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Çalışmanın şimdiye kadar olan bölümünde lider ve liderlik kavramları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları açıklanmaya çalışılmıştır. Esas konu

‘Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri’ olduğu için hizmetkâr liderlik kavramı üzerinde daha çok durulacaktır.

Şimdiye kadar incelenen liderlik türlerine bakıldığında modern liderlik teorilerinin gün geçtikçe arttığı gözlemlenmektedir. Hizmetkâr liderlik kavramı da bu liderlik teorilerinden biridir. Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte gelişen teknolojik değişimler, ideoloji faktörü, ekonomik faktörler gibi özellikler örgüt içerisinde kuralların yeniden belirlenmesine sebep olmuştur. Varlığını sürdürmek isteyen örgütler ayakta kalmak adına duyarlı, önsözleri güçlü, farkındalık yaratan bir lider arayışına girmektedir. Kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılamada hizmet eğilimi gösteren ***‘hizmetkâr’*** olarak nitelendirilen Hizmetkâr Liderlik kavramı burada devreye girmektedir.

Hizmetkâr lider ***‘önce insan’*** diyerek kendisinden çok çalışanlarının menfaatini düşünmekte ve çalışanları için hizmet etmektedir. Bu özellik hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Son zamanlarda ortaya çıkan bu yeni yaklaşımın birincil özelliği ise ruhun ön planda tutulmasıdır (Erdem, 2009: 211).

Hizmetkâr liderler kendisini izleyenlerin, isteklerini, ihtiyaçlarını, amaç ve kabiliyetlerini en iyi biçimde anlayabilmeleri için bire bir iletişim kurmaktadır. Hizmetkâr liderler kendisi dışında bulunan diğer kişilere hizmet ederken öncelikle kendi çıkarlarının dışında bir güven duygusu oluşturmaktadırlar. Bu liderlerin kendisinden önce başkalarına hizmet etme teması örgütten toplum içerisine kadar uzanmaktadır. Hayatın her alanında hizmetkâr liderler hizmet yönlendirmesini uygulamaktadırlar. Bakıldığında burada en önemli özellik olarak göze çarpan şey özgüvenleri ve kendi kendilerine hizmetkâr lider olmayı aşılama denilmektedir. Lider’e göre böylelikle kendi kültürlerini oluşturabilirler (Liden vd., 2008: 162)

Hizmetkâr liderlik, bakıldığında geleneksel liderin görev ve sorumluluklarına karşı geliştirilmiş bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca geleneksel liderlik tarzlarının günümüz insan kaynakları üzerinde motivasyon etkisinin olmadığını

da belirtmektedir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 4). Bununla birlikte, liderlerin örgüte karşı yaklaşımlarında keskin bir değişime ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir.

Bununla birlikte hizmet etme bilincinin örgütün sınırlarının ötesine geçip, kendi alanında ve tüm bireyleri içerisinde kapsayan bir kültür yaratma şekline dönüştüğü yargısına ulaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle ise hizmetkâr lider, toplum için bir yarar sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde oluşturmaktadır. Örgütün sadece içerisinde bulunan kişileri değil dışarıdan etkileşimde bulunduğu kişileri de içine alarak bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflemektedir (Erkutlu, 2014: 122).

Hizmetkâr liderlerin özelliklerine bakıldığında hizmet etme hislerinin yüksek olduğu liderlerden bahsedilmektedir. Burada liderler sergiledikleri bilinçli davranışlar ile birlikte, liderlik olgusunu gerçekleştirmek istemektedir. Bu kişi diğerlerinden farklı olarak güce tapanlardan ya da maddi kaygı ihtiyacını bünyesinde bulunduranlardan kesinlikle farklılıklar göstermektedir. Aralarındaki temel fark ise hizmetkâr liderlerin kendisi dışındaki bireylerin ihtiyaçlarını gidermede öncelikli olarak kendini göstermeleridir (Küçük ve Yavuz, 2018: 82).

Bir kişilik tipolojisi olarak belirtilen hizmetkâr liderlik kavramı; her insanda farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin bileşimi diye belirtilmektedir. Bakıldığında bu üç temel potansiyel aslında liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık eğilimine de kaynaklık etmektedir. Bu sayede fiziksel potansiyeli gelişmiş olan kişiler daha çok fiili bir eyleme dönük hareketler sergilemekte ve uygulama odaklı işler üretmektedirler. Ayrıca etkileme gücü yüksek ve sonuçta liderlik yönü ağır basan kişilerdir. Zihinsel potansiyeli yüksek kişiler ise genellikle, fikir üretme, anlam oluşturmada başarılı, akıl, öğrenme, bilgi odaklı ve bilgelik yönü baskın kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak duygusal potansiyeli daha gelişmiş kişiler ise hisler, duygular, ilişkiler, gönül, hoşgörü, duygu ve ahlak kökenli zihinsel kapasiteleri yüksek ve tüm bu yönleri ile hizmetkârlık yönleri baskın kişiler olarak belirtilmektedir (Fındıkçı, 2013: 307).

Böylece açıklamaya çalışılan hizmetkâr liderlik kavramında liderler; fiziksel, zihinsel, duygusal yönlerini kendilerine has bir özellik ile hizmetkâr olarak davranış haline dönüştürmektedir sonucuna ulaşabiliriz.

Kaynaklar incelendiğinde hizmetkâr kavramının 1970 yılında ilk kez Greenleaf tarafından ortaya atıldığı gözlemlenmektedir.

Kaynaklarda Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik fikrini ortaya çıkarmasında en çok etkili olan olaylardan biri olarak 1960 yılında Herman Hesse'nin *'Doğu'ya Yolculuk'* adlı kitabını okuması ve bu kitapta mevcut bir liderin nasıl hizmetkâr özellikler sergileyebileceğini görmesi diye belirtilmektedir (Coşkunlar, 2011: 29). Bu kitapta bir grup insanın yolculuk serüveni anlatılmaktadır. Hikâyenin kahramanı olarak nitelendirilen Leo, bir gün ortadan kaybolmakta ve hikâye burada başlamaktadır. Aslında Leo bu grup içerisinde hizmetkârlık eğilimleri göstermektedir. Leo'nun kaybolmasının ardından çıkan kargaşa sonucu yolculuk ertelenmek zorunda kalır. Çünkü kimse liderleri olmadan hareket etmek istemez ve uzun uğraşlar sonucunda Leo bulunur. Bu hikâyede hizmetçi olarak bilinen Leo'nun aslında liderlik özelliklerini sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu sayede liderin aslında kendisini izleyenlere hizmet etme eğilimi olması gerektiği fikri ortaya atılmıştır.

Greenleaf; *"Hizmetkâr lider öncelikle hizmetkârdır. Bu durum ilk olarak hizmet etme isteğine dair doğal bir hisle başlar. Sonrasında bilinçli seçimle liderlik arzusu gelir. Önce hizmet eden lider ile önce liderlik yapan lider iki ayrı uç noktada bulunmaktadır"* şeklinde bu kavramı açıklamıştır (Greenleaf, 1991: 18).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımları içerisinde etkili bir lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayan birçok kavram tanımlanmıştır. Bu kavramlar hizmetkâr liderin; girişken özellikler sergilemesi, kendisini izleyenleri dinlemesi ve anlaması, bazı durumlarda kendisini arka plana çekebilmesi, olayları kabullenebilmesi sezgi, öngörüsü, farkındalık ve ortaklık kurma özellikleri olarak belirtilmektedir (Akyüz, 2016: 28).

Hizmetkâr lider ile ilgili belirtilen bir diğer özellik ise çalışanlarının gelişimlerini güçlendirmek adına mevcut geliştirmeler yaparken hem örgüte olan

bağlılıklarını artırdıklarını hem de performanslarının yükselmelerine neden oldukları belirtilmektedir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61). Ayrıca liderin çalışanlar içindeki en iyiyi çıkarmak için onları teşvik etmesi esasına dayanmaktadır (Alparslan ve Ekşili, 2016: 277). Hizmetkâr lider, gücü tek başına kullanmaz aynı zamanda kendisini izleyenlerle de paylaşır ve onların ihtiyaçlarını dışarıdan zorlama olmadan kendi kişisel ihtiyaçlarından üstün tutar. Ayrıca kişilerin kendilerini geliştirmeleri için yardımcı olur (Şener ve Çetinkaya, 2015: 31).

1.4.1 Hizmetkâr Liderlerin Temel Özellikleri

Spears ve bir grup araştırmacılar, Greenleaf'in çalışmalarından yola çıkarak hizmetkâr liderin ayırt edici özelliklerini sıralamışlardır. Bu sıralamalara göre hizmetkâr liderler, kendilerini diğer liderlik türlerinden ayıran birtakım özelliklere sahiptirler. Bu temel özellikler;

- ***Dinleme:***

Burada, mevcut örgütün bütününe veya örgüt içinde bulunan çalışanların ihtiyaçlarına karşılık verebilmek adına çalışanlarla iletişim kurulur, içtenlikle ve saygıyla dinlenir. Bakıldığında liderler iletişim yetenekleri ve karar alma becerilerine göre değerlendirilir. Hizmetkâr lider, kendisini takip edenleri samimi duygular, içtenlik ve isteyerek dinleme becerisi gösteren ve içten olan kişi diye belirtilmektedir. Burada liderin özellikle dikkat etmesi gereken şeyin bulunduğu örgüt içerisinde kişilerin isteklerini belirlemek için onu açık ve net bir şekilde tanımlamaya karşı istekli davranışlar sergilemesidir. Dinleme kavramı liderin, kendisini izleyenlerin içinde barındırdıkları hisleri ve arzuları, başka bir ifadeyle ise beden, ruh ve aklının birlikte söylediği mesajı anlamayı gerektirmektedir (Akyüz, 2016: 29).

- ***Empati:***

Empati, kişinin kendisini karşısında bulunan kişinin yerine koyması ve olaylara karşısındakinin bakış açısıyla bakması ve hissedilen duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlaması ve bu durumu karşısındakine iletmesi süreci olarak yorumlanmaktadır (Dökmen, 1996: 136). Hizmetkâr liderler diğer insanlarla empati kurarak bu insanların

özel yeteneklerinin farkına varıp onlara sahip çıkarak toplumun hizmetine sunarlar. Beraber çalıştıkları kişilerin iyi niyetli olduklarını düşünerek, sergiledikleri davranışlar ve performansları olumlu sonuçlar doğurmasa bile onları reddetmezler (Akyüz, 2016: 29). Kısaca hizmetkâr lider kendisini izleyenleri anlamak ve onlarla iletişim kurabilmek için iyi bir dinleyici profili sergilemektedirler.

- ***İyileştirme:***

Hizmetkâr liderlerin önemli üstün taraflarından biri de bireyselliklerini ve diğer insanları iyileştirme potansiyelleridir. Günümüz koşulları dikkate alındığında birçok insanın duygusal olarak çöküntü içerisinde olduğunu ve kalpleri kırılmış bir şekilde hayat sürdürdükleri sonucuna ulaşabiliriz. Hizmetkâr liderler, incinmiş insanlarla birebir temas sağlayarak onların kalplerini ortak şeyleri paylaşarak ve daha yüce bir şey etrafında bütünleştirerek iyileştirmektedir (Akyüz, 2016: 29).

Burada önemli olan ayrıntı ise kişinin kendini tanıması durumunda ve herhangi bir işi başarabilmesi için gerekli olan iyileştirme faktörü, örgüt içerisinde liderler tarafından desteklenmelidir. Asıl önemli olan ayrıntı ise bu tarz liderlerin yönetimi oluşturan her süreçte bulunmaları ve hayatın her aşamasında insanlık için hizmetkâr olmalarıdır.

- ***Farkındalık:***

Etkili bir hizmetkâr lider olabilmek için kendisini ve kendisini izleyenlerin kim olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu durum olaylar karşısında bakış açılarını ve tutumlarını bilerek onlara daha geniş bir perspektiften ulaşılmasına olanak sağlamaktadır.

- ***İkna etme gücü:***

Hizmetkâr lider karar verme süreçlerinde kendisini izleyenlerin fikrini otorite kullanmadan ikna etme kabiliyetine sahip olmalıdır. Sözleri, davranışlarıyla izleyenlerin üzerinde olumlu bir etki bırakmalıdır. Ayrıca Spears, hizmetkâr liderlerin ikna etme gücü ile ilgili olarak, karar verilirken sahip oldukları otoritenin kullanılması yerine,

verilecek karar doğrultusunda etkilenecek olan insanları ikna etme yolunu kullanmalıdır diyerek bu konuda bir açıklama yapmıştır.

- ***Kavramsallaştırma:***

Hizmetkâr lider, günlük rutin işler yürütülürken karşılaştıkları problemleri kavramlar haline dönüştürerek derinlemesine düşünme fırsatı yakalamaktadırlar. Bu sayede problemlere karşı daha geniş bir bakış açısıyla hareket ederler. Burada asıl önemli olan günlük sorunların ötesinde henüz ortaya çıkmamış sorunları da kavrayabilme, geleceğe yönelik bakabilmektir.

- ***Öngörü sahibi olma:***

Öngörü sahibi olma, ileride olması muhtemel hadiseleri önceden görebilme kabiliyeti ve sezgiyle bağlantılı bir yetenek olmakla birlikte hizmetkâr liderin geçmiş yaşantısından ve bugünün gerçeklerinden dersler alarak, bugün aldığı kararların gelecekteki olası sonuçlarını anlamada kullanılmaktadır (Akyüz, 2016: 29). Greenleaf ise bu konuya liderliğin etik merkezinde öngörü kavramının yer aldığını açıklayarak katkıda bulunmuştur.

- ***Hizmet odaklılık:***

Hizmetkâr lider kendisini başkalarının ihtiyaçlarını gidermeye adanmış ahlaki bir davranışı sergilemektedir. Ayrıca ihtiyaçları karşılamaya çalışırken örgütün başarı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutarak izleyenler üzerinde güvenilir bir etki bırakmaktadır.

- ***İnsanların gelişme ve büyümesine bağlılık:***

Hizmetkâr lider, örgüt içerisinde bulunan tüm çalışanların örgütte yaptığı katkının ötesinde özel olarak içsel bir değere sahip olduğuna inanmaktadır. Kendisini izleyenlerin büyüüp gelişmesine çaba sarf etmekte ve gelişimlerini tamamlaması için sahip olduğu bütün gücünü kullanmaktadır.

- ***Topluluk oluşturma:***

Belli bir amaca ulaşmak için; aynı fikir etrafında toplanan, aynı fikir için mücadele eden kişiler, kendi rollerini yaşayacakları ortamın varlığı ve bilincini kavramaktadır (Uysal, 2007: 24). Hizmetkâr lider, sorumluluğu altındaki kişileri iyi gözlemleyerek kendilerini özgür hissedecekleri, sağlıklı, bilgili topluluklar oluşturmaya çalışacak ve bunu yerine getirmek için de boş zamanlarında vakit geçirmelerini sağlayacak sosyal faaliyetler düzenlemesi gerektiği bilincine sahip olmalıdır.

1.4.2 Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını tanımlarken liderler için, potansiyellerini açığa çıkarırken kendi kişisel özelliklerinin geliştirilmesine odaklanmaları gerektiğini vurgulamıştır. Kendisinden sonra bu kavramla ilgili çeşitli makaleler yazılmış, kavram geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde çeşitli araştırmacılar tarafından incelenen hizmetkâr liderlik modellerini inceleyeceğiz.

1.4.3 Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson hizmetkâr liderliği açıklarken yedi boyut üzerinde durmaktadır. Bunlar; ahlaki sevgi sahibi olma, alçakgönüllü olma, özverili olma, vizyon sahibi olma, güven verici olma, çalışanları güçlendirme ve onlara hizmet eden kişi olma özellikleridir. Kısaca hizmetkâr liderliği tanımlarken liderlerin kişisel özellikleri, tutum ve davranışları üzerinde durmaktadır.

Patterson modelini oluşturan hizmetkâr liderlik boyutları aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır:

- ***Ahlaki sevgi sahibi olma:***

Burada bulunan sevginin temelinde hizmetkâr liderin her bir çalışanın, ihtiyaç, istek ve arzuları olan bir birey olarak değerlendirilmesi yatmaktadır. Burada hizmetkâr lider öncelikli olarak çalışanların ve onların temel ihtiyaçlarını odak noktası yapmakla beraber daha sonrasında yeteneklerini dikkate alır ve son olarak örgütün yararına odaklanmaktadır.

- ***Alçakgönüllü olma:***

Liderin kendisine değil, örgüt içerisinde kendisini izleyenleri daha fazla odak noktası yapması ve onlara önem vermesi olarak bu kavram tanımlanabilmektedir. Burada lider, kendisini diğerlerinden daha iyi olarak görmemekle birlikte ve tevazu sahibi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna liderin, yüksek egoya sahip olmaması durumu da diyebiliriz.

- ***Fedakâr olma:***

Hizmetkâr liderin, bireysel herhangi bir beklenti içine girmediği, başkalarına yardım ederken hiçbir kazanç sağlama amacının olmadığı durumudur.

- ***Vizyon sahibi olma:***

Hizmetkâr lider daha çok uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmakla birlikte örgüt için oluşturduğu bu vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendiren kişidir.

- ***Güven:***

Hizmetkâr liderlerin temelinde güven bulunmaktadır. Örgüt içerisinde liderin eşit ve etik davranış özellikleri sergilemesi sebebiyle çalışanlarda lidere karşı bir güven duygusu oluşmaktadır.

- ***Çalışanları güçlendirme:***

Çalışanlara yaptıkları işlerin sorumlulukları yüklenir, gerekli yetkiler verilir ve böylece onlar üzerinde sıkı denetimden vazgeçilir. Kısaca lider çalışanlar üzerinde kontrolü terk ederek, onların ihtiyaçlarına uygun yetkiler vermektedir.

- ***Hizmet etme:***

Bu boyutun temelinde liderlerin kişisel çıkarları yerine diğerlerinin çıkarlarını düşünüp ve bu doğrultuda davranışta bulunması yer almaktadır (Erkutlu, 2014: 123).

1.4.4 Laub'un Örgütsel Liderlik Değerleme Modeli

Laub 1999 yılında hizmetkâr liderlik kavramını tanımlamış ve bu kavramı değerlendirmek için ölçek geliştirmiştir. Laub'a göre örgütte yönetim hizmetkâr bir tarza geçiş yaptıkça daha sağlıklı bir yapıya kavuşmaktadır. Bu modelde altı adet hizmetkâr liderlik özelliği tanımlanmıştır.

- ***İnsanlara değer verme***

Laub tarafından açıklanmış olan hizmetkâr liderlik özelliğinden ilki insanlara değer verme boyutudur. Buna göre lider, örgüt içerisinde bulunan tüm bireyleri tek tek dinlemelidir. Öncelikli olarak kendisini izleyenlerin ve örgüt içerisinde bulunan çalışanların ihtiyaçlarını görmeli ve insanlara inanmalıdır.

- ***İnsanları geliştirme***

Lider insanları geliştirirken birtakım özellikleri göz ardı etmeyerek davranışlar sergilemelidir. Burada örgütün çalışanlarının öğrenmelerine imkânlar sağlamalı, onlara karşı uygun davranışlarla örnek olmalı ve cesaretlendirme yoluyla güçlendirerek davranışlar sergilemelidir.

- ***Topluluk, ortaklık oluşturma***

Lider, çalışanlar ile sağlam ilişkiler kurarak, iş birliği ortamını oluşturmalıdır.

- ***Doğruluk, güvenilirlik sergileme***

Liderin sergileyeceği davranışlarda dikkat etmesi gereken konulardan biri de davranışları arasında tutarlılık göstermesidir. Burada dürüstlük göstererek ve insanların kendisine güvenmelerini sağlayarak insanları etkileyebilmektedir. Ayrıca liderin açık sözlü oluşu, sorumluluk duygusunun gelişmiş olması, denetime açık olması ve öğrenme isteği de insanları yönlendirmesinde etkili olan bir diğer kavramlardan bazılarıdır.

- **Liderlik tesis etme**

Liderler mevcut hedeflerini gerçekleştirirken geleceğin getireceği bir takım olayları önceden sezerek başka bir ifadeyle öngörerek, belirli inisiyatifler almalı ve bu doğrultuda mevcut hedeflerini netleştirmelidir.

- **Liderliği paylaşma**

Laub tarafından açıklanmış hizmetkâr liderin son özelliği liderliği paylaşma kavramıdır. Bu kavram lider ve kendisini izleyenler arasında ortak bir vizyonun oluşturulmasını sağlamakla birlikte, karar alma gücünü paylaşmayı ve örgütün tüm seviyelerinde yetki düzeylerini ve imtiyazı paylaşma boyutlarını içerisinde barındırmaktadır (Akyüz, 2016: 30-31).

Zehirli Organizasyon	Zayıf Organizasyon	Kısıtlı Organizasyon	Ortalama Organizasyon	İyi Organizasyon	İdeal Organizasyon
1	2	3	4	5	6
Otakratik		Paternalist		Hizmetkâr	

Şekil 4: Otakratik-Paternalist-Hizmetkâr Liderlik, Örgüt Sağlığının Aşamaları
Kaynak: Laub, (2004)

Laub'a göre örgütün sağlığı 6 aşamadan geçerek bir süreci oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla; (Laub, 2004)

- **Zehirli Örgüt Sağlığı**

Burada örgüt içerisinde çalışanların kendilerini tehlike içerisinde gördüklerini, iş yapmak için zorlandıkları ve korkutuldukları bir örgütün varlığından bahsedilmektedir. Örgüt içerisinde güven duygusu yoktur ve çalışanların geliştirilmesi neredeyse imkânsız olarak belirtilmektedir

- **Zayıf Örgüt Sağlığı**

Yüksek derecede belirsizlik düzeyinin ve liderden korkmanın hakim olduğu bir örgüt yapısıdır. Çalışanlar örgütü ve örgütün amaçlarını benimsemedikleri takdirde hizmet etme motivasyonlarının da olmadığı söylenilmektedir. Hata yaptıkları takdirde cezalandırıldıkları için, risk alma eğilimine girmeden çalışma sergilemektedirler.

- **Kısıtlı Örgüt Sağlığı**

Bu örgüt yapısında; düşük ya da orta düzeyde güven duygusunun hakim olduğu söylenilmektedir. Çalışanların kendilerini yalnızca geçmiş performanslarıyla kanıtlayabileceklerini düşündükleri bir örgüt yapısı görülmektedir. Ayrıca liderin değerleri ve öncelikleriyle aynı doğrultuda fikirleri oldukları takdirde dinleneceklerini düşündükleri bir örgüt yapısından da söz edilmektedir. Bakıldığında çalışanların kişisel çabalarından vazgeçmelerinin sebebi olarak kısıtlı bir örgüt yapısının ve genel kurallarla uyumlu davranmalarının beklendiği bir örgüt yapısından bahsedilmektedir.

- **Ortalama Örgüt Sağlığı**

Laub, ortalama örgüt sağlığının bulunduğu örgütleri açıklarken, lideri ilgili bir baba, çalışanları ise çocuklara benzeterek açıklamalarda bulunmuştur. Burada örgüt içerisinde amaçlar genellikle açıkça belirtilmiştir. Ancak ortalama örgüt sağlığında verilen emirler kafa karıştırıcı olabilir. Bu yüzden ortalama bir güven düzeyinin varlığından söz edilmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda risk alabilmekte ancak sonuçlarında ceza almaktan korkmaktadırlar.

- **İyi Örgüt Sağlığı**

İyi örgüt sağlığı olarak belirtilen sınıflandırmada, lider ve çalışanlar mevcut iş birliği ruhuyla örgüt içerisinde çalışan ortaklar olarak görülmektedir. Laub, iyi örgüt sağlığının olduğu ortamların daha çok '**hizmet-odaklı**' örgütler olduklarını ve hizmet-odaklı bir örgütün insana değer vermesi bakımından, geliştirme, topluluk oluşturma, liderlik sağlama ve paylaşma özelliklerinin çoğuna sahip olduğunu açıklamaktadır.

- ***İdeal Örgüt Sağlığı***

Örgüt sağlığının aşamalarını oluşturan son süreç ideal örgüt sağlığıdır. Burada çalışanların tümünün birbirlerinin ihtiyaçları karşısında hizmet etme eğilimi göstermeleri adına motive edildikleri ve öğrenmeye açık oldukları bir güven ortamından söz edilmektedir. Bu davranışlar ideal örgüt sağlığını oluşturmaktadır. Burada lider ve çalışanlar iş birliği ruhuyla çalışan ortaklar olarak görülmektedir. Laub, iyi örgüt sağlığında belirttiği hizmet-odaklı olmanın aksine ideal örgüt sağlığının olduğu ortamların '*hizmet-fikirli*' örgütler olduğunu belirtmektedir. Hizmetkâr liderliği oluşturan tüm boyutlar bu örgütte açıkça görülmektedir.

1.4.5 Page ve Wong Hizmetkâr Liderlik Modeli

Liderlerin, hizmetkâr liderlik özelliklerinin ölçülmesinde çalışmalar yapan Page ve Wong, hizmetkâr liderliği iç içe geçmiş katmanlarla açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre katmanların ilk sırasında karakter özelliği olması, liderin hizmet ederken kişilik özelliklerine daha derin anlamlar yüklediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Karakterden sonra bu katmanlar sırasıyla ilişki, görev ve süreç olarak sıralanmıştır.

- ***Kişilik***

Hizmetkâr liderlikte kişilik kavramı, modelin ana kısmını yani çekirdek bölümünü oluşturmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken konu kişiliğin hizmetkâr liderlik üzerindeki etkisini tanımlamak amacıyla, fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellerin bileşimi sonucunda meydana geldiğini kabul etmekten geçer (Page ve Wong, 2000: 4). Bu kavram hizmet edebilme tutumunun daha çok geliştirilmesiyle ilgilidir. Liderin sahip olması gereken özelliklerden lidere güven duyulması, alçakgönüllü olması ve hizmet etmesi gibi kişilik özellikleri ön plana çıkmaktadır.

- ***İlişki***

İlişki boyutu, liderin diğer insanlarla, örgüt içerisinde ise çalışanlarla ilişki kurabilmesi adına bireylerin sahip oldukları sosyal ve duygusal zekâları ile geliştirmeye çalışması bakımından oldukça önemlidir. Burada lider, çalışanlarda bulunan mevcut potansiyeli açığa çıkartmak için uğraşmaktadır (Page ve Wong, 2000: 4). Lider

çalışanları geliştirmek için belli bir adanmışlığa odaklanmaktır. Burada liderin sahip olması gereken bir diğer özellikler ise başkalarını desteklemesi, güçlendirmesi ve geliştirmesidir.

- **Görev**

Page ve Wong'a göre görev kavramı, liderin örgüt içerisinde liderlik görevini nasıl ve ne şekilde, hangi kural ve yöntemleri kullanarak yerine getirmesi gerektiği ile ilgilienmektedir. Ayrıca başarılı bir liderin nasıl görevler sergilemesi gerektiğini de göstermektedir. Burada liderin sahip olması gereken bir diğer özellikler ise; yol gösterme, karar verme ve bunları uygulama sanatı olarak belirtilmektedir (Page ve Wong, 2000: 4).

- **Süreç**

Süreç kavramı örgütün etkili oluşuyla ilgilienmektedir. Burada açık bir sistemin varlığından, verimlilik ve esneklik davranışlarını gerçekleştirilmesi sonrasında ise tüm bunları biçimlendirmek adına liderin yeteneğine odaklanmaktadır. Liderin sahip olması gereken özellikler biçimlendirme, takım kurma ve karar vermeyi paylaşmasıdır (Akyüz, 2016: 31-32).

Page ve Wong, hizmetkâr liderlik modelinde oluşturdukları boyutlarını daha sonra genişleterek on iki boyut altında incelemişlerdir. Bu boyutlar ilk etapta kişilik, ilişki, görev ve süreç olarak kaynaklarda belirtilse de daha sonrasında karakteristik özellikleri sergilemesi bakımından liderin doğru davranışlar sergilenmesini, alçakgönüllü olma eğilimi gösterilmesini, hizmetkâr davranış özelliklerinde bulunması ortaya çıkmıştır. İnsana yönelik eğilimlerde bulunmasında ise liderin kendisini izleyenlere karşı yani takipçilerine karşı yönelimleriyle ilgili açıklamalarda bulunulmuştur. Bu açıklamalarda kendisini izleyenler ile ilgilenme, bu izleyenleri güçlendirme yönünde davranışlar sergileme ve kendisini izleyenlere karşı liderlik etme davranışlarının sergilenmesi beklenilmektedir. Bir diğer yapılan sınıflandırmada ise liderin görevi nedir sorusuna cevap aranmıştır. Bu sorunun cevabı olarak; liderin kendisini izleyenler üzerinde vizyon belirlemesi, takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve bu amaçların gerçekleşmesine yardım ederken liderlik etmesi

gibi davranışlarda bulunmasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yapılan sınıflandırmada ise liderin örgüt süreçlerine karşı nasıl bir etki gösterdiğiyle ilgili sorulara cevap aranmıştır. Burada liderden beklenen davranış; süreç yönelimli özellikler göstermesi ve bunu gerçekleştirirken kendisini izleyenlere karşı rol model olması, takım çalışmasına yatkın özellikler sergilemesi ve ortak karar verme çabasında bulunması gibi özellikler sergilemesi beklenmektedir.

Tablo 9’da bu on iki boyut, dört kategori altında sıralanmıştır.

Tablo 9: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Sınıflandırması

<p>Karaktere Yönelik Olma Doğruluk Alçakgönüllülük Hizmetkârlık</p>	<p>Lider hangi kişilik özelliklerine sahiptir?</p>
<p>İnsana Yönelik Olma Kendisini İzleyenlerle İlgilenmesi Kendisini İzleyenleri Güçlendirmesi ve Geliştirmesi</p>	<p>Liderin takipçilerine karşı ilişkileri nasıldır?</p>
<p>Göreve Yönelik Olma Vizyon Belirlenmesi Amaçları Gerçekleştirmesi Liderlik Etmesi</p>	<p>Liderin görevi nedir?</p>
<p>Sürece Yönelik Olma Rol Model Olması Takım Çalışması Ortak Karar Vermesi</p>	<p>Lider örgüt süreçlerine nasıl etki etmektedir?</p>

Kaynak: Page ve Wong, 2000: 16-17.

1.4.6 Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Russel ve Stone yaptıkları araştırmalar doğrultusunda hizmetkâr liderlik yaklaşımının fonksiyonel özelliklerini ve bu özelliklere eşlik eden diğer özellik kavramlarını ortaya çıkarmışlardır.

