



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLİĞİ

HASTANELERDE HİZMETKAR LİDERLİĞİN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE OLAN  
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serpil DEMİREL

145230100

Danışman: Yard. Doç. Dr. Yağmur Özyer AKSOY

İstanbul, 2017



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLİĞİ

**HASTANELERDE HİZMETKAR LİDERLİĞİN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE OLAN  
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: Serpil DEMİREL

T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12/07/2017

Enstitümüz Hastane Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **145230100** numaralı **Serpil DEMİREL** “*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**Hastanelerde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesi**” konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **03.07.2017** tarih ve **2017/11** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (**60**) dakika süre ile savunmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


**DANIŞMAN**

YRD.DOÇ.DR.YAĞMUR ÖZYER AKSOY



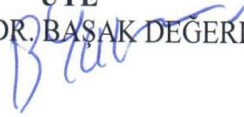
**ÜYE**

YRD. DOÇ.DR. EBRU GÖZÜKARA



**ÜYE**

YRD.DOÇ. DR. BAŞAK DEĞERLİ



## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hastanelerde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Serpil Demirel



## ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- 1) Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- 2) Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Serpil DEMİREL

## ÖZET

### HASTANELERDE HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE OLAN ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Serpil DEMİREL

**Yüksek Lisans Tezi, Hastane ve Sağlık kurumları Yöneticiliği**

**Danışman: Yard. Doç. Dr. Yağmur Özyer AKSOY**

**Temmuz, 2017 - 80 sayfa**

Bu çalışmanın amacı, hizmetkar liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerine olan etkilerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da özel bir sağlık kurumunda çalışan toplam 100 kişi oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların %84'ü kadın, %34'ü 25 yaş ve altında, %59'u evli ve %35'i ön lisans mezunudur. Kurumundaki çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %21,2; 1-5 yıl olanların oranı %42,4; 6-10 yıl olanların oranı %19,2; 11-15 yıl olanların oranı %10,1; 15 yıldan fazla olanların oranı %7,1'dir.

Araştırmada, elde edilen verilere göre; iş tatmini, hizmetkar liderlik ve ölçeklerin alt boyutları açısından bakıldığında cinsiyet, yaş ve medeni durum açısından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır. Eğitim durumu, İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik de farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre eğitim seviyesi yükseldikçe İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanı da yükselmektedir. Şu an ki kurumunda çalışma süresi açısından incelendiğinde, İşyerin den duyulan memnuniyet puanına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre 1 yıldan az süredir çalışanların İşyerin den duyulan memnuniyet puanları en yüksektir.

Analiz sonuçlarına göre hizmetkar liderlik İşyerin den duyulan memnuniyet ve iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre hizmetkar liderlik arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini, Hastane

## ABSTRACT

### RESEARCH ON EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION OF EMPLOYEE IN HOSPITALS

Serpil DEMİREL

**Master's Thesis, Administration of Hospital and Health Institutions Supervisor:**

**Yard. Doç. Dr. Yağmur Özyer AKSOY**

**JULY, 2017 –80pages**

The purpose of this study is to examining the influence of the servant leadership on the job satisfaction of employees. The sample of the research consists of a total of 100 people working in a private health institution in Istanbul.

Among the participants, the proportion of women was 84%; The ratio of persons under 25 years old is 34%; 41 % of the respondents are single and 59 % are married. Among the participants, The ratio of undergraduates is %35. The rate of those who have less than 1 year of working time in the institution is %21,2; who are 1-5 years is %42,4;who are 6-10 years is %19,2;who are 11-15 years is %10,1 and The rate of those who were working more than 15 years was %7,1.

In the study, according to the obtained data; There was no statistically significant difference in terms of gender, age and marital status in terms of job satisfaction, servant leadership and subscales of the scale. The educational status differs according to the dissatisfaction of the workplace. According to the results of the analysis, the higher the level of education, the higher the score of dissatisfaction, which is called the workplace. When examined from the point of view of the working time in the current institution, the workplace shows a meaningful difference according to the satisfaction score. According to this, employees who work less than 1 year have the highest satisfaction scores

According to the results of the analysis, the servant leadership There is a positive positive moderate relationship between job satisfaction and job satisfaction. Accordingly, as the servant leadership increases, the job satisfaction also increases

**Key Words:** Servant Leadership, Job Satisfaction, Hospital

## ÖNSÖZ

Lider ve liderlik hakkında çok çalışma gerçekleştirilmiştir ama buna rağmen liderlik net olarak tanımlanmamış ve bu nedenle boyutları bugün de tam anlaşılammış durumdadır. Liderlik konusunda odaklanılan değişmez temalardan biri liderliğin doğuştan getirilen bir özellik mi olup olmadığıdır.

Bu araştırmanın amacı, liderlerin hizmetkar liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminlerine olan etkilerini ortaya koymaktır. Hizmetkar liderlik konusu 1990 senesinin başından beri araştırmacıların, bilhassa sosyoloji, psikoloji, yönetim psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disiplinlerde ilgi odağı olmuştur. Hizmetkar lider, organizasyonun her düzeyinde karşılıklı saygı, anlayış ve bireylerin kendilerini yetkili hissettiği bir ortam hazırlar. Çalışanların tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatminlerini arttırmada en önemli rol liderlerindir.

Araştırmanın her aşamasında değerli yardımları ve katkılarıyla bana rehberlik eden danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Yağmur Özyer AKSOY hocama değerli görüşleri ve önerileriyle tezime katkıda bulunması, çalışmalarım süresince her zaman olduğu gibi sürekli desteğini hissettiğim annem Şerife İNAN'a, her konuda olduğu gibi çalışmalarım boyunca beni destekleyen sevgili eşim Selman DEMİREL'e ve onlardan gereken ilgiyi esirgemek zorunda kaldığım için oğlum Kaan'a ve kızım Miray'a gösterdikleri özveri için teşekkürlerimi sunarım.

**İSTANBUL, 2017**

**Serpil DEMİREL**



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	İ
ABSTRACT .....	İİ
ÖNSÖZ .....	İİİ
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII

## GİRİŞ

### 1.LİDERLİK TÜRLERİNDEN HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMSAL YAKLAŞIMI

1.1. Liderlik Kavramları ve Liderlik Türleri .....	2
1.2. Hizmetkar Yapıdaki Liderlik Kavramları.....	5
1.3. Hizmetkar Liderliğin Belli Başlı Nitelikleri .....	6
1.4. Hizmetkar Liderliğin Portresinin Birleşenleri .....	9
1.5. Hizmetkar Lider Kurumunun Avantaj ve Dezavantajları.....	17
1.6. Hizmetkar Liderlikle İlgili Türkiye’de ve Dünya’da Yapılan Araştırmalar .....	18

### 2.İŞ TATMİNİ KAVRAMSAL YAKLAŞIMI

2.1. İş Tatmini Kavramı.....	21
2.2.İş Tatmininin Önemi.....	22
2.3. İş Tatmini Teorileri.....	23
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	26
2.5. İş Tatminsizliği ve İşyerindeki Sonuçları .....	34
2.6. İş Tatmini İle İlgili Türkiye’de ve Dünya’da Yapılan Araştırmalar .....	36

### **3.HASTANELERDE HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE OLAN ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

<b>3.1. Uygulamanın Amacı ve Önemi .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2. Anakütle, Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....</b>	<b>44</b>
<b>3.5. Hastanelerde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş tatminleri Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bulgular .....</b>	<b>45</b>
<b>3.5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5.2. Yapı Gerçekliliği ve Güvenirlik Analizi.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5.3. Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Normallik Testi.....</b>	<b>53</b>
<b>3.5.4. Değişkenlere İlişkin İstatistikler .....</b>	<b>53</b>
<b>3.5.5. Karşılaştırma Analizleri .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5.6. Araştırmanın Sonuçları.....</b>	<b>61</b>

#### **4.GENEL SONUÇ**

<b>KAYNAKÇALAR .....</b>	<b>65</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>80</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	<b>: Amerika Birleşik Devletleri</b>
<b>SPSS</b>	<b>: Sosyal Bilimler İstatistik Paketi</b>
<b>TC</b>	<b>: Türkiye Cumhuriyeti</b>
<b>vd.</b>	<b>: Ve diğerleri</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Kişisel Bilgiler .....	45
<b>Tablo 3.2.</b> KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	47
<b>Tablo 3.3.</b> KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	47
<b>Tablo 3.4.</b> Faktör Yük Değerleri, Açıklanan Varyans Oranı ve Güvenirlik Katsayısı.....	48
<b>Tablo 3.5.</b> Normallik Testi Sonuçları .....	50
<b>Tablo 3.6.</b> Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	50
<b>Tablo 3.7.</b> Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini İlişkisi .....	51
<b>Tablo 3.8.</b> Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	51
<b>Tablo 3.9.</b> İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	52
<b>Tablo 3.10.</b> Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Yaş'a Göre Karşılaştırılması .....	52
<b>Tablo 3.11.</b> İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Yaş'a Göre Karşılaştırılması .....	53
<b>Tablo 3.12.</b> Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	53
<b>Tablo 3.13.</b> İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	54
<b>Tablo 3.14.</b> Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	54
<b>Tablo 3.15.</b> İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	55
<b>Tablo 3.16.</b> Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	55
<b>Tablo 3.17.</b> İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	56

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İş Tatmini Etkileyen Bireysel Faktörler .....	26
Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli .....	44



## GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, liderlerin hizmetkar liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminlerine olan etkilerini ortaya koymaktır. Hizmetkar liderlik ilk olarak Greenleaf (1970), tarafından ortaya atılan bir liderlik tarzıdır. Hizmetkar liderliğin asıl amacı hizmettir. Hizmet etme isteği liderde doğuştan gelen bir özellik olarak var olur ve sonrasında bilinçli bir tercih haline gelmektedir.

Hizmetkar liderlik konusu 1990 senesinin başından beri araştırmacıların, bilhassa sosyoloji, psikoloji, yönetim psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disiplinlerde ilgi odağı olmuştur. Hizmetkar lider, organizasyonun her düzeyinde karşılıklı saygı, anlayış ve bireylerin kendilerini yetkili hissettiği bir ortam hazırlar. Çalışanların tatmininin sağlamlasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatminlerini arttırmada en önemli rol liderlerindir. Bu bağlamda hizmetkar liderlik davranışı gösteren liderlerle birlikte çalışan personelin iş tatminleri ile hizmetkar liderlik davranışları arasında ilişkinin olup olmadığı bu araştırma da incelenecektir.

Bununla birlikte bu zamana kadar ülkemizde bu konuyla ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma kapsamında hizmetkar liderlik ile çalışanların iş tatmini kavramları arasındaki ilişki tespit ve teşhis etmek hedeflenmiştir.

# 1. LİDERLİK TÜRLERİNDEN HİZMETKAR LİDERLİK KAVRAMSAL YAKLAŞIMI

## 1.1. Liderlik Kavramları ve Liderlik Türleri

Lider ve liderlik hakkında çok çalışma gerçekleştirilmiştir ama buna rağmen liderlik net olarak tanımlanmamış ve bu nedenle boyutları bugün de tam anlaşılammış durumdadır. Liderlik konusunda odaklanılan değişmez temalardan biri liderliğin doğuştan getirilen bir özellik mi olup olmadığıdır. Lider kabul edilen kimseler genel olarak kendilerinin bu niteliklerinin çok uzun süredir bilincinde olabilmektedirler. Bu nitelikte olan kimselerin bazılarıysa bu özelliklerini tesadüfen görüp anlamışlardır. Bu bakımdan liderlik gücü kişinin içindedir denilebilir. Buna ilaveten oluşturulan tezlerin bir kısmında liderlik vasıflı bireylerdeki kişisel özellikleri üzerinde durulmuş ve diğer bir kısmında ise kişinin tutum ve davranışlarına olduğu kadar aynı zamanda astlarını etkileme biçim ve derecesine önem verilmiştir. Daha sonraysa lider kimsenin, liderliğin gerektirdiği koşullara uygun biçimde davranabilen kimse diye tanımlanması yoluna gidilmiştir (Efekan, 2007). Bu nedenle lider kimselerin özelliklerinden bahsetmek için liderlik türlerini incelemek gerekmektedir.

Liderlik Bünyesinde Davranışsal Yaklaşım Lider kabul edilmiş kimselerin aynı özelliklere sahip olmadıklarının anlaşılması sonucu, 1940'larından başlayarak bu kez onları davranışlarındaki nitelikler dikkat çekmiştir. Liderlik konusundaki bu davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının çok verimli ve etkin olmamasının anlaşılmasından sonra ve tam da bundan ötürü ortaya çıkmış bir yaklaşım biçimidir (Zel, 2001).

Davranış teorilerinin gelişiminde çeşitli teorik ve pratik çok çeşitli araştırma çalışmalarının etkisi vardır. Bu çalışmalar sonucu farklı liderlik stillerinin var olduğu ortaya çıkmış ve aynı zamanda bu farklı liderlik stillerinin her birinin ne kadar etkin olduğu araştırma konusu yapılmıştır. Üzerinde çalışan davranış bilimciler göre, liderlik, bir grup içinde bulunan bir bireyin oynadığı rol ve bu yolla grubun diğer üyelerinin beklentilerini bir biçimde biçimlendirmesine bağlı olan karşılıklı etkileşim süreci içinde meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında “davranış”

için, bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması veya yansımaları olduğu şeklinde bir tanıma gidilmektedir (Gökçe, 2005).

Davranışsal yaklaşım araştırmalarının odaklandığı konu, liderin özelliklerinden daha çok onun grup üyelerine, yani kendisini izleyenlere (üyelere/astlara) karşı gösterdiği tutum ve tavırlardır. Liderin astlarıyla olan haberleşme şekli, yetkilerini devredip devretmemesi, planlama ve kontrol tarzları, hedefleri belirleme şekli gibi davranışları liderlerin etkinliğinin gözlemlenip ölçüldüğü göstergeler olarak değerlendirilmiştir. Bu nedendir ki grup üyelerine olan lider davranışları bu ikinci yaklaşımda önemli kabul edilmektedir (Koçel, 2003).

Bu açıdan bakıldığında şu değerlendirmeye kolayca ulaşılır: Davranışsal yaklaşımın amacı etkin liderlik ile davranışların nasıl bir bütünsellik içerisine gireceğinin belirlenmesidir. Yine “Bir lider, etkin bir lider olabilmek amacıyla ne yapmalıdır?” sorusunun cevabının araştırılması sözü edilen amaçların bir diğeridir. Bu yaklaşımın içerdiği temel tez ise, liderlik işlevi gerçekleştirilirken lider tarafından gösterilen tutum ve davranışların onları etkin ve başarılı kıldığı gerçeğidir. Bu açıdan liderin kendi kişisel özelliklerinin geri planda kaldığı belirtilebilmektedir (Koçel, 2003).

Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik durumsallık yaklaşımı olarak nitelenen anlayışın aslında en iyi örgüt yapısı var olan, evrensel ve her yerde geçerli durumdaki ilkeleri dayanak edinen kendinden evvelki yaklaşımlardan ayrı olarak belli durumlarla ve belli bir durumdaki şartların açıklanması ile ilgili olup öngörücü bir niteliği söz konusudur (Koçel, 2011).

Durumsallığın temel olduğu yaklaşımlar, etkili liderliğin; 1. izleyenlerin, 2. liderin özelliklerinin, 3. liderlik şeklinin, 4. liderin içinde bulunduğu durumun bir işlevi olduğu tezini kapsar (Erçetin, 2000).



Durumsallık yaklaşımı için şu nitelikler belirtilmektedir (Koçel, 2011: 273):

- Değişik durum ve şartlar, yönetimde başarı olabilmek adına çeşitli kavramların, tekniklerin kullanılması ve davranışların sergilenmesini gerektirmektedir.
- Buna bağlı olarak da her yer ve her şartta geçerli olabilen bir tek en iyi örgüt yapısından söz edilememektedir.
- En iyi diye tanımlanabilecek olan, duruma göre değişik olabilmektedir.
- Kendinden önceki tüm yaklaşımları bir çerçeveye yerleştiren bu yaklaşım onları da daha yararlı duruma getirebilmektedir.

Liderlik Konusunda Özellikler Yaklaşımı Liderlik hakkında geliştirilen ilk yaklaşım özellik teorisi denilen yaklaşımdır. Bu görüşün oluşmasını sağlayan bilim insanları liderin bazı özelliklerinin bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu özellikler sayesinde ki onlar diğerlerinden ayrılıp farkındalık yaratabilmektedirler. Bu teorik çözümlemede liderin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özelliklerine ve fiziksel özelliklerine odaklanılmış ve vurgu yapılmıştır. Fiziksel özelliklerden bazıları boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık gibi yönler ise, kişisel özelliklerden bazıları da zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi niteliklerdir (Eren, 2006).

Liderliğin epeyce karmaşık olan yapısı çok çeşitli durum, kişi ve olaylar bakımından hep aynı yöntemlerle açıklanmaya çalışılınca ve öbür değişkenlerin göz ardı edilmesinden ötürü bu özellik yaklaşımı 1980'lere kadar yoğun şekilde eleştiri konusu olmuştur. Liderlik sürecinin incelenmesi sadece lider boyutuyla gerçekleştirilmiş ve bunun sonucunda da grupta lider özelliklerini fazlasıyla taşıyanların neden lider olamadıkları açıklanamamıştır (Koçel, 2011).

## 1.2. Hizmetkar Yapıdaki Liderlik Kavramı

İşleri çok defa tek başına yapamayan insanlar, kendilerini organize edecek bir lidere gereksinim hissederler. Bu açıdan bakıldığında liderlik kavramının çıkışının insanlık tarihine dayandığı anlaşılır. Liderlik, bu bakımdan, kendi yolunda ilerleyen kişi ve kişilerin davranışlarını etkileyen lider rolündeki kişiye atfedilen davranışların bütünü olmaktadır (Ceylan, 2011).

Hizmetkar lider, başka insanların hizmetine kendini adanmış kişidir. Bu anlayış içinde tanımlanan liderler için toplumun, personellerin, müşterilerin ve benzer toplulukların gereksinimlerini karşılayıp gidermek ve bu anlamda onlara yanıt verebilmek öncelikli amaçları oluşturur. Onları yönetmek ve kendilerine liderlik yapmaksam sonraki hedefler durumundadır. Gereksinimleri bir biçimde giderilmiş kişiler daha bilinçli duruma geçecek ve doğal bir liderlik süreci yoluna gireceklerdir. (Spears, 2004).

