

T.C.

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Nuran GÜLER

OCAK-2024

GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

**HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND JOB
SATISFACTION: RESEARCH ON TEACHERS**

YÜKSEK LİSANS

Nuran GÜLER

**OCAK-2024
GÜMÜŞHANE**



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

**HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND JOB
SATISFACTION: RESEARCH ON TEACHERS**

YÜKSEK LİSANS

Nuran GÜLER

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK

OCAK-2024

GÜMÜŞHANE

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Araştırma**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

18/01/2024

.....
Nuran GÜLER

TEŐEKKÖR

Yüksek lisans eğitimi ve tez hazırlama süreci boyunca bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, yardım ve desteklerini esirgemeyen, beni her zaman motive eden, değerli tez danışmanım çok kıymetli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK hocama,

Yaşamım boyunca her anımda yanımda olan ve benden desteklerini esirgemeyen değerli aileme ve tüm sevdiklerime, araştırma ve veri toplama sürecinde katkılarını esirgemeyen değerli öğretmenlerimize,

Teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Nuran GÜLER
GÜMÜŞHANE – 2024

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik algısını belirlemek amacıyla “Hizmetkâr Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma Ağrı ilinde kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan 351 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi ve SPSS 20.0 Programı uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde güvenilirlik analizi, regresyon analizi, korelasyon analizi ve faktör analizinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın sonucunda elde edilen verilerin analizine göre, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında güçlü düzeyde pozitif ($r=0.582$) ve anlamlı ($p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; hizmetkâr liderliğin iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr liderlik, İş tatmini, Öğretmenler

SUMMARY

The purpose of this research is to reveal the relationship between teachers' servant leadership perception and job satisfaction. "Job Satisfaction Scale" was used in the study to measure the job satisfaction levels of employees. "Servant Leadership Scale" was used to determine the perception of servant leadership. The research was conducted on 351 teachers working in public and private educational institutions in Ağrı province. Survey method, one of the quantitative research methods, and SPSS 20.0 Program were used as data collection tools in the research. Reliability analysis, regression analysis, correlation analysis and factor analysis were used to evaluate the data. According to the analysis of the data obtained as a result of this study, which examined the relationship between teachers' perception of servant leadership and job satisfaction, a strong positive ($r=0.582$) and significant ($p<0.05$) relationship was determined between servant leadership and job satisfaction. According to the results of the regression analysis regarding the effect of the relationship; It has been determined that servant leadership affects job satisfaction positively and significantly.

Keywords: Servant leadership, Job satisfaction, Teachers

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYAN	IV
TEŞEKKÜR	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
EKLER DİZİNİ	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIV
1. GİRİŞ	1
2. HİZMETKÂR LİDERLİK	3
2.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı ve Önemi	3
2.2. Hizmetkâr Liderliğin Tarihi	5
2.3. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri	7
2.3.1. Dinleme	7
2.3.2. Empati	7
2.3.3. Farkındalık	8
2.3.4. İyileştirme	8
2.3.5. İleri Görüşlülük	8
2.3.6. İkna	9
2.3.7. Kavramsallaştırma	9
2.3.8. Kâhyalık/Hizmet Etme	10
2.3.9. Bireyin Gelişimine Adanmışlık	10
2.3.10. Topluluk Oluşturma	11
2.4. Hizmetkâr Liderlik Modelleri	11
2.4.1. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli	11
2.4.2. Greenleaf'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli	13
2.4.3. Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli	14
2.4.4. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	14
2.4.5. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	16
2.4.6. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	18
2.4.7. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	19
2.4.8. Laub'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	21

2.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları.....	23
2.6. Literatürde Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	25
3. İŞ TATMİNİ.....	27
3.1. İş Tatmini Kavramı.....	27
3.2. İş Tatmininin Önemi.....	28
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	29
3.3.1. Bireysel Faktörler	29
3.3.2. Örgütsel Faktörler	32
3.4. İş Tatmini İle İlgili Teoriler	34
3.4.1. Kapsam Teorileri	35
3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	35
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	36
3.4.1.3. Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Kuramı.....	37
3.4.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	37
3.4.2. Süreç Teorileri	38
3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	38
3.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı	39
3.4.2.3. Locke'un Amaç Belirleme Kuramı	39
3.5. İş Tatmini Sonuçları	40
3.6. Literatürde İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar	41
3.7. Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki İle İlgili Literatürde Yapılan Çalışmalar	43
4. HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA.....	46
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	46
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	46
4.3. Araştırmanın Varsayımları	46
4.4. Tanımlar.....	47
4.5. Araştırmanın Yöntemi	47
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	47
4.7. Katılımcılar	47
4.8. Veri Toplama Araçları.....	48
4.8.1. Demografik Veri Formu	48
4.8.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği.....	48
4.8.3. İş Tatmini Ölçeği	48

4.9. İşlem	48
4.10. Verilerin Analizi	49
5. BULGULAR.....	50
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	57
KAYNAKÇA	60
EKLER	72
ETİK KURUL KARARI	74
ÖZGEÇMİŞ	75



TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli	17
Tablo 2. Cronbach's alpha katsayıları.....	50
Tablo 3. Hizmetkâr liderlik KMO ve Bartlett's test tablosu	50
Tablo 4. Hizmetkâr liderlik toplam açıklanan varyans tablosu	51
Tablo 5. Hizmetkâr liderlik bileşenler matrisi tablosu.....	51
Tablo 6. İş tatmini KMO ve Bartlett's test tablosu.....	52
Tablo 7. İş tatmini toplam açıklanan varyans tablosu.....	52
Tablo 8. İş tatmini bileşenler matrisi tablosu.....	53
Tablo 9. Katılımcıların demografik bilgileri için sayı ve yüzde dağılımı.....	53
Tablo 10. Ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri.....	55
Tablo 11. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki (korelasyon analizi)..	56
Tablo 12. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki (regresyon analizi) ...	56

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Patterson’a göre hizmetkâr liderlik modeli.....	12
Şekil 2. Winston’un hizmetkâr liderlik modeli	18
Şekil 3. Russell ve Stone'nun hizmetkâr liderlik modeli.....	20
Şekil 4. Laub’un örgütsel liderlik değerlendirme modeli ve örgüt sağlığı aşamalar.....	22
Şekil 5. Araştırmanın modeli.....	47



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları	72
---	----



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Vd.	:Ve diğçerleri
Vb.	:Ve benzeri
p	: Korelasyon katsayısı
r	: Serbestlik derecesi



1. GİRİŞ

Liderlik kavramının ortaya çıkışı eski zamanlara dayanmakla birlikte insanlığın tarihinde toplumlarda yüzyıllar boyunca etkisini devam ettirmiştir. Toplamların değışip dönüşmesiyle ortaya çıkan ihtiyaçlar insanlar için lider kavramının önemini de arttırmıştır. Lider, kişileri ikna edebilen, yönlendirebilen, kendini ve vizyonunu takip ettirebilen ve öncülük yapabilen kişidir (Çoban, 2019: 1). Liderlik kavramının öneminin artması yeni liderlik anlayışlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu anlayışlardan biri olan hizmetkâr liderlik 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. “Hizmetkâr lider”, bireyleri motive eden ve onlara hizmet eden kişi olarak ele alınmaktadır. Bu noktada örgütlerin insan merkezli çalışması hizmetkâr liderlik tarzının önemini ortaya çıkarmıştır. İşletmeler hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Çalışanların iş tatmin düzeyi düşük olduğunda işletmeyi olumsuz etkileyecek durumların ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel yapıyı oluşturan okullarda okul yöneticileri olan müdürlerin liderlik anlayışı öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini etkilediği ve öğretmenleri yönlendirdiği tartışılmaktadır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ilişkisi ile ilgili literatürde çalışmalar yer almakla birlikte öğretmenlere yönelik yeterli çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde hizmetkâr liderlik kavramına kısaca değindikten sonra genel bilgilere teorik olarak değinilmiştir. Ele alınan konu başlıkları; hizmetkâr liderliğin tanımı ve önemi, hizmetkâr liderlik tarihi, hizmetkâr liderliğin özellikleri, hizmetkâr liderlik modelleri, hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajları ve literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara teorik olarak değinilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, iş tatmini hakkında teorik bilgiler yer almaktadır. Ele alınan konu başlıkları; iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini sonuçları, iş tatmini ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar ve hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara teorik olarak değinilmektedir.

Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, gerçekleştirilen araştırmanın analiz ve bulgularına yer verilerek, araştırma sonucundan elde edilen bulgular tartışılarak sonuç ve öneriler sunulmuştur.



2. HİZMETKÂR LİDERLİK

Birinci bölümde hizmetkâr liderliğin tanımı ve önemi açıklanıp hizmetkâr liderlik tarihi, hizmetkâr liderliğin özellikleri, hizmetkâr liderlik modelleri, hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajları ve literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.1. Hizmetkâr Liderlik Tanımı ve Önemi

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik kavramı topluluk halinde yaşayan insanların yönlendirilmesi ve yönetilmesi gereksinimi sonucu ortaya çıkmıştır (Kınalı, 2021: 3). İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarını etkileyerek motive edip harekete geçiren kişiye lider denilmektedir (Eren, 2015: 435; Laub, 2018: Aktaran; Çetinkaya ve Yıldız, 2018: 2). Liderlik ise, çalışanlarını etkileyerek onların ortak bir hedefe ulaşabilmesi için etkilediği ve yönettiği süreci tanımlamaktadır (Özer, 2019: 105). Bu doğrultuda yönetim sisteminin bütünleyici parçaları olarak görülen takipçilerin sağlık, kültürel ve kişilik durumlarını etkileyen liderlerin kararları ve davranışlarının önemli olduğu düşünülmektedir (Guillaume vd., 2013: 444: Aktaran; Sütbaşı ve Atilla, 2020: 238). Yirminci yüzyılın başlarında başlayan ve günümüze kadar devam eden liderlik ile ilgili çalışmalar birçok liderlik (karizmatik, dönüşümcü vb.) türünü tanımlamıştır (Nal vd., 2020: 843). Aynı şekilde 20. yüzyılın sonlarına doğru liderlik paradigmalarında ciddi değişimler yaşanmaya başlandığı görülmektedir (Sakal, 2018: 268). Dünyada teknolojik değişimin hızla gerçekleşmesi örgütlerde de önemli değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişimler örgütün bir parçası olan insan faktörünün örgüt ile ilişkisinde bir yeni döneme girmesini sağlamıştır. Bu bağlamda ahlaki ve insani değerler önemli birer kavram olarak önem kazanmıştır. Zorlayıcı bir durum olmadan çalışanların gönüllü olarak takip ettikleri liderleri örgütün başarısı açısından önemli bir konuma sahip olmuştur. Klasik liderlik yaklaşımları insanların psikolojik ihtiyacına duyarsız kalmış ve çalışanların işe odaklanmasına katkı sağlayamamıştır. Bu da insani değerleri önemseyen hizmetkâr liderlik yaklaşımına dikkat çekmiştir (Begenirbaş ve Yalçın, 2020: 28). Liderlik teorilerindeki değişim ve gelişimler de yeni bir liderlik tarzı olan hizmetkâr liderliğin gerekliliğini doğurmuştur (Yıldız, 2016: 502). İnsanlar arasında uzun süreli ilişkilerin oluşumunun önemine vurgu yapan, birlikte

hareket ederek hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ihtiyacı olanlara yardım edilmesi yönünde bir kültür oluşturan hizmetkâr liderlik bu yönleriyle, diğer liderlik tarzlarından ayrılmıştır (Liden vd., 2008: Aktaran; Yücekaya, 2021: 24). Hizmetkâr liderler, insana öncelik vermeyi ve hizmet etmeyi esas alan bir anlayışa sahip olma yönüyle de diğer liderlerden ayrılmaktadır (Küçük ve Yavuz, 2021: 457).

Hizmetkâr lider, iş ve süreçlerin aksamaması amacıyla hizmet eden ve bu durumdan yakınmayan lider olarak tanımlanmaktadır (Çalışal ve Yücel, 2019: 169). Ayrıca toplumun faydasına olacak faaliyetlerde bulunmayı, başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından önce düşünmeyi, başkalarının düşüncelerine değer vermeyi kapsamaktadır (Boztosun vd., 2022: 90). Hizmetkâr lider, birlikte çalıştığı kişilere saygı duyarak farklılıklarından önce onlara ulaşip gelişmelerine katkı sağlamayı amaçlar (Balay vd., 2014: 232). Çıkar ilişkisine dayanmayan ve başkalarına yardım etmeyi amaçlayan hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan temel unsur olarak görülmektedir (Marakçı ve Boz, 2022: 23). Hizmetkâr liderlik ahlaki bir temele ve hizmet etme motivasyonuna dayalı bir yaklaşımdır (Özbezek, 2022: 586). Hizmetkâr liderin davranışları, izleyenlerinin sosyal öğrenmesine katkı sağlayarak, kişilerin hizmetkâr lider olmasına etki eder (Kesimli, 2013: 3). Hizmetkâr liderlik, bireylerin hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarında oldukları kişi olmaya teşvik edilmesi gerektiği görüşünü destekler (Wiramuda, 2017: 860).

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf'in (1970) yılında yazdığı "The Servant As Leader" isimli eserinde geçmiştir. Greenleaf'a göre hizmetkâr liderler, önce liderlik yapan, sonrasında hizmet eden liderlere oranla başkalarının öncelikli ihtiyaçlarını daha fazla önemseyip ve daha fazla çaba gösteren kişiyi ifade etmektedir (Farling vd., 1999: Aktaran; Tokmak, 2018: 960). Hizmetkâr liderlik kavramı, takipçilerine hizmet etme, onların ihtiyaçlarını karşılama ve çalışanlarını geliştirme felsefesine dayanmaktadır (Kuick, 1996: Aktaran; Ghalavi ve Nastiezaie, 2020: 242). Takipçilerinin hayatlarına anlam katmaya çabalayan hizmetkâr liderler çalışan odaklı hizmet etme anlayışını benimsemektedirler (Duyan ve Van Dierendock, 2014: Aktaran; Aslan, 2020: 199). Bu anlayış doğrultusunda hizmetkâr lider "önce insan" diyerek kendinden önce çalışanlarının menfaatini düşünen ve onlara hizmet eden özelliğiyle diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılan önemli bir yaklaşım olmuştur (Erdem, 2019: 211: Aktaran; Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). Hizmetkâr liderlik, kendini insanın

gelişimi için adayan ve katkı sağlayan aynı zamanda bütün çalışanlarda ortak değer yaratan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Dinçer ve Bitirim 2007: 68: Aktaran; Özdemir ve Yılmaz, 2019: 199). Hizmetkâr liderliğin, liderlik edilenlerin çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutan bir anlayış ve uygulama olduğunu belirten Laub (1999: 83), insanı geliştirmenin ve değerli görmenin bireylerin iyiliği için gücü paylaşmanın ve kullanmanın gerekli olduğunu açıklar (Duyan ve Van Dierendock, 2014: 4). Özünde hizmet etmeyi içeren ve sevgi, hoşgörü, insani değerler, değişim ve dönüşümü kapsayan hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin çıkar gözetmeksizin kendini başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılayıp ve onlar için yaşamayı benimseyen bir anlayışı ifade eder (Fındıkçı, 2009: Aktaran; Kılıç ve Portakal, 2016: 201). Hizmetkâr liderliğin, en önemli özelliği insanlar arası entegrasyonu sağlayarak çalışanlarla uzun dönemli ilişkiler kurmasıdır (Kılıç ve Aydın, 2016: 107: Aktaran; Akgemci, vd., 2019: 763). Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin çalışanların tatmin düzeylerini de etkileyebileceği düşüncesi işletmeler açısından önemli bir konu olarak görülmüştür.

2.2. Hizmetkâr Liderliğin Tarihi

Hizmetkâr liderlik Roberts Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur. Roberts Greenleaf, Hermann Hesse'nin 'Doğuya Yolculuk' adlı hikayesinde geçen Leo karakterinin etkisinde kalarak, hizmetkâr liderlik kavramına dikkat çekmiş ve yaptığı çalışmalarda ilk kez kullanmıştır (Akdöl, 2015: 42). Bu hikayenin ana karakteri olan Leo, birlikte yolculuğa çıktığı gruba karşı tavır ve davranışlarından dolayı herkesi etkilemiştir. Leo'nun ortadan kaybolmasıyla grup lidersiz kalmış ve Leo'nun liderliği ortaya çıkmıştır (Temiz, 2016: 27: Aktaran; Demircan, 2021: 12). Bu olayda Greenleaf, Leo karakterini gerçek bir hizmetkârı tanımlamak amacıyla ele almıştır (Demircan, 2021: 12). Roberts Greenleaf, Hermann Hesse'nin "Doğu'ya Yolculuk" eserini okuyarak bir insanın hem hizmetkâr hem de lider olabileceğini düşünmüş böylece hizmetkâr liderlik fikrini ortaya koymuştur (Gökçen, 2019: 17).

Hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez ortaya atan Robert Greenleaf, **The Servant as Leader** adlı çalışmasında 'Lider bir hizmetkârdır' tanımlamasını yaparak bu anlayışın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Greenleaf, hizmetkâr liderliğin öneminin kavranabilmesi amacıyla 1964'te "Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi"ni kurarak bu doğrultuda bilgilerin uluslararası platformda yaygınlaşabilmesi için "uygulamalı etik merkezi" kurmuştur. Her sene bu

merkezde “Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı” gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda hizmetkâr liderlik hakkında gerçekleştirilen proje ve araştırmalar hizmetkâr liderliğin ilerleyişi ve gelişimi hakkında tüm dünya da bilgi paylaşımının yapılması sağlanmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 52).

1970’li yıllarda Greenleaf (1977) hizmetkâr liderlik kavramını ele alan 3 tane makale ele almıştır. İlk olarak yayınlanan ““Lider Olarak Hizmetkâr”” adlı makalesi lider pozisyonundaki kişilere cesaret olmuştur. Greenleaf (1996), çalışanın topluluk hissini, gücünü bastırdığını ve zayıflattığını organizasyonel yapıların da tekrardan değerlendirilmesini yetkili kişilerinde bu konuda açıklama yapması gerektiğinin vurgusunu yaparak, hizmetkâr liderlik kuramını geliştirmeyi amaçlayan ikinci çalışması olan “‘Hizmetkâr Olarak Kurum’” adlı makalesini yayınlamıştır. Otokratik liderin hizmetkâr liderlik anlayışıyla eğitilmesi gerektiği hakkındaki öneri ve görüşlerini anlattığı “‘Vekil Olarak Hizmetkârlar’” adlı son makalesini yayınlarak lider konumundaki insanların diğerlerini yönlendirmede daha aktif olmalarının gerekliliğini savunmuştur (Topal, 2019: 74-75).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı 20.yy.da ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Fakat tarihin sahnesinde birçok kültürün ve uygarlığın izine rastlandığı görülmüştür. İlk uygarlıklarda yer alan Mezopotamya bölgesinde M.Ö 3000 yıllarında var olan Sümerlerde de rastlanmıştır (Fındıkçı, 2012: 104: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 53). Yönetim modelinin temelinde din adamlarının yer aldığı Mısır uygarlığında da bu izlere rastlanmıştır (Wels, 1984, 13: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 53). Yönetim ve organizasyon alanlarında gelişime katkı sağlayan medeniyetlerden biri olan Antik Yunan Medeniyetinde de yine hizmetkâr liderlik anlayışına rastlandığı söylenebilir (Fındıkçı, 2012: 105: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 53). Geçmişten günümüze tarihte var olmuş birçok bilim insanı, siyasetçi, devlet ve din adamlarının (Mevlana Celalleddin Rumi, Yusuf Has Hacıp gibi) liderlik anlayışlarına ve sahip oldukları liderlik özelliklerinden de hizmetkâr liderlik anlayışına rastlamak mümkündür (Topaloğlu, 2019: 56).