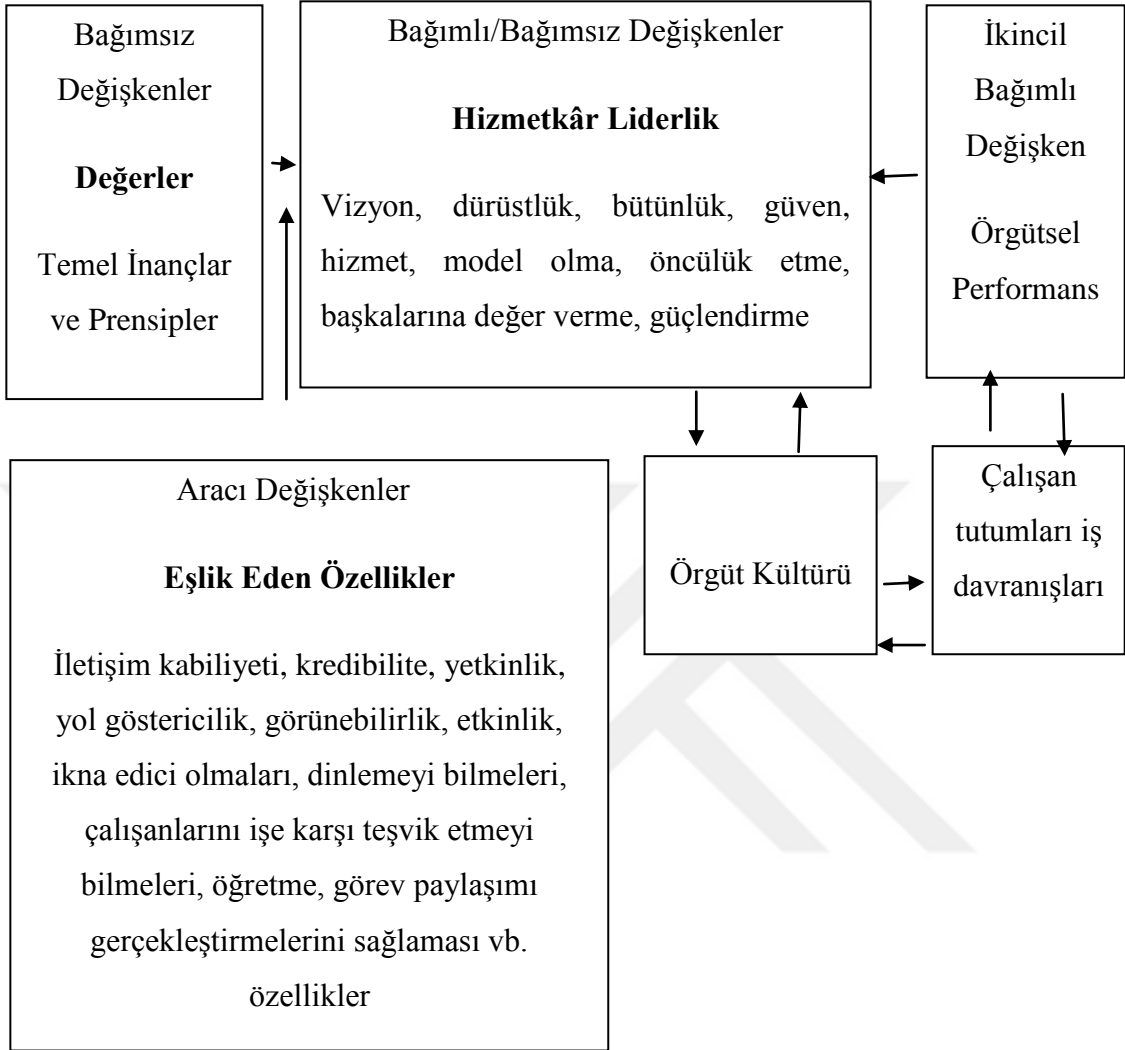
Tablo 10: Russel ve Stone Liderin Özellikleri

Fonksiyonel Özellikler		Eşlik Eden Özellikler	
Vizyon	Öncü Olma	İletişim	İkna Etme
Dürüstlük	Takdir	Güvenilirlik	Dinleme
Bütünlük	Model Olma	Yetenek	Cesaretlendirme
Güven		Hizmetkârlık	Öğretme
Hizmet		Görüş Mesafesi	Yetkilendirme

Kaynak: Akdöl, 2015: 80.

Tablo 10’ da Russel ve Stone tarafından incelenen liderin fonksiyonel özellikleri ve bu fonksiyonlarına eşlik eden özellikleri sırasıyla belirtilmiştir. Bu tabloya göre hizmetkâr liderliğin oluşumuyla ilgili kavramsal çerçevenin anahtar kavramları belirtilmiştir. Bu kavramlara göre liderde bulunması gereken fonksiyonel özellikler; liderin vizyon sahibi olması, dürüst bir yönetim anlayışı üstlenmesi, örgüt içerisinde bütünlüğün sağlanmasında rol model olması, kendisini izleyenler üzerinde güven duygusu yaratması ve çalışanlarına güven duyması gibi özellikleri sıralanabilir. Ayrıca çalışanlarına karşı hizmet etme eğiliminde özellikler sergilemesi, işle ilgili ve diğer konularda öncü olması, takdir etmeyi bilmesi gibi özellikleri de kişiliğinde barındırması gerekmektedir.

Tabloda belirtilen fonksiyonel özelliklerine eşlik eden kavramlar ise liderin iletişiminin güçlü olması, çalışanlarını cesaretlendirmeyi bilmesi, ikna etme kabiliyetinin olması, çalışanlarına üstlenecekleri ve sorumluluk bilinci duymalarını genişletecek yetkiler vermesi gibi özelliklerdir.



Şekil 5: Russel & Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Russel ve Stone, 2002: 154.

Şekil 5’de Russel ve Stone’un yaptıkları araştırmaların sonucunda ortaya çıkan bağımlı ve bağımsız değişkenleri belirtilmiştir. Ortaya çıkardıkları bu kavramsal çerçeveye birlikte hizmetkâr liderliğin oluşmasında etkili olan faktörler ortaya çıkartılmıştır.

1.5 Hizmetkâr Liderliğin Bazı Yakın Liderlik Teorileriyle Karşılaştırılması

Şimdiye kadar incelediğimiz liderlik teorilerine bakıldığında birbirlerinden farklı özelliklerinin olduğu kadar benzer özelliklerinin de yer aldığını

gözlemlemektedir. Aşağıda Hizmetkâr liderlik teorisini Dönüştürücü Liderlik ve Etik Liderlik teorileriyle karşılaştırılmasını; benzer ve farklı yönlerinin ortaya çıkarılmasını inceleyeceğiz.

1.5.1 Hizmetkâr Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramının temeli, Downton tarafından 1973 yılında yazılan '*İsyan Liderliği*' adlı kitaba dayanmaktadır (Yolsal vd., 2017: 425). Hizmetkâr liderlik, dönüştürücü liderliğin bir formu olarak hem örgütü hem de çalışanları geliştirmeyi esas almaktadır. Bass, dönüştürücü liderliğin hizmetkâr liderlik ile olan ilişkisini kıyaslarken; etki, itimat, güven, saygı, modelleme, risk alıp yetkilendirme ve hizmet etme özelliklerini ortak hedefler olarak görmektedir (Akyüz, 2016: 37).

Tablo 11: Hizmetkâr Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik Karşılaştırılması

Dönüştürücü Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
İdealize Edilmiş (Karizmatik) Etki Vizyon Sahibi Güven Duyma Saygı Riski Paylaşma Bütünlük Modelleme	Etki Vizyon Sahibi Güven Duyma Güvenilirlik ve Yetkinlik Delege Etme Dürüstlük ve Bütünlük Modelleme ve Şeffaflık Hizmet
İlham Verici Motivasyon Hedeflere Bağlılık İletişim Sağlama Heves	Sorumlu Yöneticilik İletişim Sağlama
Entelektüel Uyarım Rasyonellik Sorun Çözme	İkna Etme Becerisi Öncü Olma
Kişiselleştirilmiş Değerlendirme Kişisel İlgi Akıl Hocalığı Dinleme Güçlendirme	Çalışanlarını Takdir Etme Cesaretlendirme Öğretme-Eğitme Dinleme Güçlendirme

Kaynak: Russel ve Patterson, 2004: 353.

Yukarıdaki tabloda dönüştürücü liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki benzerlikler ve farklılıklar gösterilmiştir. Bakıldığında farklılıktan ziyade birbirini daha çok tamamlayan liderlikler olduğunu söyleyebiliriz. Kısaca hizmetkâr liderliği, dönüştürücü liderliğin bir devamı olarak değerlendirebiliriz.

1.5.2 Hizmetkâr Liderlik ve Otantik Liderlik

Otantik liderlik yaklaşımı ile hizmetkâr liderlik yaklaşımı kıyaslandığı zaman ikisinin de liderlerin öz farkındalık düzeylerinin ve öz denetleme rollerini tamamıyla olmasa bile kısmen bünyesinde kapsadıkları yargısına ulaşılmaktadır. Bu tanıma örnek verecek olursak hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderin farkındalığı, önsezisi ve vizyonu hakkında bütünleşen kavramsal bir çerçevenin oluşumunu içermektedir. Buna göre öz farkındalık- öz denetleme ile ilgili pozitif ve sosyal psikoloji literatürüne gelen otantik liderlik bakış açısına ters olarak hizmetkâr liderlik yaklaşımının daha çok, deneysel araştırmalarla destekli teknik bir temel üzerine oturmadığı belirtilmektedir. Bir diğer nokta ise hizmetkâr liderlik yaklaşımında, pozitif psikolojik sermayenin ve olumlu kurumsal bağlamın olduğu gibi çalışanların öz farkındalığının ve öz denetlemesinin rol tanımlanması içerisinde birtakım eksikliklerin olduğu da görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 325).

Avolio'nun yaptığı açıklamadan sonra Van Dierendonck ise; bu yaklaşımın temelinde liderin otantik, '*gerçek benliğindeki gibi*', davranışlar sergilemesinin yer aldığını belirtmektedir. Otantik liderliğin ölçümü üzerine yapılan çalışmalarda liderin başkalarıyla etkileşiminde otantik davranması, içindeki gerçek düşüncelerini ortaya koyması gibi ifadeler bulunmaktadır. Bakıldığında bu ifadeler hizmetkâr liderlik ölçeklerinde de otantiklik boyutu altında yer almaktadır. Bu nedenle otantik liderlik teorisi, hizmetkâr liderlik teorisi ile benzer şekilde '*otantik davranış*' ve '*tevazu*' boyutlarını temel almaktadır. Ancak hizmetkâr liderliği oluşturan diğer boyutlara ise otantik liderlik teorisinde net bir şekilde yer verilmemektedir (Dierendonck, 2011: 1236)

1.5.3 Hizmetkâr Liderlik ve Etik Liderlik

Etik liderlik yaklaşımında üzerinde durulan konu daha çok örgüt içerisinde çalışanlara yön veren ve kurallar koyan davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımında ise çalışanların gelişimleri için çok daha güçlü bir vurgu yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle yorumlayacak olursak etik liderlik işlerin örgüt içerisinde nasıl, hangi yol, kural ve metotlar göz önüne alınarak yapıldığıyla ilgilenirken; hizmetkâr liderlik yaklaşımı çalışanların bu işleri bireysel şekilde yapmak istemeleri ve yapabilme boyutlarıyla ilgilenmektedir. Brown ve arkadaşları 2005 yılında ortaya çıkardıkları çalışmanın sonucunda ölçüm aracı olarak sadece örgüt içerisinde ahlaki, eşit kararlar alınması için ve çalışanların dinlenmesi gerektiği gibi değişkenleri incelemişlerdir. Otantik olma, liderliği paylaşma, bireylerarası kabul gibi boyutlar etik liderlik boyutunda incelenmemiştir. Bu bakış açısıyla hizmetkâr liderliğin etik lider davranışını da bünyesinde kapsayan geniş bir bakış açısına sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Dierendock, 2011: 1236-1237)

Liderlerin etik davranışlar sergileyebilmelerinin mevcut örgütler için birtakım yararları bulunmaktadır. Lider etik davranış, kurallar ve belirli standartlar sayesinde çalışanlara açıkça neyin doğru veya yanlış olduğunu gösterebilmekte ve çalışanlar için etik karar alma ve problem çözmedeki hareket tarzlarını belirleyen etik değerlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Jaramillo vd., 2006: 702).

1.6 Hizmetkâr Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Kavramsal çerçevede incelediğimiz hizmetkâr liderlik yaklaşımı üzerine birçok araştırmalar yapılmış bu yaklaşım çeşitli araştırmacılar tarafından detaylı olarak ele alınmıştır. Hizmetkâr liderlik örgütlerde olumlu özellikler göstermesine karşın bazı durumlarda olumsuzluk özelliği de sergilemektedir. Bu yüzden faydalarını belirten yazarlar kadar bu yaklaşım modelini eleştiren araştırmacılar da olmuştur. Aşağıda hizmetkâr liderliğin olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 11'de ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Tablo 12: Hizmetkâr Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Hizmetkâr Liderliğin Olumlu Yönleri	Hizmetkâr Liderliğin Olumsuz Yönleri
İnsanlara değer vererek onları işlerin başarılmasında araç olarak değil amaç olarak görür.	Dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla arasında benzerlik vardır.
İnsanların gelişme göstermelerine ve ön plana çıkmalarına katkı sağlar.	Amaç odaklı sistemlerde başarısızlıklar gösterir.
Gelecek vaat edici ve garanti edici davranışlar sergiler.	Örgüt içerisinde hiyerarşik düzenin zarar görmesine sebep olur.
Bireylerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda her zaman güler yüz sergiler.	Modern ilkelere yabancı kalıp dini duygularla algılanabilir.
Çevresindekileri koruma ve kollama davranışı çalışanlar üzerinde güven duygusunu oluşturur.	Hizmetkâr kavramı hemşire gibi bazı çalışanlara zarar verebilir.
Güç ve otorite kullanarak davranışlar sergilemek yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih eder.	Tevazu göstermeleri çalışanlar tarafından zayıflık olarak algılanabilir.
Çalışanlarına yol göstererek onların gelişimlerini ve performanslarını artırır.	Bazı çalışanlar liderlerin bu yaklaşımına geri dönüş yapmayabilir.

Kaynak: Yılmaz, 2013: 26-27.

Tablo 12 detaylı olarak incelendiğinde olumlu özellikleri olduğu kadar olumlu özelliklerinin de sıralandığını görüyoruz. Bazı araştırmacılar hizmetkâr liderliğin örgüt içerisinde kolay uygulanamayacağını, pratik bir yaklaşım türü olmadığını da vurgulamaktadır. Yapılan eleştiriler doğrultusunda hizmetkâr liderin, risk alma, cesaret gibi pek çok liderlik vasıflarına aynı anda sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu

doğrultuda tek bir lider için sınırlı bir alan yarattığı belirtilmiştir. Ayrıca örgüt içerisinde çalışanlarına hizmet eden bir liderin, bu iyiliğinin çalışanlar tarafından kullanılabileceği yargısı da belirtilmiştir.

Yukarıda hizmetkâr liderlik kavramının tanımı, özellikleri, bu kavramla ilgili yapılan araştırmalar, hizmetkâr liderliğin mevcut diğer yaklaşımlarla olan karşılaştırılması ve son olarak örgüt içerisinde olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedilmiştir. Bu anlatılanlar dikkate alınarak Hizmetkâr liderlerin, örgüt içerisinde bulunan kendisini izleyenlere karşı sevgi ve saygı boyutuna dayalı olarak değer vermekte olduklarını ayrıca örgüt içerisinde güven ortamı oluşturdukları sonucuna ulaşılabilmektedir. Eşit ilkelere dayalı iş ortamının oluşturulmasında, çalışanların yaptıkları ve yapacakları işlere karşı teşvik edilmelerinde bu liderlik yaklaşımı önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden hizmetkâr liderler, çalışanların kendisinden ve örgütten beklentilerini bilmeli ve bunları dikkate alarak hareket etmelidir. Değerlerine, inançlarına saygı göstermeli onları yeni fırsatlar için sorumluluk almaya teşvik etmelidir.

Hizmetkâr liderliğin içeriğinin daha çok alçak gönüllülük boyutunu ve başkalarına karşı saygı duyma durumunu içinde barındırdığı sonucuna ulaşabiliriz. Bakıldığında Hizmetkâr liderlerin değerleri, sadece gözlenebilir, elle tutulan özellikleri ortaya çıkarmaz beraberinde liderlerin yaşantılarını da etkilemektedir. Çünkü kendisi dışında bireylere değer verdiğini gösteren liderler, karşı taraftan da koşulsuz sevgi görmektedirler.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımıyla ilgili bir sonuç çıkarımı yapacak olursak, üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak yapıldığı günümüzde çalışanlar arasında uyum ve iletişimin de çok önemli olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Bu iletişimi güçlü kılabilmek adına ise liderler çalışanlarından hizmet beklemeden onlara hizmet edeceklerdir. Eşit uygulamaları sayesinde çalışanları tatmin edecek örgüt içerisinde olumlu algıların oluşmasını sağlayacaktır.

Bu faktörler dikkate alındığında ise çalışmamın ikinci bölümünde belirtmekte olduğum örgütsel bağlılık kavramının çalışanları örgüte bağladığını mevcut işlerini

gerçekleştirmek için çaba içerisinde olduklarını ve sadece örgüte karşı zorunlu bir bağlılık duygusu hissettikleri için devam ettiklerini değil duygusal açıdan örgütte çalışma isteği duydukları için kaldıkları sonucu belirtilmektedir. Çünkü çalışanların örgütten asıl bekledikleri ücret konusundan ziyade takdir edildiklerini bilmek, verilen işi yerine getirdiklerinde kendilerine karşı liderleri tarafından başarılı olduklarını hissettirmek, çalışanlar arasında eşitlik ilkesine uyularak hareket edildiğinin farkına varmak gibi daha çok manevi yönü ağır basan ilkelerin ortaya çıkmasıdır. Ayrıca liderlerin çalışanları sosyalleştirme etkisinin de ağır bastığı zamanlarda; çalışanların örgüt içerisinde gerginlikleri azalacak, yaptıkları işlere karşı olumlu tutum içerisinde olacak ve sistemli eğitimler sayesinde sürekli gelişim sağlanacaktır. Bu durum hem örgüt, hem örgütün liderleri hem de çalışanlar açısından bir çok olumlu etkiyi de beraberinde getirecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda örgütsel bağlılık ve gelişim süreci, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları konuları incelenmiştir.

2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişim Süresi

Örgütsel bağlılık kavramı hem örgüt hem de çalışanlar açısından önem taşıyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda birçok araştırmacı tarafından farklı yorumlar getirilmiştir. Bu yorumlar neticesinde 1960'lı yıllarda “*Örgütsel Bağlılık*” kavramı ortaya çıkmış ve bu kavram çalışanların maddi sebeplerle örgüte duydukları bağlılık düzeyi ön plana çıkarken, 1970'li yıllarda ise yine aynı kavramın insanı ilgilendiren durumları öne çıkmaya başlamıştır (Güçlü, 2006: 9).

Kaynaklar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramını ilk tanımlayanlardan biri olarak Grusky örnek gösterilebilir. Grusky 1966 yılında tanımladığı bu kavramı ‘*bireyin örgüte olan bağının gücü*’ şeklinde açıklamıştır.

Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtmaya çalışan örgütsel bağlılık kavramının psikolojik bir durumu yansıttığı kaynaklarda belirtilmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgüt içerisinde kalma istekleriyle yani varlıklarını sürdürebilmeyle doğru orantılı bir şekilde ilerleyiş gösterecektir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, buldukları örgütten ayrılmak istemeyecekler ve örgütün hedeflerini, vizyon ve değerlerini benimseyeceklerdir. Dolayısıyla örgütlerde iş gücü devir oranı azalacak ve bu durum beraberinde maliyet oranlarını düşürecektir. Kısaca örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütlere gözle görülebilir oranda bir fayda sağlayacaktır. Ancak çalışan tarafından değerlendirme yaptığımızda karşılığın iş değişikliği yapma ve mevcut kariyer fırsatları çıktığında örgüte bağlılıklarından dolayı olumsuz geri dönüş yapacaklar ve kariyerlerinde ilerleyebilme fırsatını kaçırmış olacaklardır.

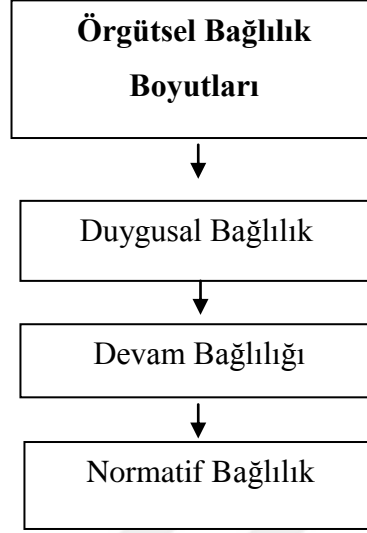
Örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları incelendiğinde, iş deneyim süresinin artmasıyla örgüte olan bağlılık oranının artması kıyaslandığında olumlu bir ilişki halinde oldukları gözlemlenebilir.

2.2 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile arasında ortaya çıkan ilişkilerini nitelendiren ve örgüt çalışanlarının örgüte devam etme veya etmeme kararı ile ilgili sonuçlarını ortaya çıkaran psikolojik durumdur.

2.2.1 Allen- Meyer'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan ilk araştırmalarda; örgütsel bağlılığın örgütsel değerlerin içselleştirilmesi durumunu yansıtan tek boyutlu bir yapı olduğunu tasvir eden Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu belirtmişlerdir (Coleman vd., 1999: 996). Belirttikleri bu üç bileşen, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları şeklinde açıklanmaktadır.



Şekil 6: Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

- ***Duygusal Bağlılık:***

Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş performansını artıran en güçlü bağlılık türüdür. Bireylerin hislerini ön plana alarak örgüte bağlanmalarını, örgütle özdeşleşmelerini ve kendi istekleri doğrultusunda örgüt bünyesinde kaldıklarını ifade etmektedir.

Allen ve Meyer duygusal bağlılık ile ilgili yaptıkları açıklamada; bu bağlılık türünde çalışanların değer ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır (Meyer ve Allen: 1997: 9).

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün yararına olağanüstü çabalar sarf etmekte, örgütün amaç ve değerlerini benimseyip bu doğrultuda hareket etmektedirler. Kendi istekleri doğrultusunda hareket ettikleri için, örgüt tarafından çalışanlara benimsetilmek istenen bağlılık türü; duygusal bağlılıktır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde duygusal bağlılığın, örgütte iletişim kurma, örgüte güvenilirlik, işe bağlılık, katılım ve iş tatmini kavramlarıyla doğrusal olarak pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğunu söyleyebiliriz.

Güçlü bir duygusal bağlılık durumuyla örgütte kalan çalışanların, buna ihtiyaç duyduklarından dolayı değil, daha çok kendi istekleri doğrultusunda örgüt bünyesinde kalmaya devam edeceklerini vurgulayan Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörleri için tabloda gösterilen kavramları açıklamışlardır.

Tablo 13: Allen ve Meyer Duygusal Bağlılık Kavramları

İşin Cazibesi	Örgüt içerisinde çalışanların yapması gereken görev tanımlarının genellikle cazibeli ve heyecan verici durumda olması
Rol Açıklığı	Örgütün çalışanlardan nasıl bir beklenti içerisinde olduğunu iş tanımlarında açıkça belirtmesi
Amaç Açıklığı	Çalışanların, örgütte yaptığı görevleri yerine getirirken ne amaçla yaptıkları konusunda net bir anlayışa sahip olmaları
Amaç Güçlüğü	Çalışanlardan işin gereklerini yerine getirmelerinin özellikle istenmesi
Önerilere Açıklık	Üst yönetimin, örgüt bünyesinde bulunan diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alarak hareket etmesi
Çalışanlar Arasında Uyum	Örgüt bünyesinde çalışanlar arasında samimi ve içten ilişkilerin kurulmasının sağlanması
Örgütsel Güvenilirlik	Çalışanların, örgütün başlangıçta söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanarak hareket etmeleri
Eşitlik	Örgüt içerisinde bulunan herkesin adil bir şekilde hak ettiklerine sahip olmaları
Bireye Önem	Çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin örgütün amaçları doğrultusunda önemli katkılar sağladığı yönünde gelişmelerinin teşvik edilmesi
Geri Besleme	Çalışanlara performansları konusunda kendilerine sürekli geri dönüş yapılması
Katılım	Çalışanların mevcut olan kendi iş yükleri ve bu işlerin yerine getirilme standartlarıyla ilgili kararlara katılımlarının sağlanması

Kaynak: Allen ve Meyer, 1990: 17-18.

Yukarıda Tablo 13’de Allen ve Meyer tarafından yapılan açıklamalar sonucu duygusal bağlılık boyutuyla ilgili anahtar kavramlara yer verilmiştir. Bu kavramlar sayesinde duygusal bağlılık için çalışanların örgütle özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini kapsamakta olduklarını söyleyebiliriz. Bu kavramların her birine örgüt içerisinde değer verildiği sürece örgütlerin başarılı yapılara dönüşeceği sonuçlarına ulaşabiliriz. Çünkü çalışanlar örgütlerinden her zaman olumlu yönde bir beklenti içerisindeyler.

- **Devamlılık Bağlılığı:**

Bu bağlılık türünün ortaya çıkışıyla ilgili belirtilen birtakım düşünceler, duygusal bağlılığın gelişimiyle ilgili olanlara göre farklılık göstermektedir. Çalışanların, örgüte farklı biçimlerde yatırım yapabileceğini vurgulayan devamlılık bağlılığı için, çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınmasını veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırmasını, yapılan yatırımlara örnek olarak gösterilebilir (Çakar Demircan ve Ceylan, 2005:18).

Kaynaklar incelendiğinde bu bağlılık türüne başka bir ifade ile rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet denildiği gözlemlenmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılma durumunun olduğu takdirde kişiye getireceği maliyet kaygısının farkında olarak hareket edilmesi anlamını taşımaktadır. Bu bağlılık türünde; duygular ile hareket etmenin örgüte bağlanma konusunda çok az bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu yargıyla, örgüt bünyesinden ayrılmanın ortaya çıkacak maliyetin yüksek olacağını düşündürmesi sebebiyle örgütte kalıp üyeliğin devam ettirilmesi durumu gözlemlenecektir (İlsey, 1997: 22).

Kısaca devam bağlılığında çalışanlar örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri hesaplamakta, gelir alternatiflerinin azlığı durumunda olumsuzlukları düşünmekte ve bu yüzden örgütte kalmaya devam etmektedirler. 1960 yılında “*Yan Bahis Teorisi*”nden yola çıkarak devam bağlılığı boyutu Allen, Meyer ve Becker tarafından geliştirilmiştir.

Çalışanların buldukları örgütte uzun yıllar çalışabilmeleri için kendilerine birtakım imkanların sunulması ve onları örgütte kalmaya teşvik etmeleri gerekmektedir.

Bunu yapmak için liderlerin üstlenmesi gereken birçok sorumluluk ve yetki bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar, liderlerinden alacakları olumlu geribildirimler sayesinde yaptıkları işlerde ne kadar yetenekli olduklarını, kendilerini daha çok geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini öğrenecek ve bu doğrultuda kendilerini yenileyip değiştirerek yeni süreçlere eğilim göstereceklerdir. Çalışanlarına geribildirimde bulunulmadığı ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat tanınmadığı süreçlerde örgüt içerisinde karmaşa durumu ortaya çıkacak ve verimliliklerin azalması, çalışma yaşamında kalitenin düşmesi, rekabette üstünlük sağlayamama gibi durumların ortaya çıkması gözlemlenecektir. Çünkü değişim hızlı, karmaşık ve kaçınılmaz bir süreçtir. Buna uyum sağlayabilmek adına sadece örgüte değil, örgütte bulunan liderlere ve çalışanlara birtakım görevler düşmektedir.

Tablo 14: Allen ve Meyer Devamlılık Bağlılığı Kavramları

Yetenekler	Çalışanların görev yaptıkları örgüt bünyesinde kazandığı deneyimlerinin ne kadarının başka örgütlerde de kendilerine fayda sağlayabileceği düşüncesi içerisinde olmaları ve bu yetenek ve deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere taşıyabilecekleri endişesi içerisinde olmaları
Eğitim	Çalışanların sahip oldukları eğitimlerin mevcut örgüt dışında kendilerine yarar sağlamayacağı düşüncesi
Yer Değiştirme	Çalışanların örgütten ayrılmaları söz konusu olduğunda, farklı bir lokasyona taşınmayı istememeleri
Bireysel Yatırım	Çalışanların zamanlarının büyük bölümünü görev yaptıkları örgütte harcamış olmaları ve buna çaba göstermeleri sebebiyle kendilerine yatırım yaptıklarını düşünmeleri
Emeklilik Primi	Çalışanların örgütte kalmaları durumunda alabilecekleri emeklilik primini, örgütten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri düşüncesi
Toplum	Çalışanların yaşadıkları yerde uzun yıllar ikamet etmeleri ve yaş faktörü
Seçenekler	Örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları işin benzerini veya daha iyisini başka yerde bulmada güçlük çekebilecekleri düşüncesi

Kaynak: Allen ve Meyer, 1990: 18.

Yukarıda Tablo 14' de belirtildiği gibi Meyer ve Allen devamlılık bağlılığını daha çok örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda çalışanlar maddi kaygıları dikkate alarak örgütte çalışmaya devam edecekler yargısına ulaşılmaktadır.

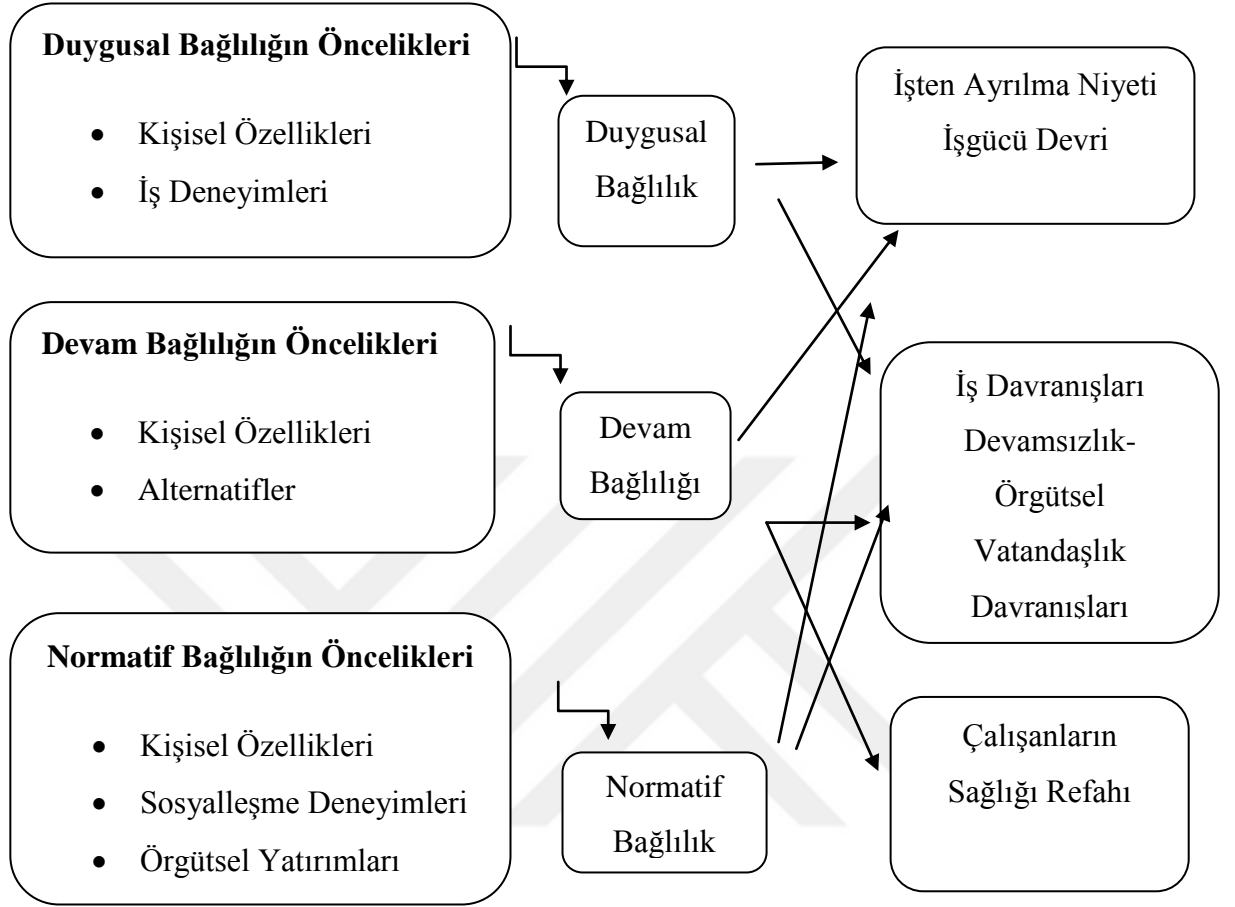
Çalışanların devamlılık bağıyla örgüt içerisinde kalmalarının sağlanması için; çalışanlara örgütün temel amaçlarının öğretilmesi ve bu amaçlara ulaşmak için tercih edilmesi gereken araçların da öğretilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara örgütün bir üyesi olarak rollerini ve sorumluluklarını öğretmek, başarılı davranışlar sergileyebilmeleri için gerekli olan davranış kalıplarını önceden belirlemek, çalışanlara örgütün kimliği ile bütünleşmelerini sağlayacak kuralları ve olaylardan çıkarılması gereken sonuçların bilincinde olmaları gibi davranışların da öğretilmesi gerekmektedir.

