T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BELEDİYELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Canan TOPALOĞLU
100019049

İstanbul, 2019

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BELEDİYELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Doktora Tezi

Canan TOPALOĞLU
100019049

Danışman: Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

İstanbul, 2019

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme

Doktora programı öğrencisi CANAN TOPALOĞLU'nun Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatminin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu 31.05.2019 tarih ve 2019/495/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği**/~~oyçokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	: Doç. Dr. Murat Yalçıntaş	
JÜRİ ÜYESİ	Prof. Dr. Selim Zaim	
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. A. Tuğba Karabulut	
JÜRİ ÜYESİ	Doç. Dr. Öykü İyigün	
JÜRİ ÜYESİ	: Dr. Öğretim Üyesi Sinem KUSAKCI	

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum doktora tezi, özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup, İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Canan TOPALOĞLU



ÖZET

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BELEDİYELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Topaloğlu, Canan
İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat Yalçıntaş
Haziran, 2019, xıv + 258 sayfa

Yerel yönetimler arasında kentsel sorunların çözümü ve ihtiyaçların giderilmesi açısından en önemli kuruluşlar belediyelerdir. Belediye hizmetlerinin yerine getirilmesinde, iş tanımlarının dışında ekstra rol üstlenen, gönüllü davranışlar sergileyen, pozitif katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu davranışların oluşumunda yöneticilerin tutum ve davranışları çok büyük bir rol oynamaktadır. Çalışanlara değer veren, empati kurabilen, üyelerinin çıkarlarını gözeten bir lider, bu özellikleriyle hem örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının benimsenmesine, hem de işgörenlerin iş tatmininin artmasına neden olacaktır. Bu araştırmanın amacı son dönemlerde ön plana çıkan "Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımının" yerel yönetimlerde işgörenler üzerinde etkilerini tespit etmek, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide iş tatminin aracılık etkisini gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu kapsamda İstanbul, İzmir, Adapazarı belediyelerinde, toplam 616 adet anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, toplanan verilerin analizinde hipotezlerinin sınanmasında çok değişkenli istatistiksel bir teknik olan "Yapısal Eşitlik Modeli" nden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre hem içsel iş tatmini hem de dışsal iş tatminin hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar liderlik, yerel yönetimler, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini.

ABSTRACT

INTERMEDIARY ROLE OF JOB SATISFACTION ON THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: AN APPLICATION TO MUNICIPALITIES

Topaloğlu, Canan
Business Administration Department, Doctoral Dissertation
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Murat Yalçıntaş
June, 2019, xıv + 258 pages

Municipalities are the most important institutions in terms of solving urban problems and addressing needs among local administrations. In fulfilling municipal services, there is a need for employees who undertake an extra role besides their job descriptions, exhibit voluntary behaviours, and contribute positively. In the formation of these behaviours, managers' attitudes and behaviours play a very important role. A leader who values the employees, empathy, and takes care of the interests of the members will cause that organizational citizenship behaviours are adopted within the organization as well as the satisfaction of the employees' increases. The aim of this study is to determine the effects of the "Servant Leadership Approach", which has recently come to the fore, on employees in local governments, and determine whether the job satisfaction displays its mediation effect on the relationship between servant leadership and organizational citizenship. In this respect, 616 survey study in total have been conducted in municipalities of İstanbul, İzmir, Adapazarı. In this study, a multivariate statistical technique, "Structural Equation Model" was used to analyze the collected data and test the hypothesis. According to the findings, it has been found that both intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction have a partial mediating role on the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior.

Key Words: Servant leadership, local governments, organizational citizenship behavior, job satisfaction.

ÖNSÖZ

Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünün incelendiği araştırmanın konuya ilgi duyan herkese yararlı olmasını diliyorum.

Doktora öğrenimim ve tez çalışmamın oluşturulması sürecinde, değerli fikirleriyle her zaman yanımda olan, her daim gülen yüzü, anlayışı ve desteğini sürekli olarak yanımda hissettiğim saygıdeğer Danışman Hocam Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a bana kattığı her şey için yürekten teşekkür ediyorum. Tez İzleme Komitelerimde bana değerli fikirleriyle yardımcı olan çok kıymetli Hocalarım Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut ve Doç. Dr. Necla Öykü İyigün'e, değerli Tez Jüri Üyesi Hocalarım Prof. Dr. Selim Zaim ve Dr. Öğretim Üyesi Sümeyye Kuşakçı'ya doktora öğrenimim boyunca tezime katkılarından dolayı tüm hocalarıma çok teşekkür ediyorum. Ayrıca tez süresince bana her konuda destek olan çok değerli Dr. Öğretim Üyesi Özlem Ayaz Arda' ya, analizlerimin gerçekleştirilmesinde yardımcı olan Eyüp Yurt'a ve desteği ve katkılarından dolayı değerli arkadaşım Bayram Dede'ye çok teşekkür ediyorum.

Araştırma anketinin uygulama aşamasında, araştırma örneklemi olarak iletişime geçilen ve destekleri istenilen yerel yönetimlerin önemli bir kolu olan belediyelerin değerli çalışanlarının anketi cevaplamada gösterdikleri sabır ve ilgi büyük önem taşımaktadır. Katılımcıların göstermiş oldukları destek ve ilgi için çok teşekkür ederim. Doktora eğitimim süresince desteklerini benden esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Canan Topaloğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLO LİSTESİ ..... **x**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiii**
KISALTMALAR ..... **xiv**
GİRİŞ **1**
1. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARI **4**
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı 4
1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 5
1.3. Liderlik Teorileri 8
1.3.1. Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi ve Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı 8
1.3.2. Özellikler Teorisi 13
1.3.3. Davranışsal Yaklaşımlar 15
1.3.4. Durumsal Yaklaşımlar 26
1.3.5. Modern Liderlik Teorileri 36
2. HİZMETKAR LİDERLİK **48**
2.1. Hizmetkar Liderlik Kavramı 49
2.2. Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi 52
2.3. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri 56
2.4. Hizmetkar Liderlik Modelleri 60
2.4.1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 61
2.4.2. Russel ve Stone'un hizmetkâr liderlik modeli 64
2.4.3. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli 68
2.4.4. Winston' un Hizmetkar Liderlik Modeli 71

2.4.5. Dennis ve Winston' un Hizmetkar Liderlik Modeli 72
2.4.6. Waddell' in Hizmetkar Liderlik Modeli 74
2.4.7. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Modeli 75
2.5. Hizmetkar Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları 78
2.6. Hizmetkar Liderlik Alanında Yapılmış Bazı Çalışmalar 80
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı 88
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri 89
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi 90
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları 92
3.4.1. Özgecilik (Altruism) 92
3.4.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) 93
3.4.3. Nezaket (Courtesy) 94
3.4.4. Centilmenlik (Sportsmanship) 95
3.4.5. Sivil Erdem (Civil Virtue) 95
3.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Hizmetkar Liderlik İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar 96
3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar 97
3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler 99
3.7.1. Sosyal Mübadele Teorisi 99
3.7.2. Lider- Üye Değişim Teorisi 100
3.7.3. Karşılıklılık Norm Teorisi 100
3.7.4. Vekalet Teorisi 101
4. İŞ TATMİNİ 102
4.1. İş Tatmini Kavramı 102
4.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Boyutları 103
4.2.1. İçsel İş Tatmini 104
4.2.2. Dışsal İş Tatmini 104
4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 105
4.3.1. Bireysel Faktörler 105
4.3.2. Örgütsel Faktörler 109
4.4. İş Tatmini Kuramları 112

4.4.1. Kapsam Teorileri 113
4.4.2. Süreç Teorileri 117
4.5. İş Tatmininin Sonuçları 122
4.5.1. Verimlilik 122
4.5.2. Performans 122
4.5.3. Örgütsel Bağlılık 123
4.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları 123
4.6.1. Stres 123
4.6.2. İşe Devamsızlık 124
4.6.3. Yabancılaşma 124
4.6.4. İşten Ayrılma 124
4.7. İş Tatmini ve Hizmetkar Liderlik İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar 125
5. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BELEDİYELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA 129
5.1. Araştırmanın Amacı 129
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 130
5.3. Verilerin Toplanması 133
5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 134
5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 137
5.6. Araştırmanın Kısıtları 142
5.7. Veri Analizi ve Sonuçları 143
5.8. Demografik Veriler 144
5.9. Ölçek Doğrulama 145
5.9.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi 146
5.10. Korelasyon Analizi Sonuçları 162
5.11. Aracı Değişken Analizi ve Bulgular 163
5.11.1. Betimsel Bulgular 168

5.12. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular 170
5.12.1. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Cinsiyete’’ Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular 170
5.12.2. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Yaşa’’ Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular 172
5.12.3. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Eğitim Düzeyi’’ne Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular 176
5.12.4. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Medeni Durumu’’na Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular 180
5.12.5. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Çalışma Süresi’’ne Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular 182
5.12.6. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Çalışma Pozisyonu’’na Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular 186
5.13. Aracı Değişken Analizi Sonuçları 190
5.14. Sonuç ve Öneriler 200
5.14.1. Hipotez Sonuçları 201
5.14.2. Uygulama Sonuçları 210
5.14.3. Öneriler 216
KAYNAKÇA 221
EKLER 251

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar 6
Tablo 2. Liderlik Kişilik Özellikleri 14
Tablo 3. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri 23
Tablo 4. X Ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar 24
Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeline Göre Lider Davranışı 26
Tablo 6. Dört Önemli Durumsal Liderlik Modelinin Karşılaştırılması 29
Tablo 7. Vizyoner Ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri 46
Tablo 8. Wong'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modelinin Karakteristik Özellikleri 61
Tablo 9. Russell Ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri 65
Tablo 10. Hizmetkar Liderliğin Avantajları Ve Dezavantajları 79
Tablo 11.Türkiye'de Bulunan Belediyelerin İstatiksel Oranı 131
Tablo 12. α= 0.05 İçin Örneklem Büyüklükleri 132
Tablo 13. Belediyelere İlişkin Geçerli Anket Sayısı 133
Tablo 14. Hizmetkar Liderlik Boyutları Ve İfade Numaraları 138
Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Ve İfade Numaraları 140
Tablo 16. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Boyutları ve İfade Numaraları 141
Tablo 17. Demografik Veriler Tablosu 145
Tablo 18. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Beş Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri 148
Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 150
Tablo 20. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Faktörlerine Ait Cronbach Alfa Katsayıları 151
Tablo 21. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri 152
Tablo 22. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 154
Tablo 23. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Faktörlerine Ait Cronbach Alfa Katsayıları 155
Tablo 24. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatmini Boyutunun Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri 156