2.3. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri

Çeşitli davranışları kapsayan hizmetkâr liderlik özellikleri ile ilgili literatürde farklı sınıflandırmalar görülmektedir (Bolat vd., 2016: Aktaran; Saç, 2019: 10). Fakat genel olarak Spears'ın (1995), dinleme, empati, farkındalık, iyileştirme, ileri görüşlülük, ikna, kavramsallaştırma, kâhyalık/hizmet etme, insanların gelişimine adanmışlık, topluluk oluşturma olmak üzere on özelliği ön plana çıkmaktadır (Saç, 2019: 10).

2.3.1. Dinleme

Kişinin beden, ruh ve aklının birlikte söylediği mesajı anlayarak (Akyüz, 2012: 20), söylenenleri dikkatli ve (Özden, 2019: 12), saygılı bir şekilde dinlemeyi ve iletişimi güçlendirmeyi kapsamaktadır (Kımalı, 2021: 19). Dinleme, çalışanların örgüt içindeki ihtiyaçlarını giderebilmek ve işyerindeki performanslarını arttırmak için samimi bir şekilde dinlemeyi gerektiren bir özelliktir. Hizmetkâr liderler, dinleme becerisi güçlü ve yönettiği kişilerin isteklerini belirleyen ve onu tanımlayan kişiler olmalıdır (Akyüz, 2012: 20). Dinlemeyi probleme çözüm bulma olarak açıklayan Spears, hizmetkâr liderin bu şekilde kişi ya da grubun isteklerini öğrenip niyetlerini anlayacağını ifade etmektedir (Çetin, 2014: 27). Geleneksel olarak iletişimi güçlü ve karar alma yeteneklerine göre değerlendirilen lider, insanlarla ilişki kurmanın ve iyi bir dinleyici olmanın öneminin farkında olmalıdır (Bakan ve Doğan, 2012: 8).

2.3.2. Empati

Olaylara başka bir kişinin bakış açısından bakmayı ve karşısındakinin niyetini iyiye yorup onu reddetmemeyi içerir (Çetin, 2014: 27). Başka bir ifadeyle takipçilerin duygularını ve ihtiyaçlarını anlamayı (Pescosolido, 2002: Aktaran; Küçük ve Yavuz, 2018: 85) ve yeteneklerini onların gelişimi için kullanmayı kapsamaktadır (Okan, 2021: 210). Çalışanlarının iyi niyetli olduğunu düşünen hizmetkâr liderler onları anlar ve empati kurar. Aynı şekilde hizmetkâr liderler yetenekli empatik dinleyiciler olarak görülmektedir (Örgev, Topal ve Erdoğan, 2018: 122). Empatik iletişimin, iletişim problemlerini büyük ölçüde çözdüğü de varsayılmaktadır (Usta ve Ünsal, 2018: 169).

2.3.3. Farkındalık

Örgütün içindeki sorunların farkında olan liderin (Uğurluoğlu vd., 2015: 244) ortamdan ipuçları toplayarak olayların etkilerini anlamayı ve bu konuda yetenekli olmayı kapsamaktadır (Melchar ve Bosco, 2010: 79: Aktaran; Bilgin ve Yıldırım, 2017: 472). Aynı şekilde bulunulan ortamın farkındalığının ve gerçekleşmesi muhtemel olaylara ilişkin sonuçların önceden belirlenmesini kapsar. Hizmetkâr liderler analiz yapabilme becerisine sahip olabilmelidir (Bilgin ve Yıldırım, 2017: 472). Farkındalıkla güçlenen hizmetkâr liderlik, değer anlayışına ve etik güce sahip daha uyumlu bir pozisyonda bireyin kendini fark etmesini sağlamaktadır (Sütbaş, 2020: 29).

2.3.4. İyileştirme

Liderin, insanların tam anlamı ile kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmenin yanında, şevkleri kırılan bireylerin iyileşmelerine yardım edip destek sağlaması ve takipçilerinin kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı davranmasını kapsamaktadır (Sanı vd., 2013: 65). Hizmetkâr lider, takipçileri ile birebir ilişkiler kurarak ruhsal açıdan iyi hissetmelerini sağlamalı ve örgütün bir parçası haline getirmelidir (Kahveci ve Aypay, 2012: 21: Aktaran; Erdağ ve Arslantaş, 2021: 793). Greenleaf, iyileştirmenin hizmetkâr liderin önemli farklılıklarından birisi olduğunu ve iyileştirmeyi insanların gelişimine adanmasının bir önceliği olarak açıklamaktadır (Çelik, 2017: 33). Dönüşümün ve bütünleştirmenin gücü ilişkileri iyileştirmez, hizmetkâr lider bu iyileştirme gücüne sahip olan kişidir. Birçok insan ruhen incinmiş ve duygusal acı içindedir hizmetkâr liderlik bunu onarma potansiyelidir (Spears, 2010: 2: Aktaran; Demircan, 2021: 13).

2.3.5. İleri Görüşlülük

Problemlerin olası sonuçlarını önceden görebilmeyi, geçmişten alınan dersleri, günün gerçeklerini ve alınacak kararın gelecekteki olası sonuçları hakkında öngörü sahibi olmayı ve bu yeteneğe sahip olmayı içerir (Günaydın vd., 2016: 27). Greenleaf'a göre, hizmetkâr liderin bilinmeyen hissetme ve görülmeyeni görebilme yeteneklerine sahip olması gerekir (Çelik, 2017: 34). İleri görüşlülük, gelecek olan tehlike ve fırsatları önceden görebilmeyi ve bu öngörü

doğrultusunda karar almayı kapsar (Özmutlu, 2011: 27). Yeni şeyler üretmek, örgütleri olumsuz etkileyen durumlardan kaçınmak ve aktif bir şekilde ilerlemenin mümkün olmasını sağlayacak şey öngörü yeteneğini kullanabilen liderle mümkün olabilir (Özmutlu, 2011: 28). Hizmetkâr lider, mevcut durumun getiri ve götürülerini önceden görebilme farkındalığına sahip olmalıdır (Duyan, 2012: 44).

2.3.6. İkna

Liderin karar alırken diğerlerini zorlama yerine ikna etme çabası (Sanı vd., 2013: 299) ve diğerlerini örgütsel amaçlar için motive ederek teşvik etme sürecidir (Karabal ve Efe, 2018: 4). Lider gruplar halinde fikir birliği inşa etmeyi ve ikna etme gücünü kullanmayı amaçlar (Özden, 2019: 12). Hizmetkâr lider, zorlama gücünü kullanmadan çalışanların akıl ve kalplerine hitap ederek işleri yaptırır ve grupları kendi aralarında ortak akıl, değer ve tutum üretebilme kapasitesine kavuşturmayı gerçekleştirir (Akyüz, 2012: 21). Greenleaf, ”gücün kullanımı” olarak ifade ettiği ikna, aynı şekilde liderin ikna etme çabasının etkisinin göstergesidir. Hizmetkâr liderler ikna edebilmeyi başarmak için iki yöntem uygularlar: Umudun pekiştirilmesini sağlamak ve insanların kendileri için yapmaları gereken şeyler hakkında yapabilecek yeteneğe sahip olduklarına ikna olmalarını sağlamak. Böylece takipçiler cesaretlenerek kendi iradeleri ve seçimleri için motive olurlar (Özmutlu, 2011: 25).

2.3.7. Kavramsallaştırma

Problemlere veya örgüte kavramsal bir yaklaşımla bakabilen liderin günlük sorumluluklarının ötesindeki gerçekleri görebilmeyi ve bu problemleri kavramsallaştırıp daha geniş bir ufukla düşünmeyi ve irdelemeyi ifade etmektedir (Çetin, 2014: 28). Günlük hayatın ötesini düşünen hizmetkâr lideri ifade eden bu özellik, kurumu başarıya ulaştıracak liderin uzun dönemli vizyon sunmasını amaç edinmektedir (Yıldırım, 2017: 40). Kavramsal düşünmeyi yaratıcı bakış açısı ile bakabilmeyi gerekli kılan bir yetenek olduğu liderin problemlere yaklaşımıyla anlaşılmaktadır. Bu yeteneğini keşfeden liderler, bu farkındalıklarıyla sorunları daha kolay çözer ve planlamalarını daha kolay gerçekleştirip geleceğe taşırlar (Topaloğlu, 2019: 59). Spears, izleyenlerin dikkatini çekmeyi başaran bir nitelik olarak ifade ettiği kavramsallaştırma, iyi şekilde örgütün nereye yöneleceği hakkında liderin görme yeteneğini göstermesi ve çalışanlar tarafından takibe alınmasını sağlayacaktır (Özmutlu, 2011: 26).

2.3.8. Kâhyalık/Hizmet Etme

Düşünsel temeli, Kâhyalık Teorisi'ne dayanan hizmetkâr liderlik, hizmet etme eğiliminde olmayı ve hizmet anlayışını içselleştirmeyi vurgular (Dal ve Çorbacioğlu, 2014: 288). Örgütün daha iyiye gitmesi ve çalışanlara hizmet etmeyi sorumluluk olarak almayı içeren hizmet etme, yardımcılık, kontrol ya da itaat olmadan sorumluluk almayı ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle grubun üyelerine ve amaçlarına hizmet etmeyi açıklamaktadır (Özmutlu, 2011: 29). Örgütün elde ettiği sonuçlardan kendini sorumlu tutan lider, kendini takipçilerinin ihtiyaçlarına hizmet etmeye adanarak onların gelişimini ön planda tutmayı hedefler (Erkutlu, 2014: Aktaran; Özden, 2019: 12). Hizmet eylemi ile liderler diğerlerinin davranış, tutum ve değerlerine model oluşturmalarını amaçlar ve bunu merkezine alır (Uğurluoğlu vd, 2015: 245). Hizmet etme hizmetkâr liderin odak noktasıdır (Esen, 2023: 59).

2.3.9. Bireyin Gelişimine Adanmışlık

Hizmetkâr liderler takipçilerine güven vermek, onları mutlu etmek ve onların örgüt içinde başarılı olmalarını sağlayarak gelişimlerini desteklerler. Ayrıca çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri için onlara uygun ortam hazırlayarak katkı sağlarlar (Farling vd, 1999: 50: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 59). Liderler bu destekleri sağlarken kendi menfaatlerine öncelik vermeden, bireylerin gelişimine ve işletmenin hedeflerine öncelik verirler (Ehrhart, 2004: 69: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 59). Ayrıca ekibinin içindeki bireylerin duygusal, kişisel, sosyal ve mesleğe yönelik olarak gelişimine katkı sağlarken, eldeki imkanlarla onlar için fırsatlar yaratarak seferber olurlar (Topaloğlu, 2019: 59). Bütün bu destekler somut eylemleri içermelidir ve bu eylemlerde, mesleki yeterlilik ve kişisel gelişim için destek olmayı, takipçilerinin öneri ve fikirlerini önemsemeyi, çalışanlara cesaret vererek karar vermelerini kolaylaştırmayı ve işten ayrılmak isteyenlerin başka bir iş bulmalarında onlara yardımcı olmayı ve bu doğrultuda katkıda bulunma sorumluluğunu almayı kapsar. İnsanların gelişimine öncülük eden lider, takipçilerinin kendilerine güvenini, kendine değer katan ve onları takip edenlerin değerliliğini hissettiren ve fark ettiren kişi ile karakterize edilir (Özmutlu, 2011: 30).

2.3.10. Topluluk Oluşturma

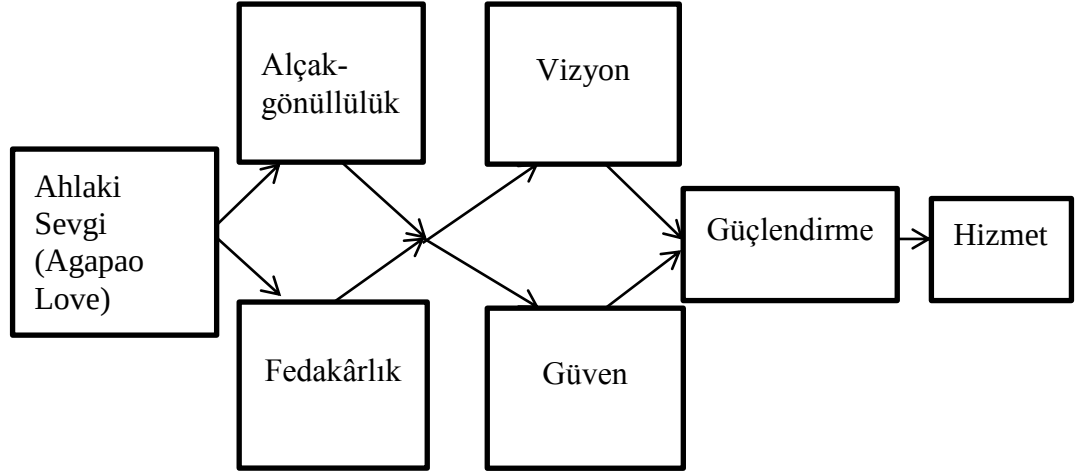
Örgüt içinde ve örgüt dışında bazı ilkeler doğrultusunda topluluklar oluşturularak doğru tutum ve davranışlar göstermeyi, birlik ve beraberliğı de kapsayan ilişkiler kurmayı hedefleme durumunu açıklamaktadır (Topal, 2019: 76). Hizmetkâr lider, topluluktan kuruma geçmenin insanların algılamalarının değışimini ve belirli kurumlarda çalışan kişiler arasında bir topluluk geliştirmenin anlamının farkında olan kişidir. Greenleaf'e göre, bir topluluğı tekrar inşa etmenin yolu, hizmetkâr liderin çoğı insana yeterli olacak kadar onlara öncülük etmesinden geçer. Bununla birlikte toplu hareketi gerçekleştirmek yerine, her bir hizmetkâr liderin ortaya koymuş olduğı kendine ait özel topluluğına karşı sınırsız sorumluluk göstermesinden geçtiğini ifade etmektedir (Gökçen, 2019: 31). Birey daha iyi hissedebileceğı ve kendini geliştirebileceğı bir topluluk içinde olmayı ve etkin faaliyette bulunacağı bir ortamda olmayı arzular. Bu farkındalıkla hizmetkâr lider, takipçileri için birlikte yaşayarak mutlu olacağı ve değerlerini paylaşabileceğı bir topluluk oluşturmayı amaçlamalıdır (Yıldırım, 2017: 41).

2.4. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Greenleaf'ın modeli ile birlikte literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili geliştirilen birçok model yer almaktadır. Bunlardan bazıları: Patterson, Spears, Page ve Wong, Van Dierendonck, Russell ve Stone, Winston ve Laub hizmetkâr liderliğin modelleridir (Kınalı, 2021: 23).

2.4.1. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson, hizmetkâr liderliğı dönüşümcü liderlik yaklaşımının mantıksal olarak devamı olduğunu ve bu iki liderliğin özünde vizyon, etkileşim, güven, iletişim, takipçileriyle ilgili ve onlara değer vererek ilgi gösterme gibi noktalara vurgu yapmaktadır (Topal, 2019: 78). Hizmetkâr liderliğı erdemliliğe dayandıran Kathleen Patterson, “ahlaki sevgi, mütevazilik (alçakgönüllölük), sağgörü sahibi olma (vizyon), güven, fedakarlık, cesaretlendirme, hizmet etme” gibi erdemler olarak açıklamıştır (Kınalı, 2021: 26). Hizmetkâr liderliğı bu yedi erdem olarak açıklayan Patterson, hizmetkâr liderlerin davranışlarını dönüştüren hizmetkâr liderliğin ahlaki sevgi ile başlayıp hizmetle tamamlanan değer-tabanlı bir model geliştirmiştir (Topal, 2019: 78). Bu model şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Patterson’a göre hizmetkâr liderlik modeli (Patterson, A.G.E., S. 2: Aktaran; Topal, 78).

Patterson hizmetkâr liderlik anlayışını ahlaki sevgi (Agapao Love) olarak ele almış ve ahlaki sevgi ile başlayan hizmetle tamamlanan hizmetkâr liderliği bir sürecin uzantısı olarak açıklamıştır (Topal, 2019: 78).

Ahlaki Sevgi: Agapao love, ahlaki aşk ya da sevgi anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2017: 48). Başka bir ifadeyle liderin doğru nedenler için doğru zamanda doğru şeyi yapmasını içermektedir. Patterson’a göre, hizmetkâr lider ve takipçileri arasında oluşan bağı güçlendiren bu aşk, hizmetkâr lider-takipçi ilişkisinin temelini oluşturmaktadır (Gökçen, 2019: 40).

Alçakgönüllülük: Patterson, liderin takipçilerine kendinden önce öncelik tanıyan, değer vererek sahiplenilen, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayıp onlara önemli ve değerli olduğunu hissettiren temel özellik ve erdem olduğunu açıklamaktadır (Topaloğlu, 2019: 69). Liderin çalışanlarının başarı ve yeteneklerine odaklanması ve kendini yüceltme olgusunun tümünü reddetmesini içermektedir (Topal, 2019: 79).

Vizyon: Hizmetkâr lider, örgütün vizyonunu tespit ederek ve çalışanları buna yönlendirerek sorumluluğunun farkında olur (Topal, 2019: 79). Uzun vadeli bir bakış açısına sahip olan lider, ortak hedef ve inanç oluşturarak takipçilerini yönlendirir (Bakan ve Doğan, 2012: 4). Mevcut koşullar ile gelecekte beklenen koşulları birleştirip, örgütün gelecekteki hedeflerini gerçekleştirmeyi vurgular (Koçel, 2005: 130: Aktaran; Örgen vd., 2018: 124).

Güven: Adil ve etik davranışlar sonucu lidere karşı oluşan duyguyu ifade eder (Karabal ve Efe, 2018: 4). Liderin bu güven duygusunu oluşturması, hem

Çalışanların hem de rgtn gelişimi ve geleceği için önemli bir noktadır (Topaloğlu, 2019: 70).

Fedakrlık: Patterson, alışanların iyiliğini düşünerek onlarla ilgilenme ve onların refah seviyelerini arttırma olarak açıklamaktadır (Winston, 2003: 3: Aktaran; Sütbaş, 2020: 34). Liderin beklenti içerisine girmeden insanlara yardım etmesini ve hiçbir kazanç sağlama amacını taşımamayı vurgular (Bakan ve Doğan, 2012: 4).

Güçlendirme: Çalışanların kararlara katılımını sağlayıp, kendilerini daha özgüvenli ve zgr hissetmelerinin fırsatını sunar. Böylece liderler çalışanları cesaretlendirmiş olurlar (Topaloğlu, 2019: 70).

Hizmet Etme: Liderin kendi çıkarlarını düşünmeden başkalarının çıkarlarını ön planda tutmayı öngörür (Karabal ve Efe, 2018: 4). Liderin etkileme gücüne sahip olması çalışanların hem örgütüne bağlı olmasını hem de performanslarını artırarak örgütün başarıya ulaşmasını sağlar (Bakan ve Doğan, 2012: 4).