- **Normatif Bağlılık:**

Meyer ve Allen 1990 yılında ortaya çıkardıkları duygusal ve devamlılık boyutlarına ilave olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve son hali Weiner tarafından geliştirilen “*normatif*” ya da “*ahlaki*” boyutunu ekleyerek üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir. Bu bağlılık türü çalışanların örgütüne bağlılık göstermelerini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılamaları açısından diğer iki bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül, 2002: 45).

Örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade eden normatif bağlılık boyutunda çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile ayrıca örgütün kendilerine karşı yaptığı yatırım ve birtakım harcamaların sonucunda, çalışanlar kendilerini örgüte karşı borçlu hissedecek ve örgütte kalmaları için zorunlu oldukları inancını taşıyacaklardır. Ayrıca bu durum yine çalışanı normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağlılık düşüncesinin ancak çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabileceği söylenmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Şekil 7: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

Meyer ve Allen tarafından sınıflandırılmış örgütsel bağlılık boyutlarında üç bağlılık arasındaki ortak noktalar incelendiğinde, bağlılıkların çalışanların örgütten ayrılma oranlarını azalttığını gözlemlemekteyiz. Yani bu bağlılık türlerinde çalışanlar örgüt bünyesinde kalmaya devam etmekte, görev tanımlarını yerine getirmektedirler. Ancak birbirlerinden farklı olarak duygusal bağlılık boyutu ile çalışanlar örgütte kalmalarını istekli oluşlarına, devamlılık boyutuyla çalışanlar gereksinim olgusuyla, normatif bağlılık boyutuyla çalışanlar ise zorunluluk yani bir yükümlülüğe dayandırarak örgütte kalmaya devam etmektedirler.

2.2.2 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter'in yaptığı açıklamaya göre bağlılık kavramı; örgüt içerisinde mevcut çalışanların enerjilerini ve bu enerjileri dikkate alınarak örgüte karşı gösterdikleri

sadakat duygularını sosyal sisteme karşı verme konusunda istekli olmalarından geçmektedir. Ayrıca bu bilgiler ışığında çalışanlar istek ve ihtiyaçlarını karşılarken kurdukları sosyal ilişkilerle kişiliklerini bütünleştirmelidir (Cengiz, 2001: 33). Çalışanların örgütün amacı ve belirttikleri kuralları ile uyumlu davranışlar sergilemesi, örgüte karşı olumlu duygular beslenmesine, kendilerini örgüte adayarak örgütsel bağlılıklarını gerçekleştirebilmelerine sebep olacaktır (Bakan, 2011: 82). Bu yargılardan yola çıkarak Kanter üç tür örgütsel bağlılık boyutlarından bahsetmiştir. Bunlar:

- ***Devam Bağlılığı***

Devam bağlılığını örgütsel düzeyde incelersek, çalışanların çalışma hayatını sürdürerek örgütte kalması ve örgütün kalıcı olması için kendilerini adanması şeklinde yorumlayabiliriz. Burada çalışanlar, mevcut örgütten ayrılmanın getireceği maliyet ile örgüt içerisinde kalmanın getireceklerini kıyaslayacak ve örgütte kalmanın kendisine olumlu yönde getirisi olduğunu fark ettiği durumlarda üyeliklerini devam ettirecektir (Cengiz, 2001: 34).

- ***Kenetlenme Bağlılığı***

Swales kenetlenme bağlılığı boyutunu açıklarken, çalışanların örgüt bünyesindeki sosyal gruplara ve gelişmelere olan bağlılığı olarak açıklamıştır (Swales,2002: 158). Kaynaklarda belirtilenlere göre örgütün çalışma ortamında kurulan ilişkilerin güçlü olması durumunda, örgüte duyulan bağlılığın da güçlü olacağı yargısına ulaşılmaktadır. Bu açıklama doğrultusunda örgütler çalışanlarının örgüte olan bağlılık düzeylerini arttırmak için, çalışanlar arasındaki uyum ve iş birliğini artırıcı etkinliklerde bulunmalıdır (Çakır, 2001: 52). Bu belirtilen etkinlikler her örgütün ihtiyacı doğrultusunda farklılıklar göstermektedir. Ancak çalışanlar için kutlamalar, yetenek düzeylerini artırıcı seminerler, toplantılar gibi örnekler verilebilir.

Kenetlenme bağlılığı kişinin bir örgüte ve bu örgütteki ilişkilere bağlılık düzeyidir. Örgüte karşı olumlu yönde olan duygusal yaklaşımları bünyesinde barındırır. Örgütün her çalışanına ilgi göstermesi ve örgüte ait olduğunu hissettirmesi çalışanlara duygusal açıdan bir tatmin sağlayacağı yargısını ortaya çıkartmaktadır. Elde edilen bu tatminin çalışanları örgütüne bağlayacağı sonucuna ulaşılabilir (Gül, 2002: 42).

- ***Kontrol Bağlılığı***

Kontrol bağıllık kavramını bir örgütte bulunan örgüt çalışanlarının liderin emir ve kurallarını devam ettirmesi şeklinde tanımlayabiliriz (İnce ve Gül, 2005: 31). Çalışanlar, örgütün sahip olduğu değer ve normlarına inanış göstererek, örgütü kendi mevcut işlerini yaparken takip edebilecekleri bir örnek olarak gördükleri takdirde ortaya kontrol bağıllığı kavramı çıkmaktadır (Swailes, 2002: 158).

Kanter'in yaptığı açıklamaya göre bu üç bağıllık türü de kendi içinde birbirleriyle ilişki halindedir. Eğer örgütler varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa bu üç bağıllık türünü de birlikte kullanarak hareket etmelidir.

2.2.3 O' Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırmaları

Literatürde örgütü oluşturan çalışanlar ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağın yapısını ve hangi yönde olduğunu belirtebilmek için sosyal etki süreçleri kullanılmıştır. O'Reilly ve Chatman 1986 yılında yaptığı çalışmada örgütsel bağıllığı üç boyutta ele almışlardır. Bunlar uyum boyutu, özdeşleştirme boyutu ve içselleştirme boyutudur.

- ***Uyum Boyutu***

Bağıllığın uyum boyutunun, faydacı örgütlerde kısmen değişim gerektiren, kısmen de yapısal bir olgu olarak ortaya çıkmakta olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir ifadeyle ise bağıllık kavramı, örgütten geri dönüş olarak elde edilen ödül oranının bu ödüllere ulaşmak için harcanması gereken maliyetlerle arasındaki ilişkisine dayanmaktadır. Faydacı örgütlerin birçoğunda bireysel verilen kurallara uyulduğu ancak, çıkar sağlayıcı durumlarının ötesinde örgüte duyulan bağıllığın çok az olduğu vurgulanmaktadır. Bu yargılar dikkate alındığında para ve statü sağladığı için var olan karşılıklı eşitlik gösteren bir dağılım dışında farklı bir bağıllıklarının da olmadığı gözlemlenmektedir (Balay, 2000: 97).

Çalışanların örgüte bağıllık gösterme gereksinimlerinin ve bu amacı gerçekleştirmek adına sergiledikleri tutum ve davranışların temel amacının belli ödüllere sahip olma ve belirli cezalardan kurtulma istekleri olduğu söylenmektedir (İnce

ve Gül, 2005: 35). Bu durumda, çalışanların kendi tutumları ile dışarıya karşı sergiledikleri tutumların farklılaştığını gözlemleyebiliriz (Cengiz, 2001:31).

- ***Özdeşleşme Boyutu***

Kişiler, bir grup bünyesinde veya örgütle birtakım nedenler yüzünden özdeşleşmekte yani bir bütün sağlamaktadır. Bu yüzden örgüt üyeliği insanların kendisini keşfetmesine, aitlik ihtiyacı hissetmelerine yardım etmektedir. Ayrıca çalışanlara ait olma duygusunu verdiğini ve bakıldığında örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise çalışanların daha fazla özdeşleşme gösterecekleri gözlemlenebilmektedir (Benkhoff, 1997: 118).

- ***İçselleştirme Boyutu***

Bağlılığın son aşaması olarak kabul edilen içselleştirme boyutu, örgütün en çok ihtiyaç duyduğu bağlılık durumu olarak belirtilmektedir. Çünkü bu boyutta kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçta bulunan etkinin kaynağından bağımsız olarak hareket etmektedir. Ancak bu boyutun başarı göstermesi diğer boyutlara göre hem daha zor hem de zaman alıcı olacaktır. Örgütte içselleştirme durumu bir kez gerçekleştiği takdirde çalışanları etkilemek adına yeni etki kaynaklarının devreye çıkarılması gerekmez. Çünkü içselleştirme boyutunda çalışanlar, ortaya çıkan yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul görmektedir (Balay, 2000: 101).

Yukarıda uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının kavramsal açıklamaları belirtilmiştir. Açıklanan bu boyutlardan kapsamlı bir yargıya ulaşacak olursak çalışanlar kendilerini örgüt içerisinde bir yere dahil etme gibi isteklerinden dolayı davranışlarını bu doğrultuda değiştirdikleri sonucuna ulaşmaktadır. Çünkü aitlik ihtiyacının ortaya çıkardığı gereksinimler çalışanların örgüte karşı tutumlarını da değiştirmektedir.

2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Meyer ve Allen'in yapmış olduğu '*Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinde*' örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç başlık altında incelenmiştir. Bunlar;

- *Bireysel Faktörler*
- *Örgütsel Faktörler*
- *Çevresel Faktörler* olarak ele alınmıştır.

2.3.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler dikkate alındığında bunların çalışmanı diğer çalışanlardan ayıran ve kişisel farklılıklarının ortaya çıkmasına sebebiyet veren değişkenler olarak gözlemlemekteyiz. Örgüt içerisinde uzun yıllar çalışılabilmek, bir süreklilik gösterebilmek adına çalışanların örgütsel hedeflerini ve değerlerini içselleştirmeleri gerekmektedir. Bu konu çalışanlar için oldukça önem taşımaktadır. Bahsedilen bireysel faktörlerin; demografik değişkenler ve kişilik faktörüyle ilgili değişkenlikler gösteren kavramlar olduğunu söyleyebiliriz (Gürdoğan, 2018: 47). Buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.3.2 Demografik Değişkenler

Demografik değişkenler dediğimiz zaman akla; bireylerin cinsiyeti, yaş düzeyleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, kıdem süreleri ve çalışma durumu gibi faktörler gelmektedir (Gürdoğan, 2018: 47).

2.3.3 Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Tarih boyunca örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyet ayrımına göre farklılık sergileyip sergilemediği konusunda araştırmalar yapılmış ancak net bir sonuca ulaşılamamıştır. Toplumsal yapının değişmesi göz önüne alındığında incelemelerde kadının çalışma hayatına atılmasının çok geç gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Geleneksel toplumlarda erkeğin çalışarak hane halkının geçimini sağlaması gerektiği, kadının ev işlerinde, çocuk bakımında emek harcaması tabusunun yaygınlık gösterdiği fikri ortaya çıkmaktadır. Değişen koşulları dikkate aldığımızda günümüzde kadın çalışanların sayısının her geçen gün artmasıyla birlikte bu yargıların değişmekte olduğu fark edilmektedir.

Yapılan incelemeler sonucu Türkiye koşullarında erkek işgücünü belirleyen faktörlerin daha çok demografik ve ekonomik koşullar altında şekillendiğini; kadın istihdamının ise kültürel, sosyal ve etnik bir karakter etrafında şekillendiği yargısına ulaşılmıştır (Murat, 1999: 311). Bu yargılardan yola çıkarak çalışanlara cinsiyet ayrımı gözetmeksizin eşit haklar sunulduğunda örgütsel bağlılık düzeyinde bir değişiklik gözlemlenmediği yargısına ulaşabiliriz.

2.3.4 Örgütsel Bağlılık ve Yaş Faktörü

Örgütlerde ve işgücü piyasasının yapısında yaş faktörünün oldukça önemli bir yer tuttuğu kaynaklar tarafından belirtilmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren çalışma çağındaki nüfusta gözlemlenen artışlar örgüt içerisinde de farklı yaş gruplarının bir arada olmasını etkilemiştir.

Yaş değişkeninin araştırıldığı pek çok çalışmada, yaş düzeyinin artış gösterdikçe bağlılık düzeyinin de buna bağlı olarak arttığına dair sonuçlar elde edilmiştir. Bu yargıyla çalışanların yaşının ilerleme göstermesiyle birlikte çalıştığı örgüte yaptığı yatırımlarının da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) artma göstermesi beklenecektir. Dolayısıyla bu durum diğer örgütlere olan yönelimin ve iş alternatifleri fırsatlarının çekiciliğini azaltacaktır. Diğer taraftan bakıldığında ise örgütte fazla miktarda yatırıma sahip olmayan genç çalışanların ise yaşça daha büyük çalışanlara göre mevcut örgütlerine daha az bağlılık gösterecekleri fikri ortaya çıkacaktır (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Angle ve Perry 1981 yılında yaptığı araştırmalarda yaş düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağına dair bulgular elde etmişlerdir. Çalışanların yaşları ilerledikçe ortaya çıkacak yeni alternatiflerinin ya da farklı eğitimler alma fırsatlarının azaldığını ve bunun getirisi olarak çalışanların, üyesi oldukları örgüte olan bağlılıklarının arttığı sonucunu ortaya çıkartmışlardır. Allen ve Meyer ise 1993 yılında yaş ile bağlılık arasındaki ilişkiyi üç farklı örgütsel bağlılık boyutunu inceleyerek fikir bildirmişlerdir. Bu araştırmalarına göre, duygusal bağlılık düzeyinin çalışanların yaşının artış göstermesiyle birlikte artış gösterdiği; devam bağlılığında çalışanların ise örgütsel bağlılık düzeylerinde yaşlarının etkisi olmadığı fikrini ortaya çıkartmışlardır (Keleş, 2006: 55).

Özkaya ve bir grup arkadaşlarının yaptığı araştırmalarda ise, liderlerin örgütsel bağlılık derecelerinin belirlenmesinde, örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaş grupları arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Daha genç olan çalışanların, orta yaş grubunda çalışanlara göre, örgütlerine daha az bağlı kaldıkları, 41-50 yaş grubunda olanların ise örgütlerine devamlılık bağlılığı ile bağlı oldukları sonucu tespit edilmiştir (Özkaya vd., 2006: 94).

2.3.5 Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunan bir diğer kişisel unsur eğitim düzeyi faktörüdür.

Boyutlar olarak incelersek çalışanların eğitim düzeyleri ile devam bağlılığı boyutları arasında istatistiksel açıdan önemli bir ilişki bulunmadığı, duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında ise istatistiksel açıdan fark edilir düzeyde öneme sahip ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Gürdoğan, 2018: 48).

Yang'ın örgütsel bağlılık konusunda yapmış olduğu araştırmaya göre, eğitim seviyesi yüksek çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Yang, 2005: 116). Özkaya ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada ise lise mezunu olan çalışanların lisansüstü çalışmalar yapanlara kıyasla, örgütlerine daha fazla devamlılık bağlılığı içinde buldukları tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutunun özelliklerini sergiledikleri tespit edilen lise mezunu çalışanların lisansüstü mezunu çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla normatif bağlılık içinde bağlı oldukları da ayrıca belirtilmiştir (Özkaya vd., 2006: 87).

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık boyutu arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan başka bir araştırmada Steers, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olumsuz sonuçlar doğuran bir ilişki olduğu sonucunu belirtmiştir (Colbert ve Kwon, 2000: 487).

Yukarıda örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkilerin saptanması için birtakım araştırmaların sonuçları belirtilmiştir. Bu sonuçlar esas alınarak

bakıldığında eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında bir karmaşıklık olduğu sonuçların netlik kazanmadığı yargısına ulaşabiliriz.

2.3.6 Örgütsel Bağlılık ve Kıdem Süresi

Çalışanların örgütte buldukları süreçle örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan çalışmalarda; çalışanların buldukları örgütte kaldıkları çalışma süreleriyle örgütten elde ettikleri getirilerin arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışanların örgütte geçirdikleri yıllar sonucunda elde ettikleri statü, ulaştıkları unvan, hak kazandığı aylıklar ve tatil yapabilme imkanları gibi faktörlerin çalışanın örgüt bağlılığı ve kıdemi arasında olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı sonucu gözlemlenmektedir (Özkaya vd., 2006: 80). Yapılan diğer araştırmalarda ise örgütte çalışılan toplam süre ile birlikte herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütsel bağlılık arasında da mevcut bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmalara göre kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir orantı, aynı pozisyon içerisinde geçirilen yıl sayısı ve bağlılık düzeyleri arasında ise ters orantı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar aynı pozisyonda kalarak geçirecekleri süre içerisinde daha iyi pozisyonda devam edebilme fırsatını elde edemeyecekler ve bu durum çalışanların örgüte karşı bakışını değiştirecektir (Yalçın ve İplik, 2007: 489).

2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler sıralandığında işin niteliği, yönetim tarzı, ücretlendirme, psiko-sosyal değişkenler, işin gerektirdiği rollerin nitelikleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını söyleyebiliriz.

2.4.1 Örgütsel Bağlılık ve İşin Niteliği

Çalışanlar açısından bakıldığında işin kapsamı ve gerektirdiği nitelikler önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmaları, görev ve sorumluluklarını bilmeleri, işin gerekleri hakkında yetkin olmaları hem kendileri hem de örgüt açısından önemlilik gösteren bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin niteliğinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi, yapılan araştırmalar

sonucu incelendiğinde aralarında güçlü bir bağ olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar için işin niteliği, kendilerine verilen görev ve sorumluluklarının artması örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Yapılan işin çalışan açısından bir anlamlılık kazanması da bağlılığı artırırken, dış çevresinde de yaptığı işin önemini farkına varılması örgüte yönelik olarak sadakatini artacağı düşüncesini beraberinde getirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

Yapılan diğer araştırmalarda işin niteliğinin, iş özellikleri modeli öğelerinin ortalaması alınarak hesaplandığı belirtilmektedir. Bu şekilde işin niteliği ne kadar çok getiriye sahip olursa örgüte olan bağlılık düzeyi de o kadar zengin olacak bir artış gösterecektir. Bu ilişkinin temel hipotezi ise kaynaklarda şöyle tanımlanmaktadır: İşin yapılması için gereken güçlük artarsa, çalışanların buna bağlı olarak karşılaştıkları meydan okuma durumları da artacak ve bu mevcut bağlılık düzeylerini etkileyecektir. Çalışanlar, iş hayatında ne kadar karmaşık, meydan okumaları gereken işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vereceklerdir. Yaptıkları işlere; işin sadece belirli özellikleri ile yaklaşmaktan çok, işi bir bütün olarak değerlendireceklerdir. İş karmaşıklığı olarak adlandırılacakları işin niteliklerinde karmaşıklık düzeyi artış gösterdikçe, çalışanların bağlılıkları da artacaktır. Buradan yola çıkarak işin yapılması için gerekli olan nitelikler ve içeriği gibi faktörlerin örgüte bağlılıkla olan ilişkilerinde üzerinde durulması gereken durum; çalışanların sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddeti olduğu yargısına ulaşabiliriz (Çırpan, 1999: 63).

Genel olarak işin niteliği ile ilgili yapılan çalışmalara göre örgütsel bağlılık ile örgütsel özellikler arasında güçlü bir bağın olduğunu belirtebiliriz.

2.4.2 Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Tarzı

Yönetim kavramını incelemek üzere çalışmalar yapan birçok araştırmacı; liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak belirtmektedir. Ayrıca yönetim ve liderlik unsurlarını birbirinden ayrılmaz kavramlar olarak nitelendirmektedirler. Bu doğrultuda liderler, çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının artış göstermesine yönelik olarak sorumluluk üstlenmekte ve önceden belirlenmiş olan örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına yeteneklerini kullanabilecekleri bir ortam hazırlamaktadırlar (Karahan, 2008: 149).

Williams ve Hazer tarafından 1986 yılında yapılan araştırmalarda yönetim ve liderlik kavramları ile örgütsel bağlılık kavramı arasında bulunan ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre bir örgütte çalışanlara yüklenen sorumlulukların azalması yönünde belirtilen herhangi bir faktörün, çalışanların örgüte olan bağlılığını da azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla üst düzey konumda bulunan kişilerin yapmak zorunda oldukları görevlerin daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki çalışanların bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin olumlu olduğu fikri ortaya çıkmaktadır (Williams ve Hazer, 1986: 219).

2.4.3 Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi

Örgüt tarafından; çalışanların emekleri karşılığında elde ettikleri getiri olarak gösterilen bir diğer faktör olarak gösterilen ücretler, örgütte işin çekiciliğini sağlamakta ve genellikle olumlu yönde örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir diyen Balay, ücret düzeyini çalışanların sosyal hayatlarında ve örgütte statüsülerini etkileyen güçlü bir unsur olarak tanımlamaktadır (Balay, 2000: 68).

Yapılan bir araştırmada ise ücret düzeyi ile örgüte bağlılık arasında tutarlı, zayıf ve olumlu bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Genel anlamda ücret, çalışanın örgüte yaptığı bir yatırımın temsilcisi olarak görülmekte ve zorunlu bağlılık düzeyinin artış göstermesine sebep olduğu söylenebilmektedir (Çırpan, 1999: 62).

Ekonomik sıkıntı ve iş alternatiflerinin kısıtlı olması işten ayrılma davranışı ile ücret arasında daha az bir bağ olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu çıkarımlara göre çalışanlar ücret sisteminde eşitlik olmayan bir durumun farkına varırsa örgüte olan güvenlerinin kaybolacağını ve örgüte olan bağlılık düzeylerinin giderek zayıflayacağını öne sürmektedir (Keleş, 2006: 63).

2.4.4 Örgütsel Bağlılık ve Psiko-Sosyal Değişkenler

Örgütsel bağlılık kavramı ve bu bağlılık düzeyinin etkilenmesine sebep olan bir diğer faktör ise psiko-sosyal değişkenlerdir. Bu değişkenler bünyesinde; çalışanlar tarafından algıladıkları örgüt desteğini, liderleri ve çalışma arkadaşlarının gösterdikleri desteği, örgütsel adalet kavramını, esnek politikalar sergileyen ve katılımcı yönetimi esas alan uygulamaları ve yöneticilerin liderlik tarzlarını bünyesinde barındırmaktadır.

Burada yapılan açıklamalarda çalışanların, örgütün yaptığı katkılara ne ölçüde değer gösterdikleri ve çalışanların mutlu olmasını ne kadar istedikleri, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteği ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek, duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin artış göstermesine sebep olurken aynı zamanda devam bağlılığının azalmasına da yol açmaktadır (Gürdoğan, 2018: 50-51).

2.4.5 Örgütsel Bağlılık ve İletişim

Norbert Wiener'e göre "*iletişim örgütlerin çimentosudur*" yani örgütsel unsurları bir arada tutan güçtür (Evliyaoğlu, 1987: 12).

Bir sosyal sistem olan örgütler bakımından değerlendirdiğimizde iletişim ve yapısı bir taraftan örgüt için hayati önem taşırken diğer taraftan örgütün niteliği ile ilgili belirlemeler yapmaya da imkân sağlayacaktır (Bayat, 2015: 93).

Van Vuuren, De Jong ve Seydel (2006), örgütte çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişim sayesinde çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, örgütte iyi işleyen bir iletişim sisteminin ortaya çıkması sayesinde çalışanlar ve örgüt arasında uyum sağlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar örgütte meydana gelen olaylardan ve yapılacak değişikliklerden tam zamanında haberdar oldukları için örgüte duydukları bağlılıkları da artacaktır (Ada vd., 2008: 504).

2.4.6 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde verilecek ücretlerin, kişilere sunulan ödüllerin ve aynı zamanda cezaların nasıl dağıtılacağı konusunda ve çalışanlara nasıl iletileceği, iletildiği takdirde tüm bunların çalışanlar tarafından algılanma biçimini belirtmektedir. Kaynaklar incelendiğinde üç tür örgütsel adalet kavramından bahsedebiliriz. Bunlar;

- ***Dağıtimsal Adalet***

Elde edilen ücretin, ödül, ceza, terfi gibi kazanımların çalışanlar tarafından kendilerine eşit olarak verildiği konusunda yapılan algılamadır. Burada girdiler ve

çıktılar eşit olmalıdır. Örneğin; eğitim düzeyi, becerisi, zeka ve deneyimi kişiye maaş, terfi, ücret artışı vb. İmkânlarla geri dönüş sağlamalıdır.

- ***İşlemsel Adalet***

Örgüt içerisinde alınacak kararların ve kazanımların paylaşılmasında nasıl bir yöntemin izlenmesi gerektiğine dair kullanılacak sürecin adaletidir. Dağıtımsal kararların nasıl verildiğini ifade eder. Nesnel ve öznel adaleti içerir.

- ***Etkileşimsel Adalet***

Çalışma sırasında ortaya çıkan bireyler arası karşılıklı etkileşimsel adaletidir. Bireyler arası etkileşimsel adalet ve bilgilendirme etkileşimsel adaleti olarak sınıflandırabiliriz. Kazanımların belirli şekilde dağıtıldığı ve işlerin neden belirli şekilde yapıldığı konusunda bireylere yapılan açıklamalara '***Bilgilendirme Etkileşimsel Adalet***', işlemleri oluşturan ve sonuçları belirleyen yetkili kişiler veya üçüncü kişiler tarafından bireylere nazik, itibarlı, saygılı şekilde davranılmasına '***Bireyler Arası Etkileşimsel Adalet***' denir.

2.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgüt dışı yani çevresel faktörlerin etkisi de çok önemlidir. İşgücü piyasası, alternatif iş olanakları çevresel faktörlere örnektir.

2.5.1 Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Piyasası

İşgücü piyasası, çalışanlara verilecek ücretlerin ve istihdam düzeyinin belirlendiği, arz ve talep güçlerine bağlı olarak iş sözleşmeleri yolu ile kurulan gerçekte var olan ya da olmayan bir yer, bir buluşma noktası olarak tanımlanmaktadır (Mehmet ve Kılıç, 2009: 10).

Iveörson ve Buttigieg'e göre (1999), işgücü piyasasında artış gösteren iş fırsatları, çalışanların örgüte duydukları duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini etkileyecek ve örgütten ayrılmaları gereken durumlarda katlanmaları gereken maliyetlerin önemini de azaltacaktır. Bu durum çalışanların, çalıştıkları örgüte karşı

düşük devamlılık bağıllığı özellikleri sergilemelerine sebep olacaktır. Ancak bunların dışında örgütlerin işgücü piyasası üzerinde kurdukları kontrol güçleri çok fazla olmamasına rağmen, insan kaynakları uygulamaları ve planlaması sayesinde çalışanlarına zamanında geri bildirim sağlayarak, örgütte kaldıkları süre boyunca rekabetçi ücret politikaları ve yükselme olanağı yakalayacaklarını vurgulayarak işgücü piyasasının çalışanlar üzerinde olan etkisi azaltılabilir (Gürdoğan, 2018: 53).

2.5.2 Örgütsel Bağlılık ve İş Olanakları

Bireyin işe alımı gerçekleştirildikten sonraki süreçte geçen ve örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, bireyin bulacağı yeni iş bulma olanaklarının olduğu belirtilmektedir. Özellikle ülkemizin gelişmekte olan ülkeler arasında yer alıyor olması ve buna bağlı olarak iş arayan oranlarının yüksek oluşu bu faktörün daha da önemli olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı istihdam meselesi veya yeni iş imkanları sunan fırsatlar sadece çalışanların bireysel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişki göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 85).

2.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerde çalışanlar üzerinde bağlılığın sonuçları olumlu veya olumsuz şekilde etkiler yaratmaktadır. Bu doğrultuda örgüte bağlılık oranı yüksek düzeyde olan çalışanlar örgütte kalmaya devam edecekler, bağlılık oranları düşük çalışanlar ise yeni iş alternatiflerini değerlendirmeye başlayacaklardır. Bundan dolayı örgütten ayrılma oranları ve maliyet oranları artacaktır.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılmış araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar sorumluluklarını yerine getirme konusunda ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda fazladan çaba sergilemektedirler. Bu durum mevcut örgütleri ile aralarında olumlu ilişkiler kurulmasını sağlamakta ve daha uzun süre örgüt içerisinde varlıklarını devam ettirebilme imkanlarını doğurmaktadır (Cinel, 2008:85).

Örgütsel bağlılık kavramı sadece örgütü ilgilendiren bir kavram değil aynı zamanda örgütün çalışanlarını ve bu çalışanlara liderlik eden kişileri de ilgilendirmektedir. Örgütler açısından incelendiğinde; örgütünün verimliliğini artıran,

üretimi ve hizmet kalitesini artıran, örgütsel sorunların belirlenmesine ve örgütsel gelişime katkıda bulunan ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ve eğitime ayrılan bütçenin çok daha doğru ve kolay biçimde belirlenmesine katkı sağlayan bir kavram olduğu belirtilmektedir. Son olarak örgütsel bağlılığın örgüte yaptığı katkılardan biri de ücret yönetimi, terfi, işten ayrılma gibi süreçlerin olumlu yönde örgüte zarar vermeden ilerleme göstermesinin sağlanmasını örnek olarak verebiliriz.

Örgütsel bağlılık kavramının liderler açısından sonuçlarını ele alacak olursak; çalışanlarını tanıdıkları için örgüte karşı hissettiklerini ve örgüte olan katkılarını bildiklerini söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılığın olası sonuçlarının çalışanlar ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz etkileri aşağıdaki tabloda incelenmiştir. Bağlılığın derecesine göre sınıflandırmalar yapılmıştır.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışanlar Açısından Sonuçları

	ÇALIŞAN	
	Olumlu	Olumsuz
Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumunun sağlanması İnsan kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması	Meslek gelişiminde yavaşlık sergilenmesi Dedikodu sonucunda kişisel maliyetlerin artması
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Ait olma, sadakat, güvenlik, etkin olma duygularının gelişme göstermesi ve yaratıcılıkta kişisel bağımsızlığın olması	Sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatlarının olmaması ve örgütsel katmanlar arasında kolay olmayan uzlaşmanın sergilenmesi
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Kişisel beklentilerini ve mesleki gelişimlerini karşılama ve sergiledikleri davranışların örgütleri tarafından ödüllendirilmesi	Kişisel gelişme, yenileşme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması ve çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi

Kaynak: Balay, 2000: 93-94.