Hizmetkar lider diye tanımlanmış kişinin düşünce ekseninde, karar verme aşamasında güç paylaşımı, toplumsal bilinci yaratma ve iş konusunda da bütünleştirici bir çalışma mantığı belirleyici olmaktadır. Doğru liderlik diye tanımlanabilecek olan yapı öncelikli olarak diğer insanlara yardım etme arzu ve bilinciyle biçim almaktadır. Hizmetkar lider ana özelliği olarak hizmet görevini layıkıyla yerine getiren kimsedir ve insanlara yardımın söz konusu olduğu yerde o ilk gönüllü kişi olmaktan asla geri durmayacaktır. O yaptığı işten ötürü gururlanma nedir bilmez ve diğer kişilerin yapmak istemeyip “angarya” gördüğü işleri örgütsel başarılar adına gerçekleştirmekten asla kaçınmaz. Hizmetkar liderin söz konusu olduğu bir örgütte işler gerektiği gibi düzenli bir biçimde ve hiç aksamadan yürüyecektir (Ceylan, 2011).

Hizmetkar liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalardan bir başkası da Patterson (2003)’a aittir. Burada hizmetkar liderlik teorisi dönüşümcü liderliğin bir uzantısı ve farklı bir türü olarak değerlendirilmiştir.

Patterson (2003)'a göre hizmetkar liderlik öncelikle lideri izleyenlere ve kişilere sonra da örgüte ve örgütsel yapıya yoğunlaşmaktadır. Söz edilen anlayıştaki lider, örgütün gücünü arttırma yanında kişilere de yönelerek, onların içinde yatan potansiyel gücü harekete geçirir. Aynı zamanda o potansiyeli örgüt lehine bir enerjiye çevirmiş olur. Kendi yapabileceklerinin bilincine uyanan izleyiciler, böylece etraflarındaki fırsatları daha net ve somut halde görebilecek şekilde durumsal farkındalıkları artmış olacaktır. Patterson (2003)'un modelinde tanımlamış olduğu hizmetkar lider, personelini sevmelidir ve onlara karşı olan kendi tutum ve davranışlarını doğru zamanda ve doğru biçimde ortaya koyabilmelidir. Örgütsel yapılanmanın içinde ise alçakgönüllü ve özverili bir birey konumunda olmalıdır.

### **1.3. Hizmetkar Liderliğin Belli Başlı Nitelikleri**

Greenleaf, hizmetkar liderin hizmet etme özelliğinin yanında çeşitli niteliklerini de tanımlamış ve bunları belirtmiştir. Bu nitelikler arasında dinleme ve anlama, geri planda durabilme becerisi, topluluk oluşturabilme becerisi, inisiyatif, hayal gücü ve iyileştirme gibi özellikler vardır. Greenleaf'ın gerçekleştirdiği çalışmalardan sonra, Spears hizmetkar liderlik konusunda onun en yakın takipçisi ve konu üzerinde en fazla çalışan kişi durumuna geçmiştir. Spears'a göre, hizmetkar liderlik açısından liderin başarısının tanımlanıp ölçülmesi lidere kendine göre değil, takipçilerinin bilinçli, özgür, özerk ve hizmet vermeye dönük kişiler olup olmadığına göre gerçekleştirilmektedir. Bu demek oluyor ki hizmetkar liderlik yaklaşımı yalnızca kişilerle var olup gerçekleşen bir durum olmamakla beraber, organizasyonun tamamına yayılmış bir kültürel doku olarak anlaşılmalıdır. Spears tarafından hizmetkar liderlerin on kişisel özelliği aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Joseph ve Winston 2005: 9):

- Dinleme: Bireylerin yüksek algılama becerileri, genellikle sessiz kalarak kişiselleştirmeden etkili biçimde dinleyebilmesidir.
- Duygudaşlık: Bir durumu diğer kişinin perspektifinden görebilme ve böylece her insanın zaten çok farklı bir dünya olduğunu bilincine ulaşmaktır.
- İyileştirme: Kişilerin mükemmel olana yetkin biçimde ulaşamayacakları kabul edilirken, buna karşılık liderlerin, iyileşmeleri doğrultusunda şevkleri kaybolan kişilere yardım etmeleri ve bir noktada kalmış olanlara yardım elini uzatarak onları

tekrar ayağa kaldıracak biçimde motive etmeleri ve böylece onların yine en iyiye ulaşma gayesi çerçevesinde çalışmalarınıdır.

- Farkındalık: Lider kendisinde ve organizasyonda var olantüm olumlu ve olumsuz durumları seçebilir ve tüm korkularla baş edebilir.
- İkna Etme: Normlar ve onlara uyum konusunda kendisini izleyenleri ikna etmesidir. Zorlama söz konusu değildir.
- Kavramsallaştırma: Liderin odaklanmış olduğu konular, günlük sorunlar ve onların çözümü değil, geleceğe yönelik ve uzun vadeli ve belli bir vizyonu olan değerlendirme durumundadır.
- İleri Görüşlülük: Geçmişin tecrübelerinden öğrenilenlerle birlikteşu anki veriler bütünleştirilerek gelecek ile alakalı rasyonel kararlar liderce alınır.
- Kâhyalık: Lider, kendi çıkarlarını ve hatta örgütün çıkarlarını örgütteki diğer insanların çıkarlarından sonra görür ve onların böyle hizmet eder.
- İnsanların Gelişimine Bağlılık: Lider takipçilerinin kişisel, ruhsal ve mesleki gelişimlerini destekler, bu konuda kendisine düşen vazifelerde de sorumluluk duyar.
- Topluluk Oluşturma: Lider örgüt içinde ve dışında, doğru toplulukların oluşturulması amacıyla doğru davranışı ustaca sergiler. Çünkü etkin liderliğin kaynağı birlik ve beraberlikten diye öngörülür.

Hizmetkar liderlik anlayışını onunla ilişkili bir başka yaklaşımı geliştirmiş olan Patterson, Hizmetkar Liderlik Teorisini, “Dönüşümcü Liderlik Teorisi”nin uzun vadede gerçekleşecek bir biçimi olarak değerlendirmiştir. Böyle bir liderliği “önceliği takipçileri ve sonra da örgüt olup bunlara yönelen liderlik biçimi” şeklinde tanımlayan Patterson’un görüşleri açısından “Hizmetkar Liderlik”, fazilete (virtue) bağlı haldedir. Bunlara ilaveten liderde bulunan hizmet yönelim ve odaklılığın merkezindeki manevi değerlerin bütününe içeren ve ifade eden Fazilet Teorisiyle benzer yapıdadır ve bu Aristotle’nin etiğine dayanmaktadır. Patterson bakışı açısından lider; alçakgönüllü, sevgili ve bunu kanıtlama, takipçiler adına vizyoner olma, takipçilerini güçlendirme ve onlara hizmet etme, özverili ve dürüst olma gibi niteliklerle tanımlanmıştır (Patterson, 2003).

Hizmetkar liderlik olgusunu yedi kademe olarak değerlendiren Patterson (2003)'a göre hizmetkar lider kendini takip eden kişileri sever, mtevezidir, fedakardır, vizyonerdir, güvenilirdir, izinden ilerleyenlere hizmet sunmaktan geri durmaz ve onları güçlendirir. Patterson'un modelinde tanımlanan hizmetkar liderliğin içeriği şunlar olarak verilir (Waddell, 2006):

- Sevgi Besleme: Winston'un tanımlamasında geçen ve Yunanca bir kelime olan "agapao" doğru şeyleri isabetli sebeplerle yine isabetli zamanda yapmak anlamı içeren trel bir sevgidir. Bu sevgi asıl olarak her bir kişinin gereksinimi olan, istek ve arzuların ana hedefi olan husus olarak nitelendirilir. Lider işte bu sevgiyi kendisinde buldurmalı ve etik boyutuyla sevgisini ortaya koyarken her şeyden evvel kendi personeline ve onların ana hedeflerini oluşturan ihtiyaçlarına odaklanma gösterir. Bunun sonrasında ise onların kabiliyetlerini dikkate alır ve bu bağlamda nihai husus olarak örgütün yararları odak noktası olacaktır.

- Mtevezı Olma: Lider kişi kendisinden evvel insanlara odaklanır ve değer verir. Lider, kendini diğer bireylerden üstün tutmaz, aksine alçakgönüllü bir tavır kendisinde süreklidir.

- Özverili Olma: Hizmetkar lider kendi çıkarlarını düşünmeksizin insanların istek ve talepleri doğrultusunda hareket eder ve onlara bu anlamda yardım etmekten kaçınmaz, aksine bu konuda hep isteklidir.

- Vizyon Sahibi Olma: Lider, uzun vadeli n görüsü olup bu bağlamda örgüt için bir vizyon oluşturur. Ve aynı zamanda bu amaç etrafında kişileri yönlendirir.

- Güvenilirlik: Hizmetkar liderlik güvene dayalıdır. Böyle bir olgu önderin adil ve etik hareketleri neticesinde, insanların lidere duyduğu güvenle varlığını gerçekleştirir.

- Güçlendirme: Personele üzerinde çalışılan işlerin sorumluluğu yüklenir ve bu konuda gerekli olan yetkiler kendisine verilir ve bu yolla onlar üzerindeki kontrol ortadan kaldırılmış olur.

- Hizmet Etme: Bu konunun özünde liderin kendisini önemsemeden başkalarının çıkarlarını gözetmesi ve bu doğrultuda çeşitli tutum ve tavırlar ortaya koyması söz konusudur.

#### 1.4. Hizmetkar Liderlik Portresinin Bileşenleri

Patterson'ın çizdiği hizmetkar liderlik modelinde sevgi, hizmetkar liderliğin köşetaşı durumundadır. Bu nedenle sevgi birleşeninde hizmetkar liderliğin uygulanmasını ve bu bağlamda oluşan ilgili kavramı derinlemesine anlayabilmek için 'agapao' terimini detaylı biçimde irdelemek icap eder (Patterson, 2003).

'Agapao' Yunanca bir kelimedir ve 'doğru nedenler adına doğru zamanda doğru şeyi yapmak ve ahlaki sevgi' anlamlarını ifade etmektedir. Daha detaylı ve belirgin olarak 'agapao' konular hakkında veya görevler ve ilkeler hakkında düşünülmesini, bu süreçte uzlaşmayı ve böylece karar oluşturulmasını içeren bir toplumsal ve ahlaki boyutlu sevgidir. Winston, her personelin veya her takipçinin gereksinimlerinin isteklerinin ve taleplerinin özenle dikkate alınıp karşılanması yönünde çabalanmasını 'agapao' sevginin temelini meydana getirdiğini belirtmektedir. (Waddell, 2006).

Ayrıca Winston (Winston, 2003), agapao sevginin gerisinde yatan yedi değeri üzerinde araştırma çalışması yapmıştır. Söz konusu değerler şunlardır: Liderin alçak gönüllü oluşu, kendini izleyenlerle ilgilenmesi, kontrollü disiplini gerçekleştirilmesi, örgüt adına iyi ve doğruyu araştırması, bütün insanlara davranışları ve inançları açısından merhamet ve anlayış göstermesi, izleyenlerinin iyiliğine ve örgütünün hedeflerine odaklanması, örgütte çatışmasızlığın gerçekleştirilmesi ve barış ortamının kurulup devam ettirilmesini temin eden değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin yaratılış ve karakter özelliklerinin, lider oluşunda etkili olduğu gözlemlenmektedir. Eğer lider sevgi özelliğine sahipse kendini izleyenlerin gereksinimlerini karşılayabilmek adına agapao sevgi gösterebilir. Böyle bir tavır ve tutumla birlikte etkili hizmetkar liderlik adına gerekli davranışların birçoğu agapao sevgiyi izleyecektir (Ayers, 2008).

Fedakarlık, günümüzde çıkar amacı olmadan herhangi bir kişiye yardım etmeyi ifade eder. Bu nedenle fedakarlık bileşenini Patterson (2003), fedakarlık terimi üzerine gerçekleştirilen tartışmaların bu kavramın doğasına yeni ögeler ilave ettiğini iddia etmektedir. Greenleaf (1977)'in hizmetkar liderlikle tutarlı olduğunu

iddia ettiği bu kavram, yalnızca yardım etme hedefine dayalı ve bireysel kategoride üzerinde durulmuş bir insan özelliğidir (Patterson, 2003).

Kaplan (2000), fedakarlığın, kişinin kendi yararının gündemde olmadığı hallerde başkalarının iyiliği için gösterdiği eylemler veya hissettiği duygular olarak tanımlandığını belirtir ve bu nedenle de bu tür davranışların belirli bir maliyeti ve çabayı zorunlu kıldığını belirtmiştir.

Oliner'a göre (2002), fedakarlık duygusu, bir başkasına çıkar amaçlı olmaksızın yardım edildiği ve yüksek risk taşınması yanında aynı zamanda da gönülden geldiği durum ve koşullarda asıl anlamını taşır. Fedakârlık, kişisel bir kazanım üzerinde temellenmez, başkalarına adanmışlık duygusu ve yalnızca yardım amacını kapsayan içsel bir duygu durumudur. Fedakarlık, kişinin beklentisizce ve kendi istek ve iradesiyle başka bir kişiye yardımda bulunması, kendisi dışındaki birşeyi veya birisini işaretlemesidir (Sanı vd., 2013).

Monroe'ya (1994), göre fedakârlık denilen davranışı gösteren kişinin huzurunu bozsa bile veya kendisini riske atsa bile başkasının faydasına yönelik olarak gösterilen niyettir. Monroe'ya göre söz konusu niyetin çeşitli sonuçları olur. Buna göre:

- Fedakarlık, ilgili davranışı gerektirir,
- Fedakarlık, izleyenlerinin refahını arttırmayı gerekli kılar.
- İyi niyetli davranışlardan, izleyenleri açısından amaçlanan sonuçları vermese vazgeçilmemelidir.
- Fedakarlık tutum ve tavırları ve onlara bağlı davranışlar, kişisel refahını kötüleştirebilir.

Moss ve Barbuto (2010), fedakâr liderliğin politik yetenek ve etkinlik arasında görülen bağı kuvvetlendirdiğini; başkalarına hizmetin, başkalarının gereksinimlerine öncelik vermenin fedakârlık doğrultusunda lider etkinliğini direkt olarak artırdığını iddia etmişlerdir.

Bu konuda yapılan bütün tanım ve nitelendirmeler şunu işaretlemiştir: Fedakarlık; herhangi bir çıkar, ödül veya bir kazanç söz konusu olmadan, konumu

veya görevi icabı değil de kişinin bütünüyle kendi irade ve arzusuyla, kendini çıkarını bir yana bırakarak başkalarının yararına çalışması demektir. Bu çalışmada maddi ve manevi imkanlarını karşısındaki o insan veya insanlar için seferber etmektedir. Bütün bunlardan anlaşılmaktadır ki bencillikten, art niyetten ve çıkar ilişkilerinden arınmış olmayı zorunlu kılan fedakarlık, gönüllere hitap etme düşüncesiyle hareket eden hizmetkar liderin en önemli özelliklerinden biri ve başta gelenidir. Konumları, kişisel özellikleri ve beklentileri icabı çağımızın lider ve yöneticilerinde ve hatta bireylerinde belirli oranlarda var olan veya olmayan bu saf fedakarlık davranışı, hizmetkar liderliğin olmazsa olmaz şartıdır. Kendisini izleyenlere karşı fedakar yapıda olan hizmetkar liderin, onlardan da kendisine yönelik olarak fedakar davranışlar göreceği belirtilebilir (Dal, 2014).

Greenleaf (1977), vizyon kavramını anlaşılır hale koyabilmek adına yaptığı tanımlamada öngörü ve kavramsallaştırma terimlerini kullanmıştır. Vizyon birleşeni olarak Sözüünü ettiği bu kavramlardan anlaşılması gerekenleri şöyle sıralar:

- Öngörü, liderliğin ahlaki boyutu üzerindeki merkezdir.
- Kavramsallaştırma ise liderliğin temel davranış modelidir.

Patterson'a (2003), göre hizmetkar liderin vizyoner olması durumu, örgütsel boyuttaki klasik bir vizyonerlik demek değildir. Bir başka ifadeyle söylenirse, bir örgütün, gelecekte varmak istediği noktanın tanımı olarak anlaşılmalıdır. Patterson'a göre vizyonerlik, liderin, kendisini izleyenleri değerli ve layık birer birey olarak algılıyor olması, her bir izleyeninin arzu edilip istenilen düzeye ulaşabileceğine inanıyor olması ve ayrıca bunu dört gözle bekliyor olması ve bu doğrultuda da izleyenlerine her türlü yardımda bulunabilmesi ve bu yardımın imkanlarını araştırıyor olabilmesi durumları içinde olması gerekir. Vizyoner liderlikten anlaşılması gereken bu tür bir düşüncedir.

Vizyon ve etik değerler açısından negatif durumdaki liderce yönetilen bir örgüt için büyük zararlar (hissedar kayıpları, istihdam kayıpları vb.) vererek batacağı öngörülür. Vizyon kavramı, yalnızca hizmetkar liderliği ifade etmez. Genel olarak bakıldığında, vizyondan yoksun kişilerin veya örgütlerin, rotası belirsiz gemiler olarak kaybolmaya ve kaybetmeye sürükleneceği iddia edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2006).



Vizyon denilen olguyu, hizmetkar liderliğin fonksiyonel bir niteliği olarak değerlendiren Russell (2000), bu niteliğin aynı zamanda hizmetkar liderin tutku yaratan ve gelecekte gerçekleşmesi istenen bir durumu öngören tek fotoğrafı olduğunu ve bu bağlamda bir öngörü ve kavramsallaştırmayı kapsadığını ifade etmiştir.

Vizyon olgusunun, örgütlere ve hatta çok büyük insan kitlelerine yön verip harekete geçirmede güçlü bir esin demek olduğu gerçeğini düşünürsek, bu bir dizi gerçekten ötürü başta hizmetkar liderler olmak üzere kendisini izleyenleri peşinden sürükleyen liderlere ciddi görevler düştüğünü ifade etmek mümkündür. Örgütlerinin çizilen-resmi yapılan gelecekteki durumları için hareket etmekte olan bir lider, bu resimde kendisini izleyen insanların da bu konuda düşünce ve yorumlarına sahip olmaları hususlarına önem vermeli ve özen göstermelidir. Yani lider, örgütünün vizyonunu, amaç ve hedeflerini saptarken sadece kendini karar mercii olarak değerlendirmemeli, izleyenlerinin de düşünce ve yorumlarını almalı ve böylece açık, net, inandırıcı tanımlar oluşturmalıdır. Bunun zıttı durumlarda ise, yapılan vizyon tanımları yalnızca bir tanım olarak kalacak ve izleyenlerin örgütün geleceği konusunda karamsar ve kaygılı olabilecekleri hususu konuyla ilgili literatürlerde özellikle belirtilmektedir (Dal, 2014).