2.4.2. Greenleaf'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Greenleaf, hizmetkâr lideri diğer insanlarla empati kuran, onları dinleyen ve onları duygusal olarak anlayıp destekleyen güçlü kişi olarak açıklamıştır (Greenleaf, 1977: 22: Aktaran; Karacaoğlu ve Satır: 2019: 94), hizmetkâr liderlik boyutları hakkında herhangi bir model ortaya koymamıştır. Literatür taramasında, bir hizmetkâr liderde bulunması gereken özellikleri ve sergilemesi gereken davranış modelleri hakkında görüş belirttiği görülmektedir (Topal, 2019: 82). Greenleaf (1970), **The Servant as Leader** adlı araştırmasında hizmetkâr liderde olması gereken özellikleri şöyle açıklamıştır:

- Lider, ilk önce hizmetkâr olmalıdır. Hizmetkâr, kişinin içinde var olan arzunun hizmet etme isteğinin oluşmasıyla başlamaktadır.
- Hizmetkâr, öncelikle takipçilerinin önemli ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- Hizmet edilenler, zgr, bilge ve sağlıklı bir duruma ulaşarak hizmetkâr olabilirler. Bu da hizmetkrlığın başarısını göstermektedir.
- Kişinin lider olabilmesi için hizmetkâr kalması gerekmektedir (Kınalı, 2021: 24).

2.4.3. Spears'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

Greenleaf Merkezi CEO'su Larry Spears (1998), hizmetkâr bir liderde olması gereken 10 karakteristiği savunmuştur. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Topal, 2019: 83).

Dinleme: Karşıdaki kişiyi kişisel çıkar gözetmeden, gereksiz düşüncelerden sıyrılarak tüm dikkatiyle dinlemesidir.

Empati: İnsanların duygu ve düşüncelerini anlayabilme ve onların olay ve olgulara karşı bakış açısını yakalayabilme yeteneğine vurgu yapar.

İyileştirme: İnsanların ruhsal olarak iyileşmeleri için onlara merhametli ve şefkatli yaklaşarak destek sağlamayı öngörür.

Farkındalık: Liderlerin, bütüncül ve birbirine entegre olmuş bakış açıları geliştirerek takipçilerini yönlendirmesidir.

İkna Etme: Takipçilere kendi gücünün ve yeteneğinin kazandırılması ve bu farkındalığının hissettirilmesi için liderin ikna yeteneğini etkin olarak kullanmasıdır.

Kavramsallaştırma: Liderin, vizyon geliştirerek takipçilerini aydınlatması ve buna uygun yol almasını sağlamasıdır.

İleri Görüşlülük: Liderin, geçmiş ve gelecekteki olay ve olgular hakkında öngörüye sahip olması yeteneğidir.

Kâhyalık: Liderin sorumluluk alarak işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi bu doğrultuda hizmet etmesi ve hesap verebilmesi durumudur.

Bireylerin Gelişimine Katkı: Liderin, takipçilerinin gelişimlerine katkı sağlaması, onlara hizmet ederek destek sunmasıdır.

Birlik Kuruculuk: Liderin, örgüt içinde çalışanlar arasında güçlü ilişkiler kurarak topluluklar inşa etmesidir (Topal, 2019: 84).

Larry Spears'a göre, hizmetkâr lideri bu özellikler kısıtlamaz onun gücünü ortaya çıkarır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, bireylerin psikolojik, duygu durumsal, bilgisel ve profesyonel açılardan gelişmelerine katkı sağlar ve rehberlik yapar (Spears, 2004: 10; Aktaran; Kınalı, 2021: 25).

2.4.4. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Dierendonck, ortaya çıkan liderlik model ve yaklaşımlarının güçlü ve zayıf yönlerinin olduğunu öngörmüştür (Topal, 2019: 81). Bu modelleri inceleyerek farklı bir yaklaşımla hizmetkâr liderliği 6 özellikle açıklamıştır. Hizmetkâr

liderler; takipçilerini iyileştirerek gelişimlerine katkı sağlar, hoşgörölü ve özgündürler, kişileri oldukları gibi kabul ederler, rehberlik ederler ve bütünü savunup onların yararına fayda sağlayan sorumluluk duygusuna sahip kişilerdir (Van Dierendonck, 2011: 1232: Aktaran; Kınalı, 2021: 27). Modelin temeli, motivasyonu artırarak harekete geçirebilme ve hizmet etme ihtiyacıdır. Kültürel ve kişisel durumlar bu motivasyon ile ilişkilendirilmiştir. Bu da hizmetkâr liderliğı etkileyeceğini göstermiştir (Akdöl, 2015: 68). Modeldeki sonuçlar ile hizmetkâr liderliğin, destekleyici ve geliştirici, otantiklik, kişilerarası kabullenme, hoşgörü, yön belirleme, sorumlu yöneticilik gibi özellikleriyle kişiler gelişerek liderlere güç katmaktadır (Sütbaş, 2020: 44). Van Dierendonck, hizmetkâr liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

Bireyleri Geliştirme ve Güçlendirme: İnsanların motivasyonunu etkileyerek kendini gerçekleştirmelerini ve güven duygularını pekiştirerek güçlü olduklarını hissettirmeleridir. Geleceğe yönelik yol almalarına katkı ve destek sağlamaktır (Topal, 2019: 81).

Tevazu: İnsanlara karşı kendini üstün görmeden iyi niyetli davranış sergilenmesidir. Yeteneklerini örgütün başarısı için kullanmasıdır (Patterson, 2003: 8: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 77). Hizmetkâr lider samimi ve iyi niyetli olmalıdır. Bencil, kibirli, insanlara aşağılayıcı davranışlar sergileyen kişiler olmamalıdır. Bu tür davranışlar hizmetkâr liderliğin temel prensipleriyle uyuşmamaktadır. Lider, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin ve potansiyelinin farkında olarak gerektiğinde çalışanlardan destek almayı ve onlarla bilgi alış verişinde bulunmayı ve gurur yapmamayı bilmelidir. Bu onu güçsüz yapmaz aksine onun gücüne fayda sağlar (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 249: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 77).

Otantiklik: Sözünde durmayı, dürüst olmayı ve eleştirilere açık olmayı içerir (Dierendonck, 2011: 1233: Aktaran; Yıldırım, 2017: 60). Liderin, gücünün ve yeteneklerinin farkında olması, başkalarına boyun eğmemesi durumudur (İlhan ve Özdemir, 2013: 142: Aktaran; Yıldırım, 2017: 61). Otantiklik, liderin kendinden emin davranış sergileyerek örgüte yapabilecekleri ve yapamayacakları hakkında net olma davranışdır (Yıldırım, 2017: 61).

Kişilerarası Kabul: Kişilerin duygu ve düşüncelerini algılama ve kavrama becerisidir. Kişilere karşı iyi ve zarif davranış sergilemeyi ve affedici olmayı öngörür. Hizmetkâr lider, çalışanlara özgür olabileceğı ve hatalı olma

durumunda anlaşılacağı bir ortam inşa edebilmelidir (Dierendock, 2011: Aktaran; Kınalı, 2021: 28).

Yöneltme: Hizmetkâr lider, çalışanların yeteneklerinin farkında olmalı ve kendinden önce onların yeteneklerine öncelik vermelidir. Böylece çalışanlara özgüvenlerini arttırmalarına destek sağlamış olur. Hizmetkâr lider yöneltme sorumluluğunu alarak çalışanlarının yetenekleri doğrultusunda örgütün ihtiyaç duyduğu alanlarda kullanılması için yön verir (Dierendonck, 2011: 1232-1234: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 78).

Sorumlu Yöneticilik: Ortak çıkarlar doğrultusunda çalışanları motive ederek harekete geçirebilme (Karabal ve Efe, 2018: 4) ve örgütün sorumluluğunu alma potansiyelidir. Liderin bir denetmen olmasının yanı sıra rol model olabilmesidir (Topal, 2019: 82).

2.4.5. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong'un kavramsal hizmetkâr liderlik modeli karakter, ilişki, görev ve süreç katmanlarından oluşmaktadır. Karakter yönelimli, hizmet etmeyi motivasyon ile ilişkilendirir (Akdöl, 2015: 61). İnsanın kişiliği duygusal, fiziksel ve bilişsel yetilerinden oluşmaktadır. Hizmetkâr lider bu yetileri kullanarak liderlik ve hizmetkârlık anlayışı doğrultusunda davranış sergilemelidir (Topal, 2019: 80). Kişilik modelin temel yapısını oluşturur. Liderliğin önemli bir unsurudur (Page ve Wong, 2000: 4: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 62). Fiziksel kabiliyetli kişiler, başarılı ve hırslıdır, işgücüne ve sonuçlara odaklıdır. Zihinsel becerisi olan kişiler, mantıklı, akıllı ve zekidirler. Duygusal kişiler ise hoşgörülü, sevecen, alçakgönüllü ve yardımseverdirler. Bu özellikleri taşıyan kişiler hizmetkâr lider olarak tanımlanır (Fındıkçı, 2012: 309: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 62). İnsan yönelimli, liderin ilişki boyutudur. Sosyal ve duygusal yönünü nasıl kullanacağını bilmeyi gerektirir. Görev yönelimli, liderin işini nasıl yapacağını içerir. Liderlik, yönetim görev ve yeteneklerini tanımlayan bir özelliktir. Süreç yönelimli, liderin karar verme, model olma ve takım oluşturma araçlarıyla süreci nasıl yürüttüğünü kapsamaktadır (Gökçen, 2019: 36). Lider özellikleriyle örgütte oluşturduğu atmosfer doğrultusunda takipçilerini motive eder (Page ve Wong, 2000: Aktaran; Okan, 2021: 210). Aşağıda gösterilen Page ve Wong' un modelinin dört yönelim boyutu 12 özelliği sıralanmaktadır:

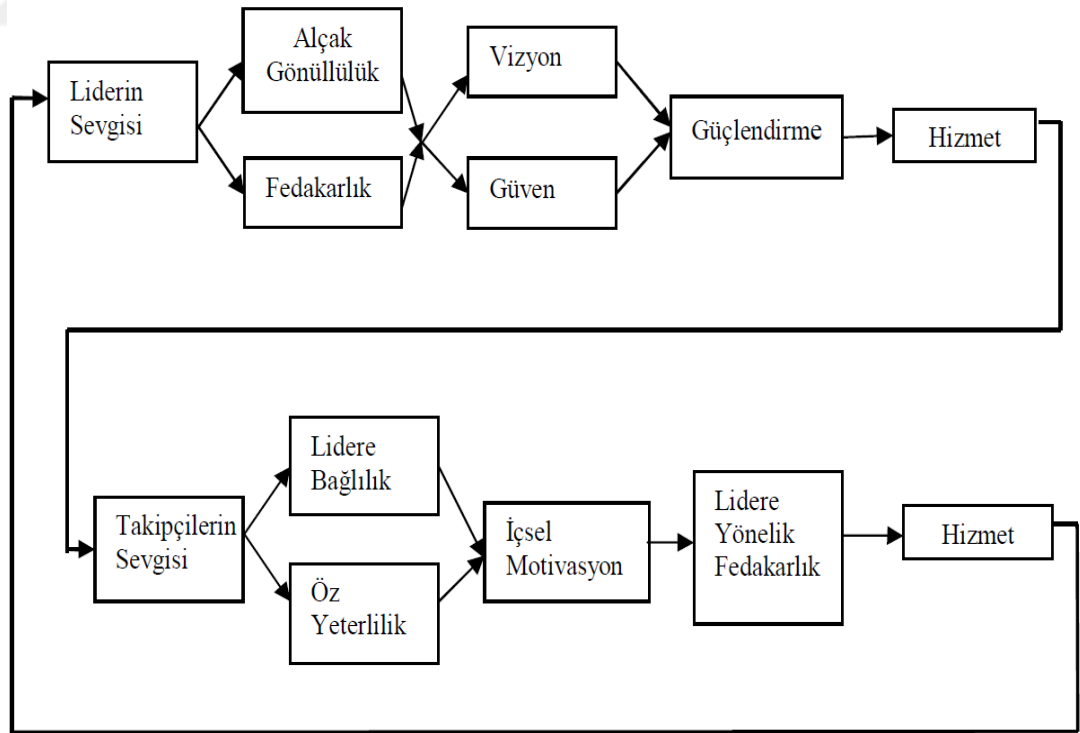
Tablo 1. Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli (Wong and Page, 2003, 3: Aktaran; Yıldırım, 2017: 56).

Hizmetkâr Liderlik Boyutları	Tanım	Sergilenmesi Gereken Davranışlar
Karakter Yönelimli	Liderin hizmetkâr davranışlarını sergilemesi ve geliştirmesiyle alakalı olan ve liderin değerleri, güvenilirliği ve motivasyonuna odaklanılarak nasıl bir karaktere sahip olduğunun belirlendiği boyuttur	• Dürüstlük • Mütevazilik • Hizmetkârlık
Birey Yönelimli	Liderin bireylerle ilişkisine ve onun takipçilerini geliştirilmesine odaklanılan boyuttur	• Takipçilerine ilgi göstermek • Takipçileri güçlendirmek • Takipçileri geliştirmeyi sağlamak
Görev Yönelimli	Liderin, başarı ve verimliliğinin nasıl sağlanacağına odaklanılan boyuttur	• Vizyon sahibi olma • Hedef belirleme, geliştirme • Liderlik sergileme
Süreç Yönelimli	Örgütün verimliliğine katkı olacak liderin esnek, verimli ve açık bir sistemi modelleme ve geliştirme kabiliyetine odaklanılan boyuttur	• Modelleme • Ekip oluşturma • Ortak karar alma

Page ve Wong'un, hizmetkâr liderlik boyutları; kişilik, görev, ilişki ve süreç olarak sınıflandırdığı ve başka modellere kaynak oluşturacak "Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli" oluşturmuşlardır. Modele göre hizmetkâr lider bireylere sevgi dolu kalp ile yaklaşmalı ve takipçilerinin gelişimlerini desteklemeli ve güçlendirmeli, yetkilerini paylaşarak onları motive etmeli ve tüm kaynakları onların hizmetine sunmalıdır. Böylece lider bunları gerçekleştirerek örgütü geleceğe taşıyacak ve büyümesini sağlayacaktır (Topaloğlu, 2019: 63).

2.4.6. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston (2003) modelini, Patterson'un modelini dikkate alarak oluşturmuştur. Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinin liderinden takipçilerine doğru tek yönlü bir süreç olduğunu, bu durumda örgüt içinde çalışanların lidere olan bağlılık durumunun nedenlerini belirtmediğini, ancak takipçilerden de liderine doğru ilerleyen süreçte lider ile takipçisinin arasındaki etkileşimin süreci ile ilgili bir model oluşturmuştur. Patterson'un hizmetkâr liderlik modeline ek olarak "lidere bağlılık", "öz yeterlilik" ve "içsel motivasyon" boyutlarını ele alan Winston'un modeli aşağıda gösterilmiştir (Gökçen, 2019: 41).

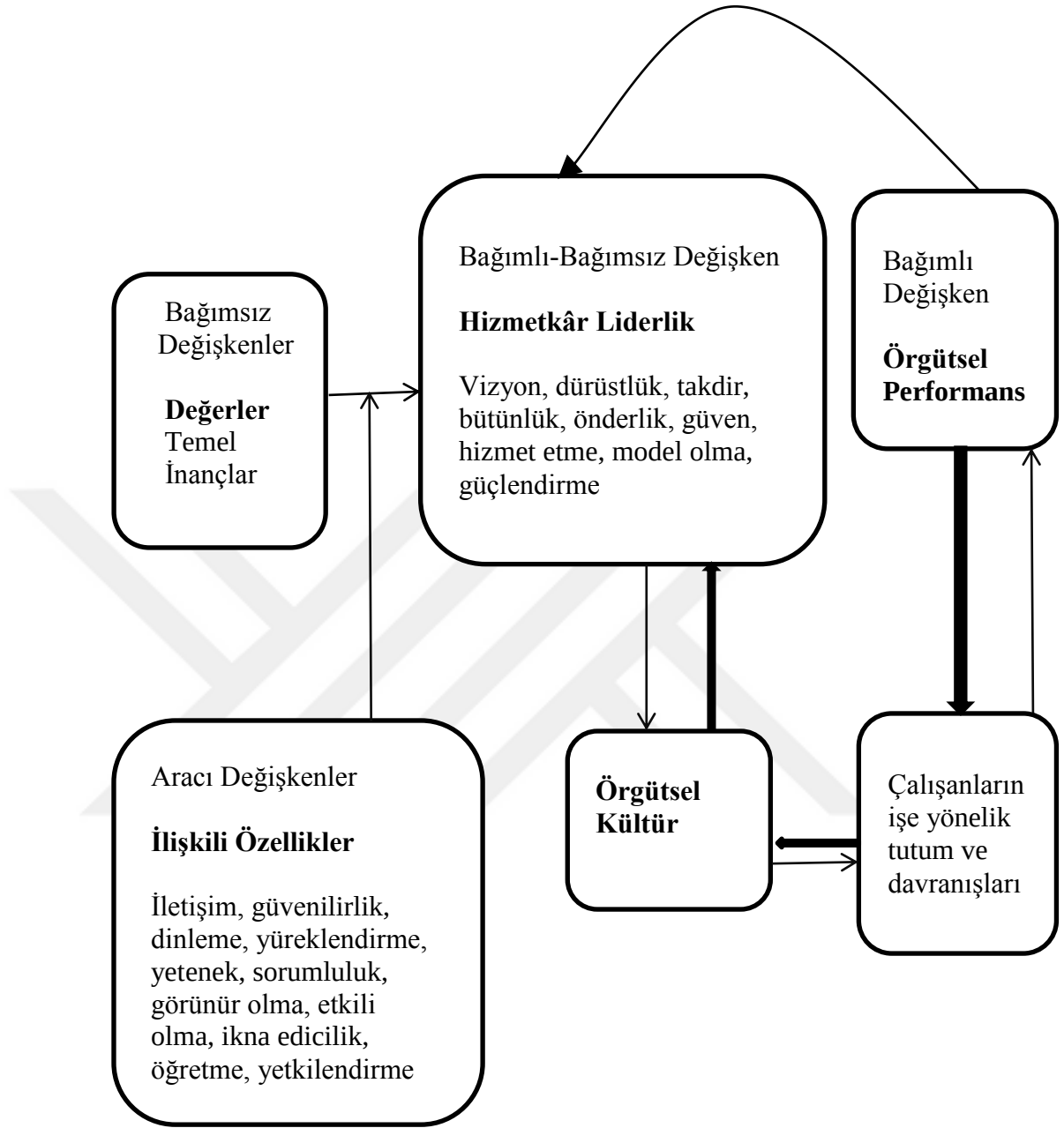


Şekil 2. Winston'un hizmetkâr liderlik modeli (Winston, A.G.E., S. 6: Aktaran; Topal, 2019: 89).

Winston’ un bu modelinde, Patterson’ un modelindeki sevgi (agapao love) boyutu yerine lider sevgisi boyutu eklenmiştir. Liderin hizmetindeki samimiyeti takipçilerinin sevgi boyutunu arttırmaktadır. Araştırma sonucunda, lidere olan sevginin artması lidere olan bağlılığı ve takipçilerin kişisel yetkinliklerini arttırdığı saptanmıştır. Winston, lidere bağlılık, kişisel yetkinliklerini ve içsel motivasyonu arttıracakları takipçilerin liderin ve liderin ilgisine karşı fedakar olacağını ve örgüt liderlerine öncelik vereceklerini bununda örgütte fayda sağlayacağını açıklamıştır (Sayılı ve Baytok, 2012: 157: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 72). Winston, bu modelini dairesel bir model olarak oluşturmuştur. Bu dairesel modelinde “ruhsal olgunluk” değişkenine değinmiştir. Bu modelin her aşamasında “ruhsal olgunluk” boyutu hizmetkâr liderliğin gelişiminin ve etkileşiminin önemine vurgu yapmıştır (Topaloğlu, 2019: 72).