Yukarıdaki tabloda düşük, orta ve yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyan çalışanların üzerinde örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz etkileri sıralanmıştır.

Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından olası sonuçları ele alındığında; çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu takdirde, örgüt içinde yapılacak devamsızlığın azalmasına, işgücü devir oranının azalmasına, işe geç gelmelerin ortadan kalkması gibi durumlara etki edeceği gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçların getireceği olumsuzluklar ortadan kalkacak ve ayrıca

örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların kendi kişisel gelişimlerine de olumlu yönde katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Örgüt Açısından Sonuçları

	ÖRGÜT	
	Olumlu	Olumsuz
Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Örgütte ortaya çıkacak zararın sınırlılık göstermesi, çalışanlar üzerinde moral seviyelerinin artırılması, sürekli işe alımlar göstererek iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük performansların engellenmesi	Ortalamanın üzerinde iş devrinin gerçekleşmesi, çalışanların işe geç kalması, mevcut işlerini yerine getirirken isteksizlikleri, örgüte sadakat duymamaları, yaptıkları işlerde düşük kalitede sonuçlar ortaya çıkarmaları, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Çalışanların örgütte geçirdikleri artmakta olan kıdem süreleri, işten ayrılmalarda sınırlılık ve iş devir oranının sınırlı sayıda gerçekleşmesi, işlerinden duydukları yüksek düzeyde tatmin	Çalışanların örgütten beledikleriyle sosyal hayatlarında iş dışı taleplerini dengeleyememe ihtimalleri Örgütsel etkinliklerin gerçekleştirilmesinde gözlemlenen düşüşler
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Güvenli ve dengeli bir şekilde sürdürülen işgücünün oluşması Yüksek düzeyde üretim gerçekleştirebilmek için çalışanların örgütün kendisinden istediklerini kabul etmeleri Çalışanlar arasında performans yarışı	İnsan Kaynakları uygulamalarının doğru zamanda kullanılmaması Örgütsel ilişkilerde çalışanlar arasında yenilik ve uyum eksikliğinin ortaya çıkması Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

Kaynak: Balay, 2000: 93-94.

Yukarıda Tablo 16’da Örgütsel bağlılık düzeylerinin örgüt açısından olası sonuçları belirtilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, bazı araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmalar, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel

ve çevresel faktörler detayları ile aktarılmıştır. Son olarak örgütsel bağlılık düzeyinin çalışanlar, liderler ve örgüt açısından olası sonuçları tablolarında belirtilmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında çalışanların örgüt içesine bir bağlılık duymalarını sağlamak amacıyla, performans değerlemeler yapılmalı ve bu değerlemelerin sonucunda çalışanlara emeklerinin karşılığı ücretler verilmelidir. Ayrıca çalışanlar, başkalarının örgüt içerisinde kayırıldığı inancından uzaklaşarak çalışanlar arasında bilgi ve beceri düzeylerinin getirilerine göre yükselme imkanları yakalayacaklarını bilmektedir. Böylece kendilerini güvende hisseden çalışanlar örgüte yüksek düzeyde bir bağlılık duyacak ve çalışmalarını, verimlilik düzeylerini artırmak için kendilerini geliştirecektir.

Örgüte duyulan bağlılığın fayda sağladığı kişilerden biri de liderlerdir. Çünkü örgüte bağlılık duyan çalışanlar ile olumlu ilişkiler kurulmaktadır. Liderler bu sayede çalışanlarını daha iyi tanır ve çalışanların örgüte yaptıkları katkılarını belirler. Ayrıca liderler ve çalışanlar arasında iletişimin gücü artar, bu sayede çalışanlar ve örgütün ihtiyacı için eğitime duyulan gereksinim saptanır ve gerekli eğitim programları düzenlenir.

Son olarak örgütsel bağlılık düzeyinin en çok etki gösterdiği örgütler açısından yararlarını dikkate alacak olursak; örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar görev tanımlarını yerine getirirken daha dikkatli ve titizlikle çalışmalar sergileyeceği için örgütün verimlilik düzeyi artış gösterir. Üretim ve hizmet kalitesi artar. Örgütsel sorunlar belirlenirken aynı zamanda örgütün gelişimine katkıda bulunulur. Çalışanlara uygulanması gereken eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi sağlanarak gereksiz maliyetlerden kurtulur. Örgüt içerisinde yükselme terfi işten ayrılma gibi durumların daha dikkatli bir şekilde uygulandığı görülür.

Örgütsel bağlılık kavramı dikkate alındığında bağlılık düzeyi yüksek çalışanların örgüte ve kendilerine sağladığı yararlar haricinde örgütsel bağlılığı düşük çalışanlardan oluşan bir örgütün verimliliğe ulaşamayacağını ve uzun vadede sorumluluklarını yerine getiremeyeceği sonucunu söyleyebiliriz. Bir örgütün uzun yıllar ayakta kalabilmesinin önceliği örgüt içerisinde bulunan çalışanlardan geçmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri bu açıdan çok önemlidir. Bu yüzden örgüt ve liderler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak adına; performans

beklentilerini karşılamalı, çalışanlarla sürekli açık iletişim halinde olmalı, örgütün hedef ve değerleriyle çalışanların özdeşleşmesini sağlamalı, örgüte ait oldukları hissini çalışanlara aşılamalı, örgütün yararı için çaba harcama isteği içerisinde bulunmalarını teşvik etmelidir. Ayrıca çalışanlar arasında diyalogun ve iş birliğinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar arasında uyumsuzluk giderilmeli, iş ilişkileri düzeyinde daha çok yoğunlaşmasını gerekmektedir.

Son olarak çalışanlar üzerinde önyargılı olma kaldırılmalı, çalışanları bilgilendirmeler tam yapılmalı ve çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin artırılması amaçlanmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde örgütlerin mevcut devamlılıklarını sağlaması, rekabet üstünlüklerini yakalaması için çalışan faktörünün önemi kaynaklarda belirtilmiştir. Örgütlerin mevcut amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından çalışanların örgüte yarar sağlaması çok önemli bir faktördür. Buradan yola çıkarak çalışanların mevcut çalıştıkları örgüte fayda sağlamaları verimli olmalarından geçecektir. Verimli olmaları da beraberinde örgütte tatmin edilmeleriyle, mutlu olmalarıyla, çalıştıkları ortamın olumlu getirileriyle doğru orantılı ilerleyecektir.

Aşağıda iş tatmini kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Örgütler ayakta kalabilmek adına çalışanlardan verimlilik beklerken onları da işe karşı tatmin etmeleri gerektiği yargısına ulaşmışlardır.

Türk Dil Kurumu tarafından açıklanan tatmin kavramı *istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum* anlamında belirtilmiştir. Mercer ise tatmin kavramını tanımlarken, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevk ve iç huzurun anlatılması adına kullanıldığını belirterek bir açıklamada bulunmuştur (Mercer, 1997: 57).

Kaynaklarda iş tatmini kavramını açıklayan araştırmacılara ilk olarak Taylor ve Gilbert'in 1911 yılında yaptığı açıklamaları örnek olarak gösterebiliriz. Bu araştırmacıların ortaya çıkardıkları tanıma göre *fabrikada yorgunluk ve stresi en aza indirgeyerek çalışma* şeklinde ifadelerine ulaşılmaktadır. İş tatmini kavramına yönelik yapılan bilimsel araştırmaların ise temeli 1920'li yıllarda yapılan Hawthorne Araştırmaları olduğu belirtilmektedir (Tanrıverdi, 2008: 104). Yapılan bu Hawthorne Araştırmalarını açıklayacak olursak Elton Mayo önderliğinde bir grup bilim adamının 1923 yılında başlayıp 1930'lu yıllara kadar devam eden araştırmaları sonucunda ulaştıkları "*insan ilişkileri akımı*" kavramıdır. Burada yapılan çalışmanın temel amacı; çalışma ortamıyla yüksek verimliliğe yol açan faktörlerin belirlenmesidir. Örgüt içerisinde fiziksel şartların çalışanların üzerinde verimliliklerine etkisinin test edilmesiyle başlayan bu çalışmalar beklenenin aksine fiziksel şartların kötüleşmesi sonucunda verimliliğin azalmadığı görülmüştür. Bu araştırmalar sonucunda örgütün; sosyal bir sistemi oluşturduğunu ve bu sistemin en önemli unsurunun da insan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse Hawthorne Etkisi; gözlemlenenler, gözlemlendiklerini anladıklarında kendilerinden beklenen davranışları sergileme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

İş tatmini örgütlerde çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemekle beraber yaşamdan aldıkları doyum düzeyini de yansıtmaktadır. Örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeyinin artırılması daha üstün performans sergilemelerine motive çalışmalarına etki etmektedir. Bu tatmin düzeyi çalışanların ekonomik, sosyal psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasına, iş yaşam kalitelerinin artırılmasına, çalışma koşullarının belirli standartlara getirilmesine ve aynı zamanda çalışanların örgütsel kaynaklı sorunlarının dinlenerek uygun çözümler aranması yoluyla yükseltilebileceği yargısını getirir (Kale, 2007: 61).

İş tatmini örgütsel davranış bilimi ile uğraşan pek çok araştırmacılar tarafından en çok incelenen konulardan birisi olarak günümüze kadar gelmiştir. Aşağıdaki tabloda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir.

Aşağıda belirtilen Tablo 16'da araştırmacıların iş tatmini kavramıyla ilgili yaptıkları tanımlar belirtilmiştir. Buradan yola çıkarak günümüze kadar birçok

araştırmacı tarafından incelenen iş tatmini kavramının örgütlerde çok önemli bir yere sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 17: İş Tatmini Tanımları

Araştırmacılar	İş Tatmini Tanımları
Hoppock, 1935	Kişinin dürüst olarak mevcut işimden memnunun demesine sebebiyet veren psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar kombinasyonu
Vroom, 1964	Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşa giden veya olumlu duygusal durum
Luthans, 1995	İş görenin işini, iş yaşamını değerlendirmesine dayanarak sağladığı haz duygusu
Hochwarter, 2003	Bir tutum olarak kişilerin işleri hakkında olumlu veya olumsuz duygularının bütünü ve kişiye özel bir durum
Henne, 1976	Bireyin içine karşı olan duygusal yönelimi, bireyin değer yargılarına verilmiş duygusal bir cevap
Herzberg, 1957	Bireyin işinin içeriğiyle ilgili sahip olduğu hisler
Locke, 1976	Kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlemesi sonucu ortaya çıkan keyifli ya da pozitif bir durum
Davis,1988	Kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk

3.1 İş Tatmininin Önemi

Günümüzde üzerinde en çok çalışmalar gösterilen ve psikolojik değişkenler olarak belirtilen iş tatmini, yapılan işe yönelik sergilenen birtakım tepkileri ifade etmektedir (Tsai ve Wu, 2008: 62). Bununla beraber rekabet ortamının gün geçtikçe daha fazla yoğunluk kazandığı günümüzde ise bir örgütün ayakta kalabilmesi için örgüt

yöneticilerinin çalışanların yaptıkları işlerle ilgili tutum ve davranışlarını yönetirken doğru ve sağlıklı bir biçimde süreci gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlarının en önemlilerinden biri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarıdır (Gül vd., 2008: 7).

Kişisel olarak bakıldığında bir kişi için tatmin edici düzeyde olan bir iş, başka bir kişi tarafından tatmin edici olmayabilir. Yani, çalışanların tatmin edici iş ve verilen görevleri algılamaları değişkenlik göstermektedir. Bununla birlikte iş özelliğinin tatmini de çalışan için zamanla değişiklik gösterebilir. Bu özellik üzerinden belirli bir süre geçtikçe çalışanı tatmin etmeyecektir. Ayrıca iş tatmini çalışanların sadece iş hayatında sürdürdükleri yaşamlarını etkilemez. Hayatlarının geriye kalan büyük bir kısmını da içine almaktadır. Böylece çalışanların iş hayatı dışında sürdürdükleri yaşamı, iş tatminini etkileyen bir durum olarak gösterilebilir. İş tatmini kavramı yaşam tatminlerini dolayısıyla yaşam tatmini kavramı da iş tatminini etkileyebilecek düzeydedir (Smither, 1998: 236-238). Bu yargılardan yola çıkarak kısaca çalışanların iş tatmini ile yaşamları arasında karşılıklı bir etkileşimin bulunduğu sonucuna ulaşabiliriz.

İş tatmini durağan değil dinamik bir olguyu belirtmektedir. Liderler bir kez iş tatmini sağlayıp daha sonra bunu görmezden geldiklerinde iş tatmininin hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi, daha hızlı bir şekilde de iş tatminsizliği boyutuna dönüştüğünü gözlemleyeceklerdir. Bir örgüt içerisinde koşulların bozulduğunu gösteren en önemli unsurlardan biri iş tatmin düzeyinin yetersiz olmasıdır. Yetersiz kaldığı bu durumlarda gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, düşük verimliliğe, disiplin sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Bu yüzden örgütün güçlü yapısını bozacak ve örgütün iç ve dış tehditlere karşı gösterilmesi gereken tepkiyi zayıflatıp yok olmalarına sebebiyet verecektir (Akıncı, 2002: 3).

İş tatmini geniş bir kavram olmakla birlikte sadece çalışanların yaşamı veya örgütün verimliliği konusunda bir öneme sahip olmamaktadır. Çalışanlar açısından, örgüt açısından ve liderler açısından tek tek ayrı bir öneme sahiptir.

3.1.1 Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi

Örgütlerde iş tatmini; çalışanların planladıkları ve gerçekleştirdikleri performanslarının belirlenmesine yardımcı olan bir kavramdır. Bu kavram olumlu geri bildirim ile çalışanların kendine ve örgüte olan güvenlerinin artmasına sebep olur.

Çalışanlar günlük yaşamlarının büyük bir bölümünü örgüt içerisinde geçirmekte oldukları için çalışma ortamının ve buradan aldıkları doyum düzeyinin mevcut yaşantılarında büyük ve önemli bir yeri vardır. Çalışma ortamında iş tatmininin sağlanması bu yüzden çalışanlar açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Aşağıdaki tabloda çalışanlar açısından iş tatmininin önemi sıralı bir şekilde belirtilmiştir.

Tablo 18: Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi

Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi
Daha az iş değiştirmenin gerçekleşmesi
Meslek hastalıklarına yakalanmaların daha düşük düzeyde olması
Sosyal ihtiyaçlarının karşılanması
Örgütsel bağlılığın artması
Huzurlu aile ortamı, stressiz yaşam sürdürülmesi

3.1.2 Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatmini sadece çalışanlar açısından değil örgütün sürekliliği açısından da oldukça büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerde çalışanların beklentileri karşılandığı sürece, işten ayrılmalar azalacak ve verimlilik artacaktır. İşten ayrılmaların azalması beraberinde işgücü devir oranının azalmasını etkileyecek üretim ve hizmet kalitesini artıracaktır. Çalışanlardan iş tatmini ile ilgili olumlu geri dönüşler alındığı takdirde örgütsel sorunların belirlenmesi kolaylaşacak ve örgütsel gelişime katkıda bulunulacaktır.

Çalışanların mevcut işlerine uzak kalmaları ve doyumsuzluklarının artması örgüt içerisinde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve ani grevler gibi olumsuzluklara sebep olabilmektedir (Davis, 1998: 504).

Örgütlerin bu ve buna benzer sorunları en aza indirmesi ve çalışanlarından etkin bir biçimde yararlanabilmesi adına çeşitli uygulamalara gitmesi gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Çetin, 1999: 614-615)

Tablo 19: Örgütlerde İş Tatmini Uygulamaları

Örgütlerde İş Tatmini Uygulamaları
İş zenginleştirme
İş rotasyonu
Motivasyonun artırılması
Problemlerin çözümünde daha fazla öneri istenmesi
Çalışanlar arasında birbirlerine karşı duygusal destek düzeyinin artırılması
Örgüt amaçlarının sahiplenilmesi

Yukarıdaki tabloda örgütlerde çalışanlardan daha faydalı bir şekilde yararlanılması adına örgütte yapılması gereken birtakım uygulamalar belirtilmiştir. Bu maddeleri yerine getiren örgütler, çalışanların iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyecek ve olumlu geri bildirimler alacaktır.

3.1.3 Liderler Açısından İş Tatmininin Önemi

Örgütlerde çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmak adına yapılan çalışmalar, bazı liderler tarafından maliyet veya zaman kaybı olarak algılansa bile örgüt yaşamında iyi işleyen bir şemadan bahsedebiliriz. Çünkü iyi işleyen bir örgüt sisteminden yararlanacak olan yine örgütün liderleridir.

3.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini kavramına ilişkin çalışmalar incelendiğinde ortaya bu tatmin düzeyine etki gösteren bireysel ve örgütsel faktörlerin çıktığı görülmektedir. İş tatmin düzeyinin bireyden bireye ve örgütten örgüte farklılık göstermesinin sebebi olarak aşağıda bu faktörler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.2.1 İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların mevcut karakteristik özellikleri çalıştıkları örgütlerde sergiledikleri davranışlarını da etkilemektedir. Bireysel ya da biyolojik özellikler olarak bakıldığında; çalışanların yaş aralıkları, cinsiyetleri, medeni durumlarını belirten değişkenler söylenmektedir. Bireysel karakteristik özellikleri olarak ise değer yargıları, inançları, tutumları ve temel yetenek düzeyleri belirtilmektedir. Bir çalışan farklı bir örgüte katıldığında, karakteristik özelliklerinin bir kısmı idare tarafından değiştirilmek istense bile bu durum tam anlamıyla başarılı bir sonuç ortaya çıkarmaz (Baytok, 2001: 82-83).

Tablo 20: İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler
Cinsiyet
Yaş
Eğitim Durumu
Çalışma Süresi

3.2.2 İş Tatmini ve Cinsiyet

İş tatmini ve cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin saptanması hakkında yapılan bir araştırmanın sonuçları incelendiğinde, kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Çıkarılan bu sonucun nedeni olarak ise kadınların gerçekleştirecekleri işler hakkında daha az beklenti içerisinde oldukları şeklinde açıklama yapılmıştır. İş tatmini kavramında yapılan

cinsiyet farklılığı, gençler arasında, yüksek eğitim almış kişiler arasında, profesyonel olarak çalışma hayatında bulunan kişiler arasında veya idari konumda bulunanlar arasında gözlenmemiştir. Aynı araştırma içerisinde ise, evlilik bağı kurmanın ise kadınların iş tatminleri düzeyinde olumlu etkisinin olduğunu ancak erkeklerin iş tatminlerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Yelboğa, 2007: 3)

Kadın ve erkeğin sosyal rolleri içerisinde buldukları farklılıklar doğal olarak beklentileri arasındaki şeylerin de farklı sonuçlar ortaya çıkarmasına yol açmaktadır. Bu durum farklı tatmin kaynakları ve doyum düzeylerini de beraberinde getirmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda kadınların erkeklere oranla aile doyumuna, kişisel doyuma ve güvenliklerine daha fazla önem verdiklerini, buna karşın işle ilgili doyum özelliklerini ise daha az önemsediklerini göstermektedir. Başka bir araştırmada ise kadınların işle ilgili tatminde daha çok başarıya götüren süreçlerle ve yöntemlerle ilgilendikleri, erkeklerin ise daha çok sonuçlarla ilgilendikleri belirlenmiştir (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159).

Kadınların kendileriyle beraber aynı işte çalıştıkları erkeklere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması da iş tatmin düzeylerini düşürebilmektedir (Schultz, 1990: 278).

Yukarıda birtakım araştırmalar sonucu kadın ve erkeklerin örgüt içerisinde iş tatmin düzeylerinin belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar sonucunda yapılan bazı araştırmalarda tutarsız sonuçlar çıkarken, bazı araştırmalarda ise istatistiksel olarak bir ilişki bulunduğu gözlemlenmektedir. Buradan yola çıkarak iki faktör arasında kesin bir istatistiksel yargıya ulaşılmadığı söylenmektedir.

3.2.3 İş Tatmini ve Yaş

İş tatmini kavramı ve yaş düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu belirlemek amacıyla yapılan araştırmalarda bu iki değişken arasında olumlu yönde ilerleyen bir ilişki olduğu sonucu saptanmıştır. Çalışanların örgüt içerisinde buldukları yıllar arttıkça iş tatmin düzeylerinin de buna bağlı olarak artış göstereceği fikri düşünülmektedir. Bu durumun nedeni olarak ise uzun yıllar boyunca aynı işin yapılması durumunda daha fazla tecrübe kazanan çalışanların daha fazla şekilde iş tatminine

ulaşacak olmalarıdır. Bir diğer ifadeyle daha genç çalışanların terfi beklentisi ve iş koşullarının olumlu yönde değişiklik göstermelerine ilişkin bekleyiş içerisinde olmaları sebebiyle örgüt içerisinde yaşça daha büyük çalışanlara göre daha az iş tatmini düzeyine sahip olacakları fikridir (Davis, 1982: 100).

Örgütlerde birçok yönetim tarzında, çalışanların yaş düzeyleri ve yaptıkları işe karşı duydukları tatmin düzeyleri arasında “U” şeklinde belirtilen bir ilişkinin olduğu düşüncesine inanılmaktadır. Buna göre çalışanlar ilk başta işe büyük bir istek göstererek örgüt içerisine girmekte ve beklentileri ile yaptıkları işlerin gerçeklerinin uyum göstermediğini gördükleri takdirde ise mevcut sergiledikleri yetenekleri onları tatminsizlik boyutuna doğru götürmektedir (Dessler, 1980: 220).

Örgüt içerisinde işlerinden çok fazla beklentileri olan genç çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaşları ilerledikçe işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin de bununla beraber artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Yaşın ilerlemesiyle kendilerine sunulan yükselme imkanlarının artması, geri dönüş olarak aldıkları ödüllerin çeşitlilik göstermesi de iş tatmini düzeyinin olumlu bir şekilde ortaya çıkarılmasında önemli rol oynamaktadır (Organ, 1995: 345).

Yukarıda açıklanan araştırmalar sonucundan yola çıkarak çalışanların yaş düzeyleri ile çalışan tatmini konusunda ortaya çıkan üç temel sonuca ulaşılabilir. Bunlar (Güven vd., 2005: 134);

- ***Pozitif Doğrusal İlişki***

Örgüt içerisinde bulunan çalışanların yaşları arttıkça yaptıkları işi gerçekleştirmeye yönelik tatmin düzeylerinin de aynı şekilde artış gösterdiği ilişki türüdür

- ***U-Şekli İlişkisi***

Burada çalışanların yaptıkları işlerden duydukları tatmin düzeyleri genç yaşta yüksek sonuçları ortaya çıkarırken, kariyerlerinin ortalarında düşük tatmin ve ulaştıkları kariyerin sonlarına doğru ise tekrar tatmin düzeylerinin yükselmekte olduğunu belirten

ilişki türüdür. Bu sonuca her örgüt içerisinde ulaşılmamış sadece yapılan sınırlı araştırmalar sonucunda ulaşılmıştır.

- ***Ters U şekli***

Ters U şekli ilişkisine göre, yaş ile çalışan tatmini arasında bulunan ilişkiye bakılacak olursak ters U şeklinde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Burada çalışanların gerçekleştirdikleri işlerden duydukları tatmin düzeyleri yaş aralıklarına bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artış göstermekte ve ulaşılan bu noktadan sonra ise azalarak devam ettiği gözlemlenmektedir.

3.2.4 İş Tatmini ve Eğitim Durumu

İş tatmini kavramı ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışırken ortaya bir netlik çıkmamış aksine karmaşık bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çoğunlukla eğitim seviyesinin yükseldikçe iş tatmininin artış göstermesi şeklinde yargılara ulaşılmıştır. Ancak bu durum her koşulda geçerlilik göstermemektedir. Eğitim seviyesi ile çalışanların duydukları tatmin arasındaki ilişki kıyaslandığında ortaya net olarak çıkmayan karmaşık bir ilişkiden bahsedilmektedir. Örgütlerde ise genel olarak beklenti çalışanlarının eğitim düzeyleri arttıkça işe karşı duydukları tatmin düzeylerinin de artış göstermesidir. Çünkü eğitimin yüksek olması çalışanlara daha iyi iş olanaklarını sunmakla birlikte alacakları yüksek ücret düzeylerini de beraberinde getirecektir. Ancak her örgüt içerisinde her zaman bu durumun gerçekleştiği söylenemez.

Yapılan birtakım araştırmalar, eğitim düzeyinin iş tatmini kavramı ile kıyaslandığında aralarında negatif bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkardığını belirtmektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların işlerinden daha az doyum aldığını belirten araştırma sonuçları vardır. Çünkü daha iyi eğitim almış çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde beklenti içerisinde olacaklardır. Gerçekleştirdikleri işlerin kendilerine daha fazla başarı ve sorumluluk sağlamasını isteyeceklerdir. Çoğu örgütler, çalışanların bu beklentilerini karşılayamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar işlerinde düşük doyum hissi yaşamaktadır (Schultz ve Romo, 1990: 281).

Başka bir ifadeyle iş tatmini ve çalışanların eğitim durumları arasındaki ilişkinin net bir sonuç değil aksine bir belirsizlik durumu taşıdığını ifade eden araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Ortaya çıkmakta olan bazı durumlarda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek düzeyde olması sebebiyle iş tatminsizliğine düştükleri gözlemlenmektedir. Öte yandan eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgüt içerisinde sunulan ödüllere daha fazla ulaştıkları ve daha yüksek ücret aldıkları takdirde ortalamanın üzerinde bir iş tatmini yaşadıkları gözlemlenmektedir (Erol, 1998: 40).

3.2.5 İş Tatmini ve Çalışma Süresi

İş tatmini kavramının örgütlerde birçok sunulan fırsat ve kriterle yakından ilişki halinde olduğunu belirten araştırmalar sonucunda ortaya çalışma süresinin de iş tatmini düzeyini; çalışanların algılamaları tarafından olumlu veya olumsuz yönde etkilediği sonuçları ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmalar neticesinde, örgütlerde çalışma süresinin farklılık göstermesinin çalışanların örgüte olan bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak üzere bir model geliştirilmiştir. Ortaya çıkan bu modele göre, çalışanlar buldukları örgütün ilk senesinde ihtiyaç duydukları güvenlik ve beklenti düzeylerinin karşılanıp karşılanmayacağı ve bu karşılama durumunun ne miktarda gerçekleşeceği hakkında zihinlerinde birtakım düşünceler içerisinde olurlar. Örgütte geçirdikleri ikinci ve dördüncü seneleri arasında geçen süre içerisinde ise çalışanlar buldukları konumu ve statülerini geliştirmek için çabalar sergilemekte ve başarısızlık korkusu içerisinde mevcut işlerini yerine getirmektedir. Buldukları örgütte beşinci seneden sonra ise çalışanlar için olgunluk aşaması ortaya çıkmakla birlikte örgüte bağlılıkların yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Yavuz, 2009: 56).

3.3 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Yukarıda çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen bireysel faktörler açıklanmıştır. Çalışmanın bu kısmında ise iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler açıklanacaktır.

Çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve gerçekleştirdikleri işten duyacakları tatmin düzeylerinin artırılmasında örgütün çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar da belirleyici olarak rol oynamaktadır. Mevcut örgütün iş ortamına bağlı çalışan tatmini, örgütün çalışanlara sağladığı faktörlerine karşı çalışanların tutumu şeklinde belirtilmektedir.

Tablo 21: İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler
Çalışma Koşulları
Ücret
Yönetim
İşin Niteliği

3.3.1 İş Tatmini ve Çalışma Koşulları

Çalışanların gerçekleştirdikleri işlerden duydukları tatminleri ile ilgili değişiklik gösteren faktörlerden biri olan çalışma koşulları; çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını yansıtmakta olup örgüt içerisinde sıcaklığın, havalandırma düzeylerinin, örgütün ışıklandırmasının, çıkarılan gürültü boyutunun, örgütün temizliği ve yeterli düzeyde ekipman sağlanması, iş yükü ve sunulan iş programları gibi çalışma ortamı içerisinde bulunan çalışanları etkileyen ilgili unsurları ifade etmektedir. Bu özelliklerin çalışanların iş tatmini düzeylerini etkilemesinin nedeni ise çalışanların daha iyi çalışma şartları içerisinde buldukları takdirde kendilerine fiziksel bir rahatlık sağlanması boyutudur. Bunun sonucunda çalışanlar bu ortamın getirilerini arzulamakta ve daha iyi çalışma şartları için beklenti içerisinde bulunmaktadır (Öztekin, 2008: 24).

Bir örgütte olumsuz koşullardan dolayı çalışanlar üzerinde mevcut bir moral bozukluğu ve tatminsizlik durumu varsa, çalışanların çoğunlukla çalışma koşullarından şikayet etme eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Oysa burada üzerinde durulması gereken asıl neden, başka ve daha önemli düzeyde olabilmektedir. Bu çıkarımlara

rağmen küçük ve önemsiz görülen fiziki şartların çalışanlar tarafından ısrar edilerek ve abartılarak aktarılması bu durumun şikayet konusu haline getirilmesi ve asıl nedenden uzaklaşarak rahatlıkla ifade edilememesi birtakım sorunları meydana getirmektedir. Bazen sorunun asıl nedeni tamamen bireysel ya da yönetimden kaynaklanmaktadır. Burada gözlemlenen asıl nedenin önceden tespit edilerek ortadan kaldırılması ile fiziki koşullar konusundaki şikayetlerinde yok olduğu gözlemlenmiştir (Feldman, 1983: 198).

3.3.2 İş Tatmini ve Ücret

Çalışanlar, yaşamını devam ettirebilecekleri düzeyde bir gelire gereksinim duymaktadır. Bu nedenle "**ücret**" çalışanların en temel çalışma amaçları içerisinde yer almaktadır. İş tatmini kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizlik durumunun temel unsurlarından biri olarak ücret faktörünü ele almaktadır. Ücret kavramını tanımlayacak olursak; çalışanlar tarafından sadece ekonomik bir kazanç sağlama olarak görülmemekle birlikte çalışanların buldukları örgüt içerisine yapmış oldukları katkıların bir karşılığı ve bununla birlikte emeklerinin bir getirisi olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen en önemli değişkenlerden biri ücret boyutu olduğu söylenmektedir (Eğimli, 2009: 41).

Belirli bir yere geldikten sonra ücretin iş tatmini üzerinde ortaya çıkardığı etkisi, miktar boyutu ile değil çalışanlar arasında dağılımı ne şekilde gösterdiğiyle ilgilidir. Örgüt içerisinde çalışanların kendisi ile aynı düzeyde çalışanlara kıyasla daha az miktarda ücret aldığını öğrenmeleri ve özellikle kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara kıyasla ücretlerinin düşük olduğuna inanmaları örgüte ve gerçekleştirdikleri işlere karşı iş tatminsizliği durumu yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 239).

Yukarıdaki yargılara bakıldığında örgütlerde eşit işe eşit ücret verilmesi politikası izlendiği takdirde çalışanların iş tatmini düzeyleri olumlu yönde artacaktır yargısına ulaşabiliriz.