Tablo 25. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 158
Tablo 26. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatmini Boyutuna Ait Cronbach Alfa Katsayıları ..158
Tablo 27. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatminin Boyutunun Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri 159
Tablo 28. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 161
Tablo 29. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatmini Boyutuna Ait Cronbach Alfa Katsayıları 161
Tablo 30. Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Katsayılar 162
Tablo 31. Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık Ve Basıklık Katsayıları 164
Tablo 32. Bağımlı, Bağımsız Değişkenler ve Kullanılan Testler 164
Tablo 33. Çoklu Bağlantının Değerlendirilmesi 166
Tablo 34. Yapısal Eşitlik Modeli Analizinde Kullanılan Uyum İndeksleri Ve Değer Aralıkları 168
Tablo 35. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini Ölçeklerinden Alınan Puanlara Ait Betimsel Bilgiler 169
Tablo 36. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 170
Tablo 37. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 171
Tablo 38. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 172
Tablo 39. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması ...173
Tablo 40. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması 174
Tablo 41. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması 175
Tablo 42. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması 176
Tablo 43. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması 177
Tablo 44. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması 179

Tablo 45. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması 180
Tablo 46. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması 180
Tablo 47. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması 181
Tablo 48. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması 182
Tablo 49. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması 183
Tablo 50. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması 185
Tablo 51. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması 187
Tablo 52. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması 188
Tablo 53. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması 189
Tablo 54. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Doğrudan Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri 191
Tablo 55. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yol Katsayısı İle İlgili Değerler 192
Tablo 56. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İçsel İş Tatminin Aracılık Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri 193
Tablo 57. İçsel İş Tatminin Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular 195
Tablo 58. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal İş Tatminin Aracılık Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri 196
Tablo 59. Dışsal İş Tatminin Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular 198
Tablo 60. Hipotez Testi Sonuçları 199
Tablo 61. Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar 200

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Ohio State Liderlik Modeli 17
Şekil 2. Yönetim Tarzı Matriksi 21
Şekil 3. Lider davranışlarını etkileyen durumsal değişkenler 28
Şekil 4. Fiedler' in Durumsalık Modeli.....31
Şekil 5. Yol amaç kuramında liderlik süreci 33
Şekil 6. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli 64
Şekil 7. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 1 66
Şekil 8. Russell ve Stone'nun Hizmetkar Liderlik Modeli 2 67
Şekil 9. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli 68
Şekil 10. Winston' un Hizmetkar Liderlik Modeli 71
Şekil 11. Waddell' in Hizmetkar Liderlik Modeli 75
Şekil 12. Dierendonck Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli 76
Şekil 13. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İçsel İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 1 135
Şekil 14: Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 2 136
Şekil 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı149
Şekil 16. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 153
Şekil 17. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 157
Şekil 18. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 160
Şekil 19. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 191
Şekil 20. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İçsel İş Tatminin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 194
Şekil 21. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal İş Tatminin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 197

KISALTMALAR

akt. : Aktaran
a.g.m. : Adı Geçen Makale
C. : Cilt
Çev. : Çeviren
DFA. : Doğrulayıcı Faktör Analizi
DİT. : Dışsal İş Tatmini
HL. : Hizmetkar Liderlik
H. : Hizmet
İİT. : İçsel İş Tatmini
M.Ö. : Milattan Önce
M.S. : Milattan Sonra
ÖVD. : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
s. : Sayfa
S. : Sayı
TV. : Tolerans Değerleri
V. : Vizyon
VIF. : Varyans Artış Faktörleri
vd. : Ve Diğerleri
yy. : Yüzyıl

GİRİŞ

İçinde yaşadığımız teknoloji ve bilgi çağında hizmet etmeyi bir yaşam şekli haline getiren, çalışanlarla birlikte hareket edip onların gelişimine katkı sağlayan modern liderlik yaklaşımlarından birisi de Robert K.Greenleaf tarafından 1970'te ortaya atılan ''Hizmetkâr Liderlik'' yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, lideri kendinden önce diğerlerine hizmet eden kişi, yani bir "Hizmetkâr" olarak görmekle başlar. Hizmetkar lider, üyelerinin başarısı için sürekli çalışan, kendini onlar için feda eden, üyelerinin gereksinimlerini karşılayan kısacası onların yaşamında önemli yer edinmiş kişidir. Son yıllarda hizmetkar liderlik üzerine yapılan çalışmaların artmaya başlamış olmasına rağmen, alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise literatürde, işgörenlerin örgüt için belirlenen rol tanımlarının ötesinde gönüllü olarak ekstra davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlere gereksinim duymaktadır. Hizmetkar liderlik yaklaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışının ana amaçlarının benzer olması bu iki kavramı birbiriyle yakından ilişkili hale getirmektedir. Bu iki davranışın temelinin gönüllü davranışlara dayanması açısından, hizmetkar liderlik yaklaşımının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkiler yaratacağı düşünülmektedir.

Örgütlerde verimliliğin sağlanması ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde iş tatmininin önemi büyüktür. İş tatmini ile ilgili birçok tanımlar yapılmıştır. İş tatmini kısaca bireylerin çalıştığı işyerine ve yapmış olduğu işlere karşı hissettiği memnuniyet ve pozitif duygular olarak tanımlamıştır. Kişinin işinden dolayı mutlu ve huzurlu olması onun işinde tatmin olduğunu gösterir. İşinde tatmin olan kişi hem daha verimli olur, hem de örgütsel etkinliğin sağlanmasında büyük rol oynar. İçsel iş tatmini, işin kendisinden kaynaklanan tatmin olarak ifade edilmektedir. Kişinin yeteneklerini örgüt içerisinde sergileyebilmesi, özgür bir iş ortamında çalışabilmesi, sorumluluk ve yetkiye sahip olabilmesi, işin sağladığı statü, saygınlık gibi etkenler içsel iş tatmin unsurlarıdır.

Dışsal iş tatmini ise, iş ile ilgili dolaylı olan bağlantıları yani işletmenin politikaları, örgüt içi uygulamalar, ücret, yükselme ve terfi şartları gibi konuları içermektedir. Örgütlerin gelişip büyüyebilmesi ve diğer örgütler ile rekabet edebilmesi için işinden tatmin olmuş, huzurlu, mutlu işgörenlere ihtiyacı vardır. Bunun sağlanmasında ise liderlere büyük görevler düşmektedir. Liderler öncelikle çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmalı, bireylere sorumluluk ve yetkiler vermeli, statü ve saygınlık kazandıracak faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Ayrıca güçlü örgüt politikası oluşturmalı, kişilerin çalışma koşullarını, sosyal imkanlarını arttırmalı, ücret ve terfileri adil bir şekilde dağıtımını yapmalıdırlar. Bireylerin içsel ve dışsal iş tatmininin bu şekilde sağlanması ile birlikte örgütler daha başarılı, işgörenler ise memnun ve huzurlu olacaklardır. Bu bağlamda iş tatmininin örgütler ve kurumlar için önemini ve etkilerini belirlemek amacıyla sözkonusu araştırmada detaylı bir şekilde incelenerek literatüre katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin hem içsel hem de dışsal boyutunun aracılık etkisi analiz edilmesi ve bu analiz sonuçlarının diğer kuramlara uyarlanarak ilişki kurulması tasarlanmıştır. Yazınsal alan incelendiğinde iş tatmininin alt boyutlarının aracılık etkilerine yönelik çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu açıdan çalışma sonucunda zengin ve verimli bulguların elde edileceği beklenmektedir.

Araştırmanın evreni olarak günümüzde çok önemli bir yer tutan, yerel hizmetlerin en önemli kuruluşlarından olan belediyeleri kapsamaktadır. Vatandaşların ihtiyaçlarını karşılanması ve giderek artan kentsel sorunların çözüme kavuşturulması belediyelerin en önemli hizmetleri arasında sayılmaktadır. Bu hizmetlerin gerçekleştirilmesi ise ancak anlayışlı, özverili, hoşgörülü, güçlü ve samimi iletişim kurabilen, fedakar ve en önemlisi hizmet etme anlayışına sahip liderlerin varlığı ile mümkün olmaktadır. Üyelerine hizmet etmeyi kendine görev sayan bu liderlik özellikleri çağımızın modern liderlik yaklaşımlarından biri olan ‘’Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı’’nda bulunmaktadır. Bu bağlamda belediyelerde bulunan lider ve yöneticilerin gösterdikleri tutum ve davranışlarının büyük önem arzetmesi sebebiyle araştırma evreni olarak belediyeler tercih edilmiştir. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde hizmetkar liderlik ile ilgili kısıtlı sayıda araştırmalar olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde ‘’hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini’’

kavramsal yapıların bir arada yer aldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede belediyelerde kısıtlı çalışmaların olması, yerel yönetimlerde araştırmaya konu olan üç değişkenin yer aldığı araştırmaların bulunmaması sebebiyle bu çalışmanın literatüre ve bu alanda çalışmalar yapan kişilere önemli faydalar sunacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda son dönemlerde ön plana çıkan "Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı" ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisini gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile bu çalışma gerçekleştilmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın birinci bölümünde liderlik ve liderlik ile ilgili kavramlar, lider ve yönetici arasındaki temel farklar, yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi, liderlik teorilerinin ortaya çıkışı ve liderlik teorileri hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, hizmetkar liderlik kavramı, tarihsel gelişimi, hizmetkar liderliğin özellikleri, hizmetkar liderlik modelleri ayrıntıı olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, örgütsel vatandaşlık kavramının tanımı, özellikleri boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ve hizmetkar liderlik ile igili çalışmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili yapılmış bazı çalışmalardan örnekler sunarak karşılaştırmalar yapılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, iş tatmini kavramı, iş tatmini ölçeği ve boyutları, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini kuramları, iş tatmininin sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca iş tatmini ve hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalardan örnek verilerek araştırmanın daha da önemi vurgulanmıştır.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde, Araştırma analiz ve bulgularına yer verilmektedir.

1. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Liderlik kavramı, insanlığın varoluşuyla birlikte ortaya çıkan, insanların birlikte yaşaması gereksinimiyle ihtiyaç haline gelmiş ve günümüze kadar varlığını sürdürmüş önemli bir kavramdır. Bu kavramın geçmişi çok eskilere dayanmakla birlikte günümüzde de büyük önem arz etmektedir.

Yukl'a (2010) göre, insanların arzularını gerçekleştirmek ve hayata dair her türlü ihtiyaçlarını gidermek için başkalarına gereksinim hissetmeleri, kişileri topluluk halinde varolmaya yönlendirmiştir. Bu durum örgütlerin ortaya çıkmasına ve yönetilme olgusunun gelişmesine ön ayak olmuştur. İşte bu noktada liderlik, yönetimin en tartışılan ve en önemli konularından biri haline gelmiştir. Toplumların liderlik konusuyla binlerce yıl öncesinden itibaren ilgilenmesine rağmen, bu alandaki ilk bilimsel çalışmalar 20. yüzyılın başlarında yapılmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki, insanoğlu topluluk ve gruplar halinde yaşamaya devam ettikçe ve örgütler var oldukça liderlik kavramı da önemini kaybetmeyecektir (Parlak, 1997, s. 114).

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik konusu, yönetim literatüründe tarih boyunca dikkat çeken önemli bir konu olmuştur. Bu alanda birçok araştırmalar bulunmaktadır. Liderliğe yönelik kapsamlı incelemeler 1900'lü yıllarda başlamış, zamanla liderlik kavramı önem kazanmaya devam etmiştir. Özellikle 1941-1944 yıllarında ise yapılan nitelikli çalışmaların belirgin ölçüde arttığı görülmüştür. Bu çalışmalar içerisinde Kurt Lewin'in araştırmaları yazınsal alanda önemli bir yer tutmaktadır (Güney, 2012, s. 499).

Liderlik konusu bugüne değin birçok araştırma ve tezlerde yer almış olup, hala da en çok incelenen konulardan biri olarak önemini korumaktadır. Lider ve liderliğe yönelik yapılmış bazı tanımlar ve ifadeler aşağıda yer almaktadır.

Bass (1990), liderlik tanımını "üyelerin düşüncelerini, isteklerini ve görev tanımlamalarını şekillendirilmesini sağlayan, bireylerin birbirleri ile iletişimi'' olarak

ifade etmiştir (Geri, 2010, s. 14) Northouse (2010) ise bu kavramı, ‘’hedefler doğrultusunda bireyleri yönlendirme, etkisi altına alma yöntemi’’ şeklinde belirlemiştir (Northouse, 2010, s. 6).

Werner (1993) ise liderliği, örgütü amaçlarına ulaştırabilmek için bireyleri harekete geçirme, yeteneklerini değerlendirme, ortak paylaşımlar ve kazançlar sağlama yolu olarak ifade etmiştir (Geri, 2010, s. 33). Liderlik, birey veya bireylerin belirlenmiş olan örgütsel amaçlara erişebilmesi için örgütün diğer çalışanlarını etkilemesidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Yukl (2002), liderlik kavramını birçok araştırmacı gibi süreç olarak yorumlamıştır. Bu zaman içerisinde organizasyonu oluşturan kişilerin ortak düşünce ve hedefler belirleyerek organizasyonun yararına kollektif ürünler yaratmalarıdır (Şirin, 2008). Cook ve arkadaşlarına göre liderlik bilinçlendirme, enerji yayma ve çalışan bireyleri etkileme biçimidir. Burada önemli olan çalışanların lideri gönülden desteklemeleri ortak katılım göstererek uyum sağlamalarıdır. (Cook, Hunsaker, Coffey, 1997, s. 463).

Robbins ’e göre lider, belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirmek için bir grubu yönetme ve etkileme yeteneğine sahip olan kişidir. Lider, organizasyonu oluşturan bireylerin kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendiren, onlara güven telkin ederek harekete geçiren, yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayan kişidir (Robbins, 2005, s. 332).

Yukarıdaki lider ve liderlik ile ilgili tanımlar incelediğinde liderin, grup üyelerini belirlenmiş kişisel veya örgütsel amaçlar çerçevesinde etkileyen, harekete geçiren, kişiler üzerinde pozitif etkiler bırakan, aynı zamanda onların gelişimini sağlayarak grup üyelerini daha üst seviyelere taşıyarak yönetme gücünü elinde bulunduran kişi olarak tanımı yapılabilir. Liderlik ise ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş grup veya örgütü etkileyerek kararlar alınması ve yönetilmesi sürecidir (Zel, 2011, s. 91).

1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik, literatürde birbirinden farklı kavramlardır, buna rağmen çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Ayrıca tanımlamalar içerisinde bazen lider ve yönetici kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Yönetici formal yapı çerçevesinde,

görevlendirildiği işletmenin kaynaklarını kullanarak işletmenin yararı için uğraşan, yaptığı iş ile ilgili bilgisi ve eğitimi olan kişidir (Güney, 2012, s. 40). Liderlik ise harekete geçme ve değişimin yönetilmesi ile ilgili süreci kapsamaktadır. Önderlik etme, yol gösterme ve etkileme liderlik fonksiyonunun temel taşlarıdır (Güney, 2012, s. 361).

Literatür araştırması yapıldığında, liderlik ve yöneticilik kavramlarının hangi yönlerden farklılık arz ettiklerine dair birçok görüş bulunmaktadır.

Liderler günlük konular ile ilgili sorunların çözümü için uğraşmazlar. Daha çok stratejik ve geleceğe yönelik hedefler belirleyerek bunların oluşumu için çalışırlar. Örgütün çağdaş bir seviyeye ulaşabilmesi için gerekli olan yenilik ve dönüşümleri gerçekleştirirler. Yöneticiler ise istenilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütsel yapı ve süreci şekillendirmeye özen gösterir. Var olan mevcut şartlar ışığında işletme yönetiminde en iyi sonuçları ortaya çıkarmak için uğraşır (Lunenberg ve Ornstein, 2013, s. 101). Aşağıda Tablo 1'de yönetici ve liderler arasındaki farklar yer almaktadır (Bennis, 1997).

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	**LİDER**
Mevcut Durumu Korur	Geliştirir
Düzene Odaklanır	İnsana Odaklanır
Yönetimi Sağlar	Yenilik Yapar
Denetim Yapar	Güven Aşılar
Mevcut Yapıyı Bozmaz	Düzeni Zorlar
Yenilikçi Değildir	Yenilikçi ve Yaratıcıdır

Kaynak: Bennis, W ve Goldsmith, J. (1997) Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader, Massachusetts, Addison Wesley

''Bir Lider Olabilmek'' adlı kitabın yazarı Warren Bennis de yönetici ve lider ayırımına farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur. Söz konusu eserinde liderleri mevcut durumu kabullenmeyip geliştiren, büyük dönüşümler ortaya çıkaran kişiler olarak adlandırırken; yöneticileri ise durumu muhafaza eden koruyan, idareyi sağlayan kişiler şeklinde tanımlamaktadır. Bennis'e göre, yönetici yönetimi sağlar, lider yenilikler getirir, değişiklik yapar. Yönetici işlerin doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığını kontrol eder,

lider ise doğru işleri yapar, çalışanlara güven verir. Yönetici sistemde var olan düzeni kabul eder, lider ise bunu kabullenmeyip gerektiğinde sistemi değiştirir. Yönetici taklit eder, lider ise yenilikçidir ve büyük değişimler yaratır. Yönetici mevcut durumu bozmaya çalışmaz, lider ise büyük değişiklikler yapar ve bunun için mücadele eder. Yönetici mevcut düzeni esas alırken, lider insan kaynağına yönelir. Yönetici işletme üzerinde hakimiyet kurmaya çalışır, lider ise üyeleriyle karşılıklı pozitif iletişime yönelik ilişkiler geliştirir. Yönetici planlarında uzun süreci düşünmez, lider ise tam aksine etkinliklerinde uzun süreçli yaklaşımı tercih eder. Yönetici nasıl ve ne zaman sorularının cevabını ararken, lider ise ne ve niçin sorularının cevabına önem vermektedir (Bennis, 2004, ss. 49-50).

Liderlik ve yönetim kavramları kıyaslandığında liderliğin yönetimden daha önemli olduğu düşüncesine ulaşılmamalıdır. Bu kavramların her biri ayrı öneme sahiptir. Ayrıca liderlik ve yönetimin kendine has belirgin özellikleri bulunmaktadır. Her iki kavram da örgüt için vazgeçilmezdir. John Kotter'a göre etkin bir yönetim, örgütün düzenli işleyişi için planlar yapmak ve örgütün sürekliliğini sağlamaktır. Liderlik ise değişimler yaratmak ve bu değişimleri tüm organizasyona yayma sürecidir. Liderler için vizyon en önemli unsurdur. Lider, geleceğin vizyonunu belirleyerek insanların hedeflerine ulaşmalarını sağlar (Kotter, 1990, s. 85).

Liderler olağan günlük konular ve sorunlar ile ilgilenmekten çok stratejik planları gerçekleştirir. Yöneticiler ise örgütün amaçlarına ulaşmak için mevcut koşullar ile birlikte en iyi düzeni sağlamaya ve bu düzeni korumaya çalışırlar. Örgütsel yapıyı şekillendirerek en iyi sonuçlara ulaşmaya gayret gösterirler. Organizasyon için gerekli yenilikleri yapmak, mevcut koşulların dışına çıkarak yüksek hedefler belirlemek liderlerin en önemli görevidir. (Lunenberg ve Ornstein, 2013, s. 101).

İyi bir lider vizyon ve strateji odaklı bakış açısına sahip olmalıdır. Başarılı bir lider, rekabet koşullarını, pazar paylarını, rakip firmaların davranışlarını yakından takip ederek durumu iyi analiz etmelidir. Yeni fikirler geliştirmeli, dönüşümü destekleyici kararlar almalıdır (Ryan, 2008, ss. 1-2).

Yönetici en genel tanımıyla grubun amaçlarını düzenleyen koordinasyonunu sağlayan kişidir. Lider ise örgüt çalışanlarını etkileyen, motive ederek üstün performans sergilemelerine etken olan kişidir (Çelik, 2004, s. 188).