2.4.7. Russell ve Stone’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

İnsanların ve ilişkilerin hizmetkâr liderin öncelik vermesi gereken sorumluluklar olduğunu öne süren Russell ve Stone, hizmetkâr liderlerin niteliklerini inceleyerek oluşturdukları modelde dokuz işlevsel ve on biri ilişkili özellik olmak üzere birbirinden farklı toplam yirmi adet özellik birleştirmişlerdir (Yıldırım, 2017: 57). Vizyon, güven, doğruluk, dürüstlük, öncülük etme, hizmet etme, rol model olma, takdir etme, güçlendirme olmak üzere dokuz işlevsel özellik; yöneticilik, iletişim, güvenilirlik, yetenek, ileri görüşlülük, öğretme, etkileme, ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, yetkilendirme gibi ilişkili özellik olarak ele alınmaktadır (Topaloğlu, 2019: 64). Bu özellikleri dikkate alarak hizmetkâr liderliğin oluşumu ve sürdürülebilirliği konusunda etkili olacak faktörleri bir model ile açıklayan Russell ve Stone (2002: 154), modeli aşağıda gösterilen Şekil 3’teki gibi açıklamışlardır (Yıldırım, 2017: 57).



Şekil 3. Russell ve Stone'nun hizmetkâr liderlik modeli (Russell, F., R. ve Stone, G., A. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. Leadership & Organization Development Journal, 23(3): 154; Aktaran; Topaloğlu, 2019: 67).

İlkelerini belirleyerek biçimlendiren insanların inançlarının temelini oluşturan değerleri olduğu için modelde bağımsız değişkenler olarak gösterilmiştir. Bağımlı değişken olarak hizmetkâr liderlik yer almaktadır. Russell ve Stone'un araştırmalarında ilişkili özellikler literatürde diğer hizmetkâr liderlik özellikleri olarak ele alınmış ve aracı değişkenler adı altında modelde yer almıştır.

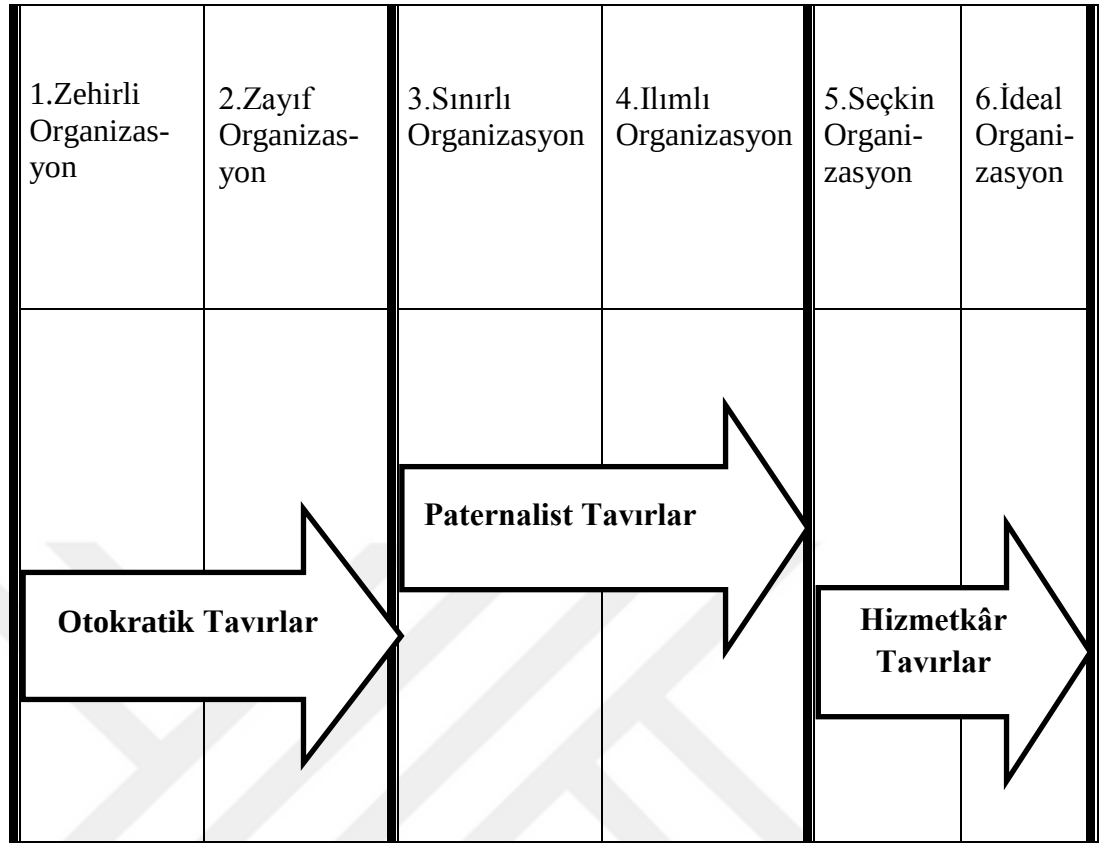
Hizmetkâr liderlik bağımlı değişken olma durumunda örgüt performansını etkileyeceğinden, hizmetkâr liderlik bağımsız değişken olur. Çalışan davranışı ile örgüt kültürü gibi aracı değişkenler, hizmetkâr lider etkinliği ve örgüt performansı üzerinde etkililiğini göstermektedir. Örgüt oluşturduğu iletişim sisteminin hizmetkârlık sürecini kolaylaştırıcı olmasını ya da engellemesini, örgüt kültürünün hizmetkâr liderliğin etkinliğine ve örgüt performansına etkisi olarak örnek gösterilebilir (Topal, 2019: 87).

2.4.8. Laub'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Laub (1999) hizmetkâr liderliği, çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarından önce düşünen ve bu doğrultuda hareket eden kişi olarak açıklamıştır (Sütbaş, 2020: 36). Laub (1999), çalışanların gelişimi için onlara uygun ortamlar yaratmak, mutluluklarına odaklanmak ve değişimi gerçekleştirmek için hizmetkâr liderlik davranışlarını sergilemenin önemli olduğunu açıklar (Akyüz ve Eren, 2013: 196). Hizmetkâr liderliği, takipçilerin değerli hissettirilmesi, gelişimlerinin desteklenmesi, bireylerin ortak menfaati için güç ve statü paylaşımı olarak açıklayan Laub, hizmetkâr liderliğin özelliklerini 6 maddede tanımlayarak (Yıldırım, 2017: 52), aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akyüz ve Eren, 2013: 195).

- İnsana değer verme; onları dinleme ve ihtiyaçlarını fark etme.
- İnsanı geliştirme; gelişimlerine destek sunma ve cesaretlendirerek güçlendirme.
- Ortaklık kurma; güçlü ilişkiler oluşturma ve işbirliği yapma.
- Doğru, güvenilir olma; dürüst olma, açık sözlü olma, sorumluluk alma.
- Liderlik oluşturma; geleceği görebilme, hedef netleştirebilme.
- Liderlik paylaşımı; yetki paylaşımı, ortak karar alma.

Laub, hizmetkâr liderliği diğer liderlik türlerinden ayırt edici özellikleri, “Örgütsel Liderliği Değerleme Modeli” ve “Örgüt Sağlığı Aşamaları” modellerini dikkate alarak gruplandırmıştır (Laub, 2003: 7: Aktaran; Yıldırım, 2017: 53).



Şekil 4. Laub'un örgütsel liderlik değerlendirme modeli ve örgüt sağlığı aşamalar (Laub, 2003; Aktaran; Yıldırım, 2017: 53).

Laub örgüt sağlığını altı aşamada değerlendirmektedir (Laub, 2004; Aktaran; Akdöl, 2015: 59-60).

1-Zehirli (Toksik) Örgüt Sağlığı: Çalışanların kendini tehlikede hissettikleri, işte zorlandıkları, korkutuldukları ve güvende olmadıkları bir organizasyondur. Gelişim söz konusu değildir.

2-Zayıf Örgüt Sağlığı: Çok fazla korku ve belirsizliğin olduğu ve güvenin az görüldüğü bir organizasyondur. Çalışanların hizmet etme motivasyonları yoktur, hata yapan çalışanlar cezalandırıldığı için risk almazlar ve örgütün hedeflerini umursamazlar.

3-Kısıtlı Örgüt Sağlığı: Düşük veya orta derecede güven vardır. Çalışanların kendilerini daha önceki performansı ile değerlendirdikleri, takipçilerin bireysel çabalarını bırakmalarını ve genel kurallara uyum sağlamalarını arzulayan bir organizasyondur. Kısıtlı örgüt sağlığına sahip negatif bir paternalist liderlik tarzının olduğunu belirten Laub, liderin ciddiye sahibi baba, çalışanın ise çekinen çocuklar rolünde olduğunu açıklamaktadır.

4-Ortalama Örgüt Sağlığı: Belirsizlik ve korkunun nadiren görüldüğü ve ortalama bir güven düzeyinin olduğu, çalışanların risk aldıklarında bazen korkuya kapıldıkları bir örgüttür. İlgili baba rolünü alan liderdir, çalışanlarda ilgi gösterilen çocuklardır. Bu doğrultuda pozitif paternalist bir lider tarzı söz konusu olacaktır.

5-İyi Örgüt Sağlığı: Çalışanların karşılıklı ihtiyaçlarını gidermek için hizmet ettikleri, motive olabildikleri, birbirlerine katkı sağladıkları ve güven duydukları bir organizasyondur. Lider ve takipçiler ortak bir ruh anlayışıyla çalışırlar. Laub, iyi örgüt sağlığına sahip ortamların ‘hizmet-odaklı’ organizasyonlardan oluştuğunu bunun da otantiklik, insana değer vererek geliştirmeyi sağlama, topluluk oluşturma, liderliği sağlama ve paylaşma özelliklere sahip olduğunu açıklamaktadır. Bu özelliklerde Laub’un ele aldığı hizmetkâr liderlik boyutlarını içermektedir.

6-İdeal Örgüt Sağlığı: Çalışanların tamamının motive oldukları birbirlerinden öğrenmeye açık oldukları, tam bir güven ortamının olduğu bir organizasyondur. Lider ve takipçiler ortak bir ruh anlayışıyla çalışırlar. Laub, ideal örgüt sağlığına kavuşan ortamların ‘hizmet-fikirli’ organizasyonlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Hizmetkâr liderliğin tüm boyutlarının net şekilde görüldüğü bir örgüttür.

2.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Hizmetkâr liderliğin örgütsel büyüme üzerinde birçok olumlu etkisi vardır. Hizmetkâr liderliğin gücü, liderin görevleri bitirmede çalışan potansiyelini açığa çıkarma ve kendi kendini motive etme yeteneğinde yatmaktadır (Harwiki, 2016: Aktaran; Wiramuda, 2017: 861). Çalışanlara gönüllü, sürekli ve kurumda içselleştirilmiş hizmet etmeye istekli bir hizmetkâr liderin tutumu, çalışan davranışlarını yönlendiren ve güçlendiren bir kültür, olması gereken bir değer olarak anlaşılabilir (Russell ve Stone in Harwiki, 2016: Aktaran; Wiramuda, 2017: 861).

21. yüzyılda bazı çağdaş yönetim tarzının ve yaklaşımının ortaya çıkmasıyla etkinleşen olgulardan biri olan geleneksel yönetim modelleri gereksinimleri karşılayamamıştır. Bu nedenle ortaya çıkan yeniliklere ve ihtiyaçlara yeni yöntem ve çözümler üretilmiştir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin bazı avantaj ve dezavantajlar görülmüştür (Topal, 2019: 89).

Hizmetkâr liderliğin bazı avantaj ve dezavantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Avantajları (Kınalı, 2021: 29);

- Hizmetkâr liderler çalışanları önemser bunu araç değil hedef olarak görürler.

- Takım arkadaşlarının gelişimlerine ve iyileşmelerine yardımcı olur.
- Ümit verici tutum ve tavır sergilerler.
- İletişimin bulunduğu durumlarda sakin ve neşelidirler.
- Çekinme ve kollamayı önemserler.
- Otoriter davranmayarak çalışanları cesaretlendirirler.
- Personelin performansının yükselmesi için destek sağlarlar.

Dezavantajları (Yılmaz, 2013: 26);

- Hiyerarşik düzene zarar verebilir.
- Fazla samimiyet çalışanlar tarafından güçsüzlük olarak görülebilir.
- Dinsel olarak nitelenebilir ve modernliğe yabancı gibi gelebilir.
- Hizmetkârlığın anlamı hemşire gibi bazı mesleklere zarar verebilir.
- Personel bu yaklaşıma cevapsız kalabilir.

Liden vd. (2008), yaptıkları çalışmalarda hizmetkâr liderlik yaklaşımının çalışanların performanslarını yükselttiğini ve örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir. Hizmetkâr lider, çalışanlara yetki ve sorumluluk verir, gelişimlerine katkı sağlar, onlara karşı hoşgörülüdür ve yeteneklerini ortaya çıkarmaları için fırsatlar tanır. Hizmetkâr lider, kendi menfaatinden önce çalışanların menfaatine öncelik verir, çalışanların başarılarını takdir eder ve çalışanları motive ederek, verimli çalışmalarını sağlar (Akdöl, 2015: 85: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 80).

Hizmetkâr liderliğin yararları ve pozitif etkileri olmasının yanında bazı durumlarda da eleştirilere neden olmuştur. Özellikle hizmet etme ve liderliğin aynı kavramlar olarak düşünülmesi çelişki yaratmıştır (Nourthouse, 2014: 234-235: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 80). Hizmetkâr liderliğin uygulamada gerçeği yansıtmaması ve liderleri pasifleştirerek göstermesi, hizmetkârlığın tanımı kölelik olarak algılanması ve liderleri zayıf olarak nitelendirilmesi gibi olumsuz düşüncelerin oluşmasına neden olmuştur (Bowie, 2000: 185: Aktaran; Topaloğlu, 2019: 80).

2.6. Literatürde Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde hizmetkâr liderlik ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalara kronolojik bir sıralama ile bakıldığında yapılmış olan çalışmaların detayları aşağıda verilmiştir.

Ece (2019)'nin yaptığı çalışmada, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının onların işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi incelenmiş ve çalışanların işe yönelik tutumlarının işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği de araştırılmıştır. Şırnak ilinde özel sektör çalışanlarına uygulanan bu çalışmanın elde edilen verilerine göre, hizmetkâr liderlik ile işin kendisine yönelik, çalışma koşullarına yönelik ve iş arkadaşlarına yönelik tutum arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşe yönelik tutum ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve bu etki üzerinde aracı faktörlerin rolünün araştırılmasını amaç edinen Özden (2019)'in, bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği bu araştırmasında; pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin ise aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Gökçen (2019) tarafından gerçekleştirilen “Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler; hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolleri olduğuna yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre hizmetkâr liderlik ve örgütsel güven ile boyutlarının bir kısmında, sosyal sürdürülebilirlik ve boyutlarının çoğunda, örgütsel özdeşleşmenin ise tamamında farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Sütbaş ve Atilla (2020) tarafından araştırılan “Hizmetkâr Liderlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü: Antalya İli Örneği” adlı çalışmada sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının, iş performansı

düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı düzeyleri üzerindeki etkisinde ise iş tatmini düzeylerinin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü”nü araştıran Aslan (2020)’ın, çalışmasının analiz sonuçları doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, hizmetkâr liderliğin psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği; psikolojik sahiplenmenin hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü gözlemlenmiştir.

Yücekaya (2021) tarafından araştırılan “İş Tatmini ve Görev Performansı Arasındaki İlişkide Hizmetkâr Liderliğin Düzenleyici Rolü” adlı çalışmada yapılan analiz sonuçlarına göre, iş tatmininin görev performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. İş tatmini ile görev performansı arasındaki ilişkide ise hizmetkâr liderliğin düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü inceleyen Kınalı (2021)’nın, otel işletmelerinde çalışanlarına uygulanan bu çalışması sonucunda hizmetkâr liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolünün olduğu, otel çalışanlarında hizmetkâr liderliğin “ilgi / hoşlanma” ve “yeterli görme” üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirme kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin “tercih etme” ve “baskı / endişe” üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olmadığı saptanmıştır.

Boztosun, Filik ve Demirtaş (2022) tarafından araştırılan “Hizmetkâr Lider Davranışlarının Güven İklimi Aracılığıyla İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Çalışması” adlı araştırmanın analiz sonuçlarına göre, hizmetkâr lider davranışlarının iş tatminini pozitif olarak etkilediği, hizmetkâr liderliğin güvenlik iklimini pozitif olarak etkilediği; güven ikliminin, hizmetkâr lider davranışları ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bayraktar ve Korkmaz (2022)’ın, “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticileri İle İlgili Hizmetkâr Liderlik Algılarının İncelenmesi” adlı çalışmasının analiz sonucunda, sınıf öğretmenlerinin okul yöneticileri ile ilgili algılarının yüksek düzeyde; hizmetkâr liderlik algısının güçlendirme alt boyutunun yüksek düzeyde ve hizmet alt boyutunun orta seviyede ve vizyon alt boyutunun yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

3. İŞ TATMİNİ

Bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini sonuçları, iş tatmini ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar ve hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara teorik olarak değinilmiştir.

3.1. İş Tatmini Kavramı

İş, toplumsal bir ihtiyaç olmasının yanında, bireyin kişiliğine şekil veren bir güçtür, bu sebeple iş tatmini kavramı, örgütsel çalışmalarda yer edinmiş önemli bir konu olduğu görülmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 204). Örgütlerde çalışanların sunduğu ve ürettiği değerlerle birlikte örgütün çalışanlara sunduğu değerler ve çalışanların beklentileri de önem kazanmıştır (Orhan, 2019: 254). Bu doğrultuda bireyin işine karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar olarak tanımlanan iş tatmini örgütsel davranış açısından önemlidir (Karakuş, 2019: 93). İş tatmini, örgüt içinde davranışa doğrudan etki etmesi sebebiyle dikkate alınan bir kavramdır (Taşlıyan vd., 2017: 114). İş tatmini, bireyin işinin ve iş deneyiminin sonucu oluşan olumlu hislerini açıklar (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 144). İş tatmini, işten memnun olma, ücret gibi maddi kazanımlardan memnun olma, denetimden ve iş ile ilgili gelişme olanaklarından memnun olma gibi durumları ele alır (Atılğan, 2017: 37). İlk olarak Hoppock (1935) tarafından ortaya atılan iş tatmini kavramını, bireyin iş çevresine yönelik memnuniyet algısı olarak açıkladığı görülmektedir (Köse, 2019: 133). İş tatmini çalışanların işten beklentileri ile yapmış olduğu işin örtüşmesi arasındaki duyguyu açıklar (Güney, 2000: 32; Aktaran; Karakaş ve Gökmen, 2018: 105). İş tatmini, sorumluluk, görev çeşitliliği gibi iş koşulları ile ilgili durumların değerlendirmesini kapsar (Bıyık vd, 2017: 63). İş tatmini, organizasyonların çalışanlardan talep ettiği duygusal tepkiyi içerir (Şimşek, 2022: 1163). İş tatmini ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı ve beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Mert, 2011: 122). Çalışanların işlerinden maddi ve manevi olarak kendilerine kattıkları ve kendilerinde oluşturduğu hisler ve etkiler olarak açıklanan (Mahdi vd., 2012: 1518; Aktaran; Tozlu, 2022: 9) tanımlar bulunmakla birlikte iş tatmini, çalışanın işi ve işyeri hakkındaki duygu, düşünce ve memnuniyetini kapsar. Bu doğrultuda kişi, çalışma yaşamından haz alıyorsa olumlu duygu ve düşünceye

sahip oluyorsa işinden tatmin olduğu anlaşılabilir. Çalışanların işlerindeki memnuniyeti veya memnuniyetsizliği, işin özellikleri ve çalışanların beklentileri kesiştiği zaman iş tatmini gerçekleşebilir (Keser, 2015: 122). İş tatmini kişisel tutumlara göre şekillenebilen, subjektiflik özelliği taşımaktadır. Aynı koşullarda çalışan iki farklı kişinin nicel ve nitel beklentilerine göre değişkenlik gösterebilen bir kavramdır (Kurt, 2023: 8).