Hizmetkar liderlik açısından güçlendirme, fiziksel bir güçlendirme demek değildir. Güçlendirme bileşeni olarak adlandırdığı güçlendirme, liderin kendini izleyenlerinin o ana kadar ortaya konmamış potansiyellerini açığa çıkarmaya ve ayrıca ortaya çıkmış-anlaşılmış durumdaki potansiyellerini de daha çok geliştirmeleri için yaptığı yatırımların tanımlanmasını yönündeki tutum ve davranışları içermektedir.

İlgili literatür incelediği zaman güçlendirme kavramı ile ilgili olarak şu tanımların vurgulandığı ve öne çıkarıldıkları gözlemlenmektedir:

- Russell (2000), güçlendirme olgusunu, kişileri güç veya yetkiyle donatma ve böylece onlara güven vermeyi gerçekleştirme süreci olarak tanımlar.

- Koçel (2011), güçlendirmeyi, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması gibi etkinlikler aracılığı ile kişilerin yetkilerini artırma ve böylece aynı zamanda kişileri geliştirme süreci diye tanımlamaktadır.

Patterson (2003), hizmetçi bir yaklaşımla izleyenleri adına en iyi ve arzulanan şeyi yapmanın ve kendilerine yakından ilgi göstermenin güçlendirme demek olduğunu ve böyle bir davranış kalıbının hizmetkar yaklaşımlı liderin kendi benliğinde olduğu gerçeğine işaret etmiştir. Patterson (2003), hizmetkar yapısındaki liderin izleyenlerini güçlendirme yoluyla kendi rotasını oluşturduğunu, aynı zamanda da rotalarını bulmaları için kendisini izleyenlere yardımcı olma anlamında ilham verdiklerini belirtir. Patterson'a göre hizmetkar liderin denetim işlevini izleyenlerine bırakarak gereken sorumluluğu onların üstlenmesini gerçekleştirmesi, süreçler bakımından da izleyenlerinin yolunu açması, onların böylece dengeli gelişimlerini olası hale getirmesi ve yine onlar adına daima iyi olanın peşinde olması gerekir.

Schneider ve George (2011), liderden, kendi gelişimleri adına gerçek anlamda ilgi gören izleyenlerin kendilerini güçlendirilmiş olarak düşünüp duyduklarını, sonuçta da onların her birinin örgütlerine olan bağlılık duygularının her an artacağını belirtmişlerdir.

Güçlendirme kavramı literatürde içerik olarak çok geniş bir yapıda olmasına karşılık, bu kavramın hizmetkar liderlik boyutunda ise genel olarak izleyenlere gerektiğinde yetki devredilmesi, bazı önemli görevlerin gerçekleştirilmesi hususunda denetim erkinin bir bölümü veya bazen de tamamının devredilmesi, önemli kararların alınması konusunda izin verilmesi, liderlik yapabilecekleri ve böylece kendi imkan ve kabiliyetlerini meydana koyabilecekleri ortamların ve durumların sunulması, kişisel gelişimleri (örneğin; beden, ruhen, eğitimsel gelişimleri) adına gereken olanakların imkanların temininin gerçekleştirilmesi anlaşılmaktadır (Dal, 2014).

Patterson (2003)'a göre alçakgönüllük bileşeni olarak alçak gönüllü olma durumunun hizmetkar liderlikte olan karşılığı kişinin, kendinden çok, karşısındaki kişilere odaklanması, kendisine nisbeten daha az önem tanınması biçimindedir.

Patterson (2003), alçakgönüllü olmanın bazı kişiler tarafından zayıflık diye algılanıp değerlendirildiğini, ancak bu davranışıyla kişinin kendini aşırı biçimde değerli görmeyerek aslında bir başka erdem göstermiş olduğunu, bu nedenle böyle bir liderlik yapısının bütün insanların değerini takdir edip onlara saygı göstermeyi olası hale getirdiği düşüncesindedir. Patterson (2003), kişinin kendi başarı ve yeteneklerini hiçbir abartıya ve aşırı övgüye yer vermeksizin, tam anlamıyla nesnel biçimde ortaya koyup değerlendirmesinin gerçek alçakgönüllülüğünün isabetli bir göstergesi olduğu görüşündedir.

Sandage ve Wiens (2001), alçakgönüllülük olgusunu bir diğer kişiyi başarısı ve yetenekleri bağlamında tutma veya koruma yeteneği diye ifade eder. Bu yetenek, kendini kabullenmeyi, liderin kendisine değil diğerlerine odaklanmasını, böylece gerçek bir tevazu tavrı ve tutumunu kapsadığını ifade etmişlerdir.

Sipe ve Frick (2009), alçakgönüllü olmayı başaramamış kimselerin genel olarak sabırsız kişiler olduklarını, bu nedenle de kötü birer dinleyici olduklarını ve bütün bunlardan ötürü de hizmetkar lider olmalarının mümkün olmadığını belirtmişlerdi. Sipe ve Frick (2009), hizmetkar liderliğin alçakgönüllülüğü somutlaştırdığını, bu davranışın uygulama bazında yansımalarının kişinin dahil olduğu örgüt ve üyeleri adına egolarından gönüllü olarak vazgeçebilmesi yanında aynı zamanda asıl hedef ve niyetlerini açık ifade cesaretini her koşulda belirtebilmesi diye ifade etmişlerdir.

Alçakgönüllülükte var olan tutum ve davranışlar, karşılaşılan olgu ve durumlara göre her defasında farklılık göstermektedir. Bununla birlikte alçak gönüllü bir liderde bulunan şu ana çizgilerden bahsedilebilir: Genel olarak liderin kendi başarılarından ve yeteneklerinden daha çok kendisini izleyenlerin başarılarından ve yeteneklerinden bahsetmesi, kendi becerilerini değerlendirmede abartıya yer vermemesi, kendisi hakkında övücü görüşler bildirmemesi, izleyenlerinden düşünce ve yorum alması ve bunu liderlik aczi olarak algılamaması, onların görüş ve deneyimlerine gereken önemi vermesi, gerektiğinde de onlardan özür dilemesi, gerektiğinde de onları affetmesi ve onlara karşı tevazu içinde olması. Alçakgönüllülük, her tür yapmacık davranışlardan uzak, kişinin içinden gelerek yaptığı bir olgudur. Alçakgönüllülük, sıcak kalpli bir liderin gururu konusunda

kendisine hükmetmesidir. Liderler, böylece izleyenleri ile kendi arasında bulunan bağı güçlendirirler Literatürde şu an için var olan tanımlara göre, hizmetkar yapıdaki bir liderin tevazu göstermesi durumunda takipçilerinin gönlünü kazanacağı kesindir.

Onlarla arada bulunan mesafeyi azaltır böylece organizasyon olarak çok fazla mesafeyi kat etmiş olurlar (Dal, 2014).

Patterson (2003), Güven bileşeni olarak hizmetkar liderlik pozisyonunda geçerli olan güven olgusunu “İzleyenlerinin görünmeyen potansiyeline olan bir inanış ve güven ve aynı zamanda onların hedeflere ulaşabilecek oluşlarına yürekten bir inanma” olarak tanımlamıştır. Güvenen lider, takipçilerini güçlendiren lider ve güçlenen işgücü de organizasyonu şekillendiren kişiler anlamlarına geldiği kadar, örgüte hizmet etme özgürlüğüne sahip durumundaki işgücü anlamına da gelir.

Hizmetkar liderler, izleyenlerini bir biçimde sınırlandırmak yerine, aksine onların kendi yeteneklerini farklı şekillerde ve çeşitli yöntemlerle göstermelerine fırsat vererek kendilerine güven duyulduğunu hissettirebilirler (Ülgen ve Mirze, 2006).

Melrose (1998:292), liderlerin verdikleri sözleri yerine getirmek suretiyle de örgüt içinde kendilerine duyulan güveni gerçekleştirebileceğini iddia eder. Ona göre liderler, bu güveni sağlama adına;

- Kendilerinde gerçek bir koçluk becerisi gerçekleştirip bunu devamlı geliştirmeli,
- Sadece görev vererek değil, izleyenlerini birçok boyut açısından gerçek anlamda güçlendirmeli,
- Verdikleri sözü yerine getiren izleyenlerini takdir edip onurlandırmalı,
- Takipçilerinin arasına daha işin başından itibaren ara ara katılıp kendilerine destek olmalı,
- Kendi karar ve davranışlarında tutarlı olmalı,
- Kendisini izleyenlere yanlış yapmaktan korkmayacakları bir ortam oluşturarak risk almalarını, böylece yaratıcı ve yenilikçi olmalarına imkan vermelidir.

Hizmetkar liderlikte güven olgusu üzerine ileri sürülen fikirler genel olarak değerlendirildiğinde, bu kavramın hizmetkar liderliğin temel ilkelerinden biri olduğu anlaşılır. Güven duygusu, sadece hizmetkar liderler veya izleyenlerine has bir olgu olmayıp evrensel bir durumdur. Kişinin diğer kişiye ve aynı zamanda bir kuruma, topluluğa hatta kendisini yaradana güvenmesi ve inanması doğal bir gereksinimdir. Güven, tarafların birbirlerine bir eşyayı, bir kurumu, bir kişiyi, hatta kimi zaman tüm varlığıyla kendini gönül rahatlığıyla emanet edebilecekleri şeye yönelik inançlarını tanımlar. Güven kavramı, anlamı bakımından çok kapsamlıdır ve bazen karşısından fikir almayı, bazen karşısındakine sır vermeyi ve bazen de emanet almayı ve aynı şekilde emanet vermeyi kapsar. Karakter, ahlak anlayışı ve güven kavramı gibi olguların zihinde canlandırdığı imgelerin, kişilerin güven duygusu bakımından olgunlaşmalarında pozitif etki taşıdıkları ve bunları tesis ettikleri belirtilebilir (Dal, 2014).

Hizmet etme, hizmetkar liderliğin ona has niteliğidir. Hizmet etme bileşeni olarak Hizmetkar liderlerin, hizmetkarlık veya gereksinim duygusu dışında hizmet etme düşüncesine yoğunlaşarak hizmette bulunmaları gerektiği apaçık gözlemlenmektedir. Hizmetkar lider, liderlik sürecinde hizmet etmeyi hedefler. Takipçilerinin neye ihtiyacı varsa onu temin için liderin çabalaması onun işlevi olarak görülmektedir. Böylece kendisini izleyenler liderin görevlerini yerine getirebileceklerdir. (Winston, 2003).

Patterson (2003), hizmet eyleminin izleyenlere zaman ayırma, sevecen ve hoşgörülü davranma gibi birçok cömertlik davranış ve tutumlarını kapsadığını ifade etmiştir.

Melrose (1998), liderlerin hizmet düşüncesi üzerinden giderek oluşturdukları bir örgütte yapılan herhangi bir hizmete karşılık başka bir hizmetin meydana çıkacağını, bunun da sonunda kurum kültürüne nüfuz edip yayılma göstereceğini iddia eder..

Liderin izleyenlerine hizmet etmesinin, klasik liderlik yaklaşımlarının sergiledikleri mantığa ters düştüğü var olan literatürden izlenebilmektedir. Hizmetkar liderlik verimlilik artışında alternatif bir anlayış getirmektedir. Lider, birey ve toplumun sonsuz gereksinimlerini karşılayan, üreten, çoğaltan, iş görenlere hizmet

sunarak kendilerinden daha fazla verim almayı planlayıp gerçekleştirebilir. Bu açıdan liderlerin, toplumların ihtiyaçlarına hizmet yoluyla cevap veren örgütteki bireylere değer vermesi, onlarla yakından ilgilenip problemlerini dinlemesi, ihtiyaçlarını gidermesi, kusurlarını kapatması, onların çıkarlarını savunması, yine onlara karşı sevecen ve merhametli olması, bu davranışlarıyla da örnek kişi durumunda olması çağın ve hizmetkarlık anlayışının bir gereği olduğu belirtilebilir (Dal, 2014).

### **1.5. Hizmetkar Lider Kurumunun Avantaj ve Dezavantajları**

21. yüzyılın modern yönetim tarzlarının ortaya çıkmasına yol açan en önemli etmenlerden biri geleneksel yönetim modellerinin ihtiyaçları karşılayamaması veya bazı hallerde yetersiz kalmalarıydı. Bu durumda, ortaya çıkan ihtiyaçlara ve yeniliklere koşut olarak yeni yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler sırasıyla ilgili yönetim sahalarında pratiğe dökülmüş ve böylece avantaj ve dezavantajlarının ortaya çıkması sağlanmıştır. Literatürdeki ilk defa 1970’de Greenleaf ile geçen hizmetkar liderlik felsefesine dair sonraki yıllarda birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar boyutunda Waterman hizmetkar liderliğe dair birtakım avantaj ve dezavantajların söz konusu olduğunu belirtmiştir. Waterman söz konusu hususları şu şekilde sıralamıştır (Patterson, 2003):

Avantajları (Koçel, 2011: 112):

- İnsanlara değer verir, onlar araç olarak değil amaç olarak görür ve ona göre davranır.
- İnsanların gelişmesine ve potansiyellerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunur.
- Vaat ve taahhütte bulunucu davranışlar sergiler.
- Kişilerarası iletişimin yoğun ve yorucu olduğu ortamlarda bile sürekli güler yüzlü olur.
- Koruma ve kollama olgularını koruma ve kollama altına alır.
- Güç ve otoriteye alternatif olarak, cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu seçer.
- Çalışanlarına yol gösterip böylece onları geliştirir ve performanslarını artırır.

Dezavantajları (Patterson, 2003: 14):

- Dönüşümcü liderlik yaklaşımıyla arasında benzerlik söz konusudur.
- Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrayacaktır.
- Hiyerarşik yapıli sistemlere zarar verir.
- ‘Dini’ olduğu şekilde algılanabilir ve modern duyarlılıklar açısından yabancı görülebilir.
- Hizmetkar tanımlaması hemşire gibi bazı çalışanlara negatif etki yoluyla zarar verebilir.
- Tevazunun zayıflık olarak algılanma riski vardır.
- Bazı çalışanlara bu yaklaşım ters gelebilir.

## **1.6. Hizmetkar Liderlikle İlgili Türkiye’de ve Dünya’da Yapılan Araştırmalar**

Chinomona ve diğeri (2013), hizmetkar liderlik sisteminde çalışanların lidere olan güveni ve bunun örgüte olan bağlılık üzerindeki etkisi konusunu araştırmışlardır. Sonuçta hizmetkar liderliğin, hem çalışanların liderine olan güveni hem de çalışanların örgüte olan bağlılığı konusunda çok değerli ve önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

Olesia ve diğeri (2013), Kenya devlet kurumlarında örgütsel bağlılık alanında hizmetkar liderliğin rolünü kavramsal bir çerçevede ele almışlardır. Hizmetkar liderliğin Kenya da dâhil olmak üzere birçok gelişme aşamasındaki ülke için çalışanların örgütsel performanslarını ve örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak yönünde gerekli olduğunu belirlemiştir.

Yalçın (2013), ilköğretim kurumlarında görevli müdürlerin gösterdiği hizmetkar liderlik davranışlarının okullarının kültürüne etkilerini araştırma konusu yapmıştır. Burada elde edilen bulgular hizmetkar liderlik bağımsız değişkeninin fedakârlık, duygusal şifa, bilgelik, ikna edicilik, örgütsel kâhyalık alt boyutlarını temsil eden bağımsız değişkenlerin birlikte okul kültürüne pozitif yönde anlamlı boyutta yordadığını ve bu bağımsız değişkenlerin okul kültüründeki değişimin % 34’ünü izah edebildiğini ortaya koymuştur.

Akyüz (2014), hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve bunların performans üzerine etkisini eğitim sektöründe bir uygulama aracılığıyla incelemiştir. Bu inceleme sonucunda da hizmetkar liderliğin, okullar ve diğer örgütler açısından gerekli ve teşvik edilmesi gerekli bir liderlik tarzı stili olduğunu ifade etmiştir.

Balay ve diğerleri (2014), eğitim yöneticilerinin hizmetkar liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; yöneticilerin hizmetkar liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında yükseğe yakın orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki varlığını tespit etmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin; medeni duruma, yöneticilikteki hizmet yılına, eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini belirlemişlerdir. Cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılına ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Doğan (2015), özel eğitim kuruluşlarında görev almış öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapmıştır. Özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede seyrettiği, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıklarının epeyce farklılık gösterebildiği ve bu konudan olmak üzere erkek öğretmenlerin bağlılıklarının kadınlara göre yüksek olduğu bilgisini saptamıştır. Yine bu çalışmayla özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, mezuniyet düzeylerine ve çalışma şekillerine göre örgütsel bağlılıklarının önemli düzeyde farklılık göstermediği saptanmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları hizmetkar liderlik niteliklerinin orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinde algıladıkları hizmetkar liderlik düzeyi yine erkek öğretmenler lehine önemli farklılık yansıtmaktadır. Kıdem değişkenine göre 11-15 yıl ile 16-20 yıl kıdemli öğretmenler arasındaki önemli farklılık 16-20 yıl kıdemli öğretmenler lehine çıkmıştır. Medeni durum değişkeni açısından gruplar arasında kayda değer farklılığın söz konusu olmadığı saptanmıştır.