3.3.3 İş Tatmini ve Yönetim

Çalışanlar içerisinde buldukları örgütün doğası gereği, yönetimin sergiledikleri nitelik boyutunu iş tatmini düzeylerinde önemli bir şekilde ifade

etmektedir. Toplum tarafından tanınmış, önemli bir konuma sahip olan, hizmet ettikleri çevrenin geniş bir yer kapladığı örgütler ile çalışanların sergiledikleri yaratıcılıklarına yer veren, takım çalışmasına yatkın ve elverişli olan yönetim koşulları çalışanlar üzerinde daha yüksek bir tatmin durumu sağlamaktadır (Başaran, 2008: 267). Öte yandan örgüt içerisinde yer alan çalışanların görevleri, yetki ve sorumluluklarının önceden belirtilmemiş olması, yetki devri gibi yönetim ilkelerinin yeterince uygulanamaması ya da aksaması ve bu ihtimallerin ortaya çıkması gibi durumlarda örgüt içerisinde çalışanların morali olumsuz yönde etkilenir ve tatmin düzeyleri ortalamanın altında kalarak bir bozulma gösterir (Köksal, 1968: 107).

Yönetimin sergiledikleri tarzın çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş tatmini durumları üzerinde iki boyutta etkili olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki çalışan odaklı olmak ve liderlerin çalışanların karşılıklı ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması yani kısaca çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmasıdır. Açıklanan ikinci boyut ise örgüt içerisinde karar verme süreçlerine çalışanların katılım göstermesidir. Çünkü bu katılım sayesinde örgütlerde iş tatmin düzeyleri artış göstermektedir (Feldman ve Arnold, 1983: 196).

3.3.4 İş Tatmini ve İşin Niteliği

Örgütlere bakıldığında çalışanların genellikle verilen bir işi yerine getirme konusunda küçük bir oranda dahi olsa kendilerine özgürlük tanınmış olan işleri tercih etme eğilimi içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. Mevcut çalışanların çalışma ortamı içerisinde kazandıkları deneyimlerini ve yeteneklerini yeterince kullanamadıkları sorumluluklar ya da pozisyonlar ortaya çıktığında bu durumun doyumsuzluğa neden olabileceği ortaya çıkarken, nitelikleri ya da yeterlilikleriyle birebir benzerlik gösteren sorumluluk ya da pozisyonların ise çalışanlara mutluluk ve doyum etkisi yaratacağı beklenmektedir (Robbins, 2005: 24).

Bir örgütün çalışanlarına sağladığı tatmin boyutu, o örgütteki işin niteliğine ve bu niteliklerin çalışanlar tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne de bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Sarıkaya, 2002: 15).

3.4 İş Tatmini ve Motivasyon Kuramları

İş tatmini kavramı, önceleri örgütlerde moral olarak belirttiğimiz ardından iş doyumunu olarak daha geniş bir yelpazede kullanılan örgüt içerisinde işe karşı hoşlanma ve hoşlanmama duygularını belirten bir kavramdır. Geçmişten günümüze iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Harvard Üniversitesi'nden Elton Mayo önderliğinde bir grup bilim adamı 1923 yılında başlayıp 30'lara kadar devam eden araştırmaları sonucunda insan ilişkileri akımını başlattığını görüyoruz. Bu çalışmanın temel amacı, çalışma ortamı içerisinde bulunan yüksek verimliliğe yol açan faktörlerin belirlenmesidir. Bu araştırmalar sonucunda örgütlerin sosyal bir sistem olduğu ve bu sosyal sistemin en önemli unsurunun çalışanlar olduğu sonucuna varılmıştır.

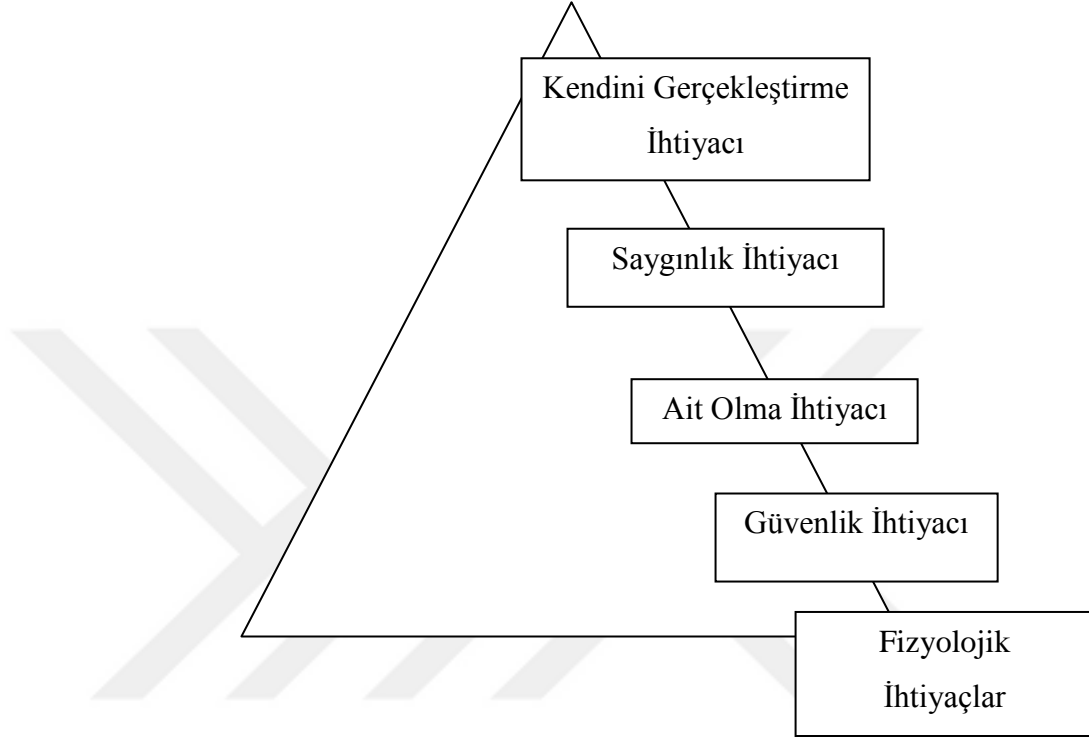
Motivasyon kuramları kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri
A. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	Vroom Beklenti Kuramı
Herzberg Çift Faktör Kuramı	Lawler Parter Beklenti Modeli
C. Alderfer ERG Kuramı	Adams Eşitlik Modeli
Mc Celland BGİ Kuramı	E. Locke Amaç Modeli

3.4.1 Abraham Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar; oluştuğunda sıkıntı ve elem veren tatmin edilmesi durumunda ise rahatlık sağlayan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Maslow'a göre insanın beş temel ihtiyacı bulunmaktadır. Genel nitelikli olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı kendi içerisinde bir sistem oluşturmaktadır.

Kaynaklar incelendiğinde Abraham Maslow'un, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını 1940'lı yıllarda geliştirmeye başladığı sonucuna ulaşılmaktadır. 1960'lı yılların başından itibaren ise bu kuram uygulanmaya başlamıştır.



Şekil 8: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: Bayat, 2008: 175.

Şekil 8'de belirtilen Abraham Maslow tarafından yapılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidine göre insan ihtiyaçları öncelik sırasına göre bir merdivenin basamakları gibi sıralanmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru ihtiyaçların önemlilik sırası azalmaktadır. Yani en alt basamakta olan ihtiyaç acil yukarıya çıktıkça bu derece azalmaktadır. Yalnız bu piramitte en çok dikkat edilmesi gereken ayrıntı bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığı takdirde bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici düzeyde olmaktadır.

- ***Fizyolojik İhtiyaçlar***

Maslow, fizyolojik ihtiyaçları karşılanması en zorunlu temel ihtiyaçlar olarak görmektedir. Örgüt içerisinde bu ihtiyaçlar ücret, yan haklar gibi iyi çalışma koşullarını ifade etmektedir.

- ***Güvenlik İhtiyaçları***

Örgüt içerisinde bakıldığında çalışanlar fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra kendilerini fiziksel ve sosyal anlamda güvende olduklarını bilmek isteyeceklerdir. Örgütte bu sigorta, emeklilik fırsatları, işin sağladığı güvence boyutu ve güvenli iş koşulları vb. olarak tanımlanmaktadır.

- ***Sosyal İhtiyaçlar***

Örgüt içerisinde kurulan arkadaşça ilişkiler, dostluk bağlarının gelişmesi, iş ortamının huzuru, mevcut bir grup içerisinde bulunma ihtiyacı, sosyal bir yapıda yer edinme isteği gibi faktörler örnek verilmektedir.

- ***Saygınlık İhtiyacı***

Unvan sahibi olma, işten alınan geri bildirimler vb. çalışanların saygınlık ihtiyaçlarını karşılamada belirli örneklerdir. Abraham Maslow aslında saygınlık ihtiyacı boyutunu iki alt bölümde ele alarak incelemiştir. Bu alt bölümlere göre kişinin kendisine duyduğu saygı boyutunu yani özsaygıyı ve başkalarının kendisine duyduğu saygıyı ayrı ayrı incelemiştir. Özsaygı kişinin olgunlaşma sürecini, başarılı ve güçlü olma ihtiyaçlarını belirtirken; başkalarının kendisine duyduğu saygı ise prestij boyutu ve diğerlerine kıyasla daha iyi bir konuma gelmesi gibi ihtiyaçlarını belirtmektedir.

- ***Kendini Gerçekleştirme***

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en üst basamağını oluşturan kendini gerçekleştirme, örgüt içerisinde ilerleme olanaklarının olduğu, çalışanların kendini ispatladığı bir basamaktır. Daha çok çalışanların arzuladıkları işi yapmaya ulaştıkları kısım diye de belirtilmektedir.

Maslow belirlediği bu beş ihtiyaca sonradan iki tane daha eklemiştir. Bu eklediği ihtiyaçlar, ***Bilişsel İhtiyaçlar ve Estetik İhtiyaçlar*** olarak isimlendirilmiştir. Buna göre bilişsel ihtiyaçlar daha çok bilme ve anlama düzeyi ile ilgili ihtiyaçları kapsarken; estetik ihtiyaçlar ise kişilerin güzel olan şeylere yönelme ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Miner, 1992: 56).

3.4.2 Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ERG Kuramı için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidinin günümüze uyarlanmış şekli denilmektedir. Burada varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyacı gösterme gibi birtakım ihtiyaçlardan söz edilmektedir. Bu ihtiyaçlar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidinden farklı olarak varlığını sürdürme ve ilişkilerde bulunma ihtiyacı tatmin edildikçe azalırken, gelişme ihtiyacı ise tatmin edildikçe artmaktadır.

Varlığını sürdürme, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidinde fizyolojik ihtiyaçlara denk gelirken, ilişkilerde bulunma ihtiyacı güvenlik ve ait olma ihtiyacına denk gelmektedir. Gelişme ihtiyacı ise saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

3.4.3 Mc Clland'ın Başarı-Güç-İlişki Kuramı

Bu yaklaşım üç tür insan ihtiyacı üzerinde durmaktadır. Bunlar; başarı odaklı insanlar, sosyal ilişki odaklı insanlar ve güç odaklı insanlar olarak birbirinden ayrılmaktadır.

Tablo 22: Mc Clland BGİ Kuramı

Başarı Odaklı İnsanlar	Sosyal İlişki Odaklı İnsanlar	Güç Odaklı İnsanlar
Sorumluluk ve risk almayı severler.	Sosyal faaliyetten zevk alırlar.	Yarışma ve rekabeti severler.
Sonuç almaya odaklıdırlar.	İnsan canlısı ve sevecendirler.	Para, makam, otorite odaklıdırlar.
Zoru severler.	Çatışmadan sakınırlar.	Yetkiye sahip olmak isterler.
Kolay pes etmezler.	Arkadaşlık ilişkisi geliştirmek isterler.	İnsanları kontrol etmek isterler.

Yukarıda tabloda belirtilen üç tür insan ihtiyacının sergiledikleri davranışlar açıklanmıştır. Bu açıklamalara göre odak noktası farklı olan insanların sergileyecekleri özelliklerin de farklı sonuçlar doğuracağı fikrine ulaşılmaktadır. Çünkü her insanın ihtiyaç duyduğu konular kişiden kişiye göre değişiklik gösterecek ve bu değişiklik devamında farklı istek ve ihtiyaçları ortaya çıkaracaktır.

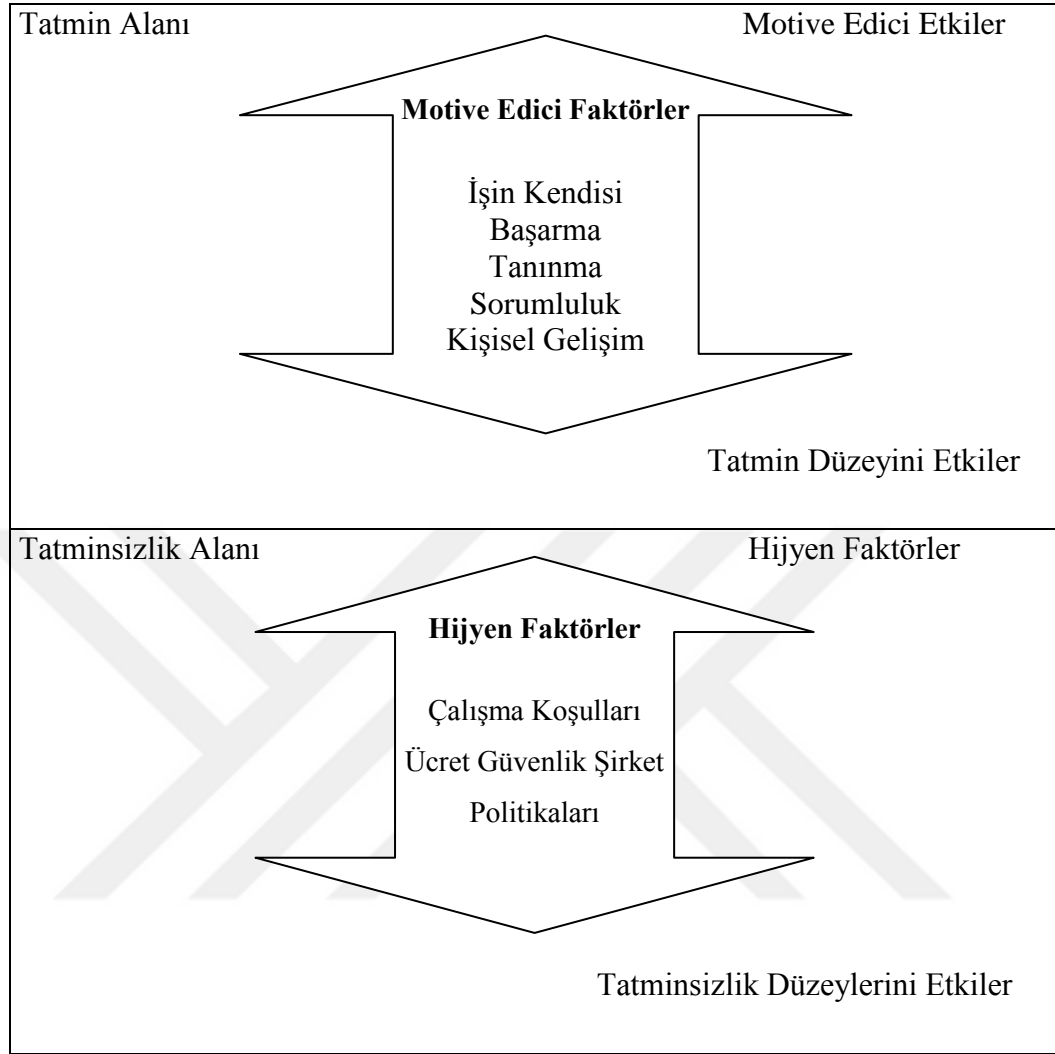
3.4.4 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg 1966 yılında çalışanlar üzerinde yaptığı ankete göre; çalışanlara işlerinde ne istedikleri sorusunu yönelmiş ve iki farklı cevap almıştır. Bu sonuçlara göre çalışanlar gerçekleştirdikleri işleri ile ilgili olarak kendilerini olağanüstü düzeyde iyi veya olağanüstü düzeyde kötü hissetmelerine yol açan durumları belirtmişler ve bu doğrultuda Herzberg Çift Faktör Kuramını ortaya çıkarmıştır.

Herzberg'in Çift faktör kuramı çalışanların tatmin olmasında ve daha yüksek performans sergilemesinde iki önemli faktörün etkili olduğunu belirtmektedir. Bunlar hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörler varlığı çok fazla bir şey ifade etmese bile yokluğu sıkıntı veren faktörlerdir. Örgüt içerisinde ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, örgüt politikaları, kişiler arası ilişkiler gibi unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Motive edici faktörler ise başarıya, tanınma, takdir edilme, yükselme imkanı gibi çalışanları motive eden onları harekete geçiren unsurlardan oluşmaktadır.

Herzberg'e göre çalışanlar kendilerini sevdiğçe, yaptıkları işlerde başarılı oldukça, sorumlulukları arttıkça ve mevcut iş kendilerini geliştirdikçe tatmin olacaklardır (Can, 1991: 154).

Bakıldığında bu teori her ne kadar anlamlı sonuçlar ortaya çıkarsa da bazı araştırmacılar tarafından eleştirilere uğramıştır. Araştırmacılar Çift Faktör Kuramının bireylerin başarı düzeylerinden çok iş tatmini ve tatminsizlikleri ile ilgili konular üzerinde durduğu için Herzberg'i eleştirmişlerdir. Ancak bu kuram liderlerin motivasyon düzeylerini anlamalarında birçok katkı sağlamıştır.



Şekil 9: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: Daft, 1997: 233, Aktaran, Arıkboğa, 2014: 245.

Aşağıda Tablo 23' de belirtilen Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör kuramının özellikleri liste halinde sıralanmıştır. Bu karşılaştırma dikkate alındığında ikisinin de ihtiyaçlar giderildikçe insanların motive olacaklarına inanmış olmaları gösterilebilir. Maslow ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru bir önem sırasına göre sınıflandırırken; Herzberg tatmin edici ve tatminsizliği gidericiler şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Bu tabloya göre Herzberg iş tatminini sağlamada en önemli faktörü sorumluluk alma bilinci olarak görürken; Maslow'un daha çok ekonomik faktörler olarak gördüğü sonucunu çıkartabiliriz.

Tablo 23: Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması

Maslow'un Kuramı	Herzberg'in Kuramı
Kendini gerçekleştirme gereksinimi	İşin kendisi, başarıma, gelişme olanakları ve sorumluluk
Saygı ve takdir edilme gereksinimi	İlerleme, tanınma ve statü
Ait olma ve sevgi gereksinimi	Denetçiyle, üstlerle, astlarla karşılıklı ilişkiler, teknik denetleme
Güvenlik gereksinimleri	İşletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği çalışma koşulları
Fizyolojik gereksinimler	Çalışma koşulları, ücret, kişisel yaşantı

Kaynak: Ateş, 2005: 79.

3.4.5 Vroom Beklenti Kuramı

Süreç teorileri içerisinde yer alan Vroom'un Beklenti Kuramı, ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Burada çalışanların gösterdiği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içinde olmaları en önemli ihtiyaç olarak belirtilmektedir. Eğer örgütte takdir ve ödüllendirmeye ilgili ilke ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki sağlayacağı düşüncesi vurgulanmaktadır.

Vroom'un bu kuramına göre, çalışanların örgütte ulaşmayı hedefledikleri birincil ve ikincil olmak üzere iki tür sonuç vardır. Birincil sonuçlar, çalışanların örgüt içerisinde gösterdiği performansla ilgilenirken ikincil sonuçlar ise çalışanın hedeflediği bireysel sonuçlar ile ilgilenmektedir (Tutar, 2010: 34).

3.4.6 Lawler ve Porter'in Beklenti Modeli

Bu model Vroom'un Beklenti Kuramından farklı olarak bir model önermemekle birlikte sadece birtakım eklemeler yapmaktadır. Burada modele iki değişken katılır. Bunlardan ilki, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak

ortaya çıkan ve yine kişinin nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkin bir değişkendir. Yani, çalışanlar kendisine verilen ödülü örgütte bulunan diğer çalışanlar ile kıyaslamakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladıkları zaman işten sağladıkları doyumun önemli bir ölçüde azaldığı sonucu ortaya çıkarılmaktadır. Ortaya çıkan ikinci değişken ise örgütlerde çalışanların kendilerinden beklenen davranış gücünü azaltmakta olan rol çatışmalarının olduğunu bunun da sergiledikleri çaba ve başarılarını olumsuz bir yönde etkilediğini ileri sürmektedir (Eren, 2008: 599).

3.4.7 Adams'ın Eşitlik Modeli

Bir örgüt içerisinde çalışanlar sergiledikleri çabaları ve bu çabaların karşılığı olarak elde ettikleri ödülleri benzer iş durumlarında sergiledikleri çaba ve ödül durumlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Burada güdülenmenin temelinde çalışanların örgütte kendilerine eşit davranılma isteği yatmaktadır. Girdi ve çıktılar olarak maaş ve emek üzerinden karşılaştırma yapılmaktadır.

Çalışanlar kendilerine verilen ödülleri diğer çalışanlara verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarı gösteren diğer çalışanlarla arasında ne düzeyde eşit olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre yüksek düzeyde başarı göstermenin yüksek tatmin sağlayabilmesi için çalışanların beklentileri ile aldıkları ödül arasında bir eşitliğin kurulması ve örgüt içerisinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Yüksel, 2003: 151).

3.4.8 E. Locke Amaç Modeli

Amaç modeli, örgüt içerisinde çalışanların yaptığı amaç belirlemelerinin güdülenme bakımından durumunu ele almaktadır. Burada örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanlar bir takım kişisel amaçlar belirlemekte ve bu amaçlarla elde etmek istedikleri şeylere ulaşmaktadırlar. Örgüt içerisinde belirledikleri amaçlar çalışanları harekete geçirmektedir. Ancak bu belirlenen amaçlar zorlayıcı olmamalıdır ve kolay da ulaşılmamalıdır.

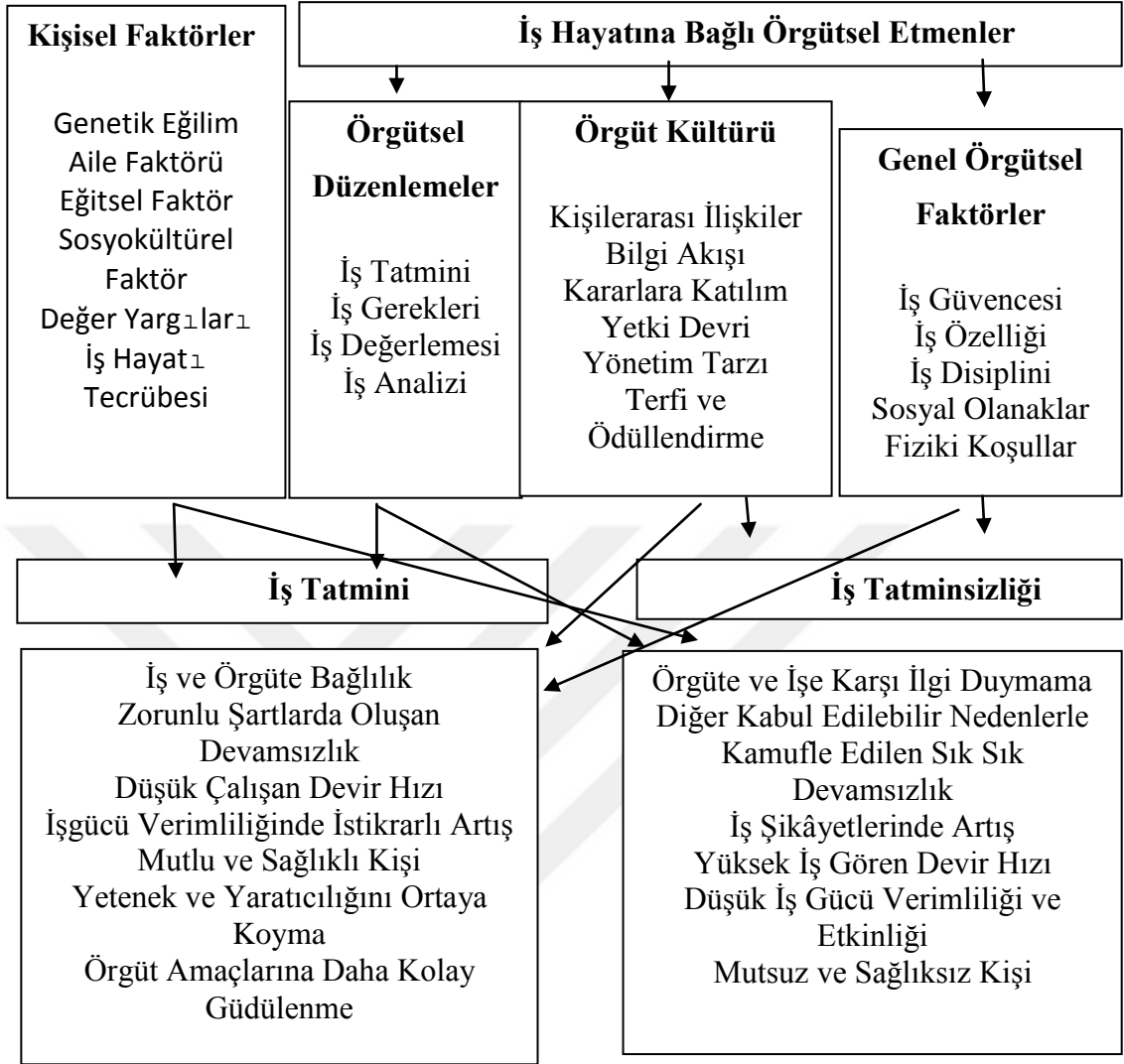
Amaçların güdülenmedeki rolleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Çalışanların kendisi tarafından belirlenen amaçların açık bir biçimde olması iş yaşamında başarı düzeylerini arttırmaktadır. Çünkü çalışanlar o zaman daha kararlı davranışlar sergilemekte ve başarılarını gerçekleştirmek adına mevcut faaliyet içerisinde bulunmaktadır.
- Çalışanların kendisi tarafından önceden belirlenen bu amaçların kolay başarılamayacak türden olması kişinin örgüt içerisinde daha arzulu ve hırslı bir şekilde çalışmasını gerektirecek ve bu sayede başarılarının artış göstermesine sebep olacaktır.
- Amaçların güdülenmedeki rollerinden biri de bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesinin belirtilmesidir. Örgüt içerisinde çatışma arttıkça bireysel davranışların başarı sağlama şansı da azalacaktır (Eren, 2008: 582-583).

3.5 İş Tatmininin Sonuçları

Bir örgüt içerisinde çalışanların kendilerini hiç katkı sağlamadıkları bir ortam içerisinde veya çok az bir katkı sağladıkları ortamda bulmaları kendileri dışında diğer çalışanlar ile aralarında sergiledikleri davranışların huzursuzluk boyutuna ve direniş gösterme durumlarına yol açtığı gözlemlenmektedir. Çalışanların kendilerine verilen sorumlulukları gerçekleştirirken düşük morale sahip olmaları sonucunda işi yavaşlatma, işi durdurma, devamsızlık, iş veriminin düşmesi, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk gibi durumları ortaya çıkardığı görülmektedir (Eren, 1989: 139).

Çalışanların örgütte iş tatmini düzeylerinin sağlanması için; gösterdikleri çabanın takdir edilmesi ve maddi-manevi olarak tanınması, eşit düzeyde bir ücret verilmesi, örgütün değerli bir üyesi olduklarının hissettirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işlerini kişiselleştirme şansı ve ait olma duygusu, örgüt içerisinde kararlara katılım göstererek bu kararlarda etkili olması, pozitif yönetsel liderlik, bireysel hedeflerine ulaşma şansı, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, çalışanların hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Şahin, 2007: 68).



Şekil 10: İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002: 6.

Şekil 10'da iş tatmini düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz sonuçları görülmektedir. Buna göre örgütün liderleri, örgütün istenilen hedeflere ulaşması açısından önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermeleri, kendileri ve örgütleri açısından iş tatmininin önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002; 5).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi olarak belirlenen tez konusu için gerekli kaynak taraması yapılmış ve bu bölümde alan araştırmasının sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin hız göstermesiyle ortaya çıkan örgütlerin sürdürülebilir rekabet ortamında avantaj sağlayabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışan performansı büyük ölçüde önem taşımaktadır. Çalışanların mevcut performanslarının gelişmesi ise örgüt içerisinde iş tatminlerinin yüksek düzeyde olmasını gerektirmektedir. Bu araştırmada örgüt içerisinde hizmetkâr liderlik özellikleri taşıyan bir liderin çalışanlar üzerindeki örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileme düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

4.2 Araştırmanın Örnekleme

Yapılan bu araştırma Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan ve farklı firmalarda çalışan aynı zamanda araştırmaya katılımı kabul eden çalışanlardan oluşmaktadır. Türkiye’de bu sektöre verilen önemin fazla olması ve çalışanlarının örgütlerine bağlılığının ve iş tatmini düzeylerinin önemli bir yer tutması dolayısıyla örneklem olarak bu sektör seçilmiştir. Çalışanlar gönüllülük esasına göre araştırma içerisine dahil edilmiştir. Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma toplam 115 çalışana dağıtılmış ve bunlardan 102 tanesi değerlendirmeyi yapıp geri göndermiştir. Araştırmanın %88,6 geri dönüş oranı bulunmaktadır.

4.3 Araştırmanın Varsayımları

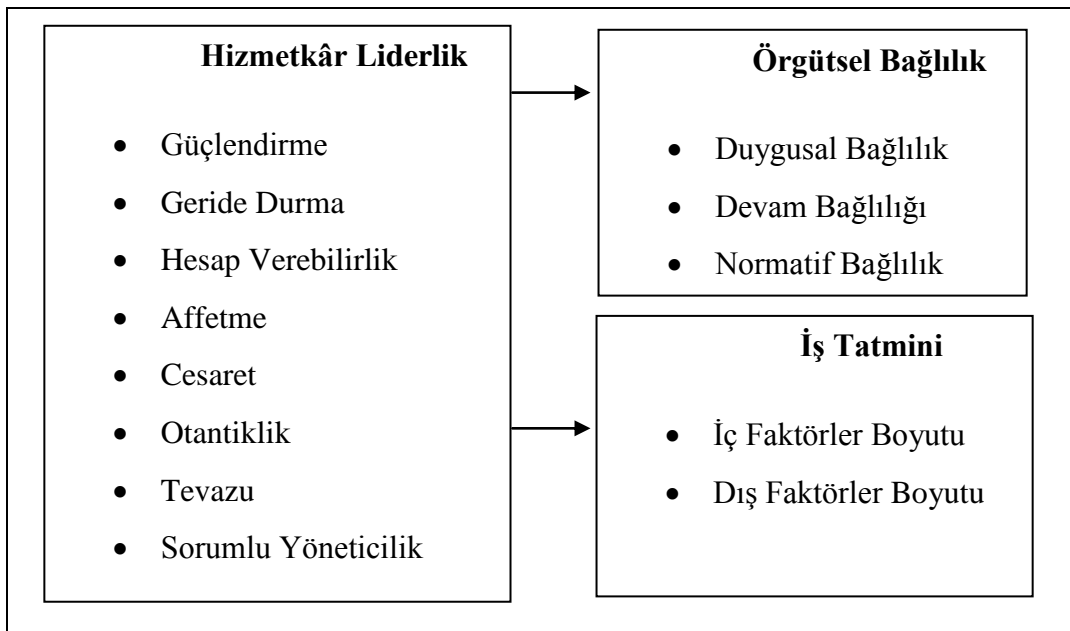
Bu araştırmada asıl cevaplanması gereken konu hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığıdır. Bu soruyu cevaplamak için yukarıda teorik olarak incelenen anahtar kavramlar ve bu kavramların ölçekleri yardımı ile araştırma modeli geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu ve verilerin yorumlanmasında kullanılan istatistiki yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği ayrıca araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışan personellerin anket içerisindeki soruları samimi ve içten bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

4.4 Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Araştırma içerisinde alan araştırması yapılmış olup veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Veri sağlama sürecinde ise birincil ve ikincil veri toplama tekniği kullanılmıştır. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlardan anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla birincil veriler toplanılmış; kütüphaneden, mevcut makalelerden, kitaplardan yararlanarak ise ikincil veriler elde edilmiştir.