Son olarak Adair de diğer araştırmacıların ortaya koymuş olduğu lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı olduğu düşüncesini desteklemiştir. Adair' e göre liderlik, grubu etkileyerek harekete geçirmek, örgütü yapılandırmak, örgütü üst düzeye taşımaktır. Yönetmek ise eldeki kaynakları doğru zamanda ve doğru şekilde işletme yararına sunmaktır. Burada önemli olan nokta, liderin sahip olduğu yetenek ve özelliklerinin örgütü oluşturan kişiler tarafından kabul edilmesi gerekliliğidir. Eğer örgüt lideri örgüt üyeleri tarafından onaylanmaz ise örgüt lideri olarak kabul edilmemektedir (Adair, 2008, s. 86).

Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, her yönetici demek lider demek değildir. Kişilerin sahip oldukları statü ve özellikler onlara liderlik konumunu kazandırmayabilir. Aynı şekilde liderlik vasıflarını taşıyan kişiler de iyi yöneticilik yapamayabilir. Bu iki kavram birbirinden farklıdır. Hem iyi yöneticilik yapabilen hem de liderlik özelliklerini kendisinde barındıran kişiler de bulunmaktadır. Bu kişiler örgütün geleceği için büyük bir değerdir. Sonuç olarak yönetici ve lider kavramları birbirlerini tamamlayan önemli kavramlardır.

1.3. Liderlik Teorileri

Bilim adamları ve birçok araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalar sayesinde 20.yy'ın başlarından itibaren birçok teori literatüre kazandırılmıştır. Liderlikle ilgili kuramlar, özellikler teorisi, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve modern (çağdaş) yaklaşımlar olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Liderlik kuramlarını açıklamadan önce yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi ve bununla birlikte liderlik kuramlarının ortaya çıkışı ile ilgili süreç aşağıda ele alınmıştır.

1.3.1. Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi ve Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı

Yönetim örgütsel amaçlara ulaşmak için belirli kaynaklar kullanılarak başkaları aracılığıyla iş yaptırma sanatıdır (Koçel, 2007, s. 274). Daha geniş bir tanımla yönetim, örgütsel amaçların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi amacıyla bir toplulukta koordinasyonu ve dayanışmayı sağlamaya yönelik tüm faaliyetlerin toplamı şeklinde

ifade edilmiştir (Güney, 2012, s. 25) Yönetim kavramının çok eskilere dayanmasına rağmen 1900'lü yıllardan itibaren bilimsel anlamda gelişmeler yaşanmıştır (Güney, 2012, s. 357). Bunun en büyük sebebi ise üretimin gerçekleştirileceği işletmelerin ve birimlerin bulunmayışıdır. 18.yüzyılda endüstri devriminin ortaya çıkışı ile birlikte sanayi odaklı işletmeler ortaya çıkmış, böylece yönetim alanında yeni bir dönem başlamıştır (Genç, 2007, s. 83). Aşağıda Yönetim Düşüncesinin tarihsel gelişimi dönemlere bağlı olarak ele alınmış, bununla birlikte liderlik kuramlarının da ortaya çıkışı incelenmiştir.

İlk insan toplulukları yiyecek temin etme, kendini dış etkenlere karşı korumak amacıyla birlikte hareket etme gereği duyarlardı. Tarım toplumu öncesi döneminde yönetim fonksiyonu önce ailelerde başlayıp, sonra kabilelerde devam etmiştir. Siyasal anlamda yönetim ise sosyal kast sistemine dayalı otokratik düşünceye dayanmaktaydı (Genç, 2007, s. 80). Tarım toplumu dönemine kadar yönetim düşüncesi insanların ortak amaçlar için işbirliği halinde hareket etme çabaları gözlemlenmiştir. Yönetim düşüncesinin oluşmasındaki temel etken hayatta kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu düşüncenin bilimsel olarak ortaya çıkmasından önce birçok alanda var olduğu saptanmıştır (Wren, 1994, s. 13).

İnsan ihtiyaçlarının giderek artması, doğal kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına yönelik yapılan çalışmalar tarımın gelişmesine yol açmıştır. Böylelikle tarımsal topluluklar oluşmaya başlamış, yaşam alanı olarak köyler ve zamanla da kentler ortaya çıkmıştır. Ortaçağda yaşanan gelişmeler yönetim anlayışında hızla değişimlere sebep olmuştur. Özellikle Adam Smith' in 1776'da yayınladığı ''Milletlerin Zenginliği'' adlı çalışması ile yönetim bilimi bilimsel anlamda büyük faydalar sağlamıştır (Genç, 2007, s. 82).

İngiltere' de James Watt'ın 1765 yılında buhar makinesini keşfetmesi ile birlikte Sanayi Devrimi başlamıştır. Artık işletmeler makineleşme sürecine girmiş, atölyelerde sipariş usulü üretimler azalmış, fabrikalarda seri üretime geçilmiştir. Makineleşmenin artması sonucu tarım toplumunun yerini sanayi toplumları yer almaya başlamıştır (Güran, 1990). Bu devrim, işletmelerin büyümesine, verimliliğin artmasına ve köklü değişimlerin oluşumuna sebep olmuştur (Pindur vd., 1995, s. 59). Köklü değişimlere örnek olarak işçi hareketlerinin artmasıyla sendikalaşmanın başlaması ve bunun yanında

sivil toplum örgütlerinin oluşması verilebilir (Genç, 2007). Ayrıca Avrupa 1830-1914 yılları arasında endüstrileşme alanında büyük gelişmeler kaydetmiştir (Zeytinoğlu, 1992). Sanayi Devriminin yaşandığı bu yıllarda yönetim ve organizasyon anlamında çalışmalar hız kazanmıştır. Bunun en büyük nedeni fabrikalaşmanın artmasıyla çalışma düzeninin değişmesi ve beraberinde birçok sorunları ortaya çıkarmasıdır. Bu sorunları çözmek için yapılan araştırmalar yönetim alanında yeni fikirleri beraberinde getirmiştir (Benowitz, 2001). Bu yüzden sanayi devriminin yönetim bilimine en büyük katkısı ''Bilimsel Yönetim Düşüncesi''nin ortaya çıkmasını sağlamasıdır diyebiliriz.

1900-1950 Yılları Arasında Yönetim –Liderlik Anlayışı ve Özellikler Teorisi: Sanayi Devrimi' nin ortaya çıkması sonucunda insan gücünün yerine makine gücü önem kazanmaya başlamıştır. Makineleşme ile birlikte işletmelerde hızlı büyümeler yaşanmış, işletme verimliliğini daha etkin ve verimli hale getirmek için bilimsel yönetim alanında yeni fikirler doğmuştur. İlk olarak Frederick Taylor'un 1911 yılında ''İşletmelerin Bilimsel Yönetimi'' adlı kitabını yayınlamasıyla klasik dönemin temelleri atılmış oldu. Bilimsel Yönetim İlkelerini esas alan Taylor, verimliliği ve rasyonelliği artırmak, kaynakların en iyi şekilde kullanımını sağlamak için çalışmıştır (Genç, 2007, s. 93). Taylor'dan sonra 1916 yılında Henri Fayol ''Yönetim Süreci Yaklaşımı'' nı ortaya koyarak, yönetim ilkelerini ve yönetim fonksiyonlarını belirlemiştir (Koçel, 2007, s. 588). Ardından Max Weber bürokrasi modeli ve yetki kavramlarını geliştirerek ''Bürokratik Yönetim Yaklaşımı'' nın oluşumunu sağlamıştır (Genç, 2007, s. 94). Rasyonelliği esas alan ve kapalı, mekanik sistem olarak tanınan klasik dönem anlayışının en büyük eksikliği, sunmuş olduğu ilke ve yöntemlerin her yerde, her koşulda geçerli olduğu düşüncesinin benimsenmesi, insan unsurunun geri plana atılmasıdır. Çevre koşulları esas alınmamış, insan faktörü sadece fiziksel gücünden yararlanılan nitelik olarak görülmüştü. Klasik Dönem; belirli ilke ve yöntemlerin uygulandığı, insan ilişkilerinin öngörülmediği, daha çok verimlilik ve işgücünün önem kazandığı bir dönem olarak benimsenmiştir (Genç, 2007, s. 85).

Klasik Yönetim Anlayışında liderlik sürecinde daha çok lider değişkenini ele alan Özellikler Teorisi ortaya çıkmıştır. 1900 lü yıllardan başlayıp 1950 yılına kadar devam eden bu süreçte liderin sahip olduğu özellikler üzerinde durulmuş, bu konuda birçok testler yapılmıştır. Özellikler Teorisinde liderin sahip olduğu fiziksel özellikler (yaş,

boy, cinsiyet v.s.), sosyal özellikler (eğitim, başarı v.s.), kişisel özellikler (uyumlu, güven, dengeli, duygulu v.s.), esas alınmıştır. Bu anlayışın özünde "Lider olunmaz, Lider doğulur" anlayışı bulunuyordu (Northouse, 2010, s. 24). Ancak bu yaklaşım pek başarılı olamamıştır. Çünkü bazen etkili olan liderlerin özellikleri karşılaştırıldığında aynı nitelikleri taşımadığı, bazen de grup içindeki kişilerin liderlik vasıflarını taşıdıkları halde lider olmadıkları, onların yerine bu özellikleri taşımayan kişilerin lider olduğu saptanmıştır. Bu nedenle liderlik sürecinin tam işleyebilmesi için klasik yaklaşımda olduğu gibi başka özellik ve değişkenlere de bakılması gerektiği ortaya çıkmıştır (Hodgetts, 1999).

Neo Klasik Yaklaşımı ve Liderlik Anlayışı: Klasik Teoride rasyonellik, etkinlik, verimlilik kavramlarının yönetim esaslarında yeterli olmadığı, insan unsurunun da dikkate alınması gerekliliğinin anlaşılması ile birlikte Neo Klasik Yönetim Düşüncesi ortaya çıkmıştır. İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarak da nitelenen bu yaklaşımda organizasyonda verimliliği etkileyen en büyük unsurun insan olduğu tespit edilmiştir. Neo klasik yaklaşımda, insan davranışlarının şekli ve bu davranışların nedenleri üzerinde durulmuştur (Werner, 1993, s. 35). 1924 yılında Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawtorne fabrikalarında 8 yıl süren araştırmalar yapmışlardır. Hawthorne Araştırmalarından sonra; Douglas McGregor un ''X-Y Teorisi, Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem1-Sistem 4 Modeli, Chris Argyris in ''Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli'' izlemiştir (Genç, 2007, s. 257). Tüm bu incelemelerin ortak noktası, klasik yönetimin esas almadığı insan faktörü, sosyal gruplar, organizasyon yapısı ve insan ilişkilerinin vurgulanmış olmasıdır. Ancak bu yaklaşım da bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Organizasyonda çevre faktörlerinin esas alınmaması, insan davranışlarındaki rasyonelliğin ve formel iletişimin eksikliği eleştiri sebeplerinden sadece birkaçıdır (Northouse, 2010, s. 24).