Türkmen (2016), araştırmasıyla, ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koyup ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırmanın örneklemini, 438 öğretmen oluşturmuş ve araştırmadan elde edilen sonuçlar; ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarını mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile affetme boyutlarında kısmen katılıyorum, güçlendirme ve hesap verebilirlik boyutunda ise katılıyorum düzeyinde gösterdiklerini saptamıştır. Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik tutumlarıyla öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif ve önemli derecede bir ilişki olduğu ve değerli bir yordayıcısı olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artması ve böylece performanslarının yükselmesi, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarını daha etkili boyutta gösterebilmelerin faydalı olacağı sonucu saptanmıştır

## 2.İŞ TATMİNİ VE KAVRAMSALLIK YAKLAŞIMI

### 2.1. İş Tatmini Kavramı

‘İş tatmini’ denilen olgu söz konusu işte çalışan kişilerin örgütsel boyuttaki verimliliklerini ve performanslarını kesinlikle etkiler. Bu olgu ve sözü edilen önemli etkisini açıklamak için ‘iş tatmini’ni ve bunu belirleyen ve ona etkide bulunan öğelere ilişkin yapılmış muhtelif araştırma ve çalışmalar vardır (Oshagbemi, 2000:).

Çalışan kişilerin tecrübe ve hisleri ile iş tatmin diye anılan olgu arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Gerçekten de çalışanların yaptıkları işle ilgili ne gibi etkenlerin etkisinde kaldıkları ve öte yandan her bir çalışanın işiyle ilgili farklı duygulara sahip olması gibi noktalar her zaman dikkat uyandırmış, bu da konu üzerinde bilimsel araştırma ve çalışmaların yapılmasına yol açmıştır. Bu araştırma ve çalışmalar sonucunda ‘iş tatmini’nin, çalışanın, gereksinimlerinin karşılanması yanında, önem verdiği konular ve bu konuları ne denli istediğiyle ilgili olduğuna ilişkin önemli bulguların elde edilmesini sağlamıştır (İmamoğlu vd., 2004).

Geçmişte incelemeye alınan ‘iş tatmini’ konusundaki sistematik araştırmaların motivasyon kuramlarına göre yapılmış olduğunu söyleyebiliriz. Bu doğaldır. Ancak kişilerde görülen yapısal özellikler nedeniyle şekillenen davranış değişiklikleri motivasyon ve iş tatmini terimlerini bir denge ve tutarlılık içinde açıklamaya yetmemiştir. En azından hiçbir kuram bunu başaramamıştır (Yüksel, 2005).

İş tatmini kavramı, çalışan kimselerin çalıştıkları işteki mutluluklarını veya mutsuzluklarını ifade eder. Bunun yanında iş tatmini için, ‘çalışan kimselerin kendi işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir’ tanımı da yapılabilmektedir. İş tatmini kavramı kişilerin duygu ve tecrübelerini içeren bir olgu olup yalnızca çalışanların kendilerinin değerlendirebildiği bir kavramdır (Cranny vd., 1992).

## 2.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavram olarak 1920'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları hakkında yapılan araştırma ve çalışmalar daha da gelişerek önemli bir odak noktası haline dönüşmüştür. Özellikle de insancıl yönleri dikkate alması, insanların günlük yaşantılarından keyif almalarını sağlamış ve böylece kişilerin ruhsal dünyalarına doğrudan etki etmiş veya bu yöndeki düşünce ve duyarlılıkları artırmış, bütün bunlar kavramı daha da önemli konuma çekmiştir. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde de iş tatmini denilen olgunun çalışan verimliliği üzerinde belirleyici olması, tatminsizlik yönündeki duygunun ortaya çıkardığı uyumsuzluk, stresin artması ve örgüte olan bağlılığın azalması gibi sorunların o örgütü etkiliyor olması bu kavramı önemli konuma taşıyan etken olarak belirlenmiştir (Sunar, 2016).

Bir iş yerinde çalışan kişiler oradaki çalışmalarını bakımından, kendilerine performanslarına göre adil davranıldığını algıladıklarında iş tatminleri hakiki anlamda artacaktır. Çalışanların işlerinden memnun olmasının birden fazla nedeni olabilir. Mesela bir çalışan yalnızca aşırı yorulmadığı için iş tatmini duyabilir. İş tatmini denilen olgunun o verimli ve pozitif duygusunu çalışanlarına hissettiremeyen kurum ve kuruluşlar büyük sorunlara ev sahipliği yapabilmektedirler. İş tatminsizliği neticesinde çalışanların makinalara zarar vermesi, yine çalışanların ruhi sağlık sorunları yaşamaması, devamsızlıklarında artış olması, örgüte bağlılıklarının da azalması ve ayrıca stres gibi, grev gibi iş sürecindeki olumsuz kabul edilen olaylar meydana gelip artmaktadır. Bu sorunlar da doğal olarak firmanın girdilerinde telafi edilemez artışlar demektir (Şimşek vd, 2001).

Kişiler için iş tatmini elbette önemlidir. Çünkü her çalışan doğal olarak kendi yeteneklerini ortaya çıkarmak ve onu gerçekleştirmek arzusundadırlar. Bu tatmine ulaşamayanlar kendi ruhsal olgunluk durumuna erişmekte zorlanmaktadır. Bu da hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi negatif durumlara sebep olabilmektedir. İş tatmini konusundaki boşluk ise işten soğuma gibi, moral düşüklüğü gibi ve verimsizliğin azalması gibi olgular neden olmakta ve bunlar da örgütü olumsuz yönde etkilemektedir (Yavuz, 2010).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, çalışanların duyduğu tatmin, onların örgütlerine karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kişilerin motivasyonları, kuruma bağlılıkları, yaptıkları işlerdeki kalite, kurumlarının rakiplerine karşı güçlülüğü, elde edilen karların yüksekliği, işten ayrılma niyeti, iş gelmeme ve hayattan zevk alma gibi etmenlerle ie ie geçmiş durumda olduğu için bu durumlar da iş tatmini ile etkileşimde olmaktadır (Hacıoğlu vd., 2009).

alışan kimselerin daha verimli ve etkin bir duruma geçirecek olan şeyin onların işten duydukları tatmin olacağı dikkate alınırsa iş tatmini gerçeğinin önemi çok daha iyi anlaşılır. İşten tatmin duyan çalışanlar işine daha yoğun ve iyi odaklanır ve motivasyonları daha artar kii bu da performanslarında artışa ve örgüt için daha yüksek verime vesile olur (Keklik ve Us, 2013).

İşveren, alışanları için bir kereliğine tatmin sağlayıp sonrasında bunu devreden çıkaramaz. İş tatmini denilen hadise bu açıdan dinamik bir olgudur. Tatminsizlik o an için geçerliyse örgüt yahut işletmeler için ilave maliyetler ortaya çıkmaktadır. Çalışanların rotasyonu, yeni işe girenlerin eğitilmesi ve başka etkinliklerin yeniden gerçekleştirilmesi bu bağlamda sayılabilir. İş tatmini gerçekleştiğinde ise çalışanlar farklı iş arama eğilim ve düşüncesi içinde olmazlar. Aksine kurumlarına ve işlerine bağlı olarak bütün gayretleriyle çalışır ve örgütsel verimliliği mümkün olan en st dzeyeye ıkaracaklarıdır (Hacıoğlu vd., 2009).

### **2.3. İş Tatmini Teorileri**

İş tatmini konusunda birtakım süreç ve içerik teorileri geliştirilmiştir. Bunlardan süreç teorileri, çalışanlardaki iş tatmininin sebeplerini ve bunların meydana çıkış koşullarını araştırıp anlamayı hedeflemektedir. Bunlar da Gereksinimleri Gerçekleştirme, Gereksinim Sıra Dizini Teorisi adı altında iki kategoride incelemeye konu edilmişlerdir (zkan, 2016).

Gereksinimleri Gerçekleştirme Teorisi Kişileri istediklerine sahip olabildiklerinde tatmin olma duygusu yaşamaktadırlar. Bireyler çok istedikleri veya kendince önemli kabul ettiği bir şeyi elde ettiğinde daha çok tatmin duygusu yaşamaktadır. Aksine olarak birey kendinin değerli kabul ettiği bir şeye ulaşamamışsa bu defa da tatminsizlik yaşar. Böylece söz konusu teoriye göre, iş tatmini bireyin ihtiyaçları çerçevesinde ele alınan bir konudur ve yine bireyin beklentileri çerçevesinde biçimlenmektedir (Eronat, 2004).

Gereksinme Sıra Dizini Teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden hareket edilerek oluşturulmuştur. Bu teoride ifade edilen şudur: Bir ihtiyacın giderilmesi sonucunda diğer bir ihtiyaç devreye girer. İhtiyaçlar, ilk basamakta bireyin fizyolojik yeme, içme ve barınma konularını kapsar. Diğer bir üst basamakta ise bireyin bu defa güvenlik, korunma ve ekonomik ihtiyaçları vardır. Üçüncü basamakta ise bireyin arkadaşlık, sevmeye, sevilme, belirli bir gruba ait olma gibi sosyal ihtiyaçları yer alır. Dördüncü basamaktaysa bireyin bağımsızlık, saygınlık, statü, bilgi, takdir edilme, başarı gibi ihtiyaçları söz konusudur. Beşinci ve son basamaktaysa bireyin sahip olduğu bütün potansiyelin hayata geçirilmesi diye ifade edilen kendini gerçekleştirme vardır. Bu teoriye göre bireyin ihtiyaçları karşılandığı an devamlı biçimde diğer basamağa geçildiğinden sürekli ve uzun bir iş tatmininden söz edilemez. Bunun imkansız olması söz konusudur. Bu teoride bu vurguların vurgulanmaktadır (Eronat, 2004; Özkan, 2016).

İçerik Teorisi ise özünde çalışanları iş tatmini denilen olguya götüren ihtiyaçları tek tek göstermeye çalışır. Böyle bir yaklaşımı benimsemiştir. Bu teoride çalışan kişilerin belirli bazı değerleri ya da ihtiyaçlarının kurumca karşılanması yoluyla iş tatmini gerçekleşir tezi iddia edilir (Özkan, 2016).

Herzberg açısından iş tatmini kesin birtakım şartlara bağlıdır. Aynı biçimde tatminsizlik de birtakım kesin şartlara bağlı olarak tanımlanır. Herzberg, çalışanın işte bu tatmin veyahut tatminsizliğine yol açan etkenler üzerinde durur. Herzberg, işin özünde bulunduğunu ifade ettiği başarıyı teşvik eden etmenleri yani motive edici etkenleri şöyle açıklamaktadır (Akt. Eronat, 2004: 63):

- Başarılı bir iş neticesinde çalışanın elde ettikleri
- Başarısının takdir edilmesi
- Yapılan işin mahiyeti
- Sorumluluk
- Terfi sistemi

İş tatmini konusunda motive edici etkenlerin yanında yine iş tatminsizliğine yol açan hijyen etkenler de şöylece belirlenmektedir. Burada sözü edilen hijyen etkenler iş çevresiyle alakalı olanlardır. Örgüt politikası denilen şey, yönetimi ve ilgili politikaların uygulanması sürecindeki adil olma durumunu ifade eder (Özkalp ve Kırel, 2013: 120):

- Çalışanın amiriyle gerçekleşen ilişkisi
- Çalışma şartları
- Gelir ve ücret konusundaki politikalar
- İş arkadaşlarıyla olan kişisel ilişkiler
- Astlarla gerçekleşen ilişkiler
- Saygınlık ve emniyet gibi öğeleri kapsar.

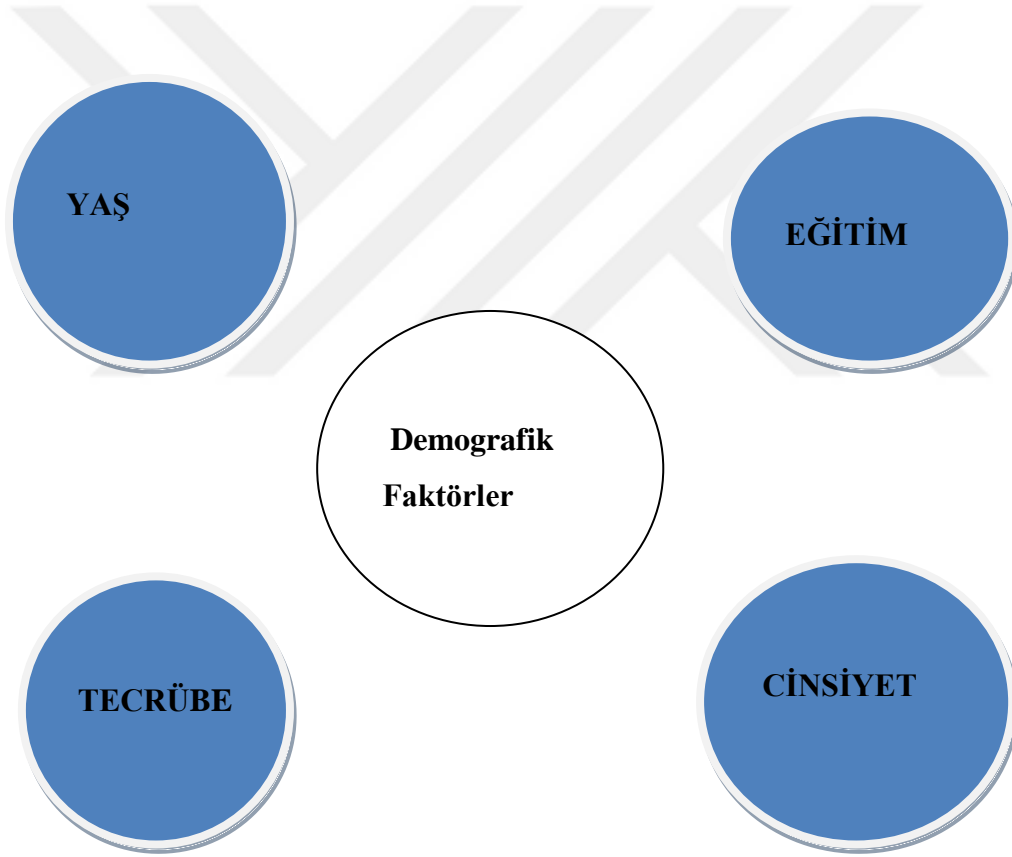
Herzberg, hijyen faktörlerin çalışan kişinin kabul seviyesinde gördüğü ve beklentisi olan düzeyin altında olduğu zaman iş tatmininin eksildiğini ve yitirildiğini iddia eder. Bu açıdan bakıldığında motivasyon faktörleri çalışanı teşvik ederken, hijyen faktörleri bireyin beklentisine olumlu yanıt veremekteyse iş tatmini pozitif anlamda çoğalmaktadır. Fakat hijyen faktörler beklentinin altın gerçekleştiğinde iş tatmini de negatif yönde etkilemektedir (Akt. Eronat, 2004).

Bütün bu araştırma ve incelemeler açısından bakıldığında görülmektedir ki iş tatminini etkileyen faktörler hem bireyin kendi beklentileri hem de çevresinin beklentileri dairesinde oluşmaktadır. Sosyal bir realite olarak kişi çevresi ile uyumlu ilişkiler kurarak nasıl olumlu duygular yaşıyorsa bunlar çalışma hayatı için de iş tatmini bağlamında geçerlidir (Özkan, 2016).

## 2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel şeklinde iki ayrı alt başlık halinde incelenir.

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler bireyleri diğer bireylerden farklı kılan ve bireysel farklılıkların oluşup meydana çıkmasına sebep olan değişkenler kişisel etkenleri olarak tanımlanır. Bu kategoride yapılmış çalışmalarda kişisel özellikler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi gibi değişkenler ele alınmaktadır (Jam vd, 2012; Güçlü, 2006).



**Şekil 2.1.** İş Tatmini Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgütlerde yaş faktörü genel olarak hizmet sunulan süreyle paralel olarak değerlendirilir. Hatta bu bağlamda aynı yönlü bir ilişki içerisinde buldukları bile belirtilebilir (Gündoğan, 2009). Örgütsel bağlılık denilen olgu incelendiğinde görülür ki çalışma hayatına yeni giren genç insanların örgütsel bağlılık düzeyleri kendilerine göre daha yaşlı olan çalışanlara oranla daha düşük bir seviye gösterir.

Bunun nedeni ise genç çalışanların iş memnuniyetsizliği olabildiği gibi daha iyi bir iş bulma ümidi de olabilmektedir. Çalışma hayatında bulunan bireylerden yaşlı olanların ise örgütlerinden daha çok ödül alma ve örgütlerinde uzun süre isteyerek çalışmalarından ötürü dolayı örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Kılıç, 2008).

Yaşlı kategorisinde değerlendirilen çalışanların her geçen yıl çalışabilecekleri iş alternatifleri azaldığından iş bulma imkânları sınırlıdır ve bu durum onların sahip oldukları maddi değerlerle haklarını kaybetme korkusunu gündemde tutmakta ve bu da kurumsal bağlılıklarını artırmaktadır (Yavuz, 2008).

Bu bağlamda yaşlı çalışanların bazılarının kurumlarına karşı duygusal bağlılık gösterdiklerini, bazılarının da, kuruma karşı devam bağlılığı gösterdiğini anlamak mümkün olmaktadır. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre kurumlarına daha fazla bağlılık göstermelerinin sebepleri: (Gözen, 2007: 55-56):

i. Çalışanlar çalıştıkları örgütte ne kadar uzun süredir çalışmış olursa orada daha iyi pozisyonlara atanma olasılıkları doğal olarak artmış olur. Bir başka ifadeyle kariyer yapma imkanları yaş ve süreyle paralel olmaktadır.

ii. Yine yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı riskli bulduklarından genç çalışanlara nazaran çalıştıkları kurumdan ayrılmayı istemezler.

iii. Yaşlı çalışanlar kurumlarında kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvenirlir; bu da onların genç çalışanlara göre kurumsal bağlılıklarını daha fazla yapmaktadır.

Sonuçta örgüte bağlılığı düşük genç çalışanların, iş bırakma eğilimlerinin çok daha yüksek düzeyde olduğunu söylenebilir (Atay, 2006).



Örgütlerde cinsiyet faktörü ise cinsiyet faktörünün belirleyiciliği konusunda kadınlarla erkeklerin örgütsel veya kurumsal bağlılık dereceleri üzerine ortak bir hükme ulaşılamamıştır. Çünkü bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalar neticesinde çok farklı tezler ileri sürülmüştür (Baskın, 2011).

Buna sebep olarak da kadınların çalıştıkları kurumda edindikleri pozisyon konusunda erkeklere göre daha çok engeli aşmak zorunda kalmaları ve bu durumun da onlar için örgütlerine üyeliği daha önemli yapması gösterilmiştir (Çolakoğlu vd., 2009).