Anket dört aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada çalışanların demografik durumlarını belirlemeye yönelik cinsiyetlerini tespit etmeye yönelik, yaş ve medeni durumlarını, eğitim düzeylerini ve kıdem sürelerini belirlemeye yönelik 6 adet soru bulunmaktadır. Sonrasında ise sırasıyla Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İş Tatmini ölçeği soruları yöneltilmiştir.



Şekil 11: Araştırmanın Modeli

4.5 Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Anket çalışmasının ikinci aşamasında Hizmetkâr Liderliğin yedi boyutunu ve 26 maddesini oluşturan Dierendock ve Nujiten tarafından 2011 yılında hazırlanmış anket ölçeği yer almaktadır. İfade yanıtları için ise beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

- ***Güçlendirme Boyutu***

Bu boyut içerisinde Hizmetkâr liderlik anketinin; Liderim, işimi yapmam için gerekli bilgiyi verir. Yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir. Liderim örgüt içerisinde kendimi geliştirmem için yardım eder. Liderim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirmektedir. Liderim, işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini sunar. Bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder ve yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar soruları yer almaktadır. Anket sorularının 1-7 arası güçlendirme boyutunun sorularını oluşturmaktadır.

- ***Geride Durma Boyutu***

Ölçeğin geride durma boyutunda liderim kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir. Başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez ve liderim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir soruları yer almaktadır. Anket sorularının 8-10 aralığı bu boyutun sorularını oluşturmaktadır.

- ***Hesap Verebilirlik Boyutu***

Hesap verebilirlik boyutunda yer alan sorular; liderim yürüttüğüm işten beni sorumlu tutmaktadır. Liderim beni kendi performansından sorumlu tutar ayrıca beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar şeklindedir. 11-13 arası sorular hesap verebilirlik boyutu sorularını oluşturmaktadır.

- ***Affetme Boyutu***

Ölçeğin affetme boyutu içerisinde bulunan sorular 14-16 arasındaki soruları kapsamaktadır. Bu sorular; liderim insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden

sürekli eleştirir. Örgüt içerisinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler ve geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker soruları şeklinde yer almaktadır.

- ***Cesaret Boyutu***

Kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır. Liderim risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar soruları ölçeğin cesaret boyutu kısmında yer almaktadır. 17 ve 18. sorular cesaret boyutu sorularıdır.

- ***Tevazu Boyutu***

Hizmetkâr liderliğin tevazu boyutunda; liderim eleştirilerden ders alır, kendi üstünün eleştirilerinden ders almaya çalışır, hatalarını kendi üstüne itiraf eder, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır ve eğer insanlar lidere karşı eleştiri yaparlarsa, bu eleştirilerden ders almaya çalışır soruları bulunmaktadır. 19-23 aralığında olan sorular ölçeğin tevazu boyutundaki soruları oluşturmaktadır.

- ***Sorumlu Yöneticilik Boyutu***

Anket içerisinde yer alan Hizmetkâr liderliğin son kısmı olan sorumlu yöneticilik boyutunda liderim bütünün iyi olmasına dikkat etmenin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Liderim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir ve işimizin toplumsal sorumluluk yönü üzerinde durmaktadır. 24, 25 ve 26. soruları sorumlu yöneticilik boyutu sorularını kapsamaktadır.

4.6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmanın üçüncü aşamasında Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketin 6 tane duygusal bağlılık boyutunu oluşturan sorular, 6 tane devam bağlılığı boyutunu oluşturan sorular ve 6 tane de normatif bağlılık boyutunu oluşturan sorular yer almaktadır. 5 dereceli Likert tipi kullanılarak ölçek cevaplandırılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler; 1.

Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum skalasında değerlendirilmektedir.

- ***Duygusal Bağlılık Boyutu***

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunda yer alan sorular anketin ilk altı sorusunu kapsamaktadır. Bunlar sırasıyla; kariyerimin geri kalan kısmının bu örgütte geçmesi beni mutlu eder. Örgütümün problemlerini kendi problemlerim gibi hissetmekteyim. Çalıştığım örgütün benim açımdan kişisel bir anlamı bulunmaktadır. Örgüt içerisinde kendimi **“ailenin bir parçası”** gibi hissetmekteyim. Örgüte **“duygusal olarak bağlı”** hissediyorum ve örgüt içerisine ait olduğuma dair güçlü bir his duymaktayım soruları şeklindedir.

- ***Devam Bağlılığı Boyutları***

Devam bağlılığı boyutunda yer alan sorular; şu anda örgütten ayrılmayı istesem bile bana zor geliyor. Örgütten ayrılmaya karar verdiğim takdirde hayatımda birçok şey bozulabilir. Şu anda bu örgütte bulunmayı istediğim kadar gereklilik de duyuyorum. Bir diğer soru ise; bu örgütten ayrılmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan birisi de mevcut alternatiflerin az oluşudur. Bu örgütten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum ve başka bir örgütte burada sunulan fırsatlar bulunmayabilir soruları şeklindedir. Anketin 6-12 arasında bulunan soruları devam bağlılığı boyutlarını oluşturan soruları kapsamaktadır.

- ***Normatif Bağlılık Boyutları***

Anketin örgütsel bağlılık sorularının ölçülmesi kısmında son kısmı kapsayan normatif bağlılık boyutu soruları şu şekildedir; bu örgütte kalmak için zorunluluk duygusu hissetmiyorum. Şu anda işimi bıraksam suçluluk duygusu hissederim. Çalıştığım bu örgüte birçok şey borçluyum. Örgüte karşı sorumluluklarım olduğu için örgütten hemen ayrılmam mümkün değil. Mevcut liderlerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum ve son soru olarak kendi yararına bile olsa örgütten ayrılma fikrinin doğru olmadığını düşünüyorum şeklindedir. Bu sorular anketin 12-18 arası aralığındaki sorularını oluşturmaktadır.

4.7 İş Tatmini Ölçeği

Anketin dördüncü aşamasında ise Minnesota İş Tatmini Ölçeği bulunmaktadır. Anketin orijinali 1967 yılında 100 madde olarak geliştirilmiştir. D.J Weiss, R.V. Davis England ve L.H. Lofquist tarafından yapılan bu anketin, Türkçe'ye tercümesini Deniz ve Güliz Gökçura yapmıştır. Anket sorularında boyutlar iç kaynaklı ve dış kaynaklı faktör boyutları olarak sınıflandırılmıştır. İç Kaynaklı Faktör boyutu Herzberg'in güdüleyici faktörlerini temsil ederken; Dış Kaynaklı Faktör boyutunu ise hijyen faktörleri temsil etmektedir. Kısa Formuna dayalı olarak hazırlanmış 20 adet İş Tatmini Ölçeği sorularında ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır.

- ***İç Kaynaklı Faktör Boyutları***

İş tatmini ölçeğinin iç faktörler boyutlarını oluşturan sorular; Örgüt içerisinde gerçekleştirdiğim işten her zaman memnuniyet duyarım, işimde tek başıma çalışma fırsatlarının olduğunu düşünürüm, işimde bazen tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler gerçekleştirme fırsatım olur, İşimin bana toplum içerisinde "*saygın kişi*" olma şansını verdiğini düşünüyorum. Örgüt içerisinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum ve işimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum. Yaptığım işi başkalarına bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum. Örgütte diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunluk duyuyorum. Kendi bilgi birikimim ve yeteneklerime uygun bir iş yaptığımı düşünüyorum. Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir örgüt içerisinde çalışmaktayım. Yapılan işlerin takdir edilmesi açısından örgütün memnun edici olduğunu düşünüyorum ve bugün işe girecek olsam çalışmakta olduğum örgüte yeniden başvuruda bulunurum sorularını kapsamaktadır. Bu sorulara 1-12 arasında ankette yer verilmiştir.

- ***Dış Kaynaklı Faktör Boyutları***

İş tatmini ölçeğinin dış kaynaklı faktör boyutları 13-20 aralığında soruları kapsamaktadır. Bu sorular; İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzlarından memnunluk duyuyorum, yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından örgütü memnun

edici buluyorum. Yaptığım işin karşılığı olarak aldığım ücreti uygun buluyorum. Yaptığım işle ilgili ileride terfi elde edebileceğimi düşünüyorum. İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı tanıyor. Çalışma şartları ve çalışma saatlerini uygun buluyorum ve örgüt içerisindeki arkadaşlık ilişkileri işimden duyduğum memnuniyeti etkiler şeklindedir.

4.8 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Hizmetkâr liderlik boyutları örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H1a: Hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H1b: Hizmetkâr liderlik boyutlarından geride durma boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H1c: Hizmetkâr liderlik boyutlarından hesap verebilirlik boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H1d: Hizmetkâr liderlik boyutlarından affetme boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H1e: Hizmetkâr liderlik boyutlarından cesaret boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H1f: Hizmetkâr liderlik boyutlarından tevazu boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H1g: Hizmetkâr liderlik boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Hizmetkâr liderlik boyutları örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H2a: Hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H2b: Hizmetkâr liderlik boyutlarından geride durma boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H2c: Hizmetkâr liderlik boyutlarından hesap verebilirlik boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H2d: Hizmetkâr liderlik boyutlarından affetme boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H2e: Hizmetkâr liderlik boyutlarından cesaret boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H2f: Hizmetkâr liderlik boyutlarından tevazu boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H2g: Hizmetkâr liderlik boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Hizmetkâr liderlik boyutları örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H3a: Hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H3b: Hizmetkâr liderlik boyutlarından geride durma boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H3c: Hizmetkâr liderlik boyutlarından hesap verebilirlik boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H3d: Hizmetkâr liderlik boyutlarından affetme boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H3e: Hizmetkâr liderlik boyutlarından cesaret boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H3f: Hizmetkâr liderlik boyutlarından tevazu boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H3g: Hizmetkâr liderlik boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutu, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H4: Hizmetkâr liderlik boyutları, iş tatmini boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H4a: Hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme boyutu, iş tatmini boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H4b: Hizmetkâr liderlik boyutlarından geride durma boyutu, iş tatmini boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H4c: Hizmetkâr liderlik boyutlarından hesap verebilirlik boyutu, iş tatmini boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H4d: Hizmetkâr liderlik boyutlarından affetme boyutu, iş tatmini boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H4e: Hizmetkâr liderlik boyutlarından cesaret boyutu, iş tatmini boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H4f: Hizmetkâr liderlik boyutlarından tevazu boyutu, iş tatmini boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H4g: Hizmetkâr liderlik boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutu, iş tatmini boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Hizmetkâr liderlik boyutları, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H5a: Hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme boyutu, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H5b: Hizmetkâr liderlik boyutlarından geride durma boyutu, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H5c: Hizmetkâr liderlik boyutlarından hesap verebilirlik boyutu, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H5d: Hizmetkâr liderlik boyutlarından affetme boyutu, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H5e: Hizmetkâr liderlik boyutlarından cesaret boyutu, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H5f: Hizmetkâr liderlik boyutlarından tevazu boyutu, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H5g: Hizmetkâr liderlik boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutu, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

4.9 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen veri ve bulgulara yer verilmiştir.

4.9.1 Demografik Bulgular

Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ölçmeye yönelik yapılan anket çalışmasında; katılımcılara cinsiyet durumlarını belirlemek amacıyla, yaş aralıkları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, kurumda geçirdikleri hizmet süreleri ve çalışma hayatları boyunca geçirdikleri toplam hizmet süreleri dahil olmak üzere 6 adet demografik soru yöneltilmiştir.

Tablo 24' de gösterilen Demografik Değişkenler kısmında yer alan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında; katılımcıların %54,9'unun kadın (n=56), %46'sının erkek (n=44) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu katılımcıların, %26,5'i (n=27) 20-24 yaş aralığında, %24,5'i (n=25) 25-29 yaş aralığındadır. Araştırmanın %16,7'lik kısmını (n=17) 30-34 yaş aralığında bulunan katılımcılar oluşturmaktadır. Ayrıca %13,7'lik

kısmını (n=14) 35-39 yaş aralığında bulunan katılımcılar oluşturmaktadır. %18,6'lık kısmını ise (n=19) 40 yaş ve üzeri katılımcıların oluşturduğu bilgisine ulaşılmaktadır. Katılımcılardan (n=47) %46,1'lik kısmı evli, %53,9 (n=55) kısmı ise bekar. Eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında ise ilköğretim ve lise mezunu katılımcılar (n=3) %2,9'luk bir dilimi, ön lisans mezunu (n=15) %14,7'lik dilimi, lisans mezunu (n=60) %58,8'lik dilimi, lisansüstü ise (n=21) %20,6'lık bir dilimi oluşturmaktadır. Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri dikkate alındığında ise 1 ve altında çalışan katılımcılar (n=19) %18,6'lık dilimi, 2-5 yıl arası çalışanlar (n=46) %45,1'lik dilimi, 6-9 yıl arası çalışanlar (n=22) %21,6'lık dilimi, 10-13 yılları arasında çalışanlar ise (n=14) %3,7'lik kısmı oluşturmaktadır. Son olarak aynı örgütte 14+ yıl çalışan ise 1 kişi bulunmakta ve %1,0'lik dilimi oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışan katılımcılara yönelttiğimiz son demografik soru ise toplam hizmet süreleridir. Burada adaylardan aldığımız yanıtlar; 1 ve altında çalışan (n=14) %13,7'lik dilimi kapsamaktadır. 2-5 yılları arasında çalışanlar (n=33) %32,4'lük dilimi, 6-9 yılları arasında çalışanlar (n=23) %22,5'lik dilimi, 10-13 yılları arasında çalışanlar (n=19) %18,6 ve son olarak 14 yıl üzeri çalışanlar ise (n=12) %11,8'lik dilimi oluşturmakta olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Tablo 24: Örneklemen Demografik Verileri

Demografik Değişkenler		
CİNSİYET	N	%
Kadın	56	54,9
Erkek	46	45,1
YAŞ		
20-24	27	26,5
25-29	25	24,5
30-34	17	16,7
35-39	14	13,7
40+	19	18,6
MEDENİ DURUM		
Evli	47	46,1
Bekar	55	53,9
EĞİTİM DURUMU		
İlköğretim	3	2,9
Lise	3	2,9
Ön Lisans	15	14,7
Lisans	60	58,8
Lisansüstü	21	20,6
KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 ve altı	19	18,6
2-5	46	45,1
6-9	22	21,6
10-13	14	3,7
14+	1	1,0
TOPLAM HİZMET SÜRESİ		
1 ve altı	14	13,7
2-5	33	32,4
6-9	23	22,5
10-13	19	18,6
14+	12	11,8

4.9.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan üç farklı ölçek (Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği) için güvenilirlik analizi sonuçlarına iç

tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanması yoluyla ulaşılmıştır. Mevcut bir ankete güvenilirlik analizi yapabilmek için demografik soruların dışında mevcut soru sayısının 30'un üzerinde bulunması ve anketin en az 50 kişi tarafından cevaplandırılması gerekmektedir. Gerçekleştirilen bu ankette soru sayısının 30'un üzerinde olması ve anket uygulanan katılımcı sayısının 50'nin üzerinde olması araştırma üzerinde güvenilirlik analizinin yapılabileceğini göstermektedir (Akgündüz, 2012: 62).

4.9.2.1 Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Aşağıda Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları tablo yardımı ile listelenmiştir

Tablo 25: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler

	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Güçlendirme	,880	,882	7
Geride Durma	,767	,762	3
Hesap Verebilirlik	,805	,819	3
Affetme	,779	,805	3
Cesaret	,770	,770	2
Tevazu	,776	,847	5
Sorumlu Yöneticilik	,955	,954	3

Tablo 25' de görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarına uygulanan tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) analizi sonucunda **Güçlendirme boyutunun** Cronbach Alpha değeri ,880; **Geride Durma boyutunun** Cronbach Alpha değeri ,767; **Hesap Verebilirlik boyutunun** ,805; **Affetme boyutunun** ,779; **Cesaret**

boyutunun ,770; *Tevazu boyutunun* ,776 ve *Sorumlu Yöneticilik boyutunun* ,955 olduğu sonucu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha katsayısı hesaplanırken anketin güvenilirlik düzeyleri dikkate alındığında $\alpha < 0.50$ ise ölçek güvenilir değil, $0.50 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük düzeyde güvenilirdir. $0.60 < \alpha < 0.70$ ise ölçek kabul edilebilir düzeyde güvenilirdir. $0.70 < \alpha < 0.90$ aralığında ise ölçek iyi düzeyde güvenilirdir sonuçlarına ulaşılmaktadır. Tablo 25’ de gösterilen hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeği boyutlarından her birinin 0,70 değerinin üzerinde bulunması sonucu alt ölçek boyutlarının güvenilirliği iyi düzeyde güvenilirdir sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

4.9.2.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın üçüncü bölümünü oluşturan Örgütsel Bağlılık faktörünün belirlenmesi üzerine yapılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 26: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler

	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Duygusal Bağlılık	,812	,812	6
Devam Bağlılığı	,839	,839	6
Normatif Bağlılık	,812	,806	6

Tablo 26 dikkate alındığında *Duygusal Bağlılık boyutunun* Cronbach Alpha değeri ,812; *Devam Bağlılığı boyutunun* ,839 ve *Normatif Bağlılık boyutunun* Cronbach Alpha değeri ise ,812 olarak belirtilmektedir. Buna göre değerler 0,70 değerinin üzerinde olduğu için ölçeğin geçerliliği olduğu ve iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.9.2.3 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

İş Tatmini Ölçeği; iç kaynaklı faktör boyutları ve dış kaynaklı faktör boyutları Cronbach Alpha değerleri Tablo 27’de istatistiksel olarak belirtilmiştir.

Tablo 27: İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Alt Ölçekler

	Cronbach Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
İç Kaynaklı Faktörler	,778	,791	12
Dış Kaynaklı Faktörler	,895	,893	8

Yukarıdaki Tablo 27’de belirtilen *İç Kaynaklı Faktör boyutunun* Cronbach Alpha değeri ,778 iken *Dış Kaynaklı Faktör boyutunun* Cronbach Alpha değeri ,895 olarak belirtilmektedir. Buna göre değerler 0,70 değerinin üzerinde olduğu için ölçeğin geçerliliği olduğu ve iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.10 Ölçeklerin Madde Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin madde analizlerine göre sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Tablo 28: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde Analizleri

Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Güçlendirme				
1.Madde	4,05	1,164	,683	,826
2.Madde	4,22	,863	,755	,812
3.Madde	4,28	,872	,695	,821
4.Madde	4,30	,854	,722	,817
5.Madde	4,54	,792	,500	,848
6.Madde	4,52	,805	,534	,843
7.Madde	4,35	,766	,448	,854

Geride Durma				
1.Madde	4,43	,572	,795	,457
2.Madde	4,43	,572	,795	,457
3.Madde	4,61	,600	,296	1,000
Hesap Verebilirlik				
1.Madde	4,40	1,145	,811	,570
2.Madde	4,04	1,319	,402	1,000
3.Madde	4,40	1,145	,811	,570
Affetme				
1.Madde	4,16	1,303	,783	,530
2.Madde	2,88	1,625	,369	1,000
3.Madde	4,16	1,303	,783	,530
Cesaret				
1.Madde	4,15	1,300	,626	-
2.Madde	4,06	1,304	,626	-
Tevazu				
1.Madde	4,05	1,164	,890	,622
2.Madde	4,05	1,164	,890	,622
3.Madde	4,05	1,164	,890	,622
4.Madde	4,05	1,164	,890	,622
5.Madde	3,51	1,658	-,188	1,000
Sorumlu Yöneticilik				
1.Madde	4,18	1,197	,957	,892
2.Madde	4,25	1,059	,814	,998
3.Madde	4,17	1,195	,954	,894

Yukarıda yer alan Tablo 28’de Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine ilişkin 7 boyutta yer alan 26 maddeye ait analizi bulgularına yer verilmiştir. Tablo 28 detaylı olarak incelendiğinde; ,20’nin altında madde toplam korelasyon değerine sahip 1 faktörün olduğu görülmektedir. Bu faktör hizmetkâr liderlik ölçeğinin tevazu boyutunda yer alan 5. maddesidir. Tevazu boyutu ile ilgili *“İnsanlar lidere karşı eleştiri yaparlarsa bu eleştirilerden ders almaya çalışır”* maddesi çıkarıldığında alt ölçek güvenilirliği ,1000’e yükselmektedir.

Tablo 29: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Madde Analizi

Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Duygusal Bağlılık				
1.Madde	4,19	1,208	,575	,782
2.Madde	4,19	1,208	,575	,782
3.Madde	4,19	1,208	,575	,782
4.Madde	4,29	1,199	,569	,783
5.Madde	4,29	1,199	,569	,783
6.Madde	4,29	1,199	,569	,783
Devam Bağlılığı				
1.Madde	4,29	1,199	,024	,916
2.Madde	4,19	1,208	,921	,749
3.Madde	4,19	1,208	,921	,749
4.Madde	4,19	1,208	,921	,749
5.Madde	4,19	1,208	,921	,749
6.Madde	4,18	1,206	,204	,888
Normatif Bağlılık				
1.Madde	4,06	1,304	,120	,868
2.Madde	2,55	1,487	,738	,741
3.Madde	2,55	1,487	,738	,741
4.Madde	2,38	1,343	,743	,744
5.Madde	2,38	1,343	,743	,744
6.Madde	2,39	1,351	,410	,816

Yukarıda yer alan Tablo 29’da Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin 3 boyutta yer alan 18 maddeye ait analiz bulgularına yer verilmiştir. Tablo 29 incelendiğinde ,20’nin altında madde toplam korelasyon değerine sahip bir faktörün olmadığı sonucu gözlemlenmektedir. Bu sonuç dikkate alındığında ölçeği oluşturan tüm maddelerin güvenilir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum ölçeği oluşturan temel yapı içerisinde, analizden çıkarılması gereken bir faktörün bulunmadığını ifade etmektedir.

Tablo 30: İş Tatmini Ölçeğinin Madde Analizi

Maddeler	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
İç Kaynaklı Faktörler				
1.Madde	4,16	1,303	,267	,778
2.Madde	4,16	1,303	,267	,778
3.Madde	4,16	1,303	,267	,778
4.Madde	4,03	1,147	-,011	,800
5.Madde	4,04	1,234	,705	,732
6.Madde	4,04	1,234	,705	,732
7.Madde	4,04	1,234	,705	,732
8.Madde	4,04	1,234	,705	,732
9.Madde	4,04	1,234	,705	,732
10.Madde	4,04	1,234	,705	,732
11.Madde	3,59	1,511	,119	,798
12.Madde	3,59	1,511	,119	,798
Dış Kaynaklı Faktörler				
1.Madde	3,58	1,531	,755	,873
2.Madde	3,35	1,264	,683	,881
3.Madde	3,47	1,419	,700	,879
4.Madde	3,67	1,323	,203	,921
5.Madde	3,51	1,340	,771	,872
6.Madde	3,48	1,507	,858	,862
7.Madde	3,48	1,433	,759	,873
8.Madde	3,46	1,248	,694	,880

İş Tatmini Ölçeğine ilişkin belirtilen tabloda 2 boyutta yer alan 20 maddeye ait analiz bulgularına yer verilmiştir. Tablo 30’u incelendiğinde; 20’nin altında madde toplam korelasyon değerine sahip 1 faktörün olduğu görülmektedir. Bu faktör iş tatmini ölçeğinin iç kaynaklı faktörler boyutunda yer alan 4. maddesidir. İç Kaynaklı faktörler boyutu ile ilgili *“İşimin bana toplum içerisinde “saygın kişi” olma şansını verdiğini düşünüyorum”* maddesi çıkarıldığında alt ölçek güvenilirliği ,800’e yükselmektedir. İş Tatmini ölçeğinin madde analizi tablosunda; anket verileri için kullanılan ve ankete katılan bireylerin tamamının eşit aralığa sahip olduğunu varsayan bir merkezi eğilim ölçütü olan aritmetik ortalama ve merkezi dağılım ölçülerinden biri olan standart sapma kullanılmıştır.

4.11 Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Bankacılık sektöründe çalışan bir grup katılımcının anketin ilk kısmında alınan demografik değişkenlerine göre bir analiz yapılmış ve verdikleri bu kişisel bilgilerin hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki dağılımları esas alınarak ilişki düzeyleri saptanmıştır.

4.11.1 Hizmetkâr Liderliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Aşağıda hizmetkâr liderliğin demografik ilişkilerle incelenme sonuçları verilmiştir.

- ***Cinsiyet ve Hizmetkâr Liderlik***

Ankete katılım gösteren kişilerin cinsiyetlerinin hizmetkâr liderlik algılamaları üzerinde farklılık sergileyip sergilemediğini ortaya çıkarmak amacıyla Bağılantısız Örneklemeler T Testi (Independent Samples Test) analizi uygulanmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda ulaşılan bilgi ise varyansın homojen olduğunun tespit edilmesidir. Ayrıca p(sig) değerlerinin 0,05' den büyük bir değer olduğu sonuçları çıkmıştır. Bundan dolayı kadın ve erkek katılımcıların verdikleri ifadelerle göre hizmetkâr liderlik ölçeğini oluşturan soruları temsil eden boyutların hiçbirinde demografik ilişkilerin anlamsal bir farklılaşmaya yol açmadığı sonucu gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, hizmetkâr liderlik kavramını algılamamanın cinsiyet açısından bir farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır.

- ***Yaş ve Hizmetkâr Liderlik***

Bankacılık sektöründe çalışan katılımcıların yaşları ile hizmetkâr liderlik kavramını algılamaları yönünde yapılan çalışmada Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way) kullanılmıştır. Yapılan bu analizin sonucunda ortaya çıkan sonuçta ise hizmetkâr liderlik ölçeğini oluşturan soruları temsil eden boyutların hiçbirinde yaş grupları arasında oluşan farklılıklara sebep olmadığı gözlemlenmektedir. Bu bulgulara göre ankete katılan çalışanların hizmetkâr liderlik kavramını algılamalarının yaş aralıklarına göre farklılık göstermediği aralarında homojenlik durumunun olduğu söylenmektedir.

- ***Eğitim Durumu ve Hizmetkâr Liderlik***

Bankacılık sektöründe çalışan katılımcıların eğitim durumları ile hizmetkâr liderlik kavramını algılamaları arasındaki ilişki boyutunun tespit edilmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way) uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeğini oluşturan soruları temsil eden boyutların hiçbirinde eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucu tespit edilememiştir. Bu bulgulara göre hizmetkâr liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği, homojenlik durumunun olduğu söylenmektedir.

- ***Medeni Durum ve Hizmetkâr Liderlik***

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların medeni durumlarını gösteren sonuçlar dikkate alındığında hizmetkâr liderlik kavramını algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla Bağlantısız Örneklemeler T Testi (Indepented Samples Test) uygulanmıştır. Ortaya çıkan bu analiz sonucunda hizmetkâr liderliği oluşturan boyutlar arasında medeni durumlarının farklılık göstermesinden dolayı anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular dikkate alındığında medeni durum farklılıklarına göre hizmetkâr liderlik algılanmasının farklılık sergilemediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 31: Medeni Durum ve Hizmetkâr Liderlik

Independent Sample Test

Boyut	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T	dF	p
Hesap Verebilirlik	Evli	47	4,2908	1,03936	,088	100	,930
	Bekar	55	4,2727	1,01853			
Geride Durma	Evli	47	4,4681	43771	,428	100	,669
	Bekar	55	4,5091	,51662			
Güçlendirme	Evli	47	4,2614	,66961	,901	100	,370
	Bekar	55	4,3766	,62049			
Affetme	Evli	47	3,8085	1,12449	,603	100	,548
	Bekar	55	3,6667	1,23395			
Cesaret	Evli	47	4,0851	1,21726	,141	100	,888
	Bekar	55	4,1182	1,14651			
Tevazu	Evli	47	3,8894	1,02644	,520	100	,605
	Bekar	55	3,9855	,84139			
Sorumlu Yöneticilik	Evli	47	4,4468	,82026	,130	100	,036
	Bekar	55	3,9879	1,26680			

Tablo 31’de katılımcıların medeni durum ve hizmetkâr liderlik boyutlarına verdikleri cevaplardan yola çıkarak yapılan bu analizde F değerinin 0,05’ den büyük çıkması sebebiyle varyansın homojen dağıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Varyansın homojen olarak dağılmasından dolayı p değerleri incelendiğinde *hesap verebilirlik boyutunun* ,930; *geride durma boyutunun* ,669; *güçlendirme boyutunun* ,370; *affetme boyutunun* ,548; *cesaret boyutunun* ,888; *tevazu boyutunun* ,605 ve son olarak *sorumlu yöneticilik boyutunun* ,036 olduğu sonucu çıkartılmaktadır.

- ***Kurumda Çalışma Süresi ve Hizmetkâr Liderlik***

Yapılan anket çalışmasının hizmetkâr liderlik algısı ile çalışma süreleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla veriler üzerinde Tek Yönlü Varyans

Analizi (One Way Anova) uygulanmıştır. Analiz sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeğini oluşturan soruları temsil eden boyutların hiçbirinde örgüt içerisinde geçirdikleri çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucu tespit edilememiştir. Ulaşılan bu sonuca göre, hizmetkâr liderlik algısının katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucu söylenebilmektedir.

- ***Toplam Hizmet Süresi ve Hizmetkâr Liderlik***

Ankette yer alan mevcut hizmet süresi sorusuna verilen cevapların dikkate alınması için örneklemin hizmetkâr liderlik kavramını algılamaları ile toplam hizmet süreleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) uygulanmıştır. Ulaşılan bu analiz sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeğini oluşturan soruları temsil eden boyutların hiçbirinde çalışanların toplam hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilememiştir. Bu bulguya göre yapılacak çıkarım ise hizmetkâr liderlik algısının katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı sonucudur.

4.11.2 Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Aşağıda örgütsel bağlılığın cinsiyet farklılıkları, medeni durumlarını belirten farklılıklar, yaş düzeyleri arasındaki farklılaşmalar, eğitim durumları hakkında verilen bilgiler, kurumda çalışılan toplam süre ve toplam hizmet süresi gibi demografik değişkenlerle olan ilişkisi ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

- ***Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık***

Kadın ve erkek arasında yapılan cinsiyet farklılığında; bu çalışanların algıladıkları örgütsel bağlılık kavramının alt boyutları bakımından ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Bağılantısız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) kullanılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre cinsiyetler arasındaki farklılığın örgütsel bağlılık boyutlarının F değeri 0,05' den büyük olduğu için varyansın homojen olarak dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca tüm bu boyutlar dikkate alındığında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu da çıkarılmaktadır.