Davranışçı Liderlik Yaklaşımlarının temelinde liderin bireysel ve fiziksel özelliklerinden ziyade örgüt içerisinde gösterdiği davranışlar önem arz etmektedir. Liderin örgüt içinde çalışanlarla ilişkilerinde iletişim ve davranış şekli, grupları yönetmesi, gösterdiği tepkiler, kişileri motive etme biçimi buna örnek verilebilir. Eğer liderin davranışları doğru bir şekilde çözümlenebilirse, uyguladığı liderlik tarzı da kolaylıkla anlaşılabilir. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları Ohio State ve Michigan

Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mouton Yönetim Tarzı, X ve Y Yaklaşımı, Sistem 4 Modeli olarak bilinmektedir (Genç, 2007, s. 257).

Modern Yönetim Yaklaşımı (Durumsallık Yaklaşımı) Ve Liderlik Anlayışı: Neo klasik yaklaşımda, en iyi örgüt yapısının oluşturulması için her zaman ve her yerde geçerli kurallar ve ilkeler ortaya konmuştu. Ancak bu kurallar oluşturulurken çevre ve teknolojik faktörler dikkate alınmamıştı. Neo klasik yaklaşımından sonra ortaya çıkan durumsallık yaklaşımında ise, bu durumun tam tersine organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar önem kazanmıştır (Şişman, 2011). Böylece örgütler belirlenmiş olan kurallara göre değil, kendi yapısı ve örgütü etkileyebilecek çevre unsurları dikkate alınarak gelişmeye başlamışlardır (Robbins ve Coulter, 1996).

Durumsallık Yaklaşımı dönemi liderlik anlayışında, liderlerin sahip olduğu özellikler, örgüt içerisinde gösterdiği davranışlar ile birlikte örgütün koşulları da önem kazanmıştır. Örgütün koşulları olarak, lider ve onun izleyicilerinin tecrübeleri, kabiliyetleri, bilgileri, liderden istekleri, örgütün fiziki ve sosyal şartları sayılabilir. Durumsallık yaklaşımına bağlı olarak ortaya çıkan başlıca liderlik türlerine örnek olarak, Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli, Amaç Yol Teorisi, Hersey&Blanchard' ın Durumsal Liderlik Modeli, Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli verilebilir (Genç, 2010, ss. 50-51).

Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve Liderlik Teorileri: Modern Yönetim Teorilerinden Durumsallık Yaklaşımı, belirlenmiş olan ilke ve kuralların aksine zamanın getirdiği koşulları dikkate alarak bir yol izlemesine rağmen örgüt ihtiyaçlarını karşılayamamış ve yetersiz kalmıştır (Genç, 2007, s. 134). Hızlı değişimlerin yaşanması, küresel rekabet, bilgi ve teknoloji alanında büyük ilerlemeler kaydedilmesi beraberinde çağdaş yönetim yaklaşımlarını getirmiştir (Koçel, 2007, s. 263). Çağdaş yönetim (post-modern) yaklaşımlarına örnek olarak; Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Reorganizasyon, Küçülme, Benchmarking, Öğrenen Organizasyonlar verilebilir. Bu yaklaşımların ana hedeflerinde, organizasyonları ayakta tutabilecek yapılanmaların oluşturulması, teknolojik gelişim ve yoğunlaşan rekabet karşısında direnç göstermelerini sağlanması, örgütü daha üst seviyelere taşınması, iletişimin ve insan kaynağının öneminin anlaşılması yer almaktadır (Genç, 2007, s. 135). Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için organizasyonlarda gerekli olan değişim ve dönüşümleri etkin kılabilmek amacıyla Modern Liderlik Teorileri''geliştirilmiştir. Modern Liderlik

Teorileri arasında en önemlileri olarak Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Hizmetkar Liderlik sayılabilir (Genç, 2007, ss. 261-262).

1.3.2. Özellikler Teorisi

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların başlangıç özelliği taşımakta olup bu konuda çok fazla araştırma yapılmıştır. Özellikler teorisi Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan ‘’Üstün İnsan Teorisi’’ bir diğer adıyla ‘’Büyük Adamlar Okulu’’ teorisine dayanmaktadır. Teoriye göre bazı bireyler farklı ve üstün özellikler ile doğar ve bu özellikler bu bireylerin lider oluşumuna etken olurlar (Güney, 2012, s. 361). Büyük Adamlar Teorisine göre tarihte yer almış olan tüm büyük liderler olağanüstü ve karakteristik özelliklere sahiptir. Bu anlayışta liderlerin daha çok doğuştan gelen özellikleri önem kazanmıştır. Büyük Adam teorisinden sonra, yerini kişisel özelliklerin temel oluşturduğu Özellikler Kuramına bırakmıştır (Northouse, 2010, s. 24). Bu kurama göre, organizasyonların faydalı ve verimli işler ortaya çıkarmasındaki en önemli sebep, örgütün yönetici konumunda görev alan kişilerin liderlik özelliklerinin net bir şekilde belirlenmesi ve örgüte de bu özellikleri taşıyan kişilerin işe alınmasıdır (Northouse, 2010, s. 24). Diğer bir ifadeyle, bir kişinin organizasyonun herhangi bir biriminde lider olmasını sağlayan ana etken onun kişisel özellikleridir. Bu teori, liderlerin karakteristik özellikleri üzerinde araştırmalar yaparak başarılı veya başarısız olduğu alanları ortaya çıkarmaktadır. Böylece örgütlerin lider seçimlerinde bu özellikler rol oynamaktadır (Serinkan, 2008, s. 34).

Yapılan araştırmalar sonucunda, lider olarak tanımlanan kişilerin diğer çalışanlar ile kıyaslandığında, kişisel ve fiziksel nitelikleri ile diğer bireylerden daha farklı olduğu saptanmıştır. Bu özelliklerin başında yaş, boy, cinsiyet, bilgi, etkili konuşabilme kabiliyeti, yakışıklılık, zeki ve bilgili olma, bireyler veya gruplar arasında güçlü ve sağlam ilişkilerde bulunma, dürüst ve tutarlı davranma, özgüvenli kareket etme, istkrarlı ve net tutumlar sergileme, işlerde muvaffak olma gibi özellikler gelmektedir (Koçel, 2007, s. 449).

Ataman’ a göre ise, liderin sahip olduğu nitelikler; fiziksel, sosyal ve bireysel olmak üzere üç boyutludur. Bu nitelikler lideri diğer kişilerden farklı kılmaktadır. Fiziki özellikler; iyi bir görünüme sahip olma ile ilgili şişman ya da zayıf, kısa ya da uzun

boylu olmak v.s. özellikleri içerir. Sosyal özellikler; iyi eğitimli, farklı olma, ortamlarda göz önünde bulunmak gibi özellikler belirtilebilir. Bireysel yani kişilik özellikleri ise; dengeli davranma, çevreye uyum gösterme, kendine güvenme gibi özellikleri kapsamaktadır (Ataman, 2002, s. 458). Bütün bu özelliklerin gruplandırılmasına rağmen bu teori eleştirilere uğramıştır. Örneğin tüm liderlerde görülen ortak kişilik özelliklerinin saptanamaması, tüm etkili liderlerin aynı özellikleri barındırmaması veya liderlik özelliklerini taşımasına rağmen lider konumunda olmaması bu teorinin eksik noktalarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu yaklaşımda lider ile organizasyonu oluşturan bireyler arasındaki ilişkileri, çevre şartlarını önemsememesi teorinin tam anlamıyla etkili olamamasına sebep olmuştur (Lussier, 2002, s. 230).

Özellikler Teorisi liderlik yaklaşımları arasında en başta gelen ve en eski teorilerden birisidir. Bu teorinin temelinde lideri diğer insanlardan ayıran kişilik özellikleri yatmaktadır. Liderlerde bulunan bu kişilik özellikleri milattan öncesine dayanmaktadır. Antik Yunan filozoflarının ve düşünürlerinin geliştirdiği yöntemlerde devlet idaresi ve yönetiminde bulunan kişilerin taşıması gereken özellikler yer almaktadır. Platon, Sokrates, Aristo' nun yapmış olduğu çalışmalarda liderleri diğer kişilerden ayıran temel özellikler olarak, fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve temel kişilik özellikleri olarak sınıflandırılmaktadır (Fındıkçı, 2012, s. 61).

Tablo 2. Liderlik Kişilik Özellikleri

Stogdill (1948)	**Mann (1959)**	**Stogdill (1974)**	**Lord vd., (1986)**	**Kirkpatrick ve Locke (1991)**	**Northouse (1997)**
Zeka Atiklik Anlama Sorumluluk İnisiyatif Sabırlılık Kendine Güven Sosyallik	Zeka Erkeklik Uyum Üstünlük Dışadönüklük Muhafazakarlık	Başarı Sabırlılık Kavrama İnisiyatif Kendine Güven Sorumluluk Yardımseverlik Tolerans Etki Sosyallik	Zeka Erkeklik Üstünlük	Dürtü Motivasyon Doğruluk Güven KavramsalYetenek Görev Bilgisi	Zeka Kendine Güven Kararlılık Bütünlük Sosyallik

K**aynak:** Northouse, (1997). P.G., Leadership Theory and Practice, ss. 17-18, akt. Baytok, (2006), s. 75

Tablo 2'de liderlik teorileri konusunda yapılan araştırmalarda liderleri diğer grup üyelerinden ayrılan etkili kişilik özellikleri belirtilmiştir. Tabloya bakıldığında zeka, sorumluluk, sosyallik gibi özelliklerin bazı gruplamalarda ortak olduğu belirlenmiştir. Özellikler yaklaşımı ile ilgili araştırmaların başında Stodgil' in yaptığı çalışmalar gelmektedir. İlk araştırmasını 1904-1947 yılları arasında yapmış ve bu araştırmanın sonucunda liderin "zeki olma, atik davranma, kavrama, sorumluluk, inisiyatif, sabırlı olma, kendine güven, sosyallik" özelliklerinin farklılık yarattığını belirlemiştir. İkinci incelemesini ise 1948-1974 yılları arasında yapmıştır. Bunun sonucunda liderlik ile ilgili kişilik özelliklerini "başarı, sorumluluk, kavrama, inisiyatif, güven, sorumluluk sahibi olma, insanlara yardımcı olabilme, sosyal iletişim yaratma'' şeklinde sonuçlar elde edilmiştir (Northouse, 2014, ss. 20-21). Lider özelliklerini taşıyan bireylerin istekleri, yönetme kabiliyetleri, başarıları, kendine güvenmeleri, diğer kişilerle uyum içerisinde çalışabilmeleri, anlama ve ifade etme yetenekleri diğer bireylerden farklı olduğu belirlenmiştir (Brestrich, 2000, s. 52).