3.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışanların sürdürdükleri faaliyetler ve yapmış oldukları işler açısından tatminin önemi söz konusudur. Devamlılığı sağlayabilmek, işletme içinde gelişimi gerçekleştirmek için iş tatmini işletmeler açısından önemli bir konu olarak dikkat çekmiştir. Bu bağlamda iş tatmini kavramı literatürde birçok araştırmalara konu olmuştur (Özcan ve Bayarçelik, 2020: 56). İş tatmini, kişinin belirli bir işi yaparken hissettiği tatmin düzeyi olarak ifade edilmektedir (Simić ve Stojković, 2014: 164). Kişinin ihtiyaç duyduğu ve kendisi için önemli olan değerler ile işi arasındaki uyum iş tatminini sağlamaktadır (Gürkan vd., 2017: 134). Kişilik özelliklerinin ve zaman unsurunun iş tatmini açısından önemli bir etmen olduğu da düşünülmektedir (Keleş, 2006: 246). İş tatmini düzeyinin yüksekliği bireysel performans artışı ile birlikte örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu düşünülmektedir (Kök, 2006: 294). 1920’li yıllarda yapılan çalışmalarla ortaya çıkan ve giderek önem kazanan iş tatmini kavramı ile birlikte çalışanların yaptıkları işlere verdiği değerler 1930’larda yapılan Hawthorne araştırmaları’na dayandırılmaktadır (Kılıç, 2012: 39-40: Aktaran; Tatlıcan ve Çöğenli, 2020: 184). İş tatmini çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve ne hissettikleri hem kendileri hem de işleri açısından önemlidir. Aynı şekilde yöneticiler için de insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önem arz etmektedir. Çünkü iş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlığı etkileyen olumsuz davranışlara neden olmaktadır (Feldman ve Hugh, 1983: 192: Aktaran; Keleş, 2006: 245-246). İş tatmininin en önemli özelliği zihinsel bir kavram olmaktan öte duygusallığı içermesidir (İşcan ve Sayın, 2010: 198). İş tatmini, kişilerin örgütlerine karşı aidiyet duygusunu pekiştirir. Aynı şekilde örgütlerin içerde ve dışarda ortaya çıkan sorunları daha kolay çözmesini sağlar (Elsteel, 2021: 53). İnsanlar yaptıkları işin türü, meslektaşları, üstleri veya astları ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönlerine farklı yaklaşımlara sahip olabilirler. Farklı

motivasyon tarzı ve liderlik tarzı her çalışan üzerinde farklı şekilde etki ederek iş tatmininin artmasına neden olabilir. Bu nedenle iş tatmini, çalışanları motive eden ve onları daha iyi sonuçlara ulaşmaya teşvik eden önemli bir unsurdur. Ayrıca Ostroff (1992), çalışan memnuniyetinin sadece çalışanlar için değil tüm organizasyon için büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Memnun çalışanlar genellikle mutlu ve motive oldukları için örgüt yaptıkları işlerden şaşkırtıcı sonuçlar elde edebilir, diğer taraftan tatminsiz çalışanlar iş rutinlerinden rahatsız olacak ve cesaretlendirilmeyecek, işlerinden kaçacaklardır (Dziuba vd., 2020: 19).

Spector (1997), iş tatminini değerlendirmenin önemini üç bakış açısı ile açıklamıştır. Birincisi, insani bakış açısıdır. İşletmeler, çalışanlara adil ve saygılı davranmanın önemini idrak etmelidirler. İkincisi, faydacı bakış açısıdır. Memnuniyetsizlik ya da iş tatmini çalışanları etkileyebilmektedir. Bu durum işletmedeki işin işleyişi ve faaliyetlerini etkileyecektir. Dolayısıyla, iş tatmini var ise olumlu, işten memnuniyetsizlik var ise çalışanların olumsuz davranışlarıyla sonuçlanabilecektir. Üçüncüsü ise, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin göstergeleridir. Farklı organizasyon birimlerinde iş tatmini değerlendirmesi yapılarak performansı artıracak organizasyonel birim değişiklikleri yapılabilmektedir (Spector, 1997: Aktaran; Öncel, 2021: 48). Sonuç olarak iş tatmini, örgüt içinde bağımlı ve bağımsız değişken olarak rol oynar ve çalışanların performansı ve örgütsel işleyiş açısından büyük bir öneme sahiptir (Chiva ve Alegre, 2009: 324: Aktaran; Acar, 2021: 69).

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bireyin iş yerine ve işine karşı geliştirdiği tutumlar sonucu iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Örücü ve Kaçan, 2019: 169).

3.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların kişisel özellikleri, ve diğer bireysel değişkenler iş tatminini etkilemektedir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim düzeyi ve statü olarak sıralamak mümkündür (Divanoğlu ve Usta, 2017: 112).

Yaş

Bireyin iş yaşamını etkileyen faktörlerden biri yaştır. Orta yaşlı, genç ve yaşlı bireylerin örgüte olan bağlılıklarının karşılaştırmaları sonucu, orta yaşta olan bireyler, iş hayatına alışmış ve deneyim sahibi olduklarından dolayı örgütlerine olan bağlılık seviyeleri daha fazladır. Genç yaşta olan bireylerin yaşamlarında cezbedici uğraşlar bulma arzusu ve vakitlerinin diğer bölümünü de eğlenceye dayalı işlerde geçirmeyi arzuladıklarından dolayı örgütlerine bağlılıkları düşüktür. Yaşlı bireylerin, iş tecrübeleri ve kazanımları daha fazla olduğundan dolayı genç ve orta yaşta olan kişilere göre örgüte bağlılıkları daha fazladır (Eren, 2012: 203: Aktaran; Yıldırım ve Eraslan, 2020: 533). Yapılan çalışmalara göre, yaş ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Öztürk, 2022: 44).

Cinsiyet

İş tatmininin cinsiyet ile ilişkisinin olup olmadığı ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalara göre, ilk incelemede, kadın çalışanların iş tatmin düzeyleri erkek çalışanlara göre daha güçlü olduğu, ikinci incelemede ise, erkek çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise, erkeklerin çalışma yaşamında güçlü olmaları ve çalışmaya yönelik arzularına ulaşma isteklerinin daha güçlü olduğu düşünülmektedir. Üçüncü incelemede de, aynı şartlarda çalışan erkek ve kadın çalışanların iş tatminlerinin benzer oldukları tespit edilmiştir. Kadın çalışanların iş tatminlerinin erkek çalışanlardan daha güçlü çıkmasının sebebi, kadın çalışanların, çalışmanın özü ve çevresi ile alakalı unsurlara daha çok yer vermesiyle alakalı olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda erkeklerin iş imkanlarının fazlalığı ve iş ortamlarında özlerini daha güzel anlatıyor olmaları kadınlara göre özlerinin daha çok çalışma sağlamaları iş tatminlerini artırmaya neden olduğu görülmüştür (Çelik ve Demir, 2020: 31).

Kişilik

Kişilerin kültür ve inanç değerlerindeki farklılıklar çalışma yaşamında iş tatminlerini etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların farklı kişilik yapısına sahip olmaları iş tatmini seviyelerinde de farklılık gösterebilmektedir. Bazı çalışanlar çalışma ortamlarını ve işlerini yönetimin belirlediği kurallara göre, bazıları ise kendilerinin düzenlediği çalışma ortamlarında işlerini yapmaktan dolayı tatmin

olmaktadırlar (Kara, 2021: 15). Yapılan bazı çalışmalara göre, pozitif kişilerin iş tatmin düzeyleri daha yüksek olduğu ve zorlayıcı işlere yöneldiği ve bu işlerde başarıya ulaşmak için çaba sarf ettiği görülmüştür. Negatif kişiler ise, hedeflerinde kolayca yönelir, zorluklar karşısında hedeflerinden kolay vazgeçerler. Çevresine uyum sağlayamayan ve sinirli bir kişilik yapısına sahip kişilerin iş tatmin düzeyleri düşüktür ve daha sık iş tatminsizliği yaşarlar. Aynı zamanda hayata bakış açıları olumsuz olduğundan başkalarıyla ilişki kurmakta zorlanırlar. Olgun kişilik yapısına sahip kişiler, sabırlı ve azimli olduklarından dolayı iş tatmin düzeyleri daha yüksektir (Çay, 2021: 182).

Eğitim Düzeyi

İş tatmini ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmış, eğitim düzeyinin, çalışanın içinde bulunduğu sektörün, yaptığı işin türünün, işteki pozisyonunun, işinden beklentilerinin etkilerine yönelik incelemeler yapılmıştır (Eşitti, 2016: 62; Aktaran; Sönmez, 2022: 44). Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin iş tatmin seviyelerinin, eğitim seviyeleri düşük olan kişilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Cinnioğlu, 2018: 59). Başarıyla tamamlanan eğitimde bilgi, beceri ve yeteneklerin edinilmesi eğitim düzeyinin hedeflerine ulaşmasını sağlar (Yazıcı, 2022: 24). Yapılan araştırmalara göre eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanın işten olan beklentisi ve tatmin seviyesinin arttığı görülmüştür (Baysal, 2022: 37). Eğitim seviyesinin sonucu, daha yüksek ücretler alınması, daha hızlı terfi edebilme fırsatı ve daha üst pozisyonlarda olma şansının arttığı durumlarda eğitim seviyesinin iş tatminine etkisi konusunda olumlu yönde bir ilişki görülür (Uzkurt, 2022: 53).

Statü

Bireyin iş yerindeki pozisyonu ve kazandığı deneyimler, iş tatmini düzeyini etkilemektedir (Bıyıkbeyi, 2019: 102). Yüksek statülü işlerde çalışanlar, düşük statülü işlerde çalışanlara göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Bu doğrultuda statüsü yüksek olan bir çalışan hem yüksek ücret hem de toplum tarafından hoşgörü ile karşılandığı için, maddi ve psikolojik olarak iş tatmini sağlanması beklenmektedir. Statü seviyesi düşük olan çalışanlar için motivasyon sağlayıcı ve özendirici bir etki oluşturmak iş tatminlerini pozitif yönde etkileyecektir (Yıldırım ve Eraslan, 2020: 535). Çalışanların statüden dolayı

maddi ve manevi kazançları çalışanların örgüte bağlılık seviyelerini etkilemektedir (Çelik ve Demir, 2020: 2).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yönetim ve terfi olarak sıralanmaktadır.

İşin Niteliği

Bir çalışanın tatmin düzeyi, örgütteki faaliyetlerin niteliği ve bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve kabul gördüğüdür. İşin zevkli ve merak uyandırıcı olması, çalışanların yetenekleriyle uyumlu olması, iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Erbir, 2020: 30). Bilgi ve özel yetenek gerektiren işlerde çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmüştür. Aynı şekilde çalışana fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin çalışanı strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe sürükleyecektir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). Sonuç olarak işin niteliği ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, iş yerinin fiziksel ortamı, çalışanların işe yatkınlığı ve yeterli beceriye sahip olması gibi faktörler, iş yerinde hem iş tatmin düzeyinin hem de sağlıklı çalışma koşullarının varlığını göstermektedir (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 539).

Ücret

Bireylerin alım gücünün olması, ihtiyaçların giderilmesi açısından önemlidir. Bir işte çalışanların yaptığı işin karşılığı aldıkları para ve benzeri maddi değerler olarak tanımlanan ücret iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür (Şimşir ve Seyran, 2020: 28). Ücret sadece parayla ölçülebilecek bir kavram değil, bireyin yaptığı iş için harcadığı çaba, işin başarısı, ödül ve ceza gibi farklı kavramlarla da açıklanabilir. Bu doğrultuda ücreti bireyin yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ödül olarak tanımlamak mümkündür (Çınar ve Özyılmaz, 2019: 538). İş tatminini etkileyen önemli bir faktör olan ücretin çalışanların gereksinimlerini karşılaması açısından dikkate alınması gereken bir durumdur. Çünkü çalışanlar aldıkları ücretin değerlendirmesini diğer iş arkadaşlarının ücretleriyle karşılaştırıp bir analizini yaparlar. Bu da çalışanlara ücretlerinin eşit olmamasını düşündürmesi iş tatmininin düşük düzeyde gerçekleşmesine neden

olmaktadır. Çalışan hak ettiği ücreti alıp almadığını her zaman dikkate alacaktır (Özkalp vd., 2019: 74).

Çalışma Koşulları

Çalışanın işini kolaylaştıran ve fiziksel rahatlığını iyileştiren çalışma koşulları iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir (Okumuş, 2021: 93). Bu bağlamda çalışma ortamındaki beşeri ve fiziki koşulların yeterli olması çalışanların verimliliğini etkileyerek iş tatminini artırmaktadır. Aynı şekilde çalışma koşullarının yetersizliği çalışanların işe olan duygusal bağlılıklarını ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Çalışma koşullarının (örneğin, ısı, ışık, ses, iş yükü, hareket alanı, güven, sosyal ilişkiler, iletişim, saygı gibi) iyileştirilmesi iş tatmin düzeyi açısından önemlidir (Demirel ve Özçınar, 2009: 134).

Çalışma Arkadaşları

Yardımsever, iyi bir çalışma grubu ve etkili bir ekip, yapılan işi daha keyifli ve kolay bir hale getirmekle birlikte iş tatminini artırmaktadır. Aynı şekilde çalışma ortamında sıkıcı, bencil ve istenilmeyen kişilerin olması, iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Rençber, 2019: 69). Birbirleriyle aynı davranışları ve yaklaşımları gösteren çalışma arkadaşlarının iş tatmin düzeyi olumlu yönde etkilenmektedir. Bu bağlamda çalışanın ekip arkadaşlarıyla benzer yaklaşımlarda bulunması, tartışma durumunu azalttığını ve benliğini olumsuz yönde etkilemediği görülmüştür (Ertemiz, 2023: 36). Pozitif yaklaşım gösteren ekip arkadaşları ile çalışmak iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür.

Yönetim

Yönetim tarzı, iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanı merkeze alan yönetim tarzını benimseyen yöneticiler işgörenlerin çalışmalarını kontrol eder, onlara destek olur ve öneri sunar. Çalışanları kendileriyle ilgili alınan kararlara katılmalarına izin veren yönetim tarzını benimseyen yöneticiler çalışanların iş tatminine katkı sağlamaktadırlar (Çay, 2021: 187). Yöneticinin nitelikli bir iletişim becerisine sahip olması, yönetim tarzı, çalışanla ilişkisi ve teknik yeterliliğe sahip olması gibi özellikleri taşıması çalışanların iş tatminlerini etkileyecektir. Aynı şekilde çalışanlara değerli hissettirmesi ve olumlu davranışlar sergileyerek ilişkilerinde pozitif ve samimi atmosfer oluşturması çalışanların iş

tatmin düzeyini pozitif yönde etkileyecektir (Sezgin, 2009: 38: Aktaran; Demir, 2012: 91). Yönetim tarzının çalışanların kendini gerçekleştirmesini sağlaması ve kariyerini desteklemesi durumunda çalışan motive olacak ve işinde tatmine ulaşacaktır.

Terfi

İlerleme ve terfi imkanlarının çalışanlar için adil olması iş tatminini etkilemektedir (Karakahraman, 2021: 78). İşletmenin çalışanlarını daha üst düzey bir göreve getirmesi çalışanın motivasyonunu artıracak aynı zamanda tatmin olma duygusu yaratacaktır. İşletmenin adil bir terfi politikası oluşturması gerekmektedir. Terfi, çalışanın sosyal statüsünü artırarak gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar, terfi kararlarının adil olduğunu algıladıklarında işlerinden tatmin olacaklardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126). Kendini sürekli iş arkadaşlarıyla karşılaştırarak başarı, terfi, adil ücret ve diğer beklentilerinin karşılanması durumunun değerlendirmesini yapan çalışanların iş tatmin düzeyleri bu uygulamalar doğrultusunda şekillenmektedir (Demir, 2012: 90). Bu açıdan terfi uygulamasında çalışanların yeteneklerini ve kariyer planlarını göz önünde bulundurularak adil bir yaklaşım sergilemek iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. İşletmelerin bu durumu dikkate alması kendi hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli katkı sağlayacaktır.

3.4. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayan çalışan motivasyonudur. Bu nedenle iş tatmininin teorik arka planının oluşturulması motivasyon teorileri ile sağlanmıştır. Motivasyonu yüksek çalışanların işlerinde tatmin olduklarını ifade eden birçok çalışma bulunmaktadır.

Satış gücü motivasyonu ve iş tatmini ölçeklerini test etmek ve ilaç satış mümessillerinin motivasyon düzeylerinin iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan Yapraklı ve Yılmaz (2007), iş tatmininin motivasyonu pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Köse (2019), çalışanların iş tatmini algılarıyla iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, çalışanların iş tatmini algılarıyla iş motivasyonu düzeyleriyle arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

3.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyin iş tatmini oluşumu ve kişisel açıdan hangi faktörlerin etkisiyle ortaya çıktığı ve ne tür bireysel etkenlerin bireyin iş tatminini etkilediğini içermektedir. Bireyin iş tatminine etki eden kişisel faktörler üzerinde duran kapsam teorileri, bireyi tatmin eden temel gereksinimler ve bu konuda güçlü olan dürtüler hakkında cevap aramaktadır. Kısacası, bireyin kendisiyle ilgili olup iş tatminine etki ettiği bireysel faktörlerin oluşum süreçleri olarak ifade edilebilir (Özpehlivan, 2018: 46). Kapsam teorilerini, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Kuramı ve McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı şeklinde sıralamak mümkündür.

3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow insanların niçin bazı kişisel fedakârlıklarda bulunup, örgütlerde çalışmalarını ve diğer insanların düşünce ve emirleriyle hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır (Yıldırtan, 2009: 350). Brandeis Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olarak görev yaparken 1943 yılında İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi olarak bilinen insan ihtiyaçları teorisini ortaya atan Maslow, motivasyon konusuna farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu çalışmanın temelinde insanı motive eden faktörler beş aşamadan oluşmaktadır. Piramit şeklinde gösterilen bu ihtiyaçların ilk aşamasında temel ihtiyaçlar olan fizyolojik ihtiyaçlar, en üst aşamada ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır (Yılmaz, 2022: 56). Bireylerin farklı zamanlarda farklı ihtiyaçlarının ön plana çıktığını öne süren Maslow, bunu araştırmak için ihtiyaç hiyerarşisi teorisini ortaya atmıştır. Maslow'a göre ihtiyaçların belli bir sırası vardır ve bu temel ihtiyaçları şöyle sıralamak mümkündür (Sıtkı, 2022: 26).