Çalışılan kurum veya örgütlerde cinsiyet faktörü ile ilgili elde edilen bir diğer veri ise kadın çalışanların sık sık örgütlerini değiştirmediklerini, bu anlamda daha istikrarlı oldukları ve karşılaştıkları engellerin onların motivasyonlarını daha arttırdığı, bu nedenle de kurumlarına veya örgütlerine erkek çalışanlara göre daha fazla bağlılık duydukları gerçeğidir (Çetinel, 2008).

Diğer bir görüş ise, farklı bir yaklaşım ve değerlendirme olarak, kadınların ev ve aileye dair sorumluluklarını, kariyerlerinden ve çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarından daha üstün gördüklerini ifade eder ve tam da bu sebeple onların örgütsel bağlılık derecelerinin erkeklerden daha az olduğunu belirtir (Tayfun ve Yazıcıoğlu, 2008).

Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerle çalıştıkları dikkate alındığında, erkeklerin buldukları örgüte daha fazla bağlılık duydukları söylenebilir. (Uygur, 2009). ‘Örgüte daha çok bağlılık duyan kadınlar mıdır, yoksa erkekler mi?’ sorusuna dair net bir sonuç elde edilememesi, kadın ve erkeklerin farklı ve değişen bir yapıya sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde eğitim faktörü çalışanlarının bilgi, beceri ve tutumlarında kalıcı bir değişim yaratma adına yine örgütçe planlanan ve gerçekleştirilmesi sağlanan öğrenme etkinlikleridir. Eğitim seviyesi ve çalışanların örgüte bağlılık ilişkisi açısından yapılan araştırmalarda çoğunlukla bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır.

İlgili araştırmalar, sözü edilen olumsuz ilişkinin nedeni olarak şunu göstermişlerdir: Çalışanların eğitim seviyesi gelişip yükselince sahip olunan farklı iş seçenekleri de artar ve böylece örgütlerinin karşılayabileceğinden çok daha öte beklentileri oluşur. İşte bu o olumsuz ilişkinin ana sebebidir (Özcan, 2008).

Bir başka iddia da şudur: Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar, örgütten çok, bir mesleğe bağlılık gösterirler. Bu da çalışanların eğitim seviyesi arttıķa, örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını göstermektedir (Atalay, 2010).

Örgüte bağlılık ile eğitim seviyesi arasında görölen ters orantılı ilişkiyi teyit eden çeşitli araştırmaların bulunmasının yanında, bazı araştırmacılar da söz edilen ilişkinin yeterince açık olmadığına dair bulgulara ulaşmışlardır. Böylece onlar da bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini iddia etmişlerdir. Mesela, ekonomik şartların ve iş imkânlarının kısıtlı olduğu ölkelerde eğitimli çalışanların örgütsel bağlılık derecelerinin zıt şart ve imkanlara sahip ölkelerdeki çalışanlara göre daha yüksek olabileceği iddia edilmiştir (Özcan, 2008).

Sonuçta şu görölür: Gelişmiş ölkelerde iş sıkıntısı olmadığı için çalışanların eğitim seviyeleri arttıķa bağlılıkları düşer; buna karşılık gelişmekte olan ve gelişmemiş ölkelerde ise, işsizlik sorunu yoğun olarak yaşandığından böyle bir ters ilişkiden bahsetmek pek de olası değildir.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ise çalışma hayatında bireylerin örgütsel bağlılığının önemsenmesi kadar değerli ise yaptıkları işten tatmin olma durum ve seviyelerinin de önemsenmesi o derece değer taşımaktadır. İşte bu noktanın tam ve doğru olarak yorumlanıp değerlendirilebilmesi için de çalışanların iş tatminini biçimlendiren faktörler de büyük bir önem taşırlar. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

Gelir faktörü bir örgütün kendi çalışanlarına sağlayabileceği en önemli faktör onları motive etmesi açısından, gelir olmaktadır. Çünkü bireyler öncelikle gelir elde etmek üzere çalışmak düşüncesinde olurlar. Gelir, bireyin çalıştığı örgütten elde ettiği ekonomik kazançların bütünü olarak anlaşılır. Gelir, alışanlar için hayatını sürdürme aracı iken, örgütler için bir gider unsurudur. Bu yüzden çalışanlar,

ihtiyaçlarını karşılamak ve böylece hayatlarını sürdürebilmek ve bu bağlamda gelirlerini daha da yükseltebilmek amaç ve çabasında iken, örgütler de doğal olarak kendi giderlerini daha aza indirme çabasında olurlar (Fındıkçı, 2012).

Örgütlerde çalışanlara karşı ücret belirleme konusunda önemli olan, eşit işe eşit ücret prensibidir. Çalışanların kazandığı ücret düzeyiyle örgütsel bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Çalışanların ücret dağıtımında uygulanan politika ve bu anlamdaki adalet ve bunu algılama biçimleri de onların örgütsel bağlılıklarını etkiler (Demirgil, 2008).

Çalışan bireyler, kurumlarında uygulanan ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli bulur ve öylece algıarlarsa örgütsel bağlılıkları da o derece olumlu ve yüksek olur. Aksine olarak bireyler ücretlerde adil olmayan bir dağılım hisseder veya bunu böyle algırlarsa örgüte olan güvenini yitirir ve kurumsal bağlılığı da gittikçe azalacaktır. Bu anlamda bu konuda paralel bir ilişki söz konusudur (İnce ve Gül, 2005).

Çalışanların kazandıkları gelirlerin yanında, beklenenin üzerinde bir gelir elde etmeleri de işten ayrılmaları azaltmakta ve örgüte bağlılığı daha arttırmaktadır (Karaca, 2001). Mesela, çalışanın sürekli olarak aldığı aynı tutardaki maaşına beklediğinin üzerinde zam yapılması yahut beklemediği bir anda eşi doğum yaptığı için düştüğü mali darboğaz sırasında ek ücret aldığı anda, örgüte bağlılığının olumlu yönde arttığı düşünülmüştür (İnce ve Gül, 2005).

Örgüt içinde çalışan her bir bireyin kendisinden beklenen işi yerine getirmesi sonucu aldığı ücret, fizyolojik, biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak durumda olmalıdır. Çünkü ücretler bir başka açıdan bakılırsa bireylerin aynı zamanda refah düzeylerinin bir göstergesi durumundadır. Standart bir refah düzeyine ulaşamamış kişi de yeterli ve verimli çalışmaz, onun motivasyonu da olumsuz anlamda etkilenir. Sonuçta ortaya çıkan kötü bir performans olacaktır. Gelirler bireylerin hayatında birçok açıdan önemli ve değerlidir (Fındıkçı, 2012). Gelir, bireyin hayatını sürdürebilmesi ve ailesini geçindirebilmesi için gereken maddi ve mali koşulları sağlar. Bu da bireyi çalışmak için motive etmiş olur.

Gelirin ölçüsü, çalışanın sadece örgüt hiyerarşisindeki konumunu değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumsal anlamdaki diğer gruplar arasındaki statüsünü belirler. Gelirde gerçekleşecek bir artış, bireyin o işteki başarısının onaylanması ve performansının örgüte faydalı olduğunun en önemli göstergesi olacaktır. Gelirdeki artış, bireyin hayatındaki diğer kişilere karşı çeşitli açılardan duyduğu ihtiyaca karşın işten dolayı zaman ayıramaması gibi bir negatif bir durum söz konusu ise, bu tür eksi ve olumsuz damgalı durumları da telafi edici bir haz olacaktır (Hagemann, 1997).

Çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da örgütler açısından önemli bir faktör kabul edilmelidir. Çünkü bütün çalışanlar kendi bilgi, beceri ve yetenekleriyle çalıştıkları için örgüte böylece katkı sağlamakta ve bundan ötürü de karşılık olarak adil bir ücret talebinde bulunmaktadırlar. Bu temel gerçekler açısından bakıldığında, kişi aynı örgütte veya başka örgütlerde kendisiyle aynı işi yapanlara göre daha az gelir kazandığını algılayarsa çalışma isteği azalır ve buna bağlı olarak da performansı düşer. Bu, bireyde motivasyon eksikliğinin ortaya çıkması demektir. Örgüt üstlerinin ve yöneticilerinin ücret politikalarını düzenlerken bu gerçekleri dikkate alması önemlidir.

Nihai anlamda şunlar belirtilebilir: Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda gelir çalışanlar için her zaman ve her koşulda asli bir motivasyon aracıdır. Ancak bunun 'her zaman' olmadığı hususunda da bazı tezler vardır. Mesela, yüksek gelir düzeyine sahip olan bireylerin, ihtiyaçlarını zaten yeterince karşılayabildikleri için, para olgusunun onları motive etmeyeceği öngörülmüştür. Ancak bireylerin kazandığı ücret, onların yalnızca refah düzeylerini göstermekle kalmaz, aynı zamanda örgütteki ve toplumdaki statülerini de gösterir ki bu durumda gelir, yine de, motivasyon anlamında özendirme ve kamçılama araçlarının en önemlileri arasında yer alır. (Fındıkçı, 2012).

Terfi Olanakları profesyonellik, kariyer, terfi, ödül alma ve benzeri öğeler genel olarak bireylerin işleriyle kendi aralarındaki psikolojik ilişkiye odaklanan ve mesleklerinin kendi yaşamlarındaki önemini vurgulayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Ersoy, 2007).

Çalışanları kendilerini meslekleriyle özdeşleştiren, sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket eden, özgüveni yüksek olan bireyler olmaları bakımından mesleğinde profesyonelleşmiş kişiler olarak değerlendirmek mümkündür ve bu durumda terfi almaları da icap eder. Terfi olanakları, çalışanlara dair çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını da meydana getirmektedir. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik kategorilerdeki bireyler için mesleğine bağlılık ile örgüte bağlılık, ikisini birlikte geliştirilmeye kalkıldığında, bir ikilemi beraberinde getirmektedir (Altınbaş, 2008).

Çalıştıkları örgütler, kişilerin mesleki gelişim ve kariyer olanaklarına katkıda bulunuyorsa, çalışanların bundan olumlu bir şekilde etkilenmeleri olasıdır. Bu durumda örgütsel bağlılıkları da buna bağlı olarak olumlu yönde gelişmektedir (Gündoğan, 2009).

Yönetim Tarzı burada 'yönetim tarzı' diye ifade edilen olgu, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları istenilen yönde harekete geçirmede kullandığı yöntemler bütünüdür. Örgütte bu anlamda uygulanan ve yürürlükte olan yönetim tarzının, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde çok önemli bir etkisinin olduğu gerçeğini ve bunun da çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediğini ifade etmektedir. (Kayır, 2008).

Örgütsel bağlılık, çoğunlukla örgütsel politika ve uygulamalardan çok etkilenir. Uygulanan politika ve stratejiler yöneticinin yönetim tarzıyla doğrudan ilişki içindedir.

Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim tarzında çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim tarzında çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla bu durumda onların örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşir. Yöneticilerin işyerinde demokratik yönetim tarzını içselleştirip uygulaması çalışanların ve örgütün performansını artırması adına çok değerli sonuçlar doğurmaktadır (Brown ve Sargeant, 2007).

İş dünyasının her an değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmayı esnek kariyerli çalışanların en önemli niteliği diye tanımlamak olasıdır. Esnek kariyerli çalışanlar sürekli olarak öğrenme, bilgilerini güncel tutma ve deneyimlerini arttırma çabasıdadırlar. Çalışanlar ancak bu şekilde kendi örgütlerindeki konumlarını ve vazgeçilmezliklerini sürdürebilmektedirler (Ersoy, 2007).

Çalışma koşullarında çalışanlar, çalıştıkları ortamda rahat ve huzurlu olmayı isterler. Bireylerin dâhil oldukları örgütlerde güçlü motivasyonlarını temin eden en önemli faktörlerinden biri de çalıştıkları fiziki çevre ve temas ettikleri kişilerin özellikleri konularıdır. Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık açılarından çalışan kimseler için uygun olmalıdır. Ayrıca özenle dekore edilmiş ve böylece estetik bir görünüm içinde olmalıdır (Maitland, 1997).

Çalışma ortamı yukarıdan tanımlanan biçimde veya tam tersi formatta olduğunda, bu ortam çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları ortam ve çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesini isterler. Tercihleri bu yönde olmaktadır. İyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç ve gereç, müzikli çalışma ortamı gibi moral verici ve ruhsal dinginliği arttırıcı uygulamalar çalışanları kendi örgütlerine ve yaptıkları işlere daha çok bağlamaktadır.

Çalışma ortamlarındaki düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamı için temel koşullardır. Bu demektir ki örgüt yönetimi bu konularda çok duyarlı olmalı ve iş ortamını zevkli ve hatta çekici hale getirmelidir. Çalışma şartlarının arzu edilen özelliklerde olması durumu çalışanların motive edilmesi ve böylece verimin artmasında, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde ve beklenen performansın gerçekleşmesinde arzu edilen düzeylerin yakalanmasını da sağlamaktadır (Eren, 2008).

Çalışma şartlarının iyileştirilmesi yoluyla bireyler üzerinde çok farklı noktalarda başarı elde edilebilmektedir. Mesela, ekonomik olarak daha güçlü bir örgüt ortaya çıkabilmektedir. İş yerlerinin fiziksel ortamı arzu edilecek yönlerde

değiştirildiğinde çalışanlar kendilerine değer verildiğini var saymakta ve böylece işlerine daha özenle motive olabilmektedirler.

Bazı yöneticilerse çalışma şartlarının iyileştirilmesini lüzumsuz ve gösterişe yönelik girişimler olarak da tanımlayabilmektedir. Yahut bazen de fazlaca özen ve duyarlılık gösterilen çalışma ortamları ters etki oluşturabilmektedir. Çünkü bazı durumlarda kişiler, gösterişli örgüt merkezlerinin çalışanları gerçeklerden uzaklaştırdığını ve görev anlayışlarının değiştiğini ileri sürmüşlerdir. Gerçekten de çevre koşulları, kişilerin sorumluluklarına karşı dikkat ve özen göstermesini olumsuz yönde etkileyip değiştirdiğinde verimliliği azaltabilmektedir. İnsanlar başarıyı yerdeki halinin cinsine, otoparkta çalışanlar için ayrılan yere ve işyerinin genişliği açısından değerlendirirlerse bütün bu sayılan öğeler verimsizliğin göstergesi olarak da alınabilmektedir (Çiçek, 2005).

## **2.5. İş Tatminsizliği ve İş Yerindeki Sonuçları**

İş tatminsizliği olgusu çalışanın çalıştığı ortama yabancılaşmasını getirebilmektedir. Çalışan, böyle bir durumda kendisini başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç olarak görmektedir. Bunları önlemek adına çalışana yapıcı ve yaratıcı olabileceği bir ortam sunulmalıdır. Böyle bir ortamın elde edilmesi ve sunulması da ancak çalışanın kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılması marifetiyle sağlanacaktır. Çalışan, çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyması yanında, aynı zamanda düşünsel performansından da yararlandığını görecektir ve işyerine karşı kendini yabancılaşma duygusundan büyük ölçüde çekip alacaktır. Onun gözünde artık iş daha bir anlam kazanacak ve kendisi işyerinin amaçlarıyla daha kolay bütünleşecektir (Kaynak, 2016).

Çalışanların kendilerini çok az katkıda buldukları veya hiç katkılarının olmadığı bir düzen içinde bulmaları, onların huzursuzluklarına ve direnmelerine yol açmaktadır. Çalışanın düşük morale sahip olması demek de işi yavaşlatma, işi durdurma, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş veriminin düşmesi, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk gibi olay ve olguların ortaya çıkması demektir. Düşük doyum sebebiyle çalışan devir hızının yükselmesi demek yetişmiş iş gücü kaybının da artması demek olmaktadır.

Ayrıca işinden memnun olmayan çalışanların, iş yerinde işinden çok, iş dışındaki yaşamlarına odaklanması iş kazalarının artması demektir (Aşık, 2010).

Nelson'a göre de iş tatminsizliği denilen duygu içindeki iş görenler, iş tatmini duygusundaki iş görenlere oranla daha çok devamsızlıkta bulunmaktadır. Muhtemelen de işten ayrılacaklardır. En azından daha çok psikolojik ve sağlık problemleri yaşayacaklardır (Nelson ve Quick, 1995).

İş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri ise işveren ve iş gören beklentileri arasındaki uyumsuzluk olgusudur. Bu uyumsuzluk, iş tatmininin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına ve böylece de daha az performansa ve aynı zamanda iş gücü devri ile devamsızlığın artmasına yol açmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013).

Nihai olarak anlaşılmaktadır ki devamsızlık, işten ayrılma niyetleri (iş bırakma düşüncesi gibi) ve işgücü devri iş gören tatminsizliğinin önemli belirleyicileri olarak değerlendirilmiş, yeterli ücret anlayışı ile iş / kişi uyumunun sağlanması gibi tedbirlerle bu değişkenlerin seviyelerinin arzu edilen seviyelerde azaltılabileceği belirtilmiştir (Oudenhoven vd, 2003).

Genel olarak yöneticilerin iş tatmininin şu olay ve olguların sonuçlarına dikkat etmeleri ve bunların doğuracağı olumsuz etkileri azaltacak tedbirleri almaları isabet olacaktır (Jong vd,2001);

- 1- İşgücü devri olgusu
- 2- Zihinsel sağlığa etkisi olgusu
- 3- Devamsızlık olgusu
- 4- İşten bıkmama olgusu
- 5- Sendikal hareket (grevler) olayları
- 6- Kavgacılık olayları
- 7- Yaşam tatmini olgusu
- 8- Hırsızlık olayları
- 9- Fiziksel sağlığa etkisi olgusu
- 10- İş yavaşlatma olayları



## 2.6. İş Tatmini İle İlgili Türkiye’de ve Dünya’da Yapılan Araştırmalar

Castillo ve Cano (2004), fakülte içinde iş tatminini açıklayıcı etkenler konulu araştırmasında, Herzberg ve Mausner tarafından açıklanan iş tatmini modeli ve Snyderman’n (1959), iş motivasyonu ve hijyen etkenleri modeli açısından akademisyenlerin iş tatmini düzeylerindeki varyasyonlarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışma yoluyla aynı zamanda iş tatminin tek maddeli ve çok maddeli ölçeklerinin uygunluğunu araştırmışlardır. İnceleme neticesinde de, fakültede çalışanların genel olarak işten memnuniyet duyduklarını fakat bayan fakülte mensuplarının erkeklere kıyasla daha az memnun oldukları sonucuna ulaşmışlardır. “İşin kendisi” faktörü fakülte için en motive edici nitelikken, en az motive edici özelliğince “çalışma koşulları” olduğunu saptamışlardır. Demografik niteliklerin iş tatminiyle ilişkisinin kuvvetli olmadığı sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda tüm hijyen etkenleri ve iş motivasyonunun belli bir ölçüde veya büyük ölçüde mesleki tatmin ile alakalı olduğu gerçeğine ulaşılmıştır.