Tablo 32: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık

Independent Sample Test

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	dF	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	56	4,1964	,83491	,563	100	,575
	Erkek	46	4,2935	,90416			
Devam Bağlılığı	Kadın	56	4,1905	,85424	,150	100	,881
	Erkek	46	4,2174	,95895			
Normatif Bağlılık	Kadın	5646	2,6607	,96712	,650	100	,517
	Erkek		2,7899	1,03544			

- ***Yaş ve Örgütsel Bağlılık***

Bankacılık sektöründe çalışan katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık kavramını algılamaları açısından aralarındaki ilişkinin tespit edilip incelenmesi amacıyla verilere Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan sonuç ise örgütsel bağlılığı oluşturan boyutların hiçbirinde yaş aralıklarını oluşturan farklılıkların anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre hizmetkâr liderlik kavramını ankete katılan kişilerin algılamasının yaşları dikkate alındığında farklılık göstermediği, homojenlik durumunun olduğu söylenmektedir.

- ***Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık***

Katılımcılara yöneltilen bir başka demografik değişken sorusu ise medeni durumlarını belirlemek amacıyla evli veya bekar olup olmadıkları sorusudur. Bu sorunun karşılığında alınan yanıtlara göre örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Bağlantısız Örneklem T Testi (Independent Samples Test) analizi uygulanmıştır. Sonuçlara göre yapılacak çıkarımda ise evli veya bekar olmaları örgütsel bağlılık kavramını oluşturan soruları temsil etmek amacıyla ortaya çıkan boyutların hiçbirinde mevcut bir farklılık sergilemediğini aynı zamanda homojenlik durumunun olduğu sonucunu belirtmektedir.

- ***Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık***

Bankacılık sektöründe çalışan katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel bağlılık kavramını algılamaları arasındaki ilişki düzeyinin tespit edilmesi amacıyla verilere Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılığın üç boyutunu da oluşturan soruların hiçbirinde eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmemiştir. Bu bulgulara göre örgütsel bağlılığın eğitim durumlarına göre mevcut bir farklılık göstermediği, homojenlik durumunun olduğu söylenmektedir.

- ***Kurumda Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık***

Örnekleme oluşturan örgütsel bağlılık boyutlarını temsil eden duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ve buldukları örgütte çalışma süreleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla anket verilerine Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) uygulanmıştır. Yapılan bu analizin sonucunda örgütsel bağlılığı oluşturan soruları temsil eden boyutların hiçbirinde örgütte gerçekleştirilen çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucu tespit edilememiştir. Bu bulguya göre, örgütsel bağlılık algısının katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı söylenebilmektedir.

- ***Toplam Hizmet Süresi ve Örgütsel Bağlılık***

Ankette yer alan mevcut hizmet süresi sorusuna verilen cevapların dikkate alınması için örneklemin örgütsel bağlılık boyutlarını oluşturan faktörlerle çalışanların toplam hizmet süreleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla anket verilerine Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) uygulanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlarda ise örgütsel bağlılığı oluşturan boyutların hiçbirinde toplam hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Yapılan bu inceleme sonucunda yapılacak çıkarım ise örgütsel bağlılık algısının katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı sonucudur.

4.11.3 İş Tatmininin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Bu bölümde iş tatmini kavramının iç kaynaklı faktörler ve dış kaynaklı faktör boyutlarıyla olan demografik değişkenler ilişkisi saptanmaktadır. Buna göre cinsiyet farklılıkları, medeni durumlarını belirten nitelikler, yaş aralıkları, eğitim seviyeleri, örgütte çalışılan toplam süre ve toplam hizmet süreleriyle ilgili değişkenler aşağıda ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

- **Cinsiyet ve İş Tatmini**

Aşağıda cinsiyet ve iş tatmini boyutları arasındaki ilişki değerler gösterilmiştir. Cinsiyet değişkeninin farklılık göstermesi ve iş tatmini alt boyutları bakımından ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla anket verilerine Bağlantısız Örneklemeler için T Testi (Independent Samples Test) uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre kadın ve erkeklerin iş tatmini boyutlarının F değeri 0,05'den büyük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca varyans homojen olarak dağılmaktadır ve tüm bu boyutlar dikkate alındığında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 33: Cinsiyet ve İş Tatmini

Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	dF	p
İç Kaynaklı Faktörler	Kadın	56	3,8958	,69254	1,557	100	,123
	Erkek	46	4,1105	,69368			
Dış Kaynaklı Faktörler	Kadın	56	3,4464	1,04524	,566	100	,573
	Erkek	46	3,5652	1,06808			

- **Medeni Durum ve İş Tatmini**

Katılımcıların, iş tatmini düzeyleri açısından mevcut bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla iş tatmini ölçeği alt boyutları ile medeni durumları

arasındaki durumu tespit etmek amacıyla Bağılantısız Örneklemeler T Testi (Independent Samples Test) analizi uygulanmıştır. Sonuçlara göre evli veya bekar olan katılımcıların iş tatmini düzeylerinin etkilenmesi konusunda bir farklılık olmadığı gözlemlenmektedir.

- ***Eğitim Durumu ve İş Tatmini***

Bankacılık sektöründe çalışan katılımcıların eğitim durumları ile iş tatmini algılama düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla anket verilerine Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları dikkate alındığında iş tatmininin iki boyutunda da eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre iş tatmini kavramının çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği, homojenlik durumunun olduğu söylenmektedir.

- ***Kurumda Çalışma Süresi ve İş Tatmini***

Örneklemin dış kaynaklı faktör boyutunu ve iç kaynaklı faktör boyutunu oluşturan iş tatmini algıları ile örgüt içerisinde çalışarak geçirdikleri süreler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) uygulanmıştır. Analiz sonucunda iş tatmini ölçeğini oluşturan soruları temsil eden boyutların hiçbirinde çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucu tespit edilememiştir. Bu çıkarıma göre, iş tatmini algısının katılımcıların örgüt içerisinde geçirdikleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği sonucu söylenebilmektedir.

- ***Toplam Hizmet Süresi ve İş Tatmini***

Ankette yer alan mevcut hizmet süresi sorusuna verilen cevapların dikkate alınması için örneklemin iş tatmini boyutlarını oluşturan faktörlerle çalışma süreleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için anket verilerine Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) uygulanmıştır. Uygulanan bu analizin sonucunda iş tatmini kavramı oluşturan boyutların hiçbirinde toplam hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucu tespit edilememiştir. Bu bulguya göre yapılacak çıkarım ise iş tatmini algısının katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı sonucudur.

- *Yaş ve İş Tatmini*

Bankacılık sektöründe çalışan katılımcıların yaşları ile iş tatmini düzeylerini algılamaları arasında tespit edilen ilişkinin belirlenmesi amacıyla anket verilerine Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda iş tatmini sorularını oluşturan ankette yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucu tespit edilmemiştir. Bu bulgulara göre iş tatmini algısının yaş grupları arasında mevcut bir farklılık ortaya çıkarmadığı ve homojenlik durumunun olduğu söylenmektedir.

Tablo 34: Yaş ve İş Tatmini

İç Kaynaklı Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma	F	sig
20-24	27	4,1914	,70666	3,721	,007
25-29	25	4,1367	,41866		
30-34	17	3,6814	,93784		
35-39	14	3,5357	,54861		
40+	19	4,1360	,64443		
Dış Kaynaklı Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma	F	sig
20-24	27	3,7685	,90585	3,721	,007
25-29	25	3,4150	,93383		
30-34	17	3,7868	,96369		
35-39	14	2,4107	,98721		
40+	19	3,7763	1,06440		

4.12 Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında kullanılan ölçeklerin kendi aralarında ve birbirleriyle gösterdiği ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla veriler üzerinde “*Korelasyon Analizi*” uygulanmıştır. Bu analiz iki ya da daha çok değişken arasında mevcut bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca ortaya çıkardığı bu sonuçlar için ilişki varsa hangi yönde olduğunu ve anket verileri üzerinde gücünü incelemektedir. Çalışmanın bu kısmında hizmetkâr liderlik kavramını oluşturan anket sorularının boyutları arasında ve örgütsel bağlılık kavramının anket sorularını oluşturan boyutlar arasında; yine hizmetkâr liderlik kavramının anket sorularının boyutları arasında ve iş tatmini kavramının anket sorularını oluşturan boyutları arasındaki ilişki varsa yönü ve gücü tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak örgütsel bağlılık boyutları ve iş tatmini boyutları arasında incelenmiştir.

Korelasyon kat sayıları, aralarında ilişki araştırılan değişkenlerin türlerine göre farklılık göstermektedir. Bu araştırmada Spearman’s rho korelasyon analizi uygulanmıştır. İstatiksel olarak belirtilen iki değişken arasında metrik bir bağlantı olmayan sıralı ölçülerde başka bir ifadeyle normal dağılım özellikleri sergilemediği durumlarda sıralamaya dayalı bir şekilde hesaplanan korelasyon değerine “*Spearman’s rho Değeri*” denilmektedir. Bu yüzden Hizmetkâr liderlik alt boyutlarını oluşturan; güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu ve sorumlu yöneticilik ile örgütsel bağlılık alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla non-parametrik Spearman’s rho korelasyon analizi uygulanmıştır. Tabloda belirtilen analiz sonuçlarına göre bu ilişkinin $p < 0,0$ seviyesinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç bize iki kavram arasında elde edilen ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ve anlamlı düzeyde bir durum sağladığını belirtmektedir. Tüm korelasyon değerlerinin 0,01 ve 0,05 arasında olduğunu bu yüzden istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır

Aşağıda bu analizlerin sonuçları istatistiksel açıdan tablo yardımıyla belirtilmiştir.

Tablo 35: Hizmetkâr Liderlik Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Güçlendirme	1	,814	,422	,795	,260**	,422	,719	,419	,435
Hesap Verebilirlik	,814	1	,384**	,735	,807	,160	,216*	,264**	,362
Affetme	,422	,384**	1	,244*	,653	,454**	,344**	,484**	,229*
Cesaret	,795	,735	,244*	1	,161	,376	,628	,670	,290*
Tevazu	,260**	,807	,653	,161	1	,475	,706	,870	,965
Sorumlu Yöneticilik	,422	,160	,454**	,376	,475	1	,683**	,927**	,383
Duygusal Bağlılık	,719	,216*	,344**	,628	,706	,683**	1	,836**	,244*
Devam Bağlılığı	,419	,264**	,484**	,670	,870	,927**	,836**	1	,176
Normatif Bağlılık	,435	,362	,229*	,290**	,965	,383	,244*	,176	1

N=102, (*) p<, 05, (**) p<,01

Tablo 36: Hizmetkâr Liderlik Boyutları ile İş Tatmini Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8
Güçlendirme	1	,969	,258	,661	,177 [*]	,904	,637	,193
Hesap Verebilirlik	,969	1	,375	,232 [*]	,292	,564	,805	,615
Affetme	,258	375 ^{**}	1	,242 [*]	,365	,315 ^{**}	,377	,176
Cesaret	,661	232	,242	1	,177	,966	,249 [*]	,435
Tevazu	,177 ^{**}	,292	,365	,135	1	,155	,859	,607
Sorumlu Yöneticilik	,904	,564	,315 ^{**}	,966	,155	1	,271 ^{**}	,200
İç Kaynaklı Faktörler	,637	,805	,377	249 [*]	,859	,271	1	,310 ^{**}
Dış Kaynaklı Faktörler	,193	,615	,176	,435	,607	,200	,310 ^{**}	1

N=102, (*) p<,05, (**) p<,01

Hizmetkâr liderlik alt boyutlarını oluşturan; güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu ve sorumlu yöneticilik ile iş tatmini alt boyutları olan iç kaynaklı faktör boyutları ve dış kaynaklı faktör boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla veriler üzerinde non-parametrik Spearman's rho korelasyon analizi uygulanmıştır. Tabloda belirtilen analiz sonuçlarına göre bu ilişkinin p<0,0 seviyesinde anlamlı olduğu sonucu gözlemlenmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç bize iki kavram arasında elde edilen ilişkinin yönünün pozitif olduğunu ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduklarını belirtmektedir. Tüm korelasyon değerlerinin 0,01 ve 0,05 arasında olduğunu bu yüzden istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 37: Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3		5
Duygusal Bağlılık	1	,861**	,152	,238	,790
Devam Bağlılığı	,861**	1	,824	,354**	,750
Normatif Bağlılık	,143	,824	1	,242*	,420**
İç Kaynaklı Faktörler	,238*	,354**	,242	1	,310**
Dış Kaynaklı Faktörler	,790	,750	,420**	,310**	1

Örgütsel bağlılık alt boyutlarını oluşturan; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini alt boyutlarını oluşturan iç kaynaklı faktör boyutları ve dış kaynaklı faktör boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla anket verilerine non-parametrik Sperman's rho korelasyon analizi uygulanmıştır. Tabloda belirtilen analiz sonuçlarına göre bu ilişkinin $p < 0,0$ seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç bize elde edilen ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu belirtmektedir. Tüm korelasyon değerlerinin 0,01 ve 0,05 arasında olduğunu bu yüzden istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında ,861'lik pozitif ilişki, devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında ,824'lik pozitif bir ilişki, iç kaynaklı faktörler ile ,354'lük pozitif bir ilişki, son olarak iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler ile arasında ,750'lik pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

4.13 Regresyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında tez çalışmasını oluşturan konuların arasında bulunan ikili ilişkiyi ölçmek amacıyla veriler üzerinde "**Regresyon Analizi**" uygulanmıştır. Bu analiz daha çok iki ya da ikiden fazla değişken arasındaki ilişkiyi tespit edilmesi amacıyla kullanılmakta olan bir analiz metodu olarak kaynaklar tarafından

tanımlanmaktadır. Çalışmada eğer sadece tek bir değişken olsaydı burada regresyon analizinin tek değişkenli kısmı yapılıyor olacaktı. Ancak çalışmada Hizmetkâr Liderliği etkileyen örgütsel bağlılık ve iş tatmini olarak iki tane değişken bulunduğu için veriler üzerinde çok değişkenli regresyon uygulanmıştır.

4.13.1 Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan Duygusal Bağlılık boyutuyla olan ilişkisi analiz edilerek bir sonuca ulaşılmıştır.

4.13.1.1 Hizmetkâr Liderlik ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Bankacılık sektöründe çalışan katılımcılar tarafından cevaplanan anket sorularında verilerin analizi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bu analizde katılımcıların örgütüne olan duygusal bağlılık düzeylerine hizmetkâr liderlik alt boyutlarının etkisi belirlenmiştir. Hizmetkâr liderlik özellikleri sergileyen liderin katılımcıların verdiği cevaba göre toplam varyansın duygusal bağlılık düzeylerini 0,236 (%23,6) düzeyde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. ($t=4,562$; $p<0,5$ Beta=,486) olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum H1 hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaştırmaktadır.

Tablo 38: Duygusal Bağlılık Boyutunu Öngören Değişkenler

Belirleyici Değişken	Beta Değeri	t	p
Güçlendirme	,122	1,232	,004
Geride Durma	,361	2,268	,000
Hesap Verebilirlik	,216	2,212	,004
Affetme	,344	2,658	,000
Cesaret	,329	1,328	,002
Tevazu	,378	2,859	,001
Sorumlu Yöneticilik	,403	2,361	,000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Bağımsız Değişken: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları

Bu tabloya göre çıkarım yapılacak sonuç; bankacılık sektöründe çalışan katılımcılardan oluşan ankette kendilerine hizmetkâr eğilimi gösteren liderlerin yaklaşımı oldukça duygusal bağlılık düzeylerinin de bu davranışlara göre bir artış gösterdiği sonucudur. Hizmetkâr liderliği oluşturan boyutlardan her birinin çalışanlar

üzerinde örgüte duydukları duygusal bağlılık boyutlarının arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Ayrıca hizmetkâr liderliğin boyutlarını tek tek ele aldığımızda; bağımsız değişken olan güçlendirme boyutunun bağımlı değişken olan duygusal bağlılık ile arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlılık seviyesi $0,004 < 0,005$ olması sonucu güçlendirme boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla H1a hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

İkinci incelenen boyut olarak geride durma boyutunun bağımlı değişken duygusal bağlılık ile arasında bulunan ilişkiye bakıldığında anlamlılık seviyesinin $0,000 < 0,005$ olması sonucu geride durma boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucu belirtilmektedir. Bu durum H1b hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaştırmaktadır.

Üçüncü boyut olarak analiz edilen hesap verebilirlik boyutunun duygusal bağlılık ile arasındaki ilişki tespit edildiğinde çıkan sonucun $0,004$ olduğu belirtilmiştir. Diğer boyutlar ile kıyaslandığında daha düşük bir anlamlılık seviyesi çıkmış olsa bile; bağımlı değişken olan duygusal bağlılık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç H1c hipotezinin desteklendiğini belirtmektedir.

Hizmetkâr liderlik kavramını oluşturan affetme boyutu ile örgütsel bağlılık kavramının alt boyutu olan duygusal bağlılık ile arasındaki ilişki analiz edildiğinde; $0,000 < 0,005$ olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca göre hipotezlerden H1d hipotezinin desteklendiği sonucu çıkarılmaktadır. Kısaca belirtilmesi gerekirse affetme boyutu duygusal bağlılık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Cesaret boyutu ile, bağımlı değişken duygusal bağlılık boyutu arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçlarında aralarında çıkan anlamlılık seviyesinin $0,002$ olduğu sonucuna ulaşılmakla birlikte iki boyut arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Bu sonuç H1e hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaştırmaktadır.

Regresyon analizi uygulanılan değişkenlerden biri de hizmetkâr liderlik boyutlarından tevazu boyutudur. Bağımsız değişken olan tevazu boyutunun bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde 0,001 anlamlılık seviyesi ortaya çıkarmış olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonucun 0,005 olarak kabul görülen anlamlılık seviyesinden küçük olması sebebiyle aralarında bulunan ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla H1f hipotezi desteklenmiştir.

Hizmetkâr liderlik kavramını oluşturan son boyut olan sorumlu yöneticilik boyutu ile bağımlı değişken duygusal bağlılık arasında bulunan ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analizde iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aralarında bulunan anlamlılık seviyesi 0,000 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1g hipotezi desteklenmiştir.

4.13.1.2 Hizmetkâr Liderlik ve Devam Bağlılığı İlişkisi

Bankacılık sektöründe çalışan katılımcılara uygulanılan ankette örgüte duydukları devamlılık bağlılığı düzeylerini tespit etmek amacıyla verilere Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonuçları dikkate alındığında toplam varyansın devam bağlılığı düzeylerini 0,295 (%29,5) düzeyde etkilediği sonucu gözlemlenmektedir. ($t=3,562$; $p<0,5$ Beta= ,316) olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum H2 hipotezinin desteklendiği bilgisine ulaştırmaktadır.

Hizmetkâr liderlik alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı arasında bulunan ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan analizde ulaşılacak sonuçlar;

Bağımsız değişken olan güçlendirme boyutu ile bağımlı değişken olarak incelenen devam bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki düzeyinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda H2a hipotezinin desteklendiği sonucunu da ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 39: Devam Bağlılığı Boyutunu Öngören Değişken

Belirleyici Değişken	Beta Değeri	t	p
Güçlendirme	,306	2,156	,000
Geride Durma	,229	2,042	,000
Hesap Verebilirlik	,264	2,739	,004
Affetme	,494	2,141	,003
Cesaret	,427	1,389	,002
Tevazu	,429	2,870	,000
Sorumlu Yöneticilik	,346	2,633	,004

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Bağımsız Değişken: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları

Geride durma boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında ortaya çıkan ilişkinin $0,000 < 0,005$ olması sebebiyle iki değişken arasında anlamlılık seviyesinin pozitif yönde olduğu belirtilmektedir. Bu sonuç H2b hipotezinin desteklendiğini ve Hizmetkâr liderliği oluşturan alt boyutlardan geride durma boyutu ile örgütsel bağlılık kavramını oluşturan alt boyutlardan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki düzeyinin olduğu sonucuna ulaştırmaktadır.

Değişkenler üzerinde yapılan regresyon analizinde; liderlerin hesap verebilirlik boyutu ile bağımlı değişken olarak belirtilen devam bağlılığı boyutu arasında ortaya çıkan ilişki düzeyi pozitif ve anlamlı yöndedir. Bu sonuç H2c hipotezinin desteklenmiş olduğunu belirtmektedir.

Affetme boyutunu oluşturan veriler ve devam bağlılık boyutunu oluşturan veriler arasında yapılan analizde ortaya çıkan anlamlılık seviyesinin $0,003$ olması aralarında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuç H2d hipotezinin de desteklendiği sonucunu belirtmektedir.

Bir diğer hizmetkâr liderlik boyutu olan cesaret boyutu ile, bağımlı değişken devam bağlılığı boyutu arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçlarında aralarında çıkan anlamlılık seviyesinin $0,002$ olduğu sonucuna ulaşılmakla birlikte iki boyut arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Bu sonuç H2e hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaştırmaktadır.

Bağımsız değişken olan tevazu boyutunun bağımlı değişken olan devam bağlılığı boyutu üzerinde 0,000 anlamlılık seviyesi ortaya çıkarmış olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonucun 0,005 olarak kabul görülen anlamlılık seviyesinden küçük olması sebebiyle aralarında bulunan ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla H2f hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak hizmetkâr liderlik boyutlarından sorumlu yöneticilik boyutunun bağımlı değişken olarak incelenen devam bağlılığı üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizinde; anlamlılık seviyesinin ,004 olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç H2g hipotezi desteklenmiştir. İki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu sonucunu belirtmektedir.

Bu tablodan ulaşılabilecek sonuç doğrultusunda kendilerine hizmet etme eğiliminde bulunan liderler oldukça örgüte duydukları devam bağlılığı ile işlerine devam edecekleri sonucunu çıkarılmaktadır. Liderler, çalışanlarına örgütte kalmaları için fırsatlar sunacak ve bu fırsatların geri dönüşünü örgütte işgücü devir oranının azalmasıyla, işten çıkmaların azalmasıyla örgüte verimlilik geri dönüşüyle alacaklardır.

4.13.1.3 Hizmetkâr Liderlik ve Normatif Bağlılık İlişkisi

Ankete katılım gösteren çalışanların verdikleri cevaplara göre duygusal bağlılık düzeylerinin ve devam bağlılık düzeylerinin ne doğrultuda ilişki olduğu sonucuna ulaşmak için çalışmanın bu aşamasında hizmetkâr liderlik kavramı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki Çoklu Regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği sonucu ortaya çıkmakla birlikte H3 hipotezinin desteklenmiş olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 40: Normatif Bağlılık Boyutunu Öngören Değişken

Belirleyici Değişken	Beta Değeri	t	p
Güçlendirme	,181	1,836	,002
Geride Durma	,435	3,126	,004
Hesap Verebilirlik	,296	2,841	,000
Affetme	,229	2,351	,002
Cesaret	,290	3,027	,003
Tevazu	,270	3,930	,000
Sorumlu Yöneticilik	,110	3,967	,003

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Bağımsız Değişken: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları

Hizmetkâr liderliğin boyutlarını tek tek ele aldığımızda; bağımsız değişken olan güçlendirme boyutunun bağımlı değişken olan normatif bağlılık ile arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlılık seviyesinin ,002 olması sonucu güçlendirme boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla H3a hipotezi desteklenmiştir.

İncelenen bir diğer boyut ise geride durma boyutu ile normatif bağlılık arasındaki ilişkidir. Bu ilişkinin $0,004 < 0,005$ şeklinde tespit edilmesi sebebi ile bağımlı değişkeni pozitif ve aynı yönde etkilediği sonucu çıkarılmaktadır. Aynı zamanda H3b hipotezi desteklenmiştir.

Üçüncü boyut olarak analiz edilen hesap verebilirlik boyutunun normatif bağlılık ile arasındaki ilişki tespit edildiğinde çıkan sonucun 0,000 olduğu belirtilmiştir. Bağımlı değişken olan normatif bağlılık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç H3c hipotezinin desteklenmiş olduğunu belirtmektedir.

Hizmetkâr liderlik kavramını oluşturan affetme boyutu ile örgütsel bağlılık kavramının alt boyutu olan normatif bağlılık ile arasındaki ilişki analiz edildiğinde; $0,002 < 0,005$ olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca göre oluşturulan hipotezlerden H3d hipotezinin desteklendiği sonucu çıkarılmaktadır. Kısaca belirtilmesi gerekirse affetme boyutu normatif bağlılık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Cesaret boyutu ile, bağımlı değişken normatif bağlılık boyutu arasında yapılan Regresyon Analizi sonuçlarında aralarında çıkan anlamlılık seviyesinin 0,003 olduğu sonucuna ulaşılmakla birlikte iki boyut arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Bu sonuç H3e hipotezinin desteklenmiş olduğu sonucuna ulaştırmaktadır.

Regresyon analizi uyguladığımız değişkenlerden biri de hizmetkâr liderlik boyutlarından tevazu boyutudur. Bağımsız değişken olan tevazu boyutunun bağımlı değişken olan normatif bağlılık üzerinde 0,000 anlamlılık seviyesi ortaya çıkarmış olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonucun 0,005 olarak kabul görülen anlamlılık seviyesinden küçük olması sebebiyle aralarında bulunan ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla H3f hipotezi desteklenmiştir.

Hizmetkâr liderlik kavramını oluşturan son boyut olan sorumlu yöneticilik boyutu ile bağımlı değişken normatif bağlılık arasında bulunan ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analizde iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aralarında bulunan anlamlılık seviyesi 0,003 olarak tespit edilmiştir. Bu durum H3g hipotezinin desteklenmiş olduğunu belirtmektedir.

Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan normatif bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla katılımcıların cevapladığı anket üzerinde verilere Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonucunda toplam varyansın normatif bağlılık boyutunu 0,118 (%11,8) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. ($t=3,882$; $p<0,5$ Beta=,364) olduğu sonucu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında yapacağımız çıkarım ise örgüte karşı bir zorunluluk duygusu hisseden çalışanların kendilerine hizmet eğilimi gösterildikçe örgütte bulunma konusunda daha istekli olacaklarıdır.

4.13.2 Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Tez çalışmasını oluşturan kavramlardan birinin de İş Tatmini olması sebebiyle anket uygulanan katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda verilere Çoklu

Regresyon Analizi uygulanmıştır. Bu analiz yapılırken Hizmetkâr liderlerin gösterdikleri eğilimler sonucunda bağımlı değişken olan İş Tatmini kavramının ne düzeyde etkilendiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. İş tatmini kavramı için anket üzerinde sorular hazırlarken İç Kaynaklı Faktör boyutları ve Dış Kaynaklı Faktör boyutları olarak ayrılmakta ve hizmetkâr liderlik boyutlarının ortalaması ayrı bir şekilde ele alarak bu iki boyutla kıyaslaması yapılmıştır.

4.13.2.1 Hizmetkâr Liderlik ve İç Kaynaklı Faktörler İlişkisi

Bu analizin sonucunda toplam varyansın iç kaynaklı faktörler boyutunu 0,293 (%29,3) etkilediği yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Burada önemli olan diğer değerler ise ($t=2,883$; $p<0,5$ Beta=,273) bu şekilde gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar dikkate alındığında çalışanları üzerinde olumlu katkılar sağlayan liderlerin, çalışanlarına karşı gösterdikleri hizmet etme eğilimleri sayesinde iş tatmini düzeylerinin olumlu bir şekilde artış göstermekte olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Burada çalışanlar örgüt içerisinde karşılaştıkları ortamdaki memnuniyetle birlikte liderlerinden de memnuniyet duymaktadır.

Tablo 41: İç Kaynaklı Faktör Boyutunu Öngören Değişken

Belirleyici Değişken	Beta Değeri	t	p
Güçlendirme	,111	1,114	,000
Geride Durma	,279	4,474	,000
Hesap Verebilirlik	,149	1,506	,000
Affetme	,138	4,653	,003
Cesaret	,242	2,490	,000
Tevazu	,133	2,615	,002
Sorumlu Yöneticilik	,349	3,721	,001

Bağımlı Değişken: İç Kaynaklı Faktörler

Bağımsız Değişken: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları

Hizmetkâr liderliğin boyutları tek tek ele alındığında; bağımsız değişken olan güçlendirme boyutunun, geride durma boyutunun, hesap verebilirlik boyutunun ve cesaret boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmini alt boyutlarından iç kaynaklı faktörler boyutu ile aralarında bulunan ilişkiye bakıldığında tüm bu boyutların anlamlılık seviyesinin ,000 olması sonucu iç kaynaklı faktör boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu

sonuçlar dikkate alındığında hipotezlerden H4a, H4b, H4c, H4e'nin desteklenmiş olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır. Yani ulaşılan sonuçlar olarak; Hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme boyutu, geride durma boyutu, hesap verebilirlik boyutu ve son olarak cesaret boyutu iş tatmini boyutlarından i kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

İnceleme yapılan bağımsız değişkenlerden affetme boyutu ise bağımlı değişken olan iç kaynaklı faktörler boyutunu ,003 anlamlılık seviyesinde pozitif ve aynı yönde etkilemektedir. Bu etki H4d hipotezinin de desteklenmiş olduğunu göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik boyutlarından tevazu boyutunun ise bağımlı değişken olan iç kaynaklı faktörler boyutu üzerinde ,002 anlamlılık seviyesinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç H4f hipotezinin desteklenmiş olduğunu ve iki değişken arasında anlamlı ve pozitif düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Veriler üzerinde analiz yapılan son boyut ise hizmetkâr liderlik kavramını oluşturan sorumlu yöneticilik boyutudur. Bağımlı değişken olan iç kaynaklı faktörler boyutunu ,001 anlamlılık seviyesinde pozitif ve aynı yönde etkilediği sonucu çıkarılmaktadır. Bu sonuç dikkate alındığında H4g hipotezinin desteklenmiş olduğunu ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir.

4.13.2.2 Hizmetkâr Liderlik ve Dış Kaynaklı Faktörler İlişkisi

Hizmetkâr liderlik kavramıyla arasındaki ilişki tespit edilecek son kavram iş tatmini kavramının boyutlarından biri olan dış kaynaklı faktörlerle olan ilişkisidir. Burada yapılan oklu Regresyon analizinde varyansın dış kaynaklı faktörler boyutunu 0,187 (%18,7) etkilediği yönünde bir sonuca ulaşılmıştır. Burada bakılacak diğer değerler ise ($t=2,718$; $p<0,5$ Beta=,149) şeklinde gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanları üzerinde olumlu bir yaklaşımda bulunan liderler sayesinde iş tatmini düzeylerinin buna bağlı olarak artış gösterdiği sonucu çıkarılmaktadır.