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanın biyolojik olarak yaşamını sürdürmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır. Uyumak, acıkmak, barınmak, cinsel istek gibi vb. ihtiyaçları içeren aşamadır.

Güvenlik İhtiyaçları: Alt aşamadaki ihtiyacın karşılanmasından sonraki ihtiyaç güvenliktir. Bunlar; emniyet, güven, iş güvencesi, korunma ve düzeni kapsamaktadır.

Sosyal İhtiyaçlar: Maslow, bu aşamada insanın sosyal bir varlık olma özelliğine değinmektedir. Gruba aidiyet, dostluk, arkadaşlık gibi ihtiyaçları oluşturmaktadır.

Kendini Gösterme İhtiyacı: Maslow, bu aşamanın iki yönlü olarak gerçekleşeceğini açıklamıştır. Birincisi çalışanın yaptığı hizmet ya da iş nedeniyle başkaları tarafından takdir görmesi ve tanınmasıdır, ikincisi ise çalışanın kendine saygı göstermesi ve kendine güvenmesidir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow, çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceriye rağmen hak ettiği konumda olmadığını hissederse bunu gidermek için çabalayacağını açıklamaktadır. Bu da kişinin kendini tamamlama ve gerçekleştirme aşamasıdır.

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg tarafından 1957 yılında geliştirilen bu teori Hijyen ve Motivasyon Teorileri olarak da bilinmektedir. Maslow'un teorisi hakkındaki gözlemleri üzerine geliştirilen bu teori, çalışanları çalışma ortamında harekete geçirip iş tatminlerine katkı sağlamaktadır (Çetin, 2014: 42). Kuram bir organizasyonda çalışanı etkileyen faktörleri iki şekilde değerlendirmektedir. Birincisi, hijyen (sürdürme), ikincisi ise motive edici faktörlerdir. Hijyen faktörler, olmamaları halinde çalışanın işinden tatmin olmadığı faktörlerdir; örgüt politikası, teknik denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler, çalışma şartları, iş güvenliği vb. durumlardır. Bu unsurların bulunmaması tatminsizliğe yol açmaktadır. Yükseltilmesi durumunda çalışanı doyumlu yapmaz ancak tatminsizliği ortadan kaldırılabılır. İşletmede bulunması zorunludur. Motive edici faktörler, çalışanda işini yapma arzusunu uyandıran ve iş tatminini ortaya çıkaran faktörlerdir. Bu da işin tamamlanması sonucu elde edilen mutluluk ve başarı, iş yerinde başarıyla tanınmak, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışmak, işi yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk, ücret ve terfide yükselme ve ilerleme ve kendini geliştirmedir. Motive edici faktörler, çalışanın kendini gerçekleştirmesini sağlayan örgütsel çevre etmenleridir. Hijyen faktörler dışsal olmasına karşılık, motive edici faktörler içseldir. Bununla birlikte motive edici faktörlerin olumlu etkilerinin ortaya çıkabilmesi için hijyen faktörleri gereken bir seviyede olmalıdır (Evkaya, 2019: 59).

3.4.1.3. Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Kuramı

Alderfer, Maslow'un teorisini hem güncellemek hem de desteklemek amacıyla yapmış olduğu araştırma sonucu ERG kuramını oluşturmuştur. Bu kuram bireyin üç güdüleyici gereksinimi olduğunu açıklamaktadır. Bunlar; var olma (existence), ait olma (relatedness) ve büyümedir (growth). Maslow'un Teorisi'ne benzerliklerinin yanında bazı açılardan farklılıklar görülmektedir. Maslow'a göre, birey bir ihtiyacı tatmin etmeden bir üst ihtiyaç seviyesine çıkamaz. Alderfer'a göre ise, birey aynı anda birden fazla ihtiyacın tatminine yönelebilir ve kişi bir üst ihtiyacın karşılanmasında hayal kırıklığına uğrayacak olursa bunun sebebini daha alt düzeydeki ihtiyacın tatminine yönelik olduğunu anlayabilir (Baskındağlı, 2022: 102). Alderfer, çalışanların üç temel ihtiyaç düzeyine sahip olduğunu savunmuştur. Alderfer'in ERG teorisi şu alt boyutlardan oluşmaktadır (Kekül, 2023: 53):

Varoluş; Bu düzey güvenlik, yiyecek, barınma, su, giyim, hava ve sevgi gibi tüm fizyolojik ve maddi ihtiyaçları kapsamaktadır. Alderfer (1969), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin ilk iki seviyesini bu şekilde tek ihtiyaç seviyesi şeklinde oluşturmuştur.

İlişki Kurma İhtiyacı; İş arkadaşları, işverenler, arkadaşlar ve aile ile ilişkiler gibi dışsal ve sosyal ilgiyi kapsayan düzeydir. İlişki kurma ihtiyacı, aynı zamanda çalışanın bir ailenin veya sosyal grubun parçası olarak tanınma ve kendini güvende hissetme ihtiyacını içeren bu düzey Maslow'un üçüncü ve dördüncü seviyelerine dayanmaktadır.

Gelişme İhtiyacı; kendini gerçekleştirme ve saygı olarak tanımlanan bu seviye çalışanları kendileri ve çevreleri üzerinde üretken etkiler yaratmaya yönlendirmektedir. Alderfer'in gelişme motivasyonu, Maslow'un dördüncü ve beşinci motivasyon seviyelerinin bir kombinasyonu şeklindedir.

3.4.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland göre, insanın üç adet temel ihtiyacı vardır: Başarma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güçlü olma ihtiyacı. McClelland, bu ihtiyaçlardan en çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuş ve kişi zamanını “nasıl daha iyi yaparım?” diye düşünmesi başarı güdüsüne sahip olduğunu açıklamaktadır (Orhan, 2019: 256). McClelland, bu ihtiyaçlardan her birinin farklı tatmin duygusuna neden olacağını açıklamaktadır (Besler, 2018: 181).

- İlişki Kurma İhtiyacı (başkaları ile ilişki kurma, bir gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme).
- Güç Kazanma İhtiyacı (üstün olma, otorite sahibi olma, başkalarını kontrol altında tutma, güçlü olma).
- Başarma İhtiyacı (en iyi olma, mükemmel olma, ulaşılması güç amaçlara ulaşma).

Yöneticiler açısından bu teori, çalışanları seçme ve uygun işe yerleştirme sistemi, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ile geliştirilebilir olacağı anlamına gelmektedir. Örneğin, yüksek bir başarı gösterme ihtiyacına sahip olan bir çalışanın, bu ihtiyacını sağlayabileceği bir göreve yerleştirilerek kişinin sahip olduğu yetenek ve bilgisinin tamamını, motivasyonu için gerekli olan alanı bulmasını sağlayacaktır (Koçel, 201: Aktaran; Ayık, 2022: 34).

3.4.2. Süreç Teorileri

İnsan davranışının nasıl başladığı, yönetildiği, sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaç edinen bir teoridir. Değişkenleri bireye dışardan verilen dışsal faktörlerden oluşan ve bu değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini ele almaktadır (Bölükbaşı ve Yıldız, 2009: 351).

3.4.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen bu teori bireylerin bekledikleri sonuca ulaşmak için çeşitli davranış kalıpları sergilemeye eğilimli olduklarını, en yüksek öznel fayda için haz odaklı hareket etmeye istekli olduklarını savunan bir teoridir (Suci vd., 2013: 183: Aktaran; Yılmaz, 2022: 59). Teorinin temel önermesi, ihtiyaçlar ve istekler, davranışın işlevi değildir ancak sosyal çevrede davranışın bir fonksiyonudur, yani bireyin çevresini algılama biçimi, davranışların biçimi, davranışın temelini oluşturan önemli etkidir (Keser, 2015: 97). Teori beklenti, algılanan değer ve araçsallık kavramları çerçevesinde oluşmuştur (Evkaya, 2019: 61).

Beklenti, kişinin gösterdiği çaba sonucu, belirli bir sonuca ulaşma inancını tanımlar. Çalışanın ilk amacı, gösterdiği çaba sonucunda, belirli bir sonuca ulaşacağı eylemin sonucu elde ettiği şeydir. Bu amaca bağlı olarak ikinci ve üçüncü amaçlar oluşabilir. Algılanan değer, kişinin algıladığı değerdir veya belirli bir ödülü arzulama derecesidir. Araçsallık, çalışandan istenen performansının yani

iş başarısının belli bir ödülle karşılanmasıdır. Sonuç olarak, ihtiyaçların yeterli olmadığı, bireyin motive olması için amaca yönelik beklentide olması ve davranışa bağlı olarak maddi ve manevi ödüllerin önemi de söz konusudur.

3.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams tarafından geliştirilen ve bir motivasyon kuramı olan teori iş tatmini üzerine çalışarak önemli noktalar üzerinde değerlendirmelerde bulunmuştur (Öncel, 2021: 65). Eşitsizlik algısının, psikolojik temelde, teorik olarak incelenmemesine yönelik geliştirilen teori, örgütsel anlamda adalet algısının açıklanamaması, işletmeler açısından endişeye neden oluşturmaktadır. Bu da eşitlik ve adalet algısı, çalışanların örgüte karşı olan davranış ve tutumunu belirlemektedir. Teori, çalışanların işletme içinde adalet algılarını incelemeyi amaçlamaktadır (Kekül, 2023: 59). Adams'a (1965) göre Eşitlik Teorisi, her bireyin kendisine adil davranılması beklentisini içerir. Kişi kendisini benzer işlerde ya da benzer olduğunu düşündüğü işlerde çalışan diğer kişilerle karşılaştırması durumunda adil davranıldığını hissediyorsa eşitlik, çaba-ödü oranının dengesiz olduğunu hissettiğinde de eşitsizlik durumu ortaya çıkacaktır (Baskındağlı, 2022: 104). Bu doğrultuda eşitsizlik hissettikleri durumda işlerine ve işletmelerine karşı tatminsizlik duygusu geliştireceklerdir. Bu da algılanan eşitsizliğin derecesine, çalışanın imkânlarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine göre gerçekleşecektir (Eren, 2001: 525; Aktaran; Bıyıkbeyi, 2019: 97). Bu kuram, çalışanın girdileri (örneğin, yetenek, çaba, performans, eğitim) ve çıktıları (örneğin, ücret, takdir, fırsat) arasında eşit bir ilişkiyi öngörmektedir (Yazıcı, 2022: 39).

3.4.2.3. Locke'un Amaç Belirleme Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen teori, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amacı ve niyetleri olduğunu açıklamaktadır. Teori, birey kendisine bazı amaçlar koymakta ve davranışlarını bu amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sergilemekte olduğunu ifade etmektedir (Keser, 2015: 102). Teoriye göre, performans hedeflerinin güdülenmeye etkisi kaçınılmazdır. Hedefler kişilerin güdülenmesi için zemin oluşturarak davranışları yönlendirir ve böylece çalışanın azmini, işindeki başarısını ve dikkatini etki altına alarak gayretini pekiştirir. Locke göre, hedefler açık olmalı, anlaşılır olmalı, başarıya ulaşana ait olmalı (yönetici-çalışan birlikte karar vermeli), hırslı olmalı (zorlu ama

ulaşılabilir boyutta) ve hedeflere ulaşma düzeyi (başarılı ve başarısız olmanın geri dönüşü) hakkında geri bildirimli olmalıdır (Ayık, 2022: 36). Bu teori, amaç belirlemenin performansa bağlı olduğu, zorlu hedeflerin ve iyi temellenmiş geri bildirimlerin daha iyi performansa katkı sağlayacağını savunmaktadır. Yüksek hedef belirleyenin yüksek motivasyona ulaşabilir olduğunu açıklamaktadır (Öztürk, 2022: 30).

3.5. İş Tatmini Sonuçları

Çalışanların işletmeye ve işine yönelik olumlu duygular geliştirmesi iş tatmininin yüksek düzeyde gerçekteşmiş olmasıyla ilgili olduğu düşünölmektedir (Akarca, 2021: 91). İş tatmininin etkisiyle çalışanlar daha sağlıklı, başarılı ve mutlu olurlar (George ve Jones, 2008: Aktaran: Koçak, 2021: 24). Çalışanın verimli olabilmesi, azimli ve istekli çalışması ve işini sahiplenmesi için koşulların yeterli olması gerekmektedir. Çalışanların sosyal, maddi ve manevi açıdan tatmini sağlanmış olmalıdır. Bunda da yöneticilerin rolü önemlidir. Bu doğrultuda çalışanların örgötsel bağlılığı artar ve işlerine daha çok motive olurlar. Çalışanların katılımcı ve işbirlikçi bir ruha sahip olmasının önemli olduğunu düşönen işletmeler, hedeflerine ulaşmasındaki faktörün iş tatmin düzeyinin yüksek çalışanlara sahip olmak ile mümkün olduğunu düşünmektedir (Pancasila vd, 2020: Aktaran; Özkan, 2023: 43). İş tatmininin hem yönetsel hem davranışsal sonuçları bulunmaktadır. İş tatmininin düşmesi işletmelerde işlerin kötüye gitmesine sebep olabilmektedir. Bu bağlamda iş tatminsizliği durumunda işletmede sistem zayıflar. Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarının iş tatmini ile ilişkili olduğu görölmektedir. İş tatminsizliği çalışanlarda zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarına neden olmaktadır. Aynı şekilde sinirsel ve duygusal bozukluklar, hayal kırıklığı, iştahsızlık, uykusuzluk ve duygusal anlamda çöküntüye sebebiyet verdiği söylenebilir. Bu doğrultuda iş tatminsizliği çalışanların moralini olumsuz etkilemekle kalmaz hayatında tekrarlayan olumsuz durumlar yaratarak düşük verimliliğe ve iş kazalarına da neden olabilmektedir. Sonuç olarak iş tatmini çalışanların performansını, verimliliğini, fiziksel ve ruhsal sağlığını ve işletme başarısının sürekliliğini etkileyecektir (Kök, 2006: 296). İş tatmini seviyesi hem çalışanın kariyer gelişimini hem de işletmenin verimliliğini ve başarısını etkileyeceğinden dolayı dikkate alınması gereken önemli bir durumdur. Çalışan iş tatmini yüksekse performans düzeyi de o oranda

yükselecektir. Bu da hem çalışanın hem örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde büyük katkı sağlayacaktır.

3.6. Literatürde İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde iş tatmini ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalara kronolojik bir sıralama ile bakıldığında yapılmış olan çalışmaların detayları aşağıda verilmiştir.

Demirel ve Özçınar (2009)'ın, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma” adlı araştırmalarında, yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmininin sektörden sektöre göre değiştiği görülmüştür.

İşcan ve Sayın (2010)'ın, “Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki” adlı araştırmaları sonucu yapılan analizler değerlendirmesinde örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

“İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”ni araştıran Karcıoğlu ve Akbaş (2010)'ın Erzurum ilinde hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarına uyguladıkları bu çalışmanın sonuçlarına göre, psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz yönde ilişki olduğu görülmüştür.

Bıyık, Şimşek ve Sökmen (2016)'ın, araştırdıkları “Etik İklimin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Holdingin Yöneticilerine Yönelik Araştırma” adlı çalışmanın sonucunda, etik iklim ile hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın aracılık rolünü tespit etmek amacıyla çalışmada iki ayrı model oluşturulmuş olup, birinci modele göre örgütsel bağlılığın; etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracılık etkisi saptanmamıştır. İkinci modele göre ise örgütsel bağlılığın, etik iklimin iş tatmini üzerindeki etkisinde tam bir aracı etkisinin olduğu görülmüştür.

Bıyık, Şimşek ve Erden (2017) tarafından araştırılan “Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi” araştırmanın sonuçlarına göre, etik liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu,

etik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Hemşirelerin iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkileri inceleyen Karakuş (2019)'un, değerlendirilen analizler ışığında, cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu ve medeni durum değişkenleri arasında iş tatmini açısından anlamlı bir fark olduğu; cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, medeni durum ve iş stresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığı; iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Köse (2019)'nin, çalışanların iş tatmini algılarıyla iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada değerlendirilen sonuçlara göre, eğitim durumu, yaş, iş deneyimi ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik bulgulara rastlanmamıştır. Ancak çalışanların iş tatmini algılarıyla iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir.

Yıldırım ve Eraslan (2020), tarafından incelenen “İşletmelerde İş Tatmini: Seramik Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın sonuçlarına göre, seramik fabrikalarında çalışanların iş tatmin düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Katılımcıların iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak yaşanan il, gelir düzeyi ve medeni duruma göre, anlamlı bir farklılık gösterdiğine elde edilen bulgularla belirlenmiştir.

Kara (2021), tarafından araştırılan “Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletmelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi” adlı çalışmada yapılan analiz sonuçlarına göre, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile işgören performansını olumlu yönde etkilediği ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Sosyal medya bağımlılığının çalışanların iş performansı ve iş-aile çatışmasına etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan Karakahraman (2021)'in Gaziantep ilinde banka çalışanlarına yaptığı bu çalışmanın istatistiki analiz sonuçlarına göre, banka çalışanlarının sosyal medya bağımlılıklarının az olduğu, sosyal medya bağımlılığının iş performansını negatif ve anlamlı yönde etkilediği, iş-aile çatışmasını ve iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Sosyal medya bağımlılığının iş performansına ve iş aile çatışmasına etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Şimşek (2022)'in araştırdığı “İş Tatmini ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide İş Yaşamında Yalnızlığın Aracı Rolü: Market Zincirleri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı araştırmasında elde edilen bulgulara göre, iş tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve iş tatmininin iş yaşamında yalnızlık üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu; iş yaşamında yalnızlığın çalışan performansı üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş yaşamında yalnızlığın kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerde en yüksek değerin iş yaşamında yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutu ile iş tatmini arasında olduğu; duygusal yoksunluk ile iş tatmini arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Kekül (2023), tarafından araştırılan “Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması” adlı çalışmada kurumsallaşma düzeyinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansı etkilediği; kurumsallaşma ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Özkan (2023)'in araştırdığı “Erdemli Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü” çalışmasında elde edilen verilere göre, erdemli liderlik boyutları çalışanların psikolojik iyi oluş, iş tatmini ve performanslarını pozitif yönde etkilediği; psikolojik iyi oluşun bu değişkenler arasında aracılık rolü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.7. Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki İle İlgili Literatürde Yapılan Çalışmalar

Literatürde son yıllarda yapılan çalışmalara kronolojik bir sıralama ile bakıldığında hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yer verildiği görülmüştür. Yapılmış olan çalışmaların detayları aşağıda verilmiştir.

Çetin (2014)'in, incelediği “Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” adlı çalışmasının analiz sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinde otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksek olduğu; hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde belirleyici etkisinin olduğu, işten ayrılma niyeti üzerine de etkisinin olmadığı görülmüştür. Çalışanların iş tatminine, hizmetkâr liderliğin bütün alt boyutlarının etkisinin olduğu bulunmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan iş

tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, işten ayrılma niyetine negatif etkisi olduğu bulgularla gösterilmiştir.