Karakaş (2010), iş görenlerin yönetime katılmasının iş tatminlerine olan etkilerini araştırmıştır. Bu bağlamda 1. bölümde başta iş tatmini kavramından, 2. bölümde yönetime katılım kavramından, 3. bölümde iş tatminiyle yönetime katılım arasındaki ilişkiden bahsetmiştir. 4. Bölümde ise oluşturulan model doğrultusunda, iş görenlerin yönetime katılma düzeylerinin iş tatminleri üstündeki etkilerini yapılan uygulama çalışması yoluyla ölçmeye çalışmıştır. Anket uygulamasını da tekstil işindeki iş görenlerde uygulamıştır. Hipotezlerin analizi için regresyon analizi, t-testi ve anova analizleri kullanarak sonuçlar ortaya koymuş ve tüm bunlara bağlı olarak çözüm önerileri oluşturmuştur.

Değerli (2010)’nin gerçekleştirdiği araştırmanın amacı Marmara Bölgesinde bulunan üniversitelerde ve genel olarak da akademik örgütlerde algılanan örgüt kültürü tipini saptamak ve algılanan bu kültürün iş tatminine olan etkisini tanımlamak olmuştur. Bu çalışmada örgüt kültürü tipleri olarak saptanmış olan hiyerarşi, pazar, adokrasi ve klan kültürleriyle iş tatmini arasındaki ilişkiler incelemiştir. Örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin her boyutuyla ayrı ayrı ilişkisi değerlendirildiği zaman, yönetim ve çalışma arkadaşları boyutlarından duyulan tatminin klan tipi örgütlerde yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Terfi ve ücret

boyutundan duyulan tatmininse en fazla adokrazi tipi örgüt kültüründe olduğu gözlemlenmiştir. İşin kendisi boyutundan duyulan tatminse klan tipi örgütlerde öne çıktığı gözlemlenmiştir. Çalışmada saptanan veriler değerlendirildiğinde örgütte adokrazi veya klan türü bir yapının akademik personelin iş tatminini yükselteceği düşünülmüştür.

Küçük (2010) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışma motivasyonu konusundaki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışma motivasyonunu en fazla örgütsel bağlılık olumlu açıdan etkilemektedir. Bunu iş tatmini izlemektedir. Bu incelemede, demografik değişkenlerden yaş ve örgütsel bağlılık ile yaş ve iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuşken, eğitimle örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulgusu saptanmıştır. Buna göre yaşın artması ile örgütsel bağlılıkta ve iş tatmininde yükselmeye karşılık, eğitim düzeyinin artmasıyla örgüte bağlılıkta düşüş görülmüştür. Sonuçta da örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu gerçeğine ulaşılmıştır.

Çıtak (2010), motivasyon ile iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmıştır. Sonuçta iktisadi motivasyon araçlarının ÖVD'nin sivil erdem boyutuna ve iş tatminin ÖVD'nin sportmenlik, özgecilik-nezaket ve vicdanlılık boyutlarına etkisinin olduğunu saptamıştır.

Tor (2011), incelemesinde verimliliği etkileyen ve iş tatminine etki eden demografik etkenlerin tespit edilmesiyle bu etkenlerin çalışanlar üstündeki etkilerini araştırmıştır. Neticele göre, “Yaş”, “Mesleki Kıdem”, “Kurumdaki Hizmet Yılı”, “Mesleki Planı” ve “Çalışma Sebebi” niteliklerinin anlamlı farklılığa sahip olduklarını saptamıştır.

Tor (2011), araştırmasında verimliliği etkileyen ve iş tatminine etki eden demografik etkenlerin saptanması yoluyla bu etkenlerin çalışanlardaki etkilerini incelemiştir. Sonuçta “Yaş”, “Mesleki Kıdem”, “Kurumdaki Hizmet Yılı”, “Mesleki Planı” ve “Çalışma Sebebi” gibi özelliklerin anlamlı farklılığa sahip olduklarını belirlemiştir.

Sat (2011), bankacılık sektöründeki çalışanların tükenmişlik ve iş doyum seviyelerini incelemeye yönelmiştir. İş doyumuyla bazı demografik değişkenler arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmada yaş, çalışma süresi ve statüsü yükseldikçe iş doyumunun arttığı saptanmıştır. Bu çalışmada cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi değişkenlere göre iş doyumunun ciddi ölçülerde farklılık göstermediği saptanmıştır. Tükenmişlikle bazı demografik değişkenler dikkate alındığında gelir seviyesi ve hizmet süresine göre tükenmişlik seviyesinin farklılaştığı belirlenmiştir. Diğer demografik değişkenlere göre çalışanların tükenmişlik seviyelerinde ciddi bir farklılık olmadığı saptanmıştır. İncelemenin sonucunda banka çalışanlarının iş doyum düzeyleriyle tükenmişlik seviyeleri arasında olumsuz bir ilişki saptanmıştır.

Machado vd., (2011), yüksek öğrenim kurumlarındaki akademik personelin mesleki tatmin ve motivasyonları hakkında yaptıkları araştırmada, akademik personelin performansı, öğrencilerinin öğrenme seviyesi ve başarısını büyük ölçüde belirlediğini saptamışlardır. Akademik personelin yüksek motivasyon ve memnuniyeti yüksek öğrenim kurumlarında gerçekleşen kalitenin önemli bir sebebi durumundadır. Portekiz'deki yüksek akademik kurumlardaki akademik personelin akademik memnuniyet ve motivasyonunu etkileyen faktörler ve bunların boyutlarını belirlemek istemiştir. Akademik personelin iş memnuniyeti ve motivasyonu kurumun kalitesini artırmakta ve öğrenmede pozitif sonuçlara yol açacak derecede önemli ve çok değerli bir rol oynayabilmektedir. Kamu üniversitelerinde akademik mesleki tatminsizlik ve motivasyonsuzluğun özel üniversitelerdekilerden çok daha fazla derecede olduğu belirlenmiştir.

Mamiseishvili ve Rosser (2011), İş tatmini ile fakülte verimliliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma üniversitelerindeki öğretim, iş memnuniyetiyle ilgili hizmetler ve araştırma alanlarındaki verimlilik araştırılıp konseptleştirilmiştir. Mesleki verimlilikle tatmin ilişkisi için teorik ölçek motivasyon teorilerinden olan beklenti temelli teori ve öz-belirleme teorilerine dayanılmıştır. Bulgulara göre, yapısal eşitlik modeli, artan lisans öğretimi ve hizmet verimliliği ile fakültedeki iş tatmini arasında ciddi anlamda olumsuz bir ilişki saptanmıştır. Buna göre yüksek eğitim kurumlarının, çalışanlarına daha çekici bir çalışma alanı sağlayabilmek adına ve işlerinden duydukları memnuniyetlerini sürdürebilmeleri adına ödül yapılarını,

değer sistemlerini ve fakülte işlerinden beklentilerini tekrar düşünüp değerlendirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Tekingündüz (2012), örgütsel güven boyutları, iş tatmin boyutları ve bazı kişisel niteliklerin, bir başka ve tam açılımla yaş, eğitim, cinsiyet, çalışılan bölüm, çalışma süresi, gelir, medeni durum gibi faktörlerin örgütsel bağlılık boyutları üstüne etkisini inceleme konusu yapmıştır. Aynı zamanda, bunların dışında çalışanların, örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bazı kişisel niteliklere, daha açık ve tam söylemlerle eğitim, meslek, toplam çalışma süresi, gelir gibi faktörlere göre gösterdiği farklılığı tanımlamak istemiştir.

Somuncuoğlu (2013), psikolojik güçlendirmeyle iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırmacı, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatminini psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlam, yetkinlik, otonomi ve etki faktörlerinin olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Ve psikolojik güçlendirme olgusunun iş tatminini olumlu açıdan etkileyip belirlediğini saptamıştır.

### 3. HASTANELERDE HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNE OLAN ETKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölüm altında tezin odak noktasını oluşturan iki kavram hakkında yapılan uygulama açıklanmıştır. Uygulama ile her iki kavram hakkında önce veri toplanmış ve bir ön inceleme gerçekleştirilmiştir. Ardından da verilerin detaylı incelemeleri yapılmıştır. Son adım olarak, bu iki kavramın aralarındaki ilişkiler irdelenmiştir.

#### 3.1. Uygulamanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, liderlerin hizmetkar liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminlerine olan etkilerini ortaya koymaktır.

Hizmetkâr liderlik konusu 1990 senesinin başından beri araştırmacıların, bilhassa sosyoloji, psikoloji, yönetim psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disiplinlerde ilgi odağı olmuştur. Hizmetkar lider, organizasyonun her düzeyinde karşılıklı saygı, anlayış ve bireylerin kendilerini yetkili hissettiği bir ortam hazırlar. Çalışanların tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatminlerini arttırmada en önemli rol liderlerindir. Bu bağlamda hizmetkar liderlik davranışı gösteren liderlerle birlikte çalışan personelin iş tatminleri ile hizmetkar liderlik davranışları arasında ilişkinin olup olmadığı bu araştırma da incelenecektir.

Bununla birlikte bu zamana kadar ülkemizde bu konuyla ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma kapsamında hizmetkar liderlik ile çalışanların iş tatmini kavramları arasındaki ilişki tespit ve teşhis etmek hedeflenmiştir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H1: Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H2.a: Hizmetkar liderlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2.b: İş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3.a: Hizmetkar liderlik algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H3.b: İş tatmini yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4.a: Hizmetkar liderlik algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4.a: İş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H5.a: Hizmetkar liderlik algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H5.b: İş tatmini eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H6.a: Hizmetkar liderlik algısı kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6.b: İş tatmini kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

### **3.2. Anakütle, Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmaya ait veriler, ulaşılabilirlik örneklem yöntemi kullanılarak İstanbul'da özel bir sağlık kurumunda çalışan sağlık personeli ve sağlık destek personelinde toplanmıştır. Analizler 100 katılımcıdan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemi oluşturan katılımcılara ait demografik bilgiler analizler kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten bir açıklama bölümü bulunmaktadır. Anket 3 kısımdan meydana gelmiştir:

1. bölümde çalışanları tanımaya yönelik demografik bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde çalışanlardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan birim, kurumdaki pozisyonu, çalışılan kurumdaki hizmet süresi ve değerlendirme yapılan amirin görevi gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir. 2. bölümde Dennis ve Bocarnea (2005), tarafından geliştirilen ve Ergen (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan hizmetkar liderlik ölçeği yer almaktadır. 3. Bölümde Spector (1985), tarafından geliştirilen ve Karakoyunlu (2014), tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş tatmini ölçeği yer almaktadır.

Anketin ilk kısmında yer alan sorular, ankete cevap veren kişi hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla oluşturulmuş olup, nominal ölçekli sorularda veriler kodlanarak frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

Anketin 2. bölümünde Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nde 27 soru yer almış ve bu sorularda “hiç katılmıyorum”dan (1 Puan), “tamamen katılıyorum”a (5 Puan) uzanacak şekilde 5’li likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur.

Anketin 3. bölümünde İş Tatmini Ölçeği'nde 59 soru yer almış ve bu sorularda “hiç katılmıyorum”dan (1 Puan), “tamamen katılıyorum”a (5 Puan) uzanacak şekilde 5’li likert ölçek şeklinde oluşturulmuştur.

Toplam 100 adet anket formu katılımcılara elden uygulanmıştır. Katılımcılara kısaca bilgi verilmiş ve gönüllü katılım gösterenlere anket uygulanmıştır. Toplamda 100 anket üzerinden analiz yapılmıştır.

Katılımcılar tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemeye bulunmamaları konusunda uyarılmışlardır. Anketlerin uygulanmasına Mayıs ayı başında başlanmış ve son haftasına kadar devam edilmiştir.

Verilerin analizi SPSS 24.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Analizlerde uygun testin seçilmesinde normallik analizi sonucuna göre karar verilmiştir. İstatistiksel testlerde öncelikli olarak ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğu test edilir. Test sonucunda değişkenin dağılımının Normal dağılıma uygun olduğu belirlenir ise parametrik testler uygulanır. Normal dağılıma uygun olmadığı sonucuna varılır ise verilere parametrik testler uygulanmaz. Bu durumda veriler uygun parametrik olmayan alternatif bir test ile test edilir.

Bağımsız Gruplar T Testi Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir.

One –Way ANOVA Bağımsız k grubun ( $k>2$ ) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir.

Bağımsız Gruplar Mann-Whitney U Testi Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için gruplardan herhangi birinin ya da ikisinin normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir. Mann-Whitney U Testi, gerçek gözlemler yerine sıralama puanlarını kullanır. İki örnek tek bir gözlem dizisine dönüştürülerek sıralama puanlarına dönüştürülür. Bu sıralama puanlarının 1.örneğe ait değerlerinin toplamı R1, 2.örneğe ait değerlerinin toplamı R2 bulunur. Sıra toplamlarının birim sayısına bölünmesi ile sıra ortalamaları hesaplanır. Gruplar arası değerlendirmeler bu ortalama değerleri ile yapılır (Özdamar, 2004: 490).

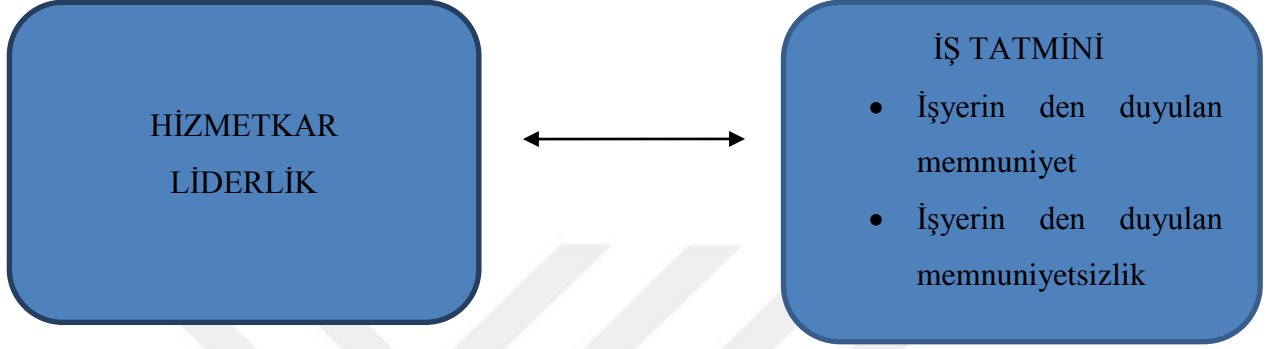
Kruskal-Wallis H Testi Bağımsız k grubun ( $k>2$ ) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için gruplardan herhangi birinin ya da ikisinin normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir. Kruskal-Wallis H Testi, parametrik tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Gerçek gözlem değerleri yerine sıralama puanları kullanılarak test uygulanır. Sıra toplamlarının birim sayısına bölünmesi ile sıra ortalamaları hesaplanır. Gruplar arası değerlendirmeler bu ortalama değerleri ile yapılır (Özdamar, 2004: 494).

Spearman Korelasyon Katsayısı Bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için değişkenlerde herhangi birinin ya da ikisinin normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir.



### 3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın teorik modeli Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel kısıtlılığı, araştırmada elde edilen bulguların, ilgili kuruluşlarda çalışan personel ile sınırlı olmasıdır. Araştırmaya katılımcıların olabildiğince homojen olmasına dikkat edilmiş ve elde edilen anketler demografik anlamda homojen yapı oluşturana kadar uygulamaya devam edilmiştir.

### 3.5. Hastanelerde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

#### 3.5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Tablo 3.1. Kişisel Bilgiler

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	84	84,0%
	Erkek	16	16,0%
<b>Yaş</b>	25 yaş ve altı	34	34,0%
	26-30 yaş	16	16,0%
	31-35 yaş	17	17,0%
	36-40 yaş	16	16,0%
	41-45 yaş	6	6,0%
	46 yaş ve üzeri	11	11,0%
	<b>Medeni Durum</b>	Bekar	41
Evli		59	59,0%
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	3	3,0%
	Lise	30	30,0%
	Ön Lisans	35	35,0%
	Lisans	32	32,0%
<b>Şuanda bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz?</b>	1 yıldan az	21	21,0%
	1-5 yıl	43	43,0%
	6-10 yıl	19	19,0%
	11-15 yıl	10	10,0%
	15 yıldan fazla	7	7,0%

Araştırmaya katılanların %84'ü kadın, %34'ü 25 yaş ve altında, %59'u evli ve %35'i ön lisans mezunudur. Çalışanların %43'ü 1-5 yıldır, %21'i 1 yıldan az süredir ve %19'u 6-10 yıldır şuan ki kurumda çalışmaktadır.

### 3.5.2. Yapı Geçerliliği Ve Güvenirlik Analizi

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 1,000' e yakın, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin özdeğerlerine ait saçılmadiyagramı olan Scree Plot grafiği ve açıklanan varyans oranı ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması yada ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yükdeğeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu yada söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.