Tablo 42: Dış Kaynaklı Faktör Boyutunu Öngören Değişken

Belirleyici Değişken	Beta Değeri	t	p
Güçlendirme	,461	2,838	,003
Geride Durma	,160	1,622	,000
Hesap Verebilirlik	,126	1,930	,000
Affetme	,191	1,945	,000
Cesaret	,406	2,944	,002
Tevazu	,186	1,426	,002
Sorumlu Yöneticilik	,383	1,029	,000

Bağımlı Değişken: Dış Kaynaklı Faktörler

Bağımsız Değişken: Hizmetkâr Liderlik ve Boyutları

Hizmetkâr liderlik kavramını oluşturan alt boyutların iş tatmini kavramını oluşturan dış kaynaklı faktör boyutuyla olan ilişkisi dikkate alındığında anlamlılık seviyesinin tespit edilmesi için yapılan regresyon analizinde; geride durma boyutunun ,000 hesap verebilirlik boyutunun ,000 affetme boyutunun ,000 ve son olarak sorumlu yöneticilik boyutunun ,000 çıkması sebebiyle bu değişkenler arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişkinin tespit edildiği söylenmektedir. Bu sonuçlar dikkate alındığında H5b, H5c, H5d, H5g hipotezlerinin desteklenmiş olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Belirleyici değişkenlerden bir diğer boyut ise hizmetkâr liderlik alt boyutlarından güçlendirme boyutudur. Güçlendirme boyutuyla dış kaynaklı faktör boyutu arasında ilişki düzeyinin tespit edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucuna göre; anlamlılık seviyesinin $0,000 < 0,005$ olması sebebiyle iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Hipotezlerden; hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme boyutu, iş tatmini boyutlarından dış kaynaklı faktörler boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler olan H5a'nın desteklenmiş olduğu sonucu da ayrıca çıkarılmaktadır.

Son olarak cesaret ve tevazu boyutu incelendiğinde anlamlılık düzeylerinin ,002 olduğunu ve bu değişkenler arasında dış kaynaklı faktör analizi yapıldığında pozitif ve anlamsal düzeyde bir etkileşimin olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Tüm bu veriler doğrultusunda H5e ve H5f hipotezinin desteklenmiş olduğu sonucu çıkartılmaktadır.

SONUÇ

Yüksek lisans tez çalışmamda bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların hizmetkâr liderlik algıları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesine yönelik literatür ve alan çalışması yapılmıştır. Burada nihai amaç; tez konumu oluşturan kavramların incelenmesi, kavramların çalışanlar üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi, ilişkisel durumları arasında neden sonuç ilişkilerinin kurulmasıydı. Bu doğrultular ele alınarak adı geçen değişkenlerin demografik özelliklerle olan ilişkisel düzeyleri de belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultular ele alınarak birinci bölümde yapılan çalışmamda lider ve liderlik, yönetici kavramları açıklanmış, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarının tarihçesi ve asıl konum olan hizmetkâr liderlik yaklaşımının tarihçesi, tanımı, özellikleri, unsurları, diğer pozitif liderlik tarzları ile arasındaki ilişkiler ve hizmetkâr liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Hizmetkâr liderler; empati yeteneği yüksek, örgüt içerisinde çalışanlara karşı anlayışlı tutumlar sergileyen, destekleyici, güvenilir ve söyledikleriyle gerçekleştirdikleri arasında bir uyum bulunan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin bahsedilen özelliklere sahip olmalarının örgüt içinde birçok durum üzerinde etkisi bulunabilir. Örgütsel bağlılık da bunlardan bir tanesidir. Bu nedenle, çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve bu kavramın gelişim süresi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık konusunda yapılan sınıflandırmalar ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise iş tatmini kavramı incelenmiştir. Burada örgüt içerisinde çalışanlar ve liderler açısından önemi, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatmini ve motivasyon kuramları ve iş tatmininin sonuçları açıklanmıştır.

Literatür çalışmalarının bitmesinin ardından hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren bankacılık sektöründe çalışan 102 kişilik bir katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniklerinden basit seçkisiz yöntem kullanılarak anket seçilmiştir. İlk aşamada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 adet soru sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtlarla; araştırmaya katılan 102 kişiden 56’sı kadın, %54,9’luk bir dilimi oluşturmakta; %45,1’i erkek, 46 kişilik bir dilimi oluşturmaktadır.

Katılımcılardan 27 kişi 20-24 yaş aralığında; 25 kişi 25-29 yaş aralığında; 17 kişi 30-34 yaş aralığında; 14 kişi 35-39 yaş aralığında ve son olarak 19 kişinin 40 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Medeni durumları incelendiğinde ise katılımcıların 47'si evli; 55' ise bekaardır. Katılımcıların demografik değişkenlerini belirlemeye yönelik bir diğer yöneltilen soru ise eğitim durumlarını ölçmeye yöneliktir. Burada katılımcıların 3'ü ilköğretim, 3'ü lise mezunudur. Ön lisans mezunu olan katılımcılar ise 15 kişi ve katılımcıların %14,7'lik dilimini kapsamaktadır. Lisans mezunu katılımcılar 60 kişi ve %58,8'lik bir dilimi oluşturmaktadır. Son olarak lisans üstü çalışmalarda bulunmuş kişi sayısının 21 ve %20,6'lık bir dilime sahip olduğu belirtilmektedir. Kurum içerisindeki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik ise sorulan soruda aldığımız yanıtlara göre; katılımcıların %18,6'sı yani 19 kişi kurumda 1 ve altında bulunan sürelerde çalışmaktadır. %45,1'ini oluşturan 46 kişi 2-5 yılları arasında kurum içerisinde çalışmaktadır. Katılımcılardan 22 kişi %21,6'sı 6-9 yılları arasında kurumda çalışmakta; 10-13 yılları arasında çalışanlar ise 14 kişilik %3,7'lik bir dilimi oluşturmakta ve son olarak katılımcıların %1,0'lik dilimini oluşturan 1 kişi ise 14 yıldan fazla aynı kurum içerisinde çalışmalarda bulunmaktadır. Demografik değişkenleri belirlemeye yönelik yöneltilmiş son soru ise toplam hizmet süreleridir. Burada 14 kişi toplamda 1 ve altında sürelerde çalışmakta ve %13,7'lik bir dilimi kapsamaktadır. 33 kişi ise %32,4'lük bir dilimi kapsayarak 2-5 yılları arasında çalışmışlardır. 6-9 aralığında hizmet süresinde bulunan ise 23 kişi vardır. Bunlar %22,5'lik bir dilimi oluşturmaktadır. 10-13 yılları arasında hizmette bulunan ise 19 kişi bulunmaktadır. Bunlar %18,6'lık bir dilimi oluşturmaktadır. Son olarak ise 12 kişi 14 ve üzeri yıllarda çalışmış ve %11,8'lik bir dilimi oluşturmakta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmanın demografik değişkenleri belirlemeye yönelik kısmı bittikten sonra katılımcılara Hizmetkâr liderlik anket soruları yöneltilmiştir. Bu ölçek Dierendock ve Nujiten tarafından 2011 yılında hazırlanmış ve 2012 yılında Duyan'ın doktora tezinde Türkçe'ye çevrilmiştir. Anket 7 boyut ve 26 maddeden oluşmaktadır. Anket içerisinde sorular sıralı bir şekilde belirtilmiş ve bunlardan 7 soru güçlendirme boyutunu, 3 soru geride durma boyutunu, 3 soru hesap verebilirlik boyutunu, 3 soru affetme boyutunu, 2 soru tevazu boyutunu ve son olarak 3 soru hizmetkâr liderliğin sorumlu yöneticilik boyutunu oluşturmaktadır. Bir diğer anket konusu ise Örgütsel

Bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla katılımcılara sunulmuştur. Burada örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları sorularından oluşmaktadır. 6 adet soruyu kapsayan her boyut Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş toplamda 18 soruyu oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer konusu olan iş tatmini kavramının anket sorularını ise Minnesota İş Tatmini Ölçeği oluşturmaktadır. D.J Weiss, R. V. Davis England ve L.H Lofquist tarafından hazırlanan ve Türkçe'ye uyarlaması Deniz ve Güliz Gökçura tarafından yapılan anketin boyutlarında sorular iç kaynaklı faktörler ve dış kaynaklı faktörler şeklinde sınıflandırılmıştır. Burada iç kaynaklı faktörler motivasyon kuramlarıyla ilgili Çift Faktör Kuramını ortaya çıkaran Herzberg'in güdüleyici faktörlerini; dış kaynaklı faktörler ise Herzberg'in hijyen faktörlerini temsil etmektedir. Ölçeğin kısa formuna dayalı olarak hazırlanmış 20 adet İş Tatmini Ölçeği sorularında ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için ise beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte derecelendirme olarak 1, Kesinlikle Katılmıyorum, 2, Katılmıyorum, 3, Kararsızım, 4, Katılıyorum, 5, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sınıflandırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda cinsiyet dağılımı olarak hizmetkâr liderlik kavramını algılama düzeyleri arasında anlamsal düzeyde bir farklılık olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların hizmetkâr liderlik kavramını algılamaları arasında mevcut bir farklılığın olmaması, çalışanlara karşı yaklaşımların eşit bir şekilde yapıldığının bir göstergesidir.

Yapılan bir diğer analiz sonucunda ise yaş gruplarıyla hizmetkâr liderlik arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Burada hizmetkâr liderliğin yedi boyutunun hiçbirinde yaş grupları açısından mevcut bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Değerlendirmeye tabi tutulan bir diğer demografik değişken medeni durum sonuçları içerisinde ise hizmetkâr liderlik boyutlarının medeni durumları ile ilişkisel açıdan kıyaslandığında aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda katılımcıların evli veya bekar olmaları ile liderlerini hizmetkâr olarak algılamaları arasında bir ilişki bulunmadığı sonucu çıkartılabilir.

Araştırmaya başlamadan önce katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili çıkan sonuçların liderlik düzeylerini, örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkileyeceği sonucu tahmin edilmiş olsa da yapılan analizler sonucunda eğitim durumu arasındaki farkın anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucu çıkarılmıştır. Ayrıca kurum içinde geçirilen toplam süre ve toplam hizmet süresi katılımcıların hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini algılamaları oranında farklılık göstermemektedir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan literatür ve anket çalışması incelendiğinde; örgüt içerisinde çalışanlarına yol göstermekte olan liderler karşımıza çıkmaktadır. Burada toplumun gelişmekte olan kesimlerinde hızla artan insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla hizmetkâr liderlere büyük görevler düşmektedir. Çünkü bu liderler; insanlar için bir güç odağıdır. Bu sayede hizmetkâr liderlerin başarıyı yakalamak gibi bir sorunları olmamaktadır, yaptıkları bu yaklaşımların sonucunda başarı zaten kendileridir. Çalışmamda bankacılık sektöründe çalışanlar esas alınmakla birlikte örgüt içerisinde hizmetkâr liderlik yaklaşımı sergilendiğinde çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin ve iş tatminlerinin arttığı sonucu çıkarılmıştır. Örgütlerin büyümeye ihtiyaç duyduğu günümüzde kâr elde etmek, sürekli olmak, toplumsal fayda sağlamak ve örgüt servetini maksimize etmek amacıyla örgüt içi yeni arayışlara yönelim gerçekleşmektedir. Bu sayede örgütlerin rekabet ortamında hizmetkâr lider yaklaşımı ile hareket edildiği takdirde başarılı olacakları ve süreklilik sağlayacakları sonucuna ulaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

Ada, Nesrin, Alver, İpek ve Atlı, Fatma (2008), “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 8(2), 487-518

Akdöl, Buket (2015), "*Hizmetkâr Liderlik*", Derin Yayınları, İstanbul

Akgündüz, Y. Emre, Janneke Plantenga (2012), "*Labour market effects of parental leave in Europe.*" *Cambridge Journal of Economics*", 37.4 (2012): 845-862

Akıncı, Zeki (2002), “*Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 4, s.2-25

Akyüz, Bülent (2016), “*Yönetimde Hizmetkâr Liderlik*” Gece Kitaplığı, Ankara

Allen, Natalie. J. and Meyer John, P, (1990) “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization* *Journal of Occupational Psychology*”, 63: 1-18

Alparslan, A. Murat ve Ekşili, Nisa (2016), “*Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal Of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015)*”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(16), 274-291

Arıkboğa, Erbay (2014), “*Büyükşehir Belediye Meclislerindeki Temsil Adaletsizliğinin Coğrafi ve Siyasi Görünümleri*”, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi 2(2), 35-61

Ateş, Gökhan (2005), “*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

Aykan, Ebru (2004), “*Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri*”, Erciyes Üniversitesi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.17, c.2, ss.215

Avolio, Bruce J, Wiiliam L, Gardner, “*Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*”, The Leadership Quarterly, 2005, Vol:16, s.315-338

Bakan, İsmail ve Doğan, İ. Fatma (2012), “*Hizmetkâr Liderlik*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 2(2), 1-12

Bakan, İsmail ve Doğan, İ. Fatma (2013), “*Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*”, Gazi Kitabevi, Ankara

Balay, Refik (2000), “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Başaran, İbrahim (1992), “*Yönetimde İnsan İlişkileri*”, Gül Yayınevi, Ankara

Başaran, İbrahim (2008), “*Örgütsel Davranış: İnsanın Üretme Gücü*”, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara

Bayat, Bülent (2015), “*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*”, Alter Yayıncılık, Ankara

Baytok, Karaca, (2001), “*İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli

Begeç, Suat (1999), “*Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*”, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Benkhoff, Bernard (1997), “*Disentangling Organisational Commitment: the Dangers of the OCQ for Research and Policy*”, Personnel Review, 26 (1/2): 114–31

Bennis, Warren G (1993), *“On Becoming a Leader”*, Reading, M.A: Addison-Wesley

Berber, Aykut (2000), *“Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon Yönetimindeki Rolü”*, Yönetim Dergisi, 11 (36), 33-50

Bolat, İ. Oya ve Bolat, Tamer (2008), *“Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c.11, s.19, ss.78

Bozkurt, Öznur ve Güral, Murat (2014), *“Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt-Vol: 13 – Sayı/No: 4 (1-14)

Brown, Michael E. Trevino, Linda K. and Harrison, David A. (2005), *“Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Num.97, pp.117–134

Bryman, Alan (1992), *“Charisma and Leadership in organizations”*, London: Sage

Budak, Gönül, Budak, Gülay (2004), *“İşletme Yönetim”* Barış Yayınları, İzmir

Buono, Antony.F and James L. Bowditch (1990), *“A Primer on Organizational Behavior”*, Willey Book, New York

Can, Halil (1991), *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara

Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin (1998), *“Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”*, Siyasal Kitabevi, Ankara

Cengiz, A. Ayşe (2001), *“Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi

Cerit, Yusuf (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri”, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, s.33, ss.89

Cinel, M. Ozan (2008), “Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, Balıkesir: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Coleman, Michelle, Glover, Donald (1999), “Educational Leadership and Management: Developing insights and skills”, McGraw-Hill Education Open University Press, New York

Coşkunlar, Emrah (2011), “Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri-Eskişehir İli Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çakar, D. Nigar, Ceylan, Adnan (2005), “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri,” Doğu Üniversitesi Dergisi, No:6, s.1, ss.53

Çakır, Özlem (2001), “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Seçkin Yayınları, Ankara

Çelik, Vehbi (2000), “Eğitimsel Liderlik”, Pegem Yayınları, Ankara

Çelik, Cemile ve Önder, Sünbül (2008), “Liderlik Algulamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3, ss.49-66

Çetin, Candan ve Mutlu, Esin (1999), “Yönetim Süreç Teori ve Uygulama”, Beta Basım Yayın, İstanbul

Çırpan, Hüseyin (1999), “*Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi

Çöl, Güner, Gül, Hasan (2005), “*Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*”, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, ss.291-306

Daft, Richard L. and Richard M. Steers (1997), “*Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*”, Limusa,

Davis, Keith (1982), “*İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*”, 5.Baskı, Çeviren: Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028, İstanbul

Dökmen, Üstün (1996), “*İletişim Çatışmaları ve Empati*”, Sistem Yayınları, İstanbul,

Duyan, E.Cihan, Dierendonck, D. Van (2014), “*Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru*”, Sosyoloji Konferansları, 49(1): 1-32

Eğinli, Ayşen Temel (2009), “*Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 35-52

Ekici, K. Mehmet (2006), “*Vizyoner Liderlik*”, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara

Erdem, Orhan (2009), “*Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 199-211

Erdoğan, İlhan (1996) “*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Eren, Erol (1989), “*Yönetim Psikolojisi*”, Yön Ajans, İstanbul

Eren, Erol (1998), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınları, İstanbul

Eren, Erol (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul

Eren, Erol (2008), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, 8. Baskı, Beta Basım, İstanbul

Erkutlu, Hakan (2014), “*Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*”, Efil Yayınevi, Ankara

Erol, Vedat (1998), “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*”, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi

Evliyaoğlu, Gökhan (1987), “*İletişim Psikolojisi*”, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Ankara

Feldman, D. C and Arnold H.J. (1983), “*Managing Individual and Group Behavior in Organizations*”, Mc Graw Hill International Book Company, Auckland

Fındıkçı, İlhami (2013), “*Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*”, Alfa Yayınları, İstanbul

Gardner, William, Avolio, Bruce, Luthans and May,D.R.,&Walumbwa,F (2005), “*Can You See the Real MeA Self-Based Model ofAuthentic Leader and Follower Development The Leadership Quarterly*”, 16, 343-372

George, Bill (2015), “*Kendi Gerçek Kuzey’ini Keşfet Otantik Lider Olmak*”, (çev.) Aslı Açıkgöz, Butik Yayıncılık, İstanbul

Gibson,J.L, Ivancevich,J.M., Donnelly, H.J. (1991), “*Organizations*”. New York: Irwin

Gökkaya, Öznur (2005), “*Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

Greenleaf, Robert (1991), “*Servant Leadership*”, Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership

Greenleaf, Robert (2003), “*Lider Olarak Hizmetkâr*”, (Y. Alan, & G. Çelik, Çev.) Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership

Güçlü, Hatice (2006), “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi

Gül, Hasan, Oktay, Ercan ve Gökçe, Hakan (2008) “*İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*” Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 20, s.72

Gül, Hasan ve Aykanat, Zafer (2012), “*Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1): 17-36

Gül, Hasan (2002), “*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*”, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2 (1) 1: 37-55

Gül, Hüseyin (2003), “*Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

Gürdoğan, Arzu (2018), “*Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*”, Kriter Yayınevi, Ankara

Güven, Mehmet, Bakan, İsmail ve Yeşil, Salih (2005), “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12, 1, 127-151

Henne, D., & Locke, E. A. (1985). *Job dissatisfaction: What are the consequences?* International Journal of Psychology, 20, 221-240.

Hochwarter, W. A, Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Brymer, R. A. (1999). “*Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects Of Value Attainment and Affective Disposition*”, Journal of Vocational Behavior, 54, 2, 296-313.

Hodgetts, Richard M. (1997), “*Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*”, Çev.C. Çetin ve E.C. Mutlu, Der Yayınları

Işık, Naim (2014), “*Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*”, Bahçeşehir Üniversitesi Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

İlsev, Arzu (1997), “*Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara

İnce, Mehmet, Gül, Hasan (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitabevi, Konya

İşcan, Ö. Faruk (2006), “*Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü*”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11, 160-177

Karahan, Atila (2008), “*Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1): 145-162

Kesken, Jülide, Ayyıldız, N. Ayşe (2008), “*Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*”. Ege Academic Bakış Review, 8(2), 729-754

Keleş, H. Necla (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi

Koçel, Tamer (2011), “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Beta Yayınları

Küçük, Kevser, Ercan Yavuz (2018), “Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği”, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, c.1 s.2: 81-93

LUTHANS, F. (1992): *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 6h Edition S. 12

McGregor, D. (1957), “*The Human Side of Enterprise*”, *Management Review*, 46(11), 166-171

Mercer, David (1997), “*Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction*”, *School Leadership and Management*, C: 17, No: 1, s. 57-68

Meyer, J.P, Allen, N.J (1991), “*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89

Miner, J. B. (1992), “*Industrial- Organizational Psychology*”, New York, McGraw Hil, Inc

Moss, S.A., McFarland, J., Ngu, S. and Kijowska, A. (2006), “*Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment*. *Journal of Research in Personality*”, 1- 17.

Murat, Sedat (1999), “*AB Ülkelerinde ve Türkiye’de İşgücünün Yapısı*”, Prof. Dr. Nusret Ekin’in Anısına Makaleler, Ankara, Kamu-İş Yayınları, s.311

Northouse, Peter (2001), “*Leadership: Theory and Practice*”, California: Sage Publications Inc.

Northouse, Peter (2013), *Leadership: Theory and Practice (6th edition)*, New York: Sage

Organ, D. W, Lingl, A (1995), “*Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*”, *The Journal Of Social Psychology*, 135(3), 339-350

Özay, Mehmet, Kılıç, Cem (2009), “*Çalışma Ekonomisi Teorisi*”, Gazi Kitabevi, Ankara

Özkaya, Meltem, Kocakoç, İpek, Kara, Emre (2006), “*Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 76-96

Öztekin, Zafer Savaş (2008), “*Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi

Page, Don, Wong, Paul (2000), “*A conceptual framework for measuring servant leadership*”. S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*, Boston: University Press of America.

Paksoy, Mahmut (2002), “*Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*”, Çantay Yayın, İstanbul

Robbins, Stephen P (2005), “*Essentials of Organizational Behavior*”, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, Stephen P. Coulter, Mary (2007), “*Management*”, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sarıkaya, Muammer (2002), “*İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*”, Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi

Saylı, Halil ve Baytok, Ahmet (2013), “*Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*”, Nobel Yayıncılık, Ankara

Schultz, W, Romo, R. (1990), “*Dopamine Neurons Of The Monkey Midbrain: Contingencies Of Responses To Stimuli Eliciting Immediate Behavioral Reactions*” J. Neurophysiol, 63(3), 607-24.

Straub, Joseph.T, Raymond F. Atner (1991), “*Introduction to Business*”, Pws-Kent Publishing Company Boston

Süzer, Hande (2003) “*Zorunlu Sadakat*”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, (Erişim): 26.11.2011 <http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBRiKOD=806>

Swailes, Stephen (2002). “*Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures*”, International Journal of Management Reviews, C: 4, No: 2, s. 155-178

Şahin, Nülüfer (2007), “*Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Şahin, Ali, Temizel, Handan ve Örselli, Erhan (2004), “*Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*”, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın S.8, ss.657-665

Şener, Emine ve Çetinkaya, Ferhat (2015), “*Bir Liderlik Özelliği Olarak Affetme ve Örgütsel Düzeyde Etkileri Üzerine Bir İnceleme*”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (4): 24-42

Şimşek, Aslı (2006), “*Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*”, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Tanrıverdi, Leyla (2008), “*İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.

Töremen, Fatih, Çankaya, İbrahim (2008), “*Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım*”, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, c1, s1, ss.39

Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2010) “*Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (02), 196-218

Uysal, Osman (2007), “*Liderliğin Anatomisi*”, Akçağ Yayınları, Ankara

Üzüm, Burcu ve Seher, Uçkun (2019), “*Liderlik Yeni Yaklaşımlar*”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli

Yalçın, Azmi, İplik, F. Nur (2007), “*A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18: 486-500.

Ma, W., Yang, C., Gong., Lee K., and Heeger, A. J (2005), “*Thermally Stable, Efficient Polymer Solar Cells With Nanoscale Control Of The Interpenetrating Network Morphology*”, Advanced Functional Materials, 15(10), 1617-1622

Yarcan, Şükrü, (2007), “*A conceptual evaluation of code of ethics for professional tourist guides*” (In Turkish), *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 33–44.

Yavuz, Ercan, Tokmak, Cüneyt (2009), “*İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,1, 17-35.

Yazıcı, Erdinç, Bilgin, Vedat, Arslan, Huzeyfe (2015), “*Sosyoloji İnsan ve Toplum*”, A Kitap Binyıl Yayınevi, Ankara

Yelboğa, Atilla (2007), “*Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi*”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı:2, s.2-18.

Yıldız, M. Leyla (2013), “*Liderlik Çalışmalar*”, 1.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

Yıldız, Murat (2002), “*Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları*”, Türk İdare Dergisi, Haziran: 221-246

Yılmaz, Ercan (2006), “*Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Konya

Yolsal, Murat, Bilgiseven, Banu ve Muradoğlu, Seda (2017), “*Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma*”, Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (3): 423-441

Zaleznik, Abraham (1997), “*Managers and Leaders: Are They Different*”, Harward Business Rewiew

Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986), “*Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Education Methods*. Journal of Applied Psychology”, 71(2), 219-231.

Wu, Tsai Fu (2008), “*Boost Converter with Coupled Inductors and Buck Boost Type of Active Clamp*”, IEEE Transactions on Industrial Electronics 55(1), 154-162

EK : ANKET

Değerli Katılımcı;

Aşağıda size sunulan anketin amacı yüksek lisans tezim için bilimsel bilgi toplamaktır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde hizmetkâr liderlik, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ve dördüncü bölümde iş tatmini anket soruları bulunmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda gruplandırılarak, yalnızca bu araştırmada kullanılacaktır. Bu yüzden ankete isim bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması için cevaplarınızın gerçek düşüncelerinizi yansıtması çok önemlidir. Ankette yer alan sorularının tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi dilerim. İlgı ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Çağlar DOĞRU

Yıldız BAYRAM

Ufuk Üniversitesi Dr. Öğr. Üyesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki ifadeleri 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum skalasında değerlendiriniz.

Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
--	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

EK1: Araştırmada Kullanılan Demografik Anket Formu

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen aşağıda yer alan her ifadenin yanında bulunan parantezler içerisine “X” işareti koyarak cevaplandırmanızı yapınız.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız: () 20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

4. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans ()
Lisansüstü

5. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?: () 1 ve altı () 2-5 yıl () 6-9 yıl
() 10-13 yıl () 14+

6. Meslekteki toplam hizmet süreniz: () 1 ve altı () 2-5 yıl () 6-9 yıl ()
10-13 yıl () 14+

İKİNCİ BÖLÜM

EK2: Araştırmada Kullanılan Hizmetkâr Liderlik Anket Formu

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı “X” işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Liderim, işimi yapmam için gerekli olan bilgiyi verir					
Liderim, yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir					
Liderim, örgüt içerisinde kendimi geliştirmem için yardım eder					
Liderim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirmektedir					
Liderim, işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini sunar					
Bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder					
Yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar					
Liderim kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir					
Başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez					
Liderim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.					
Liderim yürüttüğüm işten beni sorumlu tutmaktadır					
Liderim beni kendi performansımdan sorumlu tutar					
Beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar					
İnsanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir					
Örgüt içerisinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler					
Geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker					
Kendi üstünden gelecek destekten emin değilse bile risk alır					
Risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar					
Liderim, eleştirilerden ders alır					
Kendi üstlerinin eleştirilerinden ders almaya çalışır					
Hatalarımı kendi üstüne itiraf eder					
Kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır					
İnsanlar lidere karşı eleştiri yaparlarsa bu eleştirilerden ders almaya çalışır					
Bütünün iyi olmasına dikkat etmenin gerekliliğine vurgu yapmaktadır					
Liderim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir					
Liderim, işimizin toplumsal sorumluluk yönü üzerinde durmaktadır					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EK3: Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Anket Formu

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Lütfen aşağıda yer alan maddeleri okuduktan sonra kendinize uygun bulduğunuz ifadenin değerlendirilmesi için “X” işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Kariyerimin geri kalan kısmının bu örgütte geçmesi beni mutlu eder.					
Örgütümün problemlerini kendi problemlerim gibi hissetmekteyim					
Çalıştığım örgütün benim açımdan kişisel bir anlamı bulunmaktadır					
Örgüt içerisinde kendimi “ ailenin bir parçası ” gibi hissetmekteyim					
Örgüte “ duygusal olarak bağlı ” hissediyorum.					
Örgüt içerisine ait olduğuma dair güçlü bir his duymaktayım					
Şu anda örgütten ayrılmayı istesem bile bana zor geliyor					
Örgütten ayrılmaya karar verdiğim takdirde hayatımda birçok şey bozulabilir.					
Şu anda bu örgütte bulunmayı istediğim kadar bir gereklilik de duyuyorum					
Bu örgütten ayrılmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan birisi de mevcut alternatiflerin az oluşudur.					
Bu örgütten ayrılamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum.					
Başka bir örgütte burada sunulan fırsatlar bulunmayabilir.					
Bu örgütte kalmak için zorunluluk duygusu hissetmiyorum.					
Şu anda işimi bıraksam suçluluk duygusu hissederim.					
Çalıştığım bu örgüte birçok şey borçluyum.					
Örgüte karşı sorumluluklarım olduğu için örgütten hemen ayrılmam mümkün değil.					
Mevcut liderlerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
Kendi yararına bile olsa örgütten ayrılma fikrinin doğru olmadığını düşünüyorum					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EK4: Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Anket Formu

İŞ TATMİNİ ANKETİ

Lütfen aşağıda yer alan maddeleri okuduktan sonra kendinize uygun bulduğunuz ifadenin değerlendirilmesi için “X” işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Örgüt içerisinde gerçekleştirdiğim işten her zaman memnuniyet duyarım					
İşimde tek başıma çalışma fırsatlarının olduğunu düşünürüm					
İşimde bazen tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler gerçekleştirme fırsatım olur					
İşimin bana toplum içerisinde “saygın kişi” olma şansı verdiğini düşünüyorum.					
Örgüt içerisinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum					
İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.					
Yaptığım işi başkalarına bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.					
Örgütte diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunluk duyuyorum					
Kendi bilgi birikimim ve yeteneklerime uygun bir iş yaptığımı düşünüyorum					
Kişisel fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir örgüt içerisinde çalışmaktayım					
Yapılan işlerin takdir edilmesi açısından örgütün memnun edici olduğunu düşünüyorum					
Bugün işe girecek olsam çalışmakta olduğum örgüte yeniden başvuruda bulunurum.					
İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzlarından memnunluk duyuyorum					
Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.					
İşle ilgili alınan kararların uygulanması açısından örgütü memnun edici buluyorum					
Yaptığım işin karşılığı olarak aldığım ücreti uygun buluyorum					
Yaptığım işle ilgili ileride terfi elde edebileceğimi düşünüyorum					
İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma şansı tanıyor					
Çalışma şartlarını ve çalışma saatlerini uygun buluyorum.					
Örgüt içerisindeki arkadaşlık ilişkileri işimden duyduğum memnuniyeti etkiler					

ÖZGEÇMİŞ

Yıldız BAYRAM

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi 27.07.1995
Doğum Yeri Ankara
Medeni Durum Bekar
Sürücü Belgesi B

EĞİTİM BİLGİLERİ

2018- Devam Ediyor

- **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans (3.94)
Tez Konusu: Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri
Bir Alan Araştırması

2016-2018

- **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Sosyal Hizmetler (2.64)**

2013-2017

- **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (2.61)

2009-2013

- **Milli Eğitim Bakanı Ali Naili Erdem Anadolu Lisesi (76.57)**

SEMİNER ve KURSLAR

- **İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifikası, 2018, İstanbul İşletme Enstitüsü**
E-sertifika formatında tüm özel ve kamu kurumlarında geçerliliği olan sertifika programıdır. Uluslararası geçerliliği mevcuttur. Sertifika Kodu 160221100938
- **İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri, 2018, Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi**
- **Girişimcilik ve Üniversite Semineri, 2016, Ankara Gazi Üniversitesi**
- **Kişisel Gelişim Zirvesi, 2016, Ankara Gazi Üniversitesi**

- **Bilgisayarlı Muhasebe Sertifikası, 2015, Ankara Özel Anıt Eğitim Kursu**
Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği gereğince yapılan kurs bitirme sınavı ile bitirme belgesi verilmiştir. Ön Muhasebe, Genel Muhasebe, Bilanço ve Mali Tablo Analizi Uygulayabilme seviyesi, LOGO, ZİRVE Uyg (100 puan üzerinden 98 puan alarak pekiyi derecede bitirme belgesi verilmiştir.)

YETKİNLİK ve SINAVLAR

SPSS, Özlük İşlemleri, Bordrolama, LOGO, Microsoft Office Programları,
2018 KPSS-P39 75.90
2016 ALES-P 80.96