Akdöl (2015)'ün, “Hizmetkâr Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma” adlı araştırmasında yapılan istatistiki analiz sonuçları doğrultusunda hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu; yaratıcılık, takdir edilme, bağımsızlık, yetki gibi iş tatmini artırdığı gözlemlenmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderlik tarzının iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğu, lider üye etkileşimi üzerinden de dolaylı bir etkisi görülmüştür.

Eren (2017)'in, “Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği” adlı araştırmasının elde edilen verilerin sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik algısı ile çalışan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve demografik faktörlerden cinsiyet, çalışma süresi incelenmesi sonucunda da iş tatmini açısından anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Von Fischer ve De Jong (2017), tarafından incelenen çalışmada, öğretmenlerin müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğretmen iş tatmini ile ne ölçüde ilişkili olduğu araştırılmıştır. Bu çalışma kamu ve özel liselerde 76 tane öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonuçları müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Son olarak, öğretmen cinsiyeti, eğitim yılı, aynı müdürle çalışma yılı, sahip olunan en yüksek derece veya okul büyüklüğü gibi demografik faktörlerin hiçbiri öğretmenin iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği saptanmıştır.

Çoban (2019), tarafından araştırılan “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmanın amacı, öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Öğretmen algılarına göre hizmetkâr liderliğin en güçlü yüksek puan hesap verilebilirlik boyutu, en düşük puan affetme algısı olduğu ve iş doyumunun en yüksek puan içsellik boyutu, en düşük puan dışsallık algısı olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ve alt boyutları cinsiyet, çocuk sayısı ve en son çalıştığı kuruma göre anlamlı bir farklılık olduğu; iş tatmini ve alt boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda, ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişkide hizmetkâr liderlik ile iş doyumunun dışsallık alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu; hizmetkâr liderlik ölçeğinin

mütevazi ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile iş doyumu ölçeğinin dışsallık alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutlar arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda da, sadece mütevazilik ve sorumlu yöneticilik değişkeninin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.

Chikeleze ve arkadaşları (2021), tarafından gerçekleştirilen, “The Relationship between Supervisors’ Servant Leadership and Police Officers’ Job Satisfaction” adlı çalışmada kolluk kuvvetleri liderlerinin algılanan hizmetkâr liderliği ile polis memurlarının iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda departmandaki polis memurlarının hizmetkâr liderliği ile çalışan iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

4. HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş dünyasında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı sağlamalarında çalışanların yüksek performans göstermelerinde iş tatmini faktörü belirleyici bir unsurdur. Yöneticilerin liderlik tarzı çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Yöneticilerinde hizmetkâr lider rolü benimsemeleri çalışanların iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. Literatürde müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından ne düzeyde algılandığı ve bu durumun öğretmenleri ne derece etkilediği ile ilgili yeterince çalışma yapılmamıştır. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide çalışma şekilleri açısından özellikle öğretmenler üzerinden incelenmesi önemli sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Ağrı ilinde kamu ve özel eğitim kurumlarında gerçekleşmiştir. Çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini araştıran bu çalışma Ağrı ilinde kamu ve özel eğitim kurumlarında öğretmenlik yapan kişiler ile sınırlıdır. Araştırma, uygulandığı yer ve örneklem çerçevesi ile sınırlı olup, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve araştırmaya kendi rızaları ile katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma için kullanılan ölçeklerin kavramları amacına uygun olarak ölçtüğü, örneklem grubunun hizmetkâr liderlik ve iş tatmini ölçeklerindeki soruları doğru anladıkları, katılımcıların anket sorularına samimi ve objektif cevap verdiği varsayılmıştır.

4.4. Tanımlar

Hizmetkâr Lider: Kendini başkalarına hizmet etmeye adanmış ve bu fikrini benimseyen kişiye denir (Yılmaz, 2013).

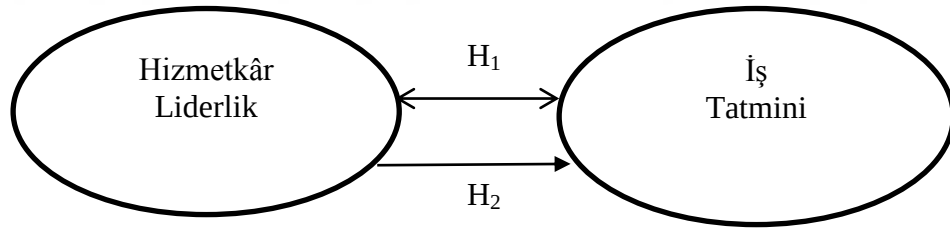
İş Tatmini: Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değerleriyle örtüşmesi ve bunu fark etmesi sonucu oluşan duyguyu ifade etmektedir (Eren, 2017).

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. SPSS 20.0 programı ile veriler analiz edilerek sonuçlar ortaya konulmuştur. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma kapsamında incelenen değişkenler; hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişkendir. Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki ele alınarak geliştirilen araştırmanın modeli Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın modeli

H1: Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

4.7. Katılımcılar

Yapılan çalışmanın evrenini Ağrı İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bütün kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmaya kartopu örneklem yöntemi ile ulaşılan, 193 kadın ve 158 erkek katılımcı olmak üzere toplam 351 katılımcı katılmıştır. Bu çalışmaya katılım gönüllülük esası söz konusudur.

4.8. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketin içinde yer alan form ve ölçekler aşağıda verilmiştir.

4.8.1. Demografik Veri Formu

Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim durumu, çalıştığı okul, kurumun bağlı olduğu sektör ve branşının yer aldığı ve araştırmacı tarafından oluşturulan veri formudur.

4.8.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik algısını belirlemek amacıyla Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından derlenen 7 madde ve tek boyuttan oluşan, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte beşli Likert tipi kullanılarak oluşturulan ifadelerle (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmiştir.

4.8.3. İş Tatmini Ölçeği

Bu çalışmada çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert tipi (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) ve 6 maddeden oluşmaktadır.

4.9. İşlem

Çalışmanın yürütülmesi için Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 22/06/2022 tarihli ve 2022/4 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara demografik veri formu ve araştırma ölçeklerinin yer aldığı anket formu *Google Forms* aracılığıyla ulaştırılmıştır. Alınan cevaplar yeterli sayıya ulaşıldıktan sonra tasnif ve analiz süreci için paket programa aktarılmıştır.

4.10. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen verilerin analizi SPSS 20.0 paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizi 351 katılımcı üzerinden değerlendirilmiştir. Eksik ve hatalı bilgiler aktarması nedeniyle 5 kişi veri setinden çıkarılarak değerlendirmeye alınmamıştır. Kavramlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde yapı geçerliği için faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.



5. BULGULAR

Bu bölümde elde edilen verilerin analiz sonuçlarına yer verilecektir.

Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ölçeklerinin güvenirlik düzeyini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Peterson (1994), araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması güvenilir ve tutarlı olduğunu belirtmektedir (Çetin, 2014: 72).

Tablo 2. Cronbach's Alpha katsayıları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Hizmetkâr Liderlik	6	0.867
İş Tatmini	7	0.864

Bu araştırmada hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0.867 ve iş tatmini ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0.864 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeklerin güvenirliğinin yeterli düzeyde bulunduğunu göstermiştir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili faktör analizi sonuçları aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3. Hizmetkâr liderlik KMO ve Bartlett's test tablosu

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser- Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0.867
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	977.916
	df	15
	Sig.	0.000

KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi sonucu Tablo 3'te gösterilmiştir. Tablodaki KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.867 olması örneklemin faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu görülmektedir ($KMO=0.867>0.60$). Bu tablodaki Bartlett Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunda ($p=0.000<0.05$) olduğundan değişkenler arası ilişkinin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu varsayılmıştır.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörlerin toplam açıklanan varyansları Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Hizmetkâr liderlik toplam açıklanan varyans tablosu

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çıkarma Topamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	3.661	61.020	61.020	3.661	61.020	61.020
2	0.793	13.223	74.243			
3	0.516	8.607	82.850			
4	0.385	6.423	89.272			
5	0.333	5.555	94.828			
6	0.310	5.172	100.000			

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Özdeğerleri (eigenvalues) 1'den büyük olan bir faktör olduğu ve bu faktör varyansın 61.020'sinde toplanmıştır. Açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu göstermiştir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğine ait maddelerin faktörlerdeki faktör yükleri gösteren bileşenler aşağıda gösterilmiştir. Ölçeğe ait tüm maddeler tek bir faktör altında yer almaktadır.

Tablo 5. Hizmetkâr liderlik bileşenler matrisi tablosu

	Bileşen
	1
HL. S1	0.766
HL. S2	0.807
HL. S3	0.743
HL. S4	0.858
HL. S5	0.827
HL. S6	0.672

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

İş tatmini ile ilgili faktör analizi sonuçları aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 6. İş tatmini KMO ve Bartlett's test tablosu

KMO ve Bartlett's Testi			
Kaiser- Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0.834	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1175.021	
	df	21	
Sig.		0.000	

İş tatmini KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi sonucu Tablo 6'da gösterilmiştir. Tablodaki KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.834 olması örneklemin faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu görülmektedir ($KMO=0.834>0.60$). Bu tablodaki Bartlett Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunda ($p=0.000<0.05$) olduğundan değişkenler arası ilişkinin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu varsayılmıştır.

İş tatmini ile ilgili faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörlerin toplam açıklanan varyansları Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. İş tatmini toplam açıklanan varyans tablosu

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çıkarma Toplamları		
	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %	Toplam	% of Varyans	Kümülatif %
1	3.939	56.276	56.276	3.939	56.276	56.276
2	0.933	13.331	69.607			
3	0.692	9.893	79.499			
4	0.563	8.048	87.547			
5	0.358	5.109	92.656			
6	0.271	3.873	96.529			
7	0.243	3.471	100.000			

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Özdeğerleri (eigenvalues) 1'den büyük olan bir faktör olduğu ve bu faktör varyansın 56.276'sında toplanmıştır. Açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu göstermiştir.

İş Tatmini ölçeğine ait maddelerin faktörlerdeki faktör yükleri gösteren bileşenler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 8. İş Tatmini bileşenler matrisi tablosu

	Bileşen 1
İT.S7	0.628
İT. S8	0.804
İT. S9	0.830
İT. S10	0.762
İT. S11	0.755
İT. S12	0.786
İT.S13	0.664

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tabloda gösterildiği gibi iş tatmini ölçeğine ait tüm maddelerin tek bir faktör altında yer aldığı görülmektedir.

Katılımcıların demografik bilgilerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların demografik bilgileri için sayı ve yüzde dağılımı

Gruplar	Frekans	Yüzde%
Yaş		
20-30 Yaş Arası	145	41.3
31-40 Yaş Arası	142	40.5
41-50 Yaş Arası	50	14.2
56-60 Yaş Arası	6	1.7
61 Yaş Üstü	8	2.3
Cinsiyet		
Kadın	193	55.0
Erkek	158	45.0
Medeni Durum		
Evli	216	61.5
Bekâr	135	38.5
Hizmet Süresi		
1-5 Yıl Arası	139	39.6
6-10 Yıl Arası	96	27.4
11-15 Yıl Arası	50	14.2
16-20 Yıl Arası	30	8.5
21 Yıl Üzeri	36	10.3
Eğitim Durumu		
Ön Lisans	5	1.4
Lisans	294	83.8
Yüksek Lisans	52	14.8
Çalışılan okul		
İlköğretim	227	64.7
Lise	124	35.3
Okulun Bağlı Olduğu Sektör		
Kamu	336	95.7
Özel	15	4.3

Tablo 9. (Devamı)

Branş		
Sınıf Öğretmeni	95	27.1
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	30	8.5
Türkçe Öğretmeni	27	7.7
Okul Öncesi Öğretmeni	12	3.4
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	14	4.0
Beden Eğitimi Öğretmeni	10	2.8
Resim İş Öğretmeni	4	1.1
Coğrafya Öğretmeni	12	3.4
İngilizce Öğretmeni	33	9.4
Matematik Öğretmeni	31	8.8
Biyoloji Öğretmeni	2	0.6
Fizik Öğretmeni	9	2.6
Arapça Öğretmeni	2	0.6
Kimya Öğretmeni	10	2.8
Almanca Öğretmeni	2	0.6
Bilişim Teknolojileri Öğretmeni	8	2.3
Görsel Sanatlar Öğretmeni	2	0.6
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	11	3.1
Türk Dili ve Edebiyatı	12	3.4
Özel Eğitim Öğretmeni	5	1.4
Tarih Öğretmeni	9	2.6
Fen Bilimleri Öğretmeni	9	2.6
Müzik Öğretmeni	1	0.3
Felsefe Grubu Öğretmeni	1	0.3
Toplam	351	100.0

Yapılan çalışmaya 20-30 yaş aralığında 145 kişi (%41.3), 31-40 yaş aralığında 142 kişi (%40.5), 41-50 aralığında 50 kişi (%14.2), 51-60 yaş aralığında 6 kişi (% 1.7) ve 61 yaş üstü 8 kişi (%2.3) olmak üzere toplam 351 kişi katılmıştır. Katılımcıların 193'ü (%55.0) kadın, 158'i (%45.0) erkek olarak dağılmaktadır. Katılımcıların 216'sı (%61.5) evli, 135'i (%38.5) bekârdır. Katılımcılar toplam hizmet süresine göre 1-5 yıl arası 139 kişi (%39.6), 6-10 yıl arası 96 kişi (%27.4), 11-15 yıl arası 50 kişi (%14.2), 16-20 yıl arası 30 kişi (%8.5) ve 21 yıl üzeri 36 kişi (%10.3) olarak dağılmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna göre ön lisans 5 kişi (%1.4), lisans 294 kişi (%83.8) ve yüksek lisans 52 kişi (%14.8) olarak dağılmaktadır. Katılımcıların çalıştığı okul türü değerlendirildiğinde ilköğretim 227 kişi (%64.7) ve lise 124 kişi (%35.3) olduğu

görülmektedir. Okulun bağlı olduğu sektör incelendiğinde kamu 336 kişi (% 95.7) ve özel 15 kişi (%4.3) olarak dağılmaktadır. Katılımcıların branşına göre sınıf öğretmeni 95 kişi (%27.1), din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni 30 kişi (%8.5), türkçe öğretmeni 27 kişi (%7.7), okul öncesi öğretmeni 12 kişi (%3.4), sosyal bilgiler öğretmeni 14 kişi (%4.0), beden eğitimi öğretmeni 10 kişi (%2.8), resim iş öğretmeni 4 kişi (%1.1), coğrafya öğretmeni 12 kişi (%3.4), İngilizce öğretmeni 33 kişi (%9.4), matematik öğretmeni 31 kişi (%8.8), biyoloji öğretmeni 2 kişi (%0.6), fizik öğretmeni 9 kişi (%2.6), arapça öğretmeni 2 kişi (%0.6), kimya öğretmeni 10 kişi (%2.8), almanca öğretmeni 2 kişi (%0.6), bilişim teknolojileri öğretmeni 8 kişi (%2.3), görsel sanatlar öğretmeni 2 kişi (%0.6), rehberlik ve psikolojik danışmanlık öğretmeni 11 kişi (%3.1), türk dili ve edebiyatı öğretmeni 12 kişi (%3.4), özel eğitim öğretmeni 5 kişi (%1.4), tarih öğretmeni 9 kişi (%2.6), fen bilimleri öğretmeni 9 kişi (%2.6), müzik öğretmeni 1 kişi (%0.3) ve felsefe grubu öğretmeni 1 kişi (%0.3) olarak dağılmaktadır.

Tablo 10. Ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri

Ölçekler	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Hizmetkâr Liderlik	1.00	5.00	3.9044	.77458	-0.906	1.113
İş Tatmini	1.17	5.00	3.9644	.77074	-0.854	0.766

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve iş tatmini ölçeği toplam puanları için en küçük ve en büyük değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri tablo 10'da verilmiştir. Hizmetkâr liderlik ölçeği 0.77-3.90 puan aralığında iş tatmini ölçeği 0.77-3.96 puan aralığında tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013: 482), değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5-1.5 aralığında yer alması verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki (korelasyon analizi)

		İş Tatmini
Hizmetkâr Liderlik	r	0.582*
	p	0.000
	n	351

• Korelasyon $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon, değişkenler arasındaki doğrusal ilişki gücünü gösteren katsayısı ifade etmektedir. Değişkenler arasında ilişki olması için bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında güçlü düzeyde pozitif ($r=0.582$) ve anlamlı ($p < 0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12’de iş tatmini üzerinde hizmetkâr liderliğin etkileri ile ilgili regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 12. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki (regresyon analizi)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Beta	t	R ²	F	P
İş Tatmini	Sabit(a)	1.705	-	9.886	-	-	0.000
	Hizmetkâr Liderlik	0.579	0.582	13.355	0.338	178.362	0.000

Anlamlılık düzeyi (significance) $p < 0.05$ olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 178.362 olarak bulunmuştur. İlişkinin etkisine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; hizmetkâr liderlik iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Hizmetkâr liderlik düzeyindeki toplam değişim %33.8 oranında iş tatmini tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.338$). Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı=0.582’dir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiyi ifade etmektedir. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu araştırmanın sonucunda bazı bulgulara ulaşılmış ve bu bulgular değerlendirilerek yorumlanmıştır. Çalışma Ağrı İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bütün kamu ve özel okullarda görev yapan 193'ü kadın ve 158'i erkek olmak üzere toplam 351 öğretmen üzerinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların demografik bilgilerinden elde edilen bulgulara göre örneklemdeki öğretmenlerin yaşa göre en fazla 20-30 yaş aralığında %41.3 olarak dağıldığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu %55.0'ı kadın olup, %61.5'i evlidir. Katılımcıların toplam hizmet süresine göre dağılımı en fazla 1-5 yıl arası olup %39.6 olarak dağılmaktadır. Katılımcıların eğitim durumunun büyük oranı %83.8 olup lisans mezunudur. Katılımcıların çalıştığı okul türü değerlendirildiğinde ilköğretim %64.7 olarak çoğunluğunu oluşturmaktadır. Öğretmenlerin % 95.7'si kamuda çalışıp, %27.1'i sınıf öğretmeni olarak çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve iş tatmini ölçeği toplam puanları için en küçük ve en büyük değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri değerlendirilmiştir. Hizmetkâr liderlik ölçeği 0.77-3.90 puan aralığında iş tatmini ölçeği 0.77-3.96 puan aralığında tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5-1.5 aralığında yer aldığı verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenirlik ve geçerlilikleri test edilerek Cronbach Alpha değerleri hizmetkâr liderlik ve iş tatmini ölçekleri için 0.86 olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Araştırmada hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bu istatistiksel analiz sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında olumlu ve istatistiksel olarak güçlü düzeyde ($r=0.582$) ve anlamlı ($p<0.05$) ilişki tespit edilmiştir.

Bu araştırmada bağımsız değişken olan hizmetkâr liderliğin bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulguların sonucuna göre hizmetkâr liderliğin iş tatminini

pozitif yönde ve anlamlı ($F=178.362$, $p<0.05$) olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç hizmetkâr liderlik algısı arttıkça iş tatmininin de artacağını göstermektedir.

Bulguyu daha önceki araştırmaların bulgularıyla karşılaştırmak için hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki araştırma sonuçlarına bakıldığında Çetin (2014)' in otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmasında hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu; Özmutlu (2011)'nün hizmetkâr liderlik davranışının sporcu tatmini üzerine olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmaların bulguları bu araştırmanın bulgularını destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir.