Güvenirlilik Analizini ise Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenirlilik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir ve katsayının 0,700'den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

## Hizmetkar Liderlik Değişkenlerinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

**Tablo 3.2. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,910
	Approx. Chi-Square	2857,461
Bartlett's Test of Sphericity	df	351
	Sig.	0,000

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett $X^2$  testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

## İş Tatmini Değişkenlerinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

**Tablo 3.3. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,706
	Approx. Chi-Square	4256,885
Bartlett's Test of Sphericity	df	1711
	Sig.	0,000

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett $X^2$  testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

**Tablo 3.4.** Faktör Yük Değerleri, Açıklanan Varyans Oranı Ve Güvenirlik Katsayısı

Maddeler	İş Yerin den Duyulan Memnuniyet	İş Yerin den Duyulan Memnuniyetsizlik	Açıklanan Varyans Oranları	Cronbach's Alfa
İşletmenin sunmuş olduğu terfi olanaklarından memnunum.	0,75			
Kişiliğime ve yeteneklerime uygun bir işte çalışıyorum.	0,735			
Burada mesleğimde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar kolay terfi eder.	0,727			
Kurumumda bir iş planlanırken öncelikle o işi yapan kişilerin fikir ve düşünceleri alınır.	0,696			
Burada yöneticiye yağcılık yapanlardan ziyade işini iyi yapanlar terfi ederler.	0,694			
İşletmemde işini iyi yapanlar adil bir şekilde terfi imkanı bulur	0,692		22,224	0,948
İşimle ilgili kararlara katılabiliyorum.	0,673			
Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim ücreti aldığımı düşünüyorum.	0,658			
Her ay düzenli maaş almaktan memnunum	0,65			
Yaptığım iş sayesinde kendimi geliştirebiliyorum.	0,645			
Burada yapmakta olduğum işlerden memnunum.	0,645			

İş yerimdeki çalışma saatlerimden memnunum.	0,642
İşimizi daha iyi yapabilmek için yönetim tarafından inisiyatif kullanma yetkisi verilir.	0,637
Amirim işinde uzman bir kişidir.	0,625
Aldığım maaştan memnunum.	0,618
Burada birbirimizin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzenimiz var.	0,617
Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.	0,617
İzinlerimi rahatlıkla kullanabiliyorum.	0,608
Maaş artış oranlarından memnunum.	0,608
Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum.	0,594
İşimi yaparken kullandığım araç-gereç ve teknoloji yeterlidir.	0,582
Çalışma arkadaşlarım her zaman her konuda yardımcı olur.	0,555
Rahatlıkla izin alabiliyorum.	0,554
Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor.	0,554
İşyerimin güvenilir (iş güvencesi) olmasından memnunum.	0,55

Amirim tarafsızdır ve herkese eşit davranır.	0,546	
Tüm çalışanlar için uzmanıdır.	0,542	
Yaptığım başarılı iş karşılığında sık sık amirimden övgü alırım.	0,541	
Çabalarım yönetim tarafından yeterince desteklenmektedir.	0,519	
Yaptığım işten gurur duyuyorum.	0,502	
Burada sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel ortamların yeterli olduğunu düşünüyorum.	0,497	
Birlikte çalıştığım insanlardan hoşnut değilim.	0,485	
Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir.	0,469	
Burada karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşarımla birlikte hareket ederiz.	0,463	
Amirim kendisine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenirler.	0,456	
Birlikte çalıştığım insanlardan hoşnut değilim.		0,676
Burada görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yaptığım işlerden zevk almıyorum.		0,651
Buradaki gereksiz kurallar nedeniyle işim başımdan aşkın.		0,646
Yaptığım işin takdir edilmediğini hissediyorum.		0,643

Amirim kolay kolay yaptığım işi takdir etmez.	0,643		
Yapılan küçük hatalara hoşgörü gösterilmez.	0,64		
Çalışma arkadaşları arasında rekabet ve çatışma oldukça fazladır.	0,637	14,269	0,907
Burada hiyerarşik kademenin çok fazla olması işlerin yapılmasını zorlaştırıyor.	0,626		
Burada kişiler hakkında dedikodu çok fazla yapılmaktadır.	0,619		
Burada verilen işler içeriği tam olarak açıklanmıyor.	0,615		
Birlikte çalıştığım insanları samimi bulmuyorum.	0,598		
Amirim çalışanlarını (astlarını) başkalarından aldığı bilgilerle değerlendirir.	0,585		
İşyerinde ne olup bittiğinden genelde haberim olmuyor.	0,58		
Amirim yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem vermediğini hissediyorum.	0,578		
Amirim çalışanlarının duygularını pek dikkate almaz.	0,57		
Burada terfi etmek için başarılı olmaktan çok yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak gerekiyor.	0,565		



Birlikte çalıştığım insanların yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	0,559
Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.	0,527
Amirim çalışanlarını tanımaya özen göstermez.	0,503
Bazen işimin anlamsız olduğu hissine kapılıyorum.	0,489
İşimin can sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	0,428
Burada yaptığım işin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum.	0,418
Amirim bana karşı adil davranmadığını düşünüyorum.	0,375

---

Yapılan faktör analizi sonucunda iş tatmini ölçeğinde yer alan 5.soru, faktör yükünü 0,300'den düşük olması nedeni ile ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçek 2 faktörden oluşmakta olup 2 faktör toplam varyansın %36,493'ünü açıklamaktadır ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,928'dir. İşyeri den duyulan memnuniyet, faktörü yükleri 0,456 ile 0,750 arasında değişen 35 sorudan oluşmaktadır. İşyeri den duyulan memnuniyet toplam varyansın %22,224'ünü açıklamaktadır ve faktörün güvenilirlik katsayısı 0,948'dir. İşyeri den duyulan memnuniyetsizlik, faktörü yükleri 0,375 ile 0,676 arasında değişen 23 sorudan oluşmaktadır. İşyeri den duyulan memnuniyetsizlik toplam varyansın %14,269'unu açıklamaktadır ve faktörün güvenilirlik katsayısı 0,907'dir.

### Tablo:3.5.3. Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Normallik Testi

Tablo 3.5. Normallik Testi Sonuçları

	Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p
Hizmetkar Liderlik	0,932	100	0,000
İşyerin den Duyulan Memnuniyet	0,987	100	0,421
İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik	0,977	100	0,084
İş Tatmini	0,955	100	0,002

Çalışmada iş tatmini ve hizmetkar liderlik puanları normal dağılım gösterirken iş tatmini ölçeğinin alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

### 3.5.4. Değişkenlere İlişkin İstatistikleri

Tablo 3.6. Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	n	Minimum	Maximum	Ort.	ss
Hizmetkar Liderlik	100	27	135	102,97	25,45
İşyerin den Duyulan Memnuniyet	100	35	166	112,09	27,51
İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik	100	23	112	63,02	18,71
İş Tatmini	100	58	278	175,11	34,81

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların hizmetkar liderlik puanları ortalaması 102,97±25,45'dir. Çalışanların İşyerin den duyulan memnuniyet puanları ortalaması 112,09±27,51; İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanları ortalaması 63,02±18,71'dir. Çalışanların iş tatmin puanları ortalaması ise 175,11±34,81'dir.

**Tablo 3.7. Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini İlişkisi**

		Hizmetkar Liderlik	İşyerin den Duyulan Memnuniyet	İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik	İş Tatmini
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	r	1,000	,648**	-0,055	,566**
	p		0,000	0,590	0,000
	n	100	100	100	100
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyet</b>	r		1,000	-0,042	,844**
	p			0,682	0,000
	n		100	100	100
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik</b>	r			1,000	,425**
	p				0,000
	n			100	100
<b>İş Tatmini</b>	r				1,000
	p				
	n				100

Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini İlişkisinin incelenmesi amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre hizmetkar liderlik ile işyerin den duyulan memnuniyet ve iş tatmini arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır. Buna göre hizmetkar liderlik arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

### 3.5.5 Karşılaştırma Analizleri

**Tablo 3.8.** Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet		n	Sıra Ortalaması	U	p
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Kadın	84	51,11	<b>621,000</b>	<b>0,631</b>
	Erkek	16	47,31		
<b>İş Tatmini</b>	Kadın	84	50,42	<b>665,000</b>	<b>0,947</b>
	Erkek	16	50,94		

Hizmetkar liderlik ve iş tatmini puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann Whitney testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre hizmetkar liderlik algısı ve iş tatmini, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.9.** İşyeri den Duyulan Memnuniyet ve İşyeri den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet		n	Ort.	ss	t	p
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyet</b>	Kadın	84	111,55	25,21	<b>-0,340</b>	<b>0,738</b>
	Erkek	16	114,94	38,33		
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik</b>	Kadın	84	63,35	17,99	<b>0,397</b>	<b>0,693</b>
	Erkek	16	61,31	22,71		

İşyerin den duyulan memnuniyet ve İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre iş tatmini İşyerin den duyulan memnuniyet ve iş tatmini İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.10.** Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Yaş	n	Sıra Ortalaması	X2	p	
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	25 yaş ve altı	34	53,22	<b>2,178</b>	<b>0,824</b>
	26-30 yaş	16	48,91		
	31-35 yaş	17	53,94		
	36-40 yaş	16	49,56		
	41-45 yaş	6	35,92		
	46 yaş ve üzeri	11	48,41		
<b>İş Tatmini</b>	25 yaş ve altı	34	49,56	<b>3,947</b>	<b>0,557</b>
	26-30 yaş	16	44,84		
	31-35 yaş	17	56,06		
	36-40 yaş	16	49,00		
	41-45 yaş	6	38,67		
	46 yaş ve üzeri	11	61,68		

Hizmetkar liderlik ve iş tatmini puanlarının yaşa göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre hizmetkar liderlik algısı ve iş tatmini, yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.11.** İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	n	Ort.	ss	F	p
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyet</b>	25 yaş ve altı	34	118,21	<b>1,409</b>	<b>0,228</b>
	26-30 yaş	16	107,13		
	31-35 yaş	17	112,71		
	36-40 yaş	16	102,13		
	41-45 yaş	6	98,83		
	46 yaş ve üzeri	11	121,18		
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik</b>	25 yaş ve altı	34	59,59	<b>1,899</b>	<b>0,102</b>
	26-30 yaş	16	57,63		
	31-35 yaş	17	63,82		
	36-40 yaş	16	70,81		
	41-45 yaş	6	56,00		
	46 yaş ve üzeri	11	72,73		

İşyerin den duyulan memnuniyet ve İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanlarının yaşa göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre İşyerin den duyulan memnuniyet ve iş tatmini İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik, yaşa göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.12.** Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum		n	Sıra Ortalaması	U	p
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Bekar	41	51,71	<b>1160,000</b>	<b>0,729</b>
	Evli	59	49,66		
<b>İş Tatmini</b>	Bekar	41	49,49	<b>1168,000</b>	<b>0,771</b>
	Evli	59	51,20		

Hizmetkar liderlik ve iş tatmini puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann Whitney testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre hizmetkar liderlik algısı ve iş tatmini, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.13.** İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum		n	Ort.	ss	t	p
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyet</b>	Bekar	41	114,80	27,41	<b>0,821</b>	<b>0,413</b>
	Evli	59	110,20	27,66		
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik</b>	Bekar	41	62,02	20,24	<b>-0,442</b>	<b>0,660</b>
	Evli	59	63,71	17,72		

İşyerin den duyulan memnuniyet ve İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre İşyerin den duyulan memnuniyet ve İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik, medeni duruma göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.14.** Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

		<b>n</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	Lise	33	56,17	<b>2,580</b>	<b>0,275</b>
	Ön Lisans	35	50,54		
	Lisans	32	44,61		
<b>İş Tatmini</b>	Lise	33	51,82	<b>0,183</b>	<b>0,913</b>
	Ön Lisans	35	48,89		
	Lisans	32	50,91		

Hizmetkar liderlik ve iş tatmini puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre hizmetkar liderlik algısı ve iş tatmini, eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.15.** İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyet</b>	Lise	33	120,18	23,44	<b>2,240</b>	<b>0,112</b>
	Ön Lisans	35	109,17	25,27		
	Lisans	32	106,94	32,29		
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik</b>	Lise	33	56,70	14,72	<b>3,655</b>	<b>0,029</b>
	Ön Lisans	35	63,63	18,43		
	Lisans	32	68,88	21,06		

İşyerin den duyulan memnuniyet ve İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre İşyerin den duyulan memnuniyet eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Lise mezunlarının İşyerin den duyulan memnuniyet puanları ortalaması 56,70; ön lisans mezunlarının 63,63 ve lisans mezunlarının 68,88'dir. Buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanı da yükselmektedir.

**Tablo 3.16.** Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

		<b>n</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>X2</b>	<b>p</b>
<b>Hizmetkar Liderlik</b>	1 yıldan az	21	56,90	<b>3,919</b>	<b>0,417</b>
	1-5 yıl	43	51,24		
	6-10 yıl	19	48,16		
	11-15 yıl	10	51,00		
	15 yıldan fazla	7	32,36		
<b>İş Tatmini</b>	1 yıldan az	21	58,12	<b>2,086</b>	<b>0,720</b>
	1-5 yıl	43	47,42		
	6-10 yıl	19	50,00		
	11-15 yıl	10	51,50		
	15 yıldan fazla	7	46,50		

Hizmetkar liderlik ve iş tatmini puanlarının kurumda çalışma süresine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre hizmetkar liderlik algısı ve iş tatmini, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.17.** İşyerin den Duyulan Memnuniyet ve İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

		<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyet</b>	1 yıldan az	21	129,57	24,53	<b>2,912</b>	<b>0,025</b>
	1-5 yıl	43	108,05	25,85		
	6-10 yıl	19	105,95	28,17		
	11-15 yıl	10	107,70	30,23		
	15 yıldan fazla	7	107,43	26,25		
<b>İşyerin den Duyulan Memnuniyetsizlik</b>	1 yıldan az	21	58,05	20,33	<b>1,027</b>	<b>0,397</b>
	1-5 yıl	43	61,70	20,55		
	6-10 yıl	19	68,68	17,73		
	11-15 yıl	10	67,80	11,47		
	15 yıldan fazla	7	63,86	7,93		

İşyerin den duyulan memnuniyet ve İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi



sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

İşyerin den duyulan memnuniyet puanı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Kurumda 1 yıldan az süredir alışanların İşyerin den duyulan memnuniyet puanları ortalaması 129,57; 1-5 yıldır çalışanların 108,05; 6-10 yıldır çalışanların 105,95; 11-15 yıldır çalışanların 107,70 ve 15 yıldan fazla süredir çalışanların 107,43'tur. Buna göre 1 yıldan az süredir alışanların İşyerin den duyulan memnuniyet puanları en yüksektir.



### 3.5.6. Araştırmanın Sonuçları

Bu araştırmada, liderlerin hizmetkar liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminlerine olan etkilerini ortaya koyma amacı ile anket uygulanmış ve elde edilen sonuçlar SPSS programında yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılanların %84'ü kadın, %34'ü 25 yaş ve altında, %59'u evli ve %35'i ön lisans mezunudur. Çalışanların %43'ü 1-5 yıldır, %21'i 1 yıldan az süredir ve %19'u 6-10 yıldır şuan ki kurumda çalışmaktadır.

Elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

- Cinsiyet açısından incelendiğinde, İş Tatmini ve Hizmetkar Liderlik ve ölçeklerin alt boyutları açısından anlamlı fark bulunmamıştır. Balay ve diğerleri (2014) ve Doğan (2015), çalışanların hizmetkar liderlik algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını ve erkeklerin hizmetkar liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Türkmen (2016), öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını ve kadınların hizmetkar liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Castillo ve Cano (2004), çalışanların iş tatmini algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Sunar (2016), çalışanların iş tatmini algılarının cinsiyet göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını belirtmiş, erkeklerin iş tatmini algılarının daha yüksek olduğunu saptamıştır.

- Yaş açısından incelendiğinde, İş Tatmini ve Hizmetkar Liderlik ve ölçeklerin alt boyutları açısından anlamlı fark bulunmamıştır. Ergen (2013), çalışanların hizmetkar liderlik algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koymuştur. Balay ve diğerleri (2014), çalışanların hizmetkar liderlik algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını ve yaş arttıkça hizmetkar liderlik algılarının da yükseldiğini olduğunu ortaya koymuşlardır. Dal (2014), çalışanların yaş grupları ile hizmetkar liderliğin “sosyal ve ahlaki sevgi”, “fedakarlık” ve “güçlendirme” boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Castillo ve Cano (2004), çalışanların iş tatmini algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Küçük (2010), Tor (2011) ve Sat (2011), çalışanların iş tatmini algılarının yaşa göre

istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını, yaşın arttıkça iş tatmininde arttığını ortaya koymuşlardır.

- Medeni durum açısından incelendiğinde, İş Tatmini ve Hizmetkar Liderlik ve ölçeklerin alt boyutları açısından anlamlı fark bulunmamıştır. Ergen (2013), Balay ve diğerleri (2014) ve Doğan (2015), çalışanların hizmetkar liderlik algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Türkmen (2016), öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını ve bekar öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Castillo ve Cano (2004) ve Küçük (2010), çalışanların iş tatmini algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koymuşlardır.

- Eğitim durumu açısından incelendiğinde, İş Tatmini ve Hizmetkar Liderlik ve ölçeklerin alt boyutları açısından anlamlı fark bulunmamıştır. İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre eğitim seviyesi yükseldikçe İşyerin den duyulan memnuniyetsizlik puanı da yükselmektedir. Ergen (2013), eğitim durumu ilkökul ve altı olan işgörenlerin hizmetkar liderlik algıları diğer işgörelere göre daha olumsuz olduğunu, Eğitim durumu üniversite olan işgörelerin ise, algılarının diğer işgörelere göre daha olumlu olduğu saptamıştır. Küçük (2010), çalışanların iş tatmini algılarının eğitim duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Sat (2011) ve Machado ve arkadaşları (2011), çalışanların iş tatmini algılarının eğitim seviyesine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını, eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininde arttığını aktarmıştır.

- Şu an ki kurumunda çalışma süresi açısından incelendiğinde, İş Tatmini ve Hizmetkar Liderlik ve ölçeklerin alt boyutları açısından anlamlı fark bulunmamıştır. İşyerin den duyulan memnuniyet puanı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kurumda 1 yıldan az süredir çalışanların İşyerin den duyulan memnuniyet puanları ortalaması 129,57; 1-5 yıldır çalışanların 108,05; 6-10 yıldır çalışanların 105,95; 11-15 yıldır çalışanların 107,70 ve 15 yıldan fazla süredir çalışanların 107,43'tür. Buna göre 1 yıldan az süredir çalışanların İşyerin den duyulan memnuniyet puanları en yüksektir. Ergen (2013), çalışanların hizmetkar liderlik algılarının çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmadığını ortaya koymuştur. Dal (2014), çalışanların kurumda çalışma süreleri ile hizmetkar liderliğin "güçlendirme" boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu

tespit etmiştir. Doğan (2015), alışma suresi daha fazla olan grupların hizmetkar liderlik algılarının daha fazla olduğu sonucunu ortaya atmıştır. Turkmen (2016), rretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının çalışma suresine gore istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını ve 1-5 yıl çalışan rretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının daha yuksek olduğunu saptamıştır. Tor (2011) ve Machado ve arkadaşları (2011), çalışanların iş tatmini algılarının çalışma suresine gore istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını belirtmiş, çalışma suresinin artmasıyla iş tatmini algılarının da arttığı sonucuna ulaşmıştır. Sunar (2016), alışanların iş tatmini algılarının çalışma suresine gore istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığını belirtmiş, 1-5 yıl çalışanların iş tatmini algılarının daha yuksek olduğunu saptamıştır.