Özellikler yaklaşımının ana teması diğer bireylerden farklı olarak liderin sahip olduğu özelliklerdir. Ancak bu yaklaşımın en kritik yönü ise etkili liderlerin aynı ortak özellikleri yansıtmadıkları, bazı bireylerin ise bu özelliklere sahip olmasına rağmen lider olarak kabul görmemesidir (Zel, 2011, s. 101). Ayrıca durumsal ve davranışsal özelliklerin yer almaması yaklaşımın yetersiz olduğu düşüncesinin yerleşmesine neden olmuştur. Bu yüzden eksik yönleri gidermek amacıyla yeni teoriler ortaya atılmıştır (Robbins, 2005, s. 131).

1.3.3. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının etkili olamaması nedeniyle başka arayışlara girilmiş ve bunun sonucunda liderlerin sahip oldukları özellikler yerine, liderlerin izleyicilere karşı sergiledikleri davranışları, birbirleriyle olan ilişkileri ön planda yer almaya başlamıştır (Koçel, 2007, s. 450).

Bu kuramın ana prensibi, liderlikte davranışların önemini, yerini belirlemek, aynı zamanda bir liderin grubun içinde etkin lider haline gelmesi için yapması gereken davranışların bütününü ortaya çıkarmaktır (Keçecioğlu, 1998, s. 117),

Davranışsal yaklaşımda; liderin davranışları değer kazanmaktadır. Organizasyonun başarılı bir şekilde devam etmesi, liderin özelliklerinden kaynaklanmaz. Liderin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu davranışlara örnek olarak liderin üyeler ile iletişim durumu, amaçları ve planları uygulama şekli, yetki devrini hayata geçirme yöntemleri vs. verilebilir. Liderin grup içerisinde gösterdiği başarısı üyeleri de etkilemektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 3).

Bu yaklaşımda liderlik, "görev yönelimli" ve "ilişki yönelimli" olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. İlk grupta yer alan görev yönelimli davranışlar; işletmenin belirlemiş olduğu vizyonuna ulaşabilmesi için uygun ortamın sağlanması, grup çalışmalarının planlanması, ihtiyaç olan kaynakların oluşturulması gibi tutum ve davranışları kapsamaktadır. İkinci grupta yer alan ilişki yönelimli davranışlar ise, grup içerisinde karşılıklı güven ve saygıya dayanan, iyi ilişkilerin ve pozitif iletişimin kurulmasını hedefleyen davranışları içermektedir (Northouse, 2010, s. 69).

Davranışsal Liderlik yaklaşımının önde gelen araştırmacıları yapmış oldukları incelemeler sonucunda, liderlik davranışları gruplandırılmıştır. Liderlikte davranışsal kuramını temel alan Ohio State ve Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, McGregor'un X ve Y Teorileri, Rensis Likert'in Sistem 4 Kuramı bu yaklaşımın ana hatlarını belirleyici kılan değerli çalışmalardır. Bu yaklaşımın öneminin daha iyi kavranması amacıyla kurama yönelik yapılmış araştırmalar aşağıda açıklanmıştır.

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

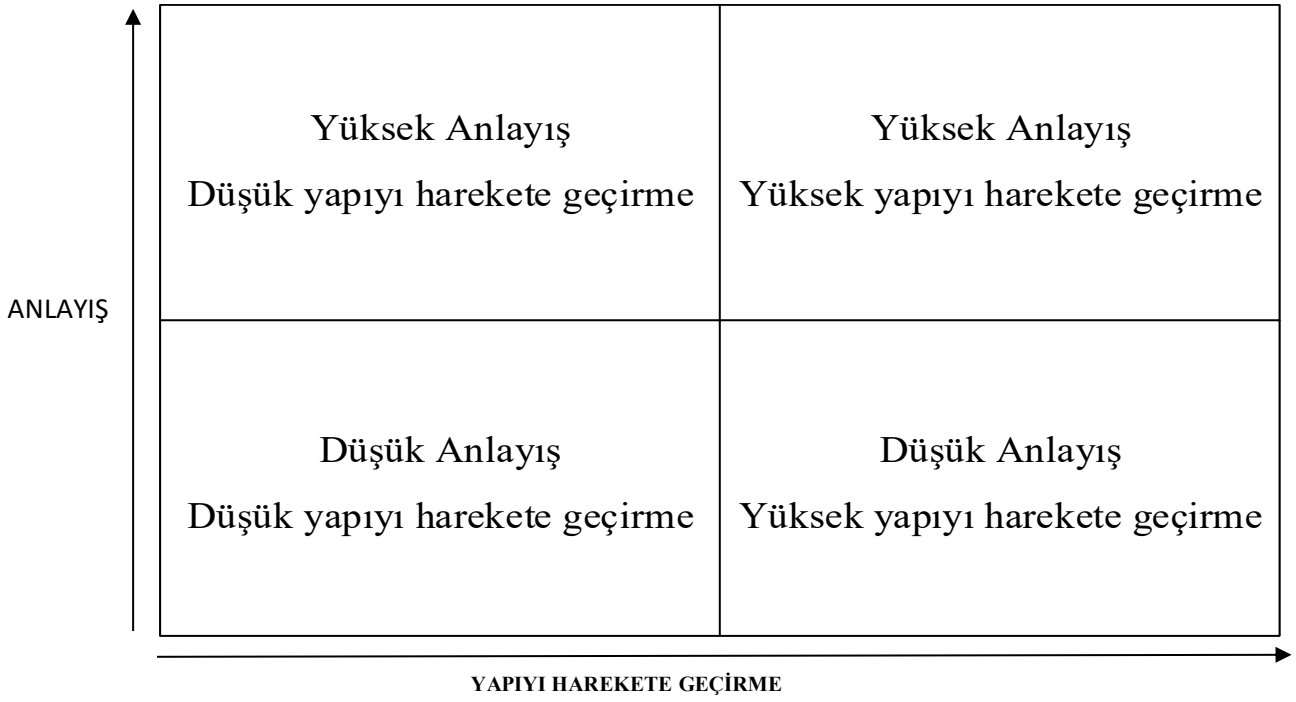
Ohio State Üniversitesi araştırmaları literatüre büyük katkı sağlamıştır. Liderlik çalışmalarında hem insan ilişkilerine yönelik anlayış boyutunun hem de işi dikkate alan göreve yönelik boyutunun önemini açığa çıkaran ilk araştırmalardan biri olarak literatüre geçmiştir (Taşkıran, 2011, ss. 20-21).

Davranışsal yaklaşım çerçevesinde 1940 yılında yapılmış olan Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında düzenlenen anketle bir liderin farklı ortam ve şartlardaki davranışları incelenmiştir (Brestrich, 2000, s. 55). Ohio State Üniversitesi araştırmacıları liderlik davranışlarının temelini yapıyı harekete geçirme ve anlayış olmak üzere iki değişkene dayandırmışlardır (Şimşek, 2006, s. 178).

1-Yapıyı harekete geçirme: Lider işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan iş tanımlarının yapılması, işlerin organize edilmesi, iş ile ilgili süreçlerin ortaya konulmasını ifade eder. Lider bu hedefleri gerçekleştirmek için, grup üyelerinin görevlerini doğru yapıp yapmadıklarını, performanslarını, çalışmalarını, hatalarını kontrol eder. Eğer işlerin yeterli derecede gerçekleşmediği sonucuna varırsa yapıyı harekete geçirmek için üyelere yeni hedefler belirler, yeni görevler verir. Pozitif sonuçlar alabilmek için çalışanları motive eder (Yukl, 2010, s. 75).

2- Anlayış: Liderin çalışanlar üzerinde etkili olması için yapılması gereken tutum ve davranışları kapsar. Bu kapsam doğrultusunda üyelerin çalışmalarını ödüllendirir, Bireylere saygı duyar, onların fikirlerini dinler, katkılarını bekler, onlarla pozitif ilişkiler kurar. Bireylerin ihtiyaçları ile yakından ilgilenir, onlara güven aşılar. Kararlara katılımlarını sağlayarak, örgüt içerisinde kendilerini önemli hissetmelerini sağlar (Brestrich, 2000, s. 55).

Yapıyı harekete geçirme ve anlayış değişkenleri birbirinden farklı olmasına rağmen, birbirini tamamlayan davranışlardır. Şekil 1'de yapıyı harekete geçirme ve anlayış davranışları kapsamına dört temel tarzı görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2013, s. 14).



Şekil 1. Ohio State Liderlik Modeli

Kaynak: Bakan ve Doğan (2013). Liderlik (Güncel Konular ve Yaklaşımlar, s.15)

Ohio State Üniversitesinde yapılan incelemelerde, bireylerin beklentilerinin liderlerin sergileyeceği tutum ve davranışların oluşmasında önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir. Eğer bireylerin baskıcı ve sert bir liderlik beklentisi var ise lider yapıyı harekete geçiren davranışlar ortaya koymalıdır. Bunun tam aksine işgörenler daha ılımlı liderden hoşlanıyorsa lider anlayış gösteren davranışlarda bulunmalıdır. Lider örgüt içerisinde hem anlayış gösterip hem de yapıyı harekete geçiren davranışlar sergiliyorsa çalışanlar daha aktif davranacaklardır. Bu da grup performansının yüksek olmasını sağlayacaktır. Ohio State Üniversitesinin yapmış olduğu araştırmalara göre, lider örgütte yüksek verim almak istiyorsa bireylerin beklentilerini ve arzularını gözönünde bulundurarak yapıyı harekete geçirmelidir. Çalışanların başarabileceğine inanmalı, onları motive etmelidir. Pozitif ilişkilerin örgüt için önemli olduğunu unutmamalıdır (Şimşek, 2006, s. 178).