Yapısal geçerliliğin kontrolü için çalışmada faktör analizi uygulanmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği için yapılan Barlett testi sonucu ($p=0.000<0.05$) olduğundan değişkenler arası ilişki anlamlı olduğu varsayılmıştır. KMO değeri 0.867 çıkmıştır. Bu değer örneklemin faktör analizi uygulaması için yeterlidir. Özdeğerleri 1'den büyük olan bir faktör olduğu ve bu faktör varyansın 61.020'sinde toplandığı; açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu varsayılmıştır. İş tatmini ölçeği için yapılan Barlett testi sonucu ($p=0.000<0.05$) olduğundan değişkenler arası ilişki anlamlı bulunmuştur. KMO değeri 0.834 çıkmıştır. Bu değer örneklemin faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu görülmüştür. Özdeğerleri 1'den büyük olan bir faktör olduğu ve bu faktör varyansın 56.276'sında toplandığı; açıklanan varyans değeri ölçeğin güvenli ve geçerli olduğunu saptanmıştır. Her iki ölçeğe ait tüm maddeler tek bir faktör altında yer almıştır.

Elde edilen bulguların sonucunda hizmetkâr liderliğin iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemesi hizmetkâr liderliğin önemini ortaya koymuştur. Çalışma hayatında yöneticilerin etkisinin kaçınılmaz olduğu yaptığımız bu araştırmayla da görüldüğü söylenebilir. Kendi menfaatinden önce çalışanların menfaatine öncelik tanıyan hizmetkâr liderler, çalışanların gelişimine katkı sağlayarak işlerinde verimi ve tatmini inşa edecektir. Bu durum çalışanların motivasyonunu sağlayacak ve güven duygularını artıracaktır. Böylece çalışanların işine karşı geliştirdiği duygusal durumunu yani iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmamızın analiz sonuçları doğrultusunda müdürlerin tutum ve davranışlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini etkilediği varsayılmıştır. Bu varsayım doğrultusunda hizmetkâr

liderlik modeli hakkında farkındalık oluşturulabilir. Öğretmenlerin performanslarını artırıcı eğitimler gerçekleştirilebilir. Öğretmenler ile okul müdürleri arasında sevgi ve saygı kavramları doğrultusunda nitelikli bir ilişkinin kurulması öğretmenin örgütsel bağlılığını geliştirecektir. Hizmetkâr liderlik tarzının etkilediği örgütsel ve bireysel ilişkilerin olumlu davranış sergilemeleri okul gibi kurumlar açısından önemlidir. Liderlik davranışlarının kazandırılması yapılacak uygulamalı eğitimlerle sağlanabilir. Hizmetkâr liderlik davranışını sergileyebilen ve bu anlayışı içselleştirmiş müdürlerin olduğu okullarda öğretmenler daha aktif rol alacaklardır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip olması müdür-öğretmen ilişkilerini nitelikli kılacaktır. Bu durum öğretmenlerin örgütlerine bağlılık geliştirmelerini ve işini daha istekli yapmalarını sağlayacaktır. Öğretmenlerin kendi aralarında da nitelikli ilişkiler kurmalarını destekleyecektir. Öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmaları bir problemle karşılaşmaları durumunda çözüm odaklı yaklaşımlarını kolaylaştıracaktır. Bu durum öğretmenin başarısına değer katacaktır.

Okul müdürlerinin davranış ve tutumları öğretmenlerin motivasyonuna ve öğretmenlerin kendi aralarında nitelikli ilişkiler kurmalarına katkı sağladığı gibi öğrencilerle ilişkilerini de etkileyecektir. Öğretmenin hizmetkâr liderlik davranışını benimseyen müdürle çalışması eğitimin kalitesini dolayısıyla öğrencinin başarısını etkileyecektir. Eğitim sektöründe yapılması gerekli olan uygulamalar arasında yer verilmesi gereken önemli konulardan biri de hizmetkâr liderlik anlayışına yönelik çalışmalardır. Buna yönelik seminer ya da eğitimler verilebilir. Özellikle müdür adaylarına uygulanan sınavlarda hizmetkâr liderlik modeline yer verilebilir. Bu tür çalışmaların eğitime kazanımları olacağı açıktır.

KAYNAKÇA

- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Aslan, H. (2020). Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal* 8(1), 196-212.
- Akgemci, T. , Kalfaoğlu, S. ve Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan Sessizliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Atılğan, Ö. (2017). İş Tatmini İle İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 35-55.
- Akarca, M. (2021). *Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Değişime Dönük Tutumun, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara, (668449).
- Acar, B. (2021). *Örgütsel Öğrenmenin İş Tatminine Etkisi: Demir-Çelik Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Karabük Üniversite, Karabük, (673563).

- Ayık, Ö. (2022). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde Görevli Antrenörlere Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Marmara.
- Bıyık, Y. , Şimşek, T. ve Sökmen, A. (2016). Etik İklimin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Holdingin Yöneticilerine Yönelik Araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 237-249.
- Bıyık, Y. , Şimşek, T. ve Erden, P. (2017). Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
- Begenirbaş, M. ve Yalçın, R. (2020). Hizmet Çalışanlarının İş Tatmini ve Performansı Liderlik Algılamalarından Etkilenir Mi? Hizmetkâr Liderlik Örneği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 30(1), 25-49.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bilgin, E. ve Yıldırım, A. (2017). Devlet Yönetiminde Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine Göre Yavuz Sultan Selim. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(10), 463-483.
- Boztosun, D. , Filik, T. ve Demirtaş, Ö. (2022). Hizmetkâr Lider Davranışlarının Güven İklimi Aracılığıyla İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 25(1), 87-98.
- Balay, R. , Kaya, A. ve Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 231-249.
- Bölükbaşı, A. ve Yıldız, D. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXVII(II), 345-366.
- Bayraktar, H. ve Korkmaz, O. (2022). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Yöneticileri İle İlgili Hizmetkâr Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 91, 92-108.
- Bayarçelik, E. B. ve Hıdır, A. (2020). Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi. *International Journal Of Management And Administration*, 4(7), 54-70.

- Baysal, R. Ö. (2022). *İş Tatmini ve İş Performansının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Eleştirel Düşüncenin Aracı Rolü: Finans Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, (764951).*
- Baskındağlı, Y. (2022). *Sağlık Sektöründe İçsel Pazarlama ve Kurumsal İtibarın Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, (756748).*
- Bıyıkbeyi, T. (2019). *Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler Sınıflandırılması Bağlamında Panoptikon, Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.*
- Chikeleze, M. , Vigil, J. , Hale, W. , Johnson, I. ve Williams, D. (2021). The Relationship between Supervisors' Servant Leadership and Police Officers' Job Satisfaction. *SLTP*, 8(1), 13-28.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, (525143).*
- Çay, O. (2021). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin, Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, (664339).*
- Çalışal, S. ve Yücel, L. (2019). Hizmetkâr Liderlik: Refik Saydam Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Çetinkaya, A. ve Yıldız, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik Algısının Personel Güçlendirmeye Etkisi: Perakende Sektörü Çalışanları Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(35), 1-11.
- Çalışkan, S. C. , Sanı, F. O. Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Hizmetkâr Liderliğin İş-Aile Zenginleşmesi Üzerindeki Etkisinde Kapsamlı Bir Model Geliştirme Arayışları: Örgütle Özdeşleşme ve Pozitif Psikolojik Kaynakların Bu Etkileşimde Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 298-304.
- Çelik, N. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konya İli Örneği. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, (492160).*

- Çınar, Ö. ve Özyılmaz, F. Z. (2019). İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesinde Bir Uygulama. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 533-556.
- Çetin, H. (2014). *Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Çoban, O. (2019). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, (549316).
- Çelik, Y. ve Demir, B. (2020). İş Görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(2), 29-49.
- Duyan, E. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Duyan, E. ve Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, 49 (1), 1-32.
- Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.
- Dziuba, S. , Ingaldi, M. ve Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction And Their Work Per-Formance As Elements Influencing Work Safety. *CzOTO*, 2(1), 18-25.
- Demircan, D. (2021). *Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Demir, C. (2012). *Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, (312385).
- Divanoğlu, S. ve Usta, Ş. (2017). İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 108-129.

- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Ertemiz, B. D. (2023). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul*, (802037).
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017a). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *UIİİD-IJEAS*, 16, 851-864.
- Eren, F. (2017b). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul*, (472174).
- Erdağ, T. ve Arslantaş, C. (2021). Kabin Amirlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Kabin Memurlarının İş Tatmin Düzeyi Üzerinde Etkili midir? Tam Hizmet Sağlayıcı Bir Havayolu İşletmesinde Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(4), 789-810.
- Evkaya, C. (2019). Lise Öğretmenlerinde İş Etiği ve İş Tatmini Algısının Karşılaştırmalı Analizi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.
- Esen, D. (2023). Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Öğretmen Özerkliğinin Aracılık Rolü. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(27), 55-86.
- Erbir, M. (2020). Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özellikleri ve Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşma Durumu. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 26-40.
- Elsteel, A. İ. (2021). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Libya'da Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu*.
- Fischer, P. ve Jong, D. (2017). The Relationship between Teacher Perception of Principal Servant Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction. *SLTP*. 4(2), 53-84.
- Gökçen, Z. (2019). Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul*, (591632).

- Günaydın, S. C. , Sanı, F. O. , Tarlacı, Ö. ve Yozgat, U. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Elektrik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 1, 15–23.
- Ghalavı, Z. ve Nastiezaie, N. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 89, 241-264.
- Gürkan, H. , Barut, C. , Ünsel, O. ve Aybay, E. (2017). Demografik Değişkenler İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 130-157.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kekül, O. (2023). Kurumsallaşma Düzeyiyle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Doğu Karadeniz Bölgesindeki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Alan Araştırması. *Doktora Tezi, Giresun Üniversitesi, Giresun, (802012)*.
- Kınalı, S. (2021). Hizmetkâr Liderlik Davranışının İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya*.
- Kılıç, K. ve Portakal, S. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi: Gaziantep İlindeki Seyahat Acentaları Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 199-212.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Küçük, B. ve Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 453-472.
- Karabal, C. ve Efe, M. N. (2018). Hizmetkâr Liderliğin İki Taraflı İstismarı: Bir Örnek Olay. *Türkay*, 2(8), 1-14.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.

- Karacaoğlu, K. ve Satır, F. (2019). Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının, Performansları Üzerindeki Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 87-111.
- Kılıç, C. K. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106 – 113.
- Keser, A. (2015). *Çalışma Psikolojisi* (5. Baskı), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Karakuş, Ç. (2019). Çalışma Hayatında İş Tatmini ve İş Stresi: Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 92-104.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Köse, E. (2019). Çalışanların İş Tatmini Algıları İle İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 131-148.
- Kara, E. M. (2021). *Yerli ve Yabancı Sermayeli İşletmelerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu, (706615).*
- Karakaş, A. ve Gökmen, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya’da Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 99-127.
- Keleş, H. N. (2007). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 242-263.
- Koçak, M. (2021). *Kişilik Tipleri ve Bireysel Satış Performansının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Emlak Danışmanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, (668510).*

- Karakahraman, Y. (2021). *Sosyal Medya Bağımlılığının İş Performansı ve İş-Aile Çatışmasına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolünün Belirlenmesi. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, (675811).*
- Kurt, S. (2023). *İş Tatmini ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Kişilik Özellikleri, Örgüt Kültürü ve Stratejik Çevikliğin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, (784328).*
- Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Marakçı, D.ve Boz, A. (2022). Öğretmen Motivasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Yordayıcı Rolü. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 21-35.
- Nal, M. , Bektaş, G. ve Kaya, E. (2020). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 842-858.
- Okumuş, M. (2021). *Esnaf ve Sanatkârlarda Firma Performansı Sarmalında Bireysel Etkenlerle (Girişimcilik, Özliderlik, Kişilik). İş Tatmini ve Müşteri Tatmini İlişkisi: Kahramanmaraş'ta Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.*
- Okan, N. (2021). Hizmetkâr Liderlik: Mevlana Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(3), 208-216.
- Orhan, E. (2019). Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri; Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 249-276.
- Özden, A. (2019). *Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Aracı Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.*
- Örgev, C. , Topal, B. ve Erdoğan, M. (2018). Öğretim Elemanlarının Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Öğrencilerin Perspektifinden Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 118-135.
- Özer, Ö.(2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112.

- Özdemir, N. ve Yılmaz, E. (2019). Algılanan Hizmetkâr Liderliğin Presentizm (Edimsizlik) Üzerindeki Etkisi: Frigya Bölgesi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(3), 198 – 209.
- Özbezek, D. B. (2022). Hizmetkâr Liderlik ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 584 – 602.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özkan, S. A. (2023). *Erdemli Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, (805328).
- Öztürk, A. (2022). *Örgütsel Etik İklimin İş Gören Motivasyonuna Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve İş Tatmininin Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, (760251).
- Özkalp, E. , Varoğlu, A. , Varoğlu, D. , Kırel, A. ve Acar, P. (2019). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Örücü, E. ve Kaçan, A. (2019). İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Eczane Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Bandırma Onyediyül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 167-189.
- Özpehlivan, M. (2019). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öncel, M.U. (2021). *Stratejik Kararların, İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu ve Kârlılık Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, (698173).
- Rençber, İ. (2019). *Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve İş Tatmininin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (622811).
- Sıtkı, A. (2022). *Toplam Kalite Yönetiminin İş Tatmini ve Hasta Memnuniyetine Etkisi Gaziantep ve Halep Örneği*. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır, (764936).
- Sönmez, M. Ö. (2022). *İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, (764414).

- Simić, I. ve Stojković, N. (2014). Manager's Role In Raising The Level Of Job Satisfaction. *Facta Universitatis, Economics And Organization*, 11(2), 163 – 174.
- Sanı, F. , Çalışkan, S. , Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda “İyi İdare” Perspektifinde Hizmetkâr Liderlik, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ombudsman Akademik*, 1, 259-293.
- Sütbaş, M. ve Attila, G. (2020a). Hizmetkâr Liderlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü: Antalya İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-255.
- Sütbaş, M. (2020b). *Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, (581329).
- Saruhan, C. , Yıldız, L. , Şakar, A. N. , Tonus, H. Z. , Besler, S. , Ulukan, C. ve Özler, N. (2018). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Şimşek, T. (2022). İş Tatmini İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide İş Yaşamında Yalnızlığın Aracı Rolü: Market Zincirleri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 1161-1175.
- Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42.
- Tozlu, A. (2022). *Kamu Yönetiminde Kariyer Uzmanı Personelin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, (736863).
- Topal, A. (2019). *Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık*

Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, (607975).

Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışanlar Tarafından Algılanma Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.

Taşlıyan, M. , Engizek, H. ve Gül, N. (2017). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Esnek Çalışma Saatleri: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Çalışma. *TÜBAV Bilim*, 10 (2), 111-125.

Topaloğlu, C. (2019). *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, (580820).*

Tatlıcan, M. ve Çögenli, M. Z. (2020). İş Sağlığı ve Güvenliği Performans Değerlendirme Uygulamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Endüstri İşletmesi Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 181-194.

Tabachnick, B. G. , Fidell, L. S. (2013), *Using Multivariate Statistics* (6. Edition), Pearson, Boston.

Uzkurt, K. B. (2022). *Dijitalleşmenin İş Performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara, (756841).*

Uğurluoğlu, Ö. , Köse, S. ve Köse, T. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.

Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.

Wiramuda, P. (2017). The Meaning Of Servant Leadership: A Qualitative Phenomenological Study. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, III, (9). 859-869.

Yılmaz, O. (2022). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, (735259).*

Yazıcı, A. M. (2022). *İşletmelerde İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, (723729).*

- Yücekaya, P. (2021). İş Tatmini ve Görev Performansı Arasındaki İlişkide Hizmetkâr Liderliğin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 5(1), 22-33.
- Yıldız, B. (2016). Hizmetkâr Liderlik Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 499-517.
- Yıldırım, A. (2017). *Kurumsal Kültürün Oluşumu ve Sürdürülebilirliğinde Hizmetkâr Liderliğin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, (522973).*
- Yapraklı ve Yılmaz (2007). Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 62-98.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.*
- Yıldırım, İ. ve Eraslan, H. (2020). İşletmelerde İş Tatmini: Seramik Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 531-548.

EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Değerli Katılımcı;

Hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırmada vaktinizi ayırarak doğru ve içten cevaplarınız ile anket formumuzu doldurmanız bizim için önem arz etmektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Anket formunu doldurmanız vermiş olduğunuz bilgilerin yalnızca akademik çalışmada kullanılmasına izin verdiğinizizi göstermektedir. Sizlerden toplanan hiçbir bilgi akademik çalışmanın sonuçlarının paylaşımı dışında kullanılmayacaktır. Anket formunda yer alan sorular sizlerin kişisel olarak tanınabileceğiniz soruları içermemekte ve kimliğinizi açık edecek hiçbir soru bulunmamaktadır. Verdiğiniz bilgilerin gizliliğinin korunacağı tarafımca taahhüt edilmektedir.

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK

Tez Öğrencisi

Nuran Güler

BÖLÜM I: Bu bölümde anketi cevaplayan kişinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1.	Yaş	() 20-30 Yaş Arası () 31-40 Yaş Arası () 41-50 Yaş Arası () 51-60 Yaş Arası () 61 Yaş Üstü
2.	Cinsiyet	() Kadın () Erkek
3.	Medeni Durum	() Evli () Bekâr
4.	Hizmet Süresi	() 1-5 Yıl Arası () 6-10 Yıl Arası () 11-15 Yıl Arası () 16-20 Yıl Arası () 21 Yıl Üzeri
5.	Eğitim Durumu	() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
6.	Çalıştığınız Okul	() İlköğretim () Lise
7.	Okulunuzun Bağlı Olduğu Sektör	() Kamu () Özel
8.	Branşınız	

Ek 1. (Devamı)

BÖLÜM II: Bu bölümde iş tatmini ve hizmetkâr liderlik unsurlarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Size uygun kutucuğu işaretleyiniz.

NO	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Şahsi bir problemim olduğunda müdürümden yardım isteyebilirim.					
2	Müdürüm topluluğa geri vermenin(yardım etmenin) önemini vurgular.					
3	Müdürüm eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.					
4	Müdürüm zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbesiyet verir.					
5	Müdürüm kariyer gelişimime öncelik verir.					
6	Müdürüm benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.					
7	Müdürüm başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.					
8	Genel olarak işimden memnunum					
9	Genel olarak bu işte yerine getirdiğim görevlerden memnunum					
10	Heyecan verici bir işte çalıştığımı düşünüyorum					
11	Yaptığım iş için harcadığım zamanın dikkate değer olduğunu düşünüyorum.					
12	Diğer insanlara bu okulda çalışmayı tavsiye ederim					
13	Bu okulun çalışabilecek en iyi yer olduğunu düşünüyorum					

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-101715

Konu : Etik Onay

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK

"HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA"

konulu etik kurul başvurunuz, Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 22/06/2022 tarih 2022/4 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 015J-ULYA-08PE

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebysorgu.gumushane.edu.tr/>

Adres:
Telefon No : Fax No :
e-Posta : İnternet Adresi : <http://www.gumushane.edu.tr/>
Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi İçin :Fatma AYDIN
İşçi
Dahili No:5350617360



ÖZGEÇMİŞ

Nuran GÜLER, ilkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Ağrı’da tamamladı. 2019 yılında Gümüşhane Üniversitesi, İİBF İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini ise Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalında sürdürmektedir.