#### 4.GENEL SONUÇ

Bu çalışmanın özellikle hizmetkar liderlik kavramının Türkiye'de daha geniş boyutları ile ele alınmaya başlamasına, hem teorik hem de ampirik çalışmaların çeşitlenmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Hizmetkar liderlik ve iş tatmini değişkenleri ile birlikte başka değişkenler karşılaştırılarak sonuçlar zenginleştirilebilir, bu sayede kurumlardaki liderlik algılarının etkileri daha da netleştirilebilir. Bu bağlamda liderlerin davranışlarını iyileştirici öneriler sunulabilir. Liderlik davranışlarında eksiklik görülen liderler için eğitimler, seminerler ve kurslar düzenlenebilir yada etkisiz liderler daha etkili olabilecek çalışanlar ile değiştirilebilir.

Bu sonuçlar ışığında liderlerin, çalışanların işlerinden duydukları tatmini arttıracak ve işten ayrılma niyeti içinde olan personelleri kazanmaya yönelik tavırlar sergilemesi yönünde öneriler geliştirilmesi için önemli sonuçların elde edildiği düşünülmektedir. İş gücü devrinin yüksek olduğu örgütler hem maliyet hem de insan kaynağı açısından kayba uğrayacaklar, diğer taraftan bireyler işten ayrılma niyeti içinde olduklarında çalışırken çok fazla verimli olamayacak ve belki de yeni bir iş bulmadan işlerinden ayrılacaklardır. Bu durum hem çalışan hem işveren ve sonrasında tüm ekonomik sistem için olumsuz sonuçlara sebep olabilecektir. Bu durumun önlenmesi için gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır, bu bağlamda hizmetkar liderlik görevini üstlenmiş liderlere büyük iş düşmektedir.

Elde edilen verilere göre eski çalışanların genel olarak liderlerinden memnun olmadıkları ve iş tatminlerinin yeni çalışanlara göre daha az oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, liderler eski çalışanlarında kuruma bağlılıklarını artırıcı ve iş tatminlerini sağlayıcı, destekler nitelik iyileştirmeler yapmalıdırlar. Yeni çalışanlara gösterilen liderlik davranışlarının aynı şekilde eski çalışanlara da uygulanması neticesinde, personelin genel iş tatmini düzeyinde artış olması muhtemeldir.

## KAYNAKÇA

- Akyüz B. (2014). *Yönetimde Hizmetkar Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467
- Atalay, İ. (2010). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atay: (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayers, R.M. (2008). *Agapao in Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable*, School of Leadership Studies, Regent University.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan, Y.R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Dergisi- Uluslararası E-Dergi*, 4(1).
- Baskın, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi İlaç Mümessilleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, D. ve Sargeant, M.A. (2007). Job Satisfaction Organizational Commitment and Religious Commitment of Full-Time University Employees, *Journal of Research on Christian Education*, 16.

Castillo J.X., Cano J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty.*Journal Of Agricultural Education*, 2004, 45 (3), 65-74.

Ceylan A. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul:Kaan Matbaacılık.

Chinomona, R., Mashiloane, M. ve Pooe, D. (2013). The Influence Of Servant Leadership On Employee Trust In A Leader And Commitment To The Organization.*Mediterranean Journal Of Social Sciences*,4(14), 405-414.

Cranny, J.C., Smith, P.C., Stone, F.E. (1992).*Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects their Performance*.New York:Lexington Books.

Çetinel, E. (2008). Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çıtak, Z.(2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz: (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1.

Dal, L. (2014). Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Dal, L. (2014). Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Değerli A. (2010). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doğan Ü. (2015). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun, 2015.

Efekan H. (2007). Kara Harp Okulu Olimpik Spor Branşlarında Yapılan Bireysel Sporlar ile Takım Sporlarının Harbiye'lilerin Liderlik Özelliklerine Sağladığı Etkilerin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.

Eren E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ergen, F.D. (2013). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.



Eronat, Z.(2004).İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*,Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

Ersoy, S: (2007), Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*,8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Gökçe, Z. (2005). Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.

Gözen, E. (2007).İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York:Paulist Press.

Güçlü H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Hacıoğlu, N., Köroğlu, A., Köroğlu, Ö., Perçin, N.Ş., Özkul, E., Kuşlivan, Z., Tetik, D., Pala, T., Paksoy, M., Güzel, T., Topaloğlu, C., Avcı, U., Örnek, A.Ş., Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş.A., Aktaş, G., Arbak, Y., Günlü, E., Boz, M., Özgen, I., Sürgevil, O., Gümüş, M., Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Türkay, O.(2009.)*Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: Mkm Yayınları.

Hageman G. (1997). *Motivasyon El Kitabı, Bireysel Yatırım Dizisi*, İstanbul: Rota Yayınları.

Homayouni, V. (2014). Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.

İmamoğlu, S.Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1): 167-176.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Yayınları.

Jam, F.A., Haq, I.U. ve Fatima, T. (2012). Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment, *Journal of Educational and Social Research*, Cilt: 2, Sayı: 4.

Jong,R.D., Mandy,E.G., Velde, V.D. ve Jansen, P.G.W. (2001). Openness To Experience AndGrowth Need Strength As Moderators Between Job Characteristics And Satisfaction,*International Journal Of Selection And Assessment*, Volume 9, Number 4, s350-356, 7s, s.355.

Joseph, E.E. ve Winston B.E. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Organizational Development Journal*,26, ABI/INFORM Complete.

Kaplan, S. (2000). Human Nature and Environmentally Responsible Behavior. *Journal of Social Issues*, 56: 491–505

Karakaş Z. (2010). Yönetime Katılmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Denizli 'de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Karakoyunlu, F.B. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı İle İlişkisi: Ebe ve Hemşireler Üzerine Uygulama: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayır, H. (2008). Örgütsel Bağlılığın Araştırılmasında Halkla İlişkilerin Önemi: Tusaş. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keklik, B. ve Us, N.C. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.18(2), 143-161
- Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2011) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Küçük S. (2010). Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkiler. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Machado, Maria De, vd. (2011). A Look To Academics Job Satisfaction And Motivation In Portuguese Higher Education Institutions.*Procedia Social And Behavioral Sciences*, 29, 1715-1724.
- Maitland, İ. (1997). *İnsanları Motive Etmek, İyi Bir Lider Olmak*. Ankara: İlk Kaynak Yayınları.

- Mamiseishvili, K., Rosser, J.V. (2011). Examining The Relationship Between Faculty Productivity And Job Satisfaction, *Journal of The Professoriate*, 5 (2), 100-132.
- Melrose, K. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Monroe, K. (1994). A Fat Lady in a Corset: Altruism and Social Theory. *American Journal of Political Science*, 38(4), pp. 861-893.
- Moss, J. A. ve Barbuto, J. E. (2010). Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 155-174
- Nelson, D.L., ve Quick, J.C. (1995). *Organizational Behavior: Foundations, Realities And Challenges*. West Publishing Company.
- Olesia, S.W., Namusonge, G.S. ve Iravo, M.A. (2013). Role Of Servant Leadership On Organizational Commitment: An Exploratory Survey Of State Corporations in Kenya. *International Journal Of Humanities And Social Science*, 3(13), 85-95.
- Oliner, S.P. (2002). *Extraordinary Acts of Ordinary People: Faces of Heroism and Altruism*. New York: Oxford University Press.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee Relations*, 2000, 22, 1, 88-106.
- Oudenhoven, J.P.V., Mol, S., ve Zee, K.I.V.D. (2003). Study Of The Adjustment Of Western Expatriates In Taiwan ROC With The Multicultural Personality Questionnaire. *Asian Journal Of Social Psychology*, 6(2).
- Özcan, B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.*

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.(2013).*Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, A. (2016).Taşeron Personel İle Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim,Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi.*Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Trabzon.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership: A theoretical model.*Dissertation Abstracts International*, 64(2), 570.
- Russell, R.F. (2000). Exploring the Values and Attributes of Servant Leaders.*Doctoral Dissertation*,Regent University, UMI Number: 9999498
- Sandage, J., Wiens, T.W. (2001). Contextualizing Models of Humility and Forgiveness: A Reply to Gassin.*Journal of Psychology and Theology*, 29, p.: 201
- Sanı, F.O., Çalışkan, C., Atan, Ö., Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 63-82
- Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Schneider, K. ve George, W.M. (2011). Servant Leadership Versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations.*Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Sipe, J.W. ve Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*, United States of America:Paulist Press.

- Somuncuoğlu A. B. (2013). Psikolojik Gclendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SPEARS, C.L. (2004). Leader to Leader; Practicing Servant Leadership. *Abi/Inform Complete*, 34: 7-11.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Sunar, A. (2016). Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti zerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- şimşek, ř., Akgemci, T. ve elik, A.(2001). *Davranış bilimlerine giriş örgütlerde davranış*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tayfun, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde alışan İşgörenlerin rgtsel Bağlılık Düzeylerinin eşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4).
- Tekingündüz S. (2012). Örgütsel Bağlılık üzerinde rgtsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan alışması. *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tor, S.S.(2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmen, F. (2016).Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının ğretmenlerin rgtsel Bağlılıkları zerindeki Etkisi (Sinop İli rneği).*Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, 1. Baskı, Barış Platin Kitabevi.
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Waddell, J.T. (2006). *Servant Leadership*. [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf), Erişim: 10.05.2017.
- Winston, B.E. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. Servant Leadership Research Roundtable August. *School of Leadership Studies*, Regent University.
- Yalçın M.K. (2013). Hizmetkar Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 101-120.
- Yavuz, E. (2008).Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi EğitimBilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, S. (2010). Örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel,İ. (2005).İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma.*Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 25 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 yaş <input type="checkbox"/> 31-35 yaş <input type="checkbox"/> 36-40 yaş <input type="checkbox"/> 41-45 yaş <input type="checkbox"/> 46 yaş ve üzeri
3. Medeni durumunuz?	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
4. Eğitim durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans / Doktora
5. Çalıştığınız birim?	.....
6. Çalıştığınız pozisyon?	.....
7. Şuanda bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
8. Değerlendirme yaptığınız amirin görevi?	.....

#### HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

**1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum, 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamiyle Katılıyorum**

1. Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.	1	2	3	4	5
2. Liderim beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir.	1	2	3	4	5
3. Liderim bana olan şefkatini bana olan tavırlarıyla belli eder.	1	2	3	4	5
4. Liderim benim için endişelerini, kaygılarını gösterir.	1	2	3	4	5
5. Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular.	1	2	3	4	5



6. Liderim bana yetki vererek beni geliştiriyor.	1	2	3	4	5
7. Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.	1	2	3	4	5
8. Liderim karar vermede bana güvenir.	1	2	3	4	5
9. Liderim bana işimi yapmada gerekli olan yetkiyi verir.	1	2	3	4	5
10. Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.	1	2	3	4	5
11. Liderim işletmenin vizyonu ile ilgili benim görüşlerimi öğrenmek istemiştir.	1	2	3	4	5
12. Liderim çalışanların vizyonlarını işletmenin amaç ve hedeflerine eklemek istediğini göstermiştir.	1	2	3	4	5
13. Liderim, işletmenin ortak vizyonuna ilişkin konularda çalışanın bağlılığını amaçlar.	1	2	3	4	5
14. Liderim işletmenin gelecekte yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda düşüncelerimi sorar.	1	2	3	4	5
15. Liderim ve ben işletmemiz için açık ve öz bir vizyon açıklaması yazdık.	1	2	3	4	5
16. Liderim benim için kendinden ödün verdi.	1	2	3	4	5
17. Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.	1	2	3	4	5
18. Liderim benim yolsuzluk yapmayacağımı bilir.	1	2	3	4	5
19. Liderim sır saklayabileceğime inanır.	1	2	3	4	5
20. Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor.	1	2	3	4	5
21. Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.	1	2	3	4	5
22. Liderim bana karşı güven iletişimi kurar.	1	2	3	4	5
23. Liderim kendi meziyetlerine bakmaz.	1	2	3	4	5
24. Liderim kendini yüceltmeye çalışmaz.	1	2	3	4	5
25. Liderim cevaplayamadığı sorularda çalışanlara danışır.	1	2	3	4	5
26. Liderim kendi başarılarını ilgi odağı yapmaz.	1	2	3	4	5
27. Liderimin tavırlarından alçak gönüllü olduğu anlaşılır.	1	2	3	4	5

## İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

**1:Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum**

1. Maaş artış oranlarından memnunuz.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim ücreti aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Her ay düzenli maaş almaktan memnunuz.	1	2	3	4	5
5. Aynı işi yapanlar arasında maaş farkı olması beni rahatsız ediyor.	1	2	3	4	5
6. Aldığım maaştan memnunuz	1	2	3	4	5
7. İşletmemde işini iyi yapanlar adil bir şekilde terfi imkanı bulur.	1	2	3	4	5
8. Burada terfi etmek için başarılı olmaktan çok yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak gerekiyor.	1	2	3	4	5
9. İşletmemin sunmuş olduğu yükselme (terfi-kariyer) olanaklarından memnunuz.	1	2	3	4	5
10. Burada yöneticiye yağcılık yapanlardan ziyade işini iyi yapanlar terfi ederler.	1	2	3	4	5
11. Burada mesleğinde gerekli ve yeterli bilgiye sahip olanlar kolay terfi ederler.	1	2	3	4	5
12. Amirim işinde uzman bir kişidir.	1	2	3	4	5
13. Amirimin bana karşı adil davranmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. Amirim çalışanlarının duygularını pek dikkate almaz.	1	2	3	4	5
15. Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
16. Amirim çalışanlarını (astlarını) başkalarından aldığı bilgilerle değerlendirir.	1	2	3	4	5
17. Amirim çalışanlarını tanımaya özen göstermez.	1	2	3	4	5
18. Amirim kendisine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
19. Amirim tarafsızdır ve herkese eşit davranır.	1	2	3	4	5

20. Amirimin yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem vermediğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. Yaptığım işin takdir edilmediğini hissediyorum	1	2	3	4	5
22. Çabalarım yönetim tarafından yeterince desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
23. Yaptığım başarılı iş karşılığında sık sık amirimden övgü alırım.	1	2	3	4	5
24. İşimizi daha iyi yapabilmek için yönetim tarafından inisiyatif kullanma yetkisi verilir.	1	2	3	4	5
25. Amirim kolay kolay yaptığım işi takdir etmez.	1	2	3	4	5
26. Yapılan küçük hatalara hoşgörü gösterilmez.	1	2	3	4	5
27. İşyerimin güvenilir (iş güvencesi) olmasından memnunum	1	2	3	4	5
28. Buradaki gereksiz kurallar nedeniyle işim başımdan aşkın.	1	2	3	4	5
29. Kurumumda bir iş planlanırken öncelikle o işi yapan kişilerin fikir ve düşünceleri alınır.	1	2	3	4	5
30. Burada görev, yetki ve sorumlulukların tanımlı olmaması nedeniyle yaptığım işlerden zevk almıyorum.	1	2	3	4	5
31. Burada hiyerarşik kademenin çok fazla olması işlerin yapılmasını zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5
32. İşimle ilgili kararlara katılabiliyorum.	1	2	3	4	5
33. Çalışma arkadaşları arasında rekabet ve çatışma oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
34. Tüm çalışanlar işin uzmanıdır.	1	2	3	4	5
35. Burada kişiler hakkında dedikodu çok fazla yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
36. İş arkadaşlarımı eğlenceli buluyorum.	1	2	3	4	5
37. Birlikte çalıştığım insanların yetersizliklerinden dolayı daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum	1	2	3	4	5
38. Birlikte çalıştığım insanlardan hoşnut değilim.	1	2	3	4	5
39. Birlikte çalıştığım insanları samimi bulmuyorum.	1	2	3	4	5
40. Çalışma arkadaşlarım her zaman her konuda yardımcı olur.	1	2	3	4	5
41. Burada karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz.	1	2	3	4	5

42. İşimin can sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
43. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
44. Kişiliğime ve yeteneklerime uygun bir işte çalıştığım için memnunum.	1	2	3	4	5
45. Burada yapmakta olduğum işlerden memnunum.	1	2	3	4	5
46. Bazen işimin anlamsız olduğu hissine kapılıyorum.	1	2	3	4	5
47. Yaptığım iş sayesinde kendimi geliştirebiliyorum.	1	2	3	4	5
48. Mesleğim doğrultusunda bir iş yapıyor olmak işimi daha fazla sevmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
49. Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
50. Burada sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel ortamların yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
51. Rahatlıkla izin alabiliyorum.	1	2	3	4	5
52. İş yerimdeki çalışma saatlerimden memnunum.	1	2	3	4	5
53. İzinlerimi rahatlıkla kullanabiliyorum	1	2	3	4	5
54. Çalıştığım ortamın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
55. İşimi yaparken kullandığım araç-gereç ve teknoloji yeterlidir.	1	2	3	4	5
56. Burada birbirimizin işini kolaylaştıracak bir çalışma düzenimiz var	1	2	3	4	5
57. Burada yaptığım işin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum.	1	2	3	4	5
58. İşyerinde ne olup bittiğinden genelde haberim olmuyor.	1	2	3	4	5
59. Burada verilen işler içeriği tam olarak açıklanmıyor.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : Serpil DEMİREL  
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : 30.09.1977  
MEDENİ HALİ : Evli  
E-MAİL : Serpili@hotmail.com  
ADRES : Murat Mah. Demirhisar Cad. No:26/2 Bayrampaşa /İst  
TELEFON : 0 531 519 96 23

### EĞİTİM DURUMU

(1996-1998) : Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Bayramiç Meslek Yüksek Okulu (Pazarlama bölümü )  
(2010-2011) : Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

**YABANCI DİL** : İngilizce

### İŞ TECRÜBESİ

1999-2002 : Tesfil Polaris İthalat ve İhracad A.Ş  
(Müşteri Temsilcisi )  
2006- Halen Devam :İstanbul Kamu Hastaneler Birliği Süleymaniye  
Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi.  
(Sözleşmeli çalışan)