Organizasyonda çalışan bireylere anlayış gösterme davranışlarının fazla olması, kişilerin iş tatminini arttırır. Bu durum personel devir hızını ve iş devamsızlığını büyük ölçüde azaltmaktadır. Yöneticilerin ve liderlerin yapıyı harekete geçiren tutum ve davranışları fazlalaştıkça, örgütteki diğer kişilerin performansı yükselmektedir (Güney, 2012, s. 374).

Yapıyı harekete geçirme özelliği baskın olan liderler, organizasyondaki tüm faaliyetleri iyi ve düzenli bir şekilde planlamaktadırlar. Üyeleri ile olumlu ilişkiler kurarak verimi ve performansı arttırmaktadırlar. Üyelerine anlayış gösteren liderler ise, samimi ve güvene dayalı bir ortamın oluşmasını sağlamaktadırlar (Güney, 2012, s. 375).

Etkili lider davranışı, hem göreve hem de insan ilişkilerine yönelik davranışların önem kazandığı bir liderlik tarzıdır. Böylece bireyler daha çok çalışarak grup içerisinde daha uyumlu davranışlar sergileyeceklerdir (Çelik 2004, s. 13).

Ohio State Üniversitesi Araştırmalarının Çalışmalarının sonuçlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Güney, 2012, s. 363).

1- İşletmede anlayış davranışının yüksek olması durumunda, iş tatmini ve motivasyon artmaktadır.
2- Bireylerin örgüt içerisinde iş performansı da artmaktadır.

3- Üyelerin lider ile ilişkileri zayıf ve yetersiz ise, otoriter liderlik davranışları görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2013. s. 15).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal yaklaşımlarının önemli bir çalışması olarak kabul edilen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in önderliğinde sürdürülmüştür. Bu araştırmaların amacı, üyelerin iş tatmini ve örgütsel verimliliğini oluşturan liderlik boyutlarını ortaya çıkarmaktır. Michigan Üniversitesi çalışmaları ile Ohio State araştırmaları aynı döneme denk gelmiştir (Zel, 2011, s. 128).

Michagen Üniversitesi araştırmalarında dört önemli unsur yer almaktadır (Robbins, 2005, s. 417):

1. Destek; Bireylerin duygularına değer verilmesi ve bu değerin yaygınlaştırılmasına yönelik tutumlardır.

2. Karşılıklı ilişkileri geliştirme; Gruptaki kişiler arasında karşılıklı güven ve saygıya yönelik ilişkilerin gelişmesine yardımcı olan davranışlardır.

3. Amacın vurgulanması; Grubun belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirmek ve yüksek verimlilik sağlamak için motivasyonu arttırıcı davranışları kapsar.

4. İşi kolaylaştırma; Grubun devamlılığı açısından gerekli araç, gereç ve kaynakları elde edilmesine yönelik davranışlardır.

Michigan Üniversitesi araştırmacıları liderlik davranışlarını kişiye yönelik liderler ve işe yönelik liderler olmak üzere iki grupta sınıflandırarak incelemişlerdir.

Kişiye yönelik liderler, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama amacını güderler. Çalışanların daha rahat bir ortamda bulunmaları ve daha rahat çalışmaları için gerekli olan kaynakları sağlarlar. Olumsuz koşulları ortadan kaldırarak iş tatminini sağlarlar. Liderin desteği ve kolay iletişim kişiye yönelik davranışlarının iki alt boyutu olarak yer almaktadır.

İşe yönelik liderler, kişiye yönelik liderlerin tam aksine işin işleyişi ile ilgilenirler. İşe yönelik liderler önceden tanımlanmış görevlerin ve işlerin yapılması konusunda çalışanları koordine etmek, yönlendirmek, gerektiğinde işe yönelik tüm tedbirleri almak

gibi faaliyetleri gerçekleştirirler. İşe yönelik liderlikte amaçları vurgulamak ve işi kolaylaştırmak olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar Ohio state üniversitesi çalışmasında görülen yapıyı harekete geçirme modeline benzemektedir (Daft, 2008, s. 48).

İş görene (kişiye) yönelik lider, organizasyonda çalışanlar arasında ilişkileri ve beklentileri ön planda tutar, onların gelişimi için tüm imkanları sunar. İşe yönelik lider ise, işe ve işin özelliklerine adapte olur. Bireyleri sadece işi tamamlayacak kişiler olarak tanımlarlar (Robbins, 2005, s. 417).

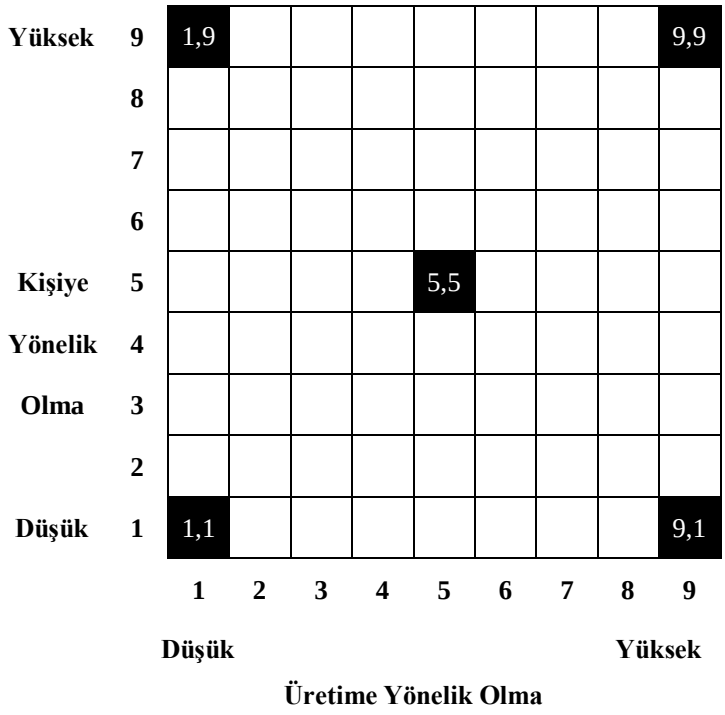
Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre işgörene yönelik liderlik anlayışı işletmelerde yüksek performansın oluşmasına ve iş tatmininin ve motivasyonun artmasına etken olmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013, s. 15).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert R. Blake ve Jane S.Mouton Yönetim Tarzı Matriksini oluşturmuşlardır. Yönetim tarzı matriksi modelinde Blake ve Mouton liderlik davranışlarını üretim (görev) ağırlıklı davranışlar ve kişi ağırlıklı davranışlar olmak üzere iki boyutta toplamıştır (Genç, 2007, s. 258).

Üretim (görev) ağırlıklı davranışlar boyutunda; insan unsurunun dikkate alınmadığı, tamamen üretim ve işle ilgili politik kararların özelliği, yönetim süreçlerinin etkinliği ve kalitesi, yapılandırmaların işe yansımaları içermektedir. Burada temel amaç işletmenin başarılı olmasıdır (Eraslan, 2003, s. 39).

Kişi ağırlıklı davranışlar boyutunda: bu boyutta verimlilik, işin teknik kısmı ve süreçlerinden ziyade üyelerin birbirleri ile pozitif ilişkiler kurmalarına, kişisel gelişimlerine ve yaptıkları işten tatmin olmalarına önem verilir. Lider için önde gelen kişinin uyumlu bir şekilde organizasyonda yer almasıdır (Eraslan, 2003, s. 39).



Şekil 2. Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Blake R.Robert ve Jane S.Mouton, (1964). The Managerial Grid III, Gulf Publıshıng Company, s.209

Liderlik davranışlarının üretim ağırlıklı ve kişi ağırlıklı davranış boyutları beş temel liderlik tarzını ortaya çıkarmıştır. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi Şekil 2' de yer almıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s. 325).

- **Zayıf (Cılız) Liderlik (1.1):** Lider çalışanlar ile ilgilenmemektedir. Örgütte kalabilmek için en az şekilde çalışmaktadır. Örgüt ile ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirmemektedir. Sadece gerekli olan işleri yapmaktadır. Zayıf liderlikte çalışanlar da işi önemsememektedir, Üretim konusu ile ilgili çok az ilgilenmektedirler (Dalton, Hoyle ve Watts, 2011, ss. 239-240).

- Otorite ve İtaat (Görev Liderliği, 9.1): Lider işlerin başarı ile yapılmasına çok dikkat eder. Bu yüzden görevleri ve sorumlulukları ile ilgili en üst düzeyde ilgilenir. Lider çalışanlarını denetler, bilgilendirir. Kişilerin gelişimi ve tatminine ilgi göstermez. Onun için işin sonuçlanması önemlidir (Dalton, Hoyle ve Watts, 2011, ss. 239-240).

- Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Burada lider çalışana en yüksek seviyede değer vermektedir. Onun için önemli olan üretim değil çalışanlardır. Lider ile işgörenler arasında sıcak bir aile ortamı bulunmaktadır. Lider kişilerin düşüncelerine ve kararlarına önem vermektedir. Üretim ve işle ilgili konular ikinci plandadır, öncelik üretimde değil, işgörenlerdedir (Bakan ve Doğan, 2013, s. 17).

- Denge Sağlayıcı Liderlik (Orta Yolcu Lider, 5.5): Lider varolan düzeni korumak için çabalar. İşe ve çalışana dönük tutum ve davranışlar orta seviye şeklindedir. Lider denge sağlayıcı rolündedir (Bakan ve Doğan, 2013, s. 18).

- Grup Liderliği (9.9): Bu liderlik şeklinde lider, üretim ağırlıklı ve çalışan ağırlıklı olmak üzere her ikisine de maksimum seviyede değer verir. Grup üyeleriyle güçlü iletişim kurarak, üretimin en üst seviyede olması için gerekli her türlü fedakarlığı göstermektedir. Lider ve işgörenler arasında uyumsuzluk ve çatışma bulunmamaktadır. Daha çok liderin kendini işe adama eylemi göze çarpmaktadır. Bu yüzden bu liderlik modeli çalışanların kararlara katılımını da sağlamaktadır (Weihrich ve Koontz, 1993, ss. 499-500).

Yönetim matriksindeki beş liderlik tipinde sadece (9.9) olan yani grup liderliğinde, işgören üretim uyumunu yakalamıştır. Çünkü burada işe ve kişilere gösterilen ilgi en üst düzeydedir. Karşılıklı iyi ilişkilerin kurulduğu, liderlerin problemlerin çözümü için uğraştıkları liderlik tipidir. (9,1) Görev liderliğinde ise sadece işe yoğunlaşılmış, insan ihtiyaçları gözardı edilmiştir. (1,9) Şehir Klübü liderliğinde ise üretim en düşük seviyede tutularak, kişiler arası ilişkiler, aile bağları şeklinde gelişen üye-lider ilişkisi sözkonusu olmuştur. (5,5) orta yolcu liderlikte ise iş ağırlıklı ve çalışan ağırlıklı davranışlar dengeyi koruyucu şekilde orta seviyedeki davranışları içermektedir (Aksel, 2003, s. 36).

Davranışsal yaklaşım içerisinde yer alan Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi diğer yaklaşımların oluşmasında önemli etkiler yaratmıştır. Ancak diğer davranışsal kuramlarda da olduğu gibi durumsal ve çevresel faktörlerin göz ardı edilmesi açısından eleştiriye uğramıştır (Can, 2006, s. 305).

McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal liderlik yaklaşımları içerisinde en çok dile getirilmiş yaklaşımlardan birisidir. Douglas McGregor"a göre, bu yaklaşımın en önemli noktası insanın çalışma hayatına karşı geliştirdiği tutum ve inancıdır. İşte bu tutum ve inanç liderin işgörenlere karşı sergileyeceği hareketlerin belirleyici öğesidir (Genç 2007, s. 259). Yani bir örgütteki liderlerin tutum ve davranışlarının yönünü ortaya koyan temel unsur, insan davranışları konusundaki öne sürdüğü varsayımlarıdır. İşte bu varsayımlar, zıt fikirleri kapsayan iki ayrı grupta yer alarak x ve y kuramlarının oluşmasına sebep olmuştur (Uzun, 2005, s. 13). Aşağıda Tablo 3'de X ve Y Teorisinin temel özellikleri belirtilmiştir:

Tablo 3. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri

X TEORİSİ	**Y TEORİSİ**
Kişi çalışmayı sevmez, tembeldir ve çok az çalışır.	Çalışma için uygun koşullar yönetim tarafından hazırlanmalıdır
Birey hırslı değildir. Sorumluluk almayı sevmez.	Kişi tembel olarak değerlendirilmez.
Yönetilmeyi tercih eder.	İşletmenin kendisine sunduğu koşullar dahilinde birey hem potansiyelini geliştirir, hem de daha fazla görev üstelenmeye başlar.
İşletmenin amaçları ile ilgilenmez. İşletmede yapılan değişiklikler hoşuna gitmez.	Kişi işletmenin amaçları ile ilgilenir, başkasının kontrolüne ihtiyaç duymaz.
Bu özellikler nedeniyle bu bireyleri iş ve görevleri yapmaları için zorlamalı, yakından denetlemeli, kurum hedeflerinin gerçekleşmesi için görev ve sorumluluk verilmeli, yaptırım uygulanmalı.	Lider bireylere uygun çalışma koşulları hazırlamalı, bireylerin kendini her yönden geliştirmesine izin vermeli, bireyin hedefleri kapsamında çalışması sağlanmalıdır.

Kaynak: McGregor, D. (1966). "Örgütün insan ilişkileri yönü" içinde Taguırı, R. ve A. Baransel (Ed.), Organizasyonların Beşeri Yönü, İstanbul Ünv. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya., Ya. No. 11, İstanbul, ss. 137-144).

McGregor"un X teorisine göre, liderler çalışanların yetenekleri konusunda kötümser varsayımlar taşımaktadırlar. Yani çalışanların işten hoşlanmadığını, sorumluluk taşımadıkları, sürekli denetim altında olmaları gerektiğini düşünürler. Y teorisine göre, iyimser yaklaşımlar söz konusudur. İşgörenler çalışmayı sever, sorumluluklarının

farkındadır, kişi kendini kontrol edebildiği için başkasının denetimine de ihtiyaç kalmaz (Dubrin, 2011, s. 24).

X Teorisinde, lider bireylere beklentilerini açıklar, onlara görev ve sorumluluklarını anlatır. . Y Teorisinde ise, liderler bireylere fikir ve düşüncelerini sorar, onları önemser, grup içinde aktif rol oynamalarını ister (Ataman, 2002, ss. 457-458).

X ve Y teorileri arasındaki temel farklılıklar aşağıda Tablo 4'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir:

Tablo 4. X Ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar

X KURAMI	**Y KURAMI**
1. Kişi pasiftir,	1. Kişi aktiftir,
2. Çalışanlar sorumsuzdur,	2. İşgörenler sorumluluk sahibidir.
3. Ekonomik etkenler	3. Sosyal ve psikolojik etkenler,
4. Yönetim tarafından denetim,	4. Bireyin kendi kendine denetimi,
5. Örgütün hedeflerine göre yönetim,	5.Bireysel ve örgütsel hedeflere göre yönetim
6. Karar mercii yönetim,	6. Bireysel katılım
7. Katı yönetim	7. Katı olmayan yönetim,

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, s. 25

Teori X'in varsayımları şunlardır (Sapru 2006, ss. 197-198):

-Kişi çalışmayı sevmez, ortamını bulursa çalışmaktan kaçar.

-Kişi için önemli olan güvenli bir ortamdır. Sorumluluk almak istemez, çok hırslı değildir.

-Kişi kontrol altında tutulmalı, denetlenmelidir. Grubun hedeflerine ulaşmak için çalışması için gerektiğinde kişiye ceza da verilebilir.

Teori Y'nin varsayımları şunlardır (Sapru 2006, ss. 198-199):

-Kişi çalışmayı sever, onun için çalışmak herhangi bir davranış kadar doğaldır.

-Kişi kendini denetlediği için başkalarının onu denetlemesine ihtiyacı yoktur.

-Kişi için en önemli, en anlamlı ödül çalışmaktır. Çalışarak tatmin olur.

-Kişi her zaman sorumluluk almak için uğraşır, bunu isteyerek yapar.

-Örgütün sorunlarının çözümünde aktif rol üstlenir.

X teorisi varsayımlarını özümseyen yöneticiler otoriter davranışlarda bulunurlar. Y teorisini benimseyen yöneticiler ise demokratik davranış ve tutumlar göstermektedirler (Koçel, 2007, s. 174).

Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar Rensis Likert tarafından yapılmıştır. Likert'in Sistem dört modeli de Michigan Üniversitesinin araştırmaları esas alınarak oluşturulmuş bir modeldir.

R.Likert, liderin davranışlarını, sistem 1 (istismarcı otokratik yönetim), sistem 2 (babacan (koruyucu) yönetim, sistem 3 (danışmaya dayanan yönetim) ve son olarak da sistem 4 (demokratik grup temeline dayalı yönetim) olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır (Bingöl, 1998, ss. 258-260):

İstismarcı (otokratik) Sistem 1 Yaklaşımı: Hiyerarşik yapının ağır bastığı, lider ve çalışanlar arasında güvenin yer almadığı yaklaşımdır. Sistem 1 yaklaşımında işgörenler zorla ve korku ile çalışmaya zorlanmaktadır.

Babacan (koruyucu) Sistem 2 yaklaşımı: Bu yaklaşımda, üstler astlarıyla, hizmetçiyle efendisi arasındaki ilişkiyi yansıtan bir güven anlayışına sahiptir. Lider astların fikrini bazen sormaktadır.

Danışıcı (katılımcı) Sistem 3 yaklaşımı: Burada lider işgörenlere büyük ölçüde güvenir ancak kontrolü elinde tutmak istediği için tam olarak güvendiği, tüm yetkiyi astlara bıraktığı söylenemez. Lider bireyleri çok az şekilde cezalandırma yolunu tercih eder. Genellikle çalışanların fikirlerini kullanarak onları ödüllendirmeye çalışır.

Demokratik liderlik Sistem 4 yaklaşımı: Lider çalışanlarına tamamen güvenir. Onların düşüncelerini ve fikirlerini her zaman alarak, kararlara katılmalarını sağlar. Örgütsel iletişim en iyi şekilde yürümektedir. Ayrıca astlar kendilerini tamamen özgür

hissederler. Aşağıda Tablo 5'de Likert'in Sistem 4 modeline göre lider davranışları sınıflandırılmıştır.

Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeline Göre Lider Davranışı

Liderlik Değişkeni	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	(İstismarcı Otokratik)	(Yardımsever Otokratik)	(Katılımcı)	(Demokratik)
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, ancak kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Her konuda tam olarak güvenir
Astların Algıladığı Serbestlik	Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler
Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İş ile ilgili problemin çözümünde astların fikirlerini nadiren alır	Astların fikrini bazen sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

Kaynak: Koçel, T.(2007). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, s. 455

Rensis Likert teorisi dört temel tarzdan oluşmaktadır. Sistem 1"e göre, bütün kararları yöneticiler vermektedir. Liderlerin çalışanlara nerdeyse güveni yok denecek kadar azdır. Sistem 2"ye göre astlar kendilerini çok az serbest hissederler. Kararları liderler kimseye danışmadan vermeye devam ederler. Sistem 3"e göre, liderler çalışanların fikirlerini alır. Sistem 4 ise, Likert"in önerdiği sistemdir. Çünkü bu modelde astların fikirleri alınmakla birlikte, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılır (Can, 2006, s. 263).

1.3.4. Durumsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımının yetersiz kalması sebebiyle 1960'lı yıllarda işletmelerde durumsal faktörlerin de esas alındığı yeni bir yaklaşım olan ''Durumsal Yaklaşım'' ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre en iyi liderlik şekli şartlara ve farklı durumlara göre

değişebilen liderliktir. Davranışsal yaklaşımın yeterli gelmemesinin en büyük nedeni durumsal koşulların dikkate alınmamasıdır (Bakan, 2008, s. 5). Özellikler yaklaşımında ağırlıklı olarak liderin özellikleri üzerinde durulmuştur. Davranışsal yaklaşımda ise liderin örgüt içerisinde sergilediği davranışlar ön planda tutulmuştur. Her iki yaklaşımın temel özellikleri dikkate alındığında hem bireylerin hem de işletmelerin içinde bulunduğu durumsal koşulların ele alınmadığı belirlenmiştir. Bu yüzden hem özellikler yaklaşımı hem de davranışsal yaklaşımı bu anlamda yetersiz kalmıştır (Brestrich, 1999, s. 65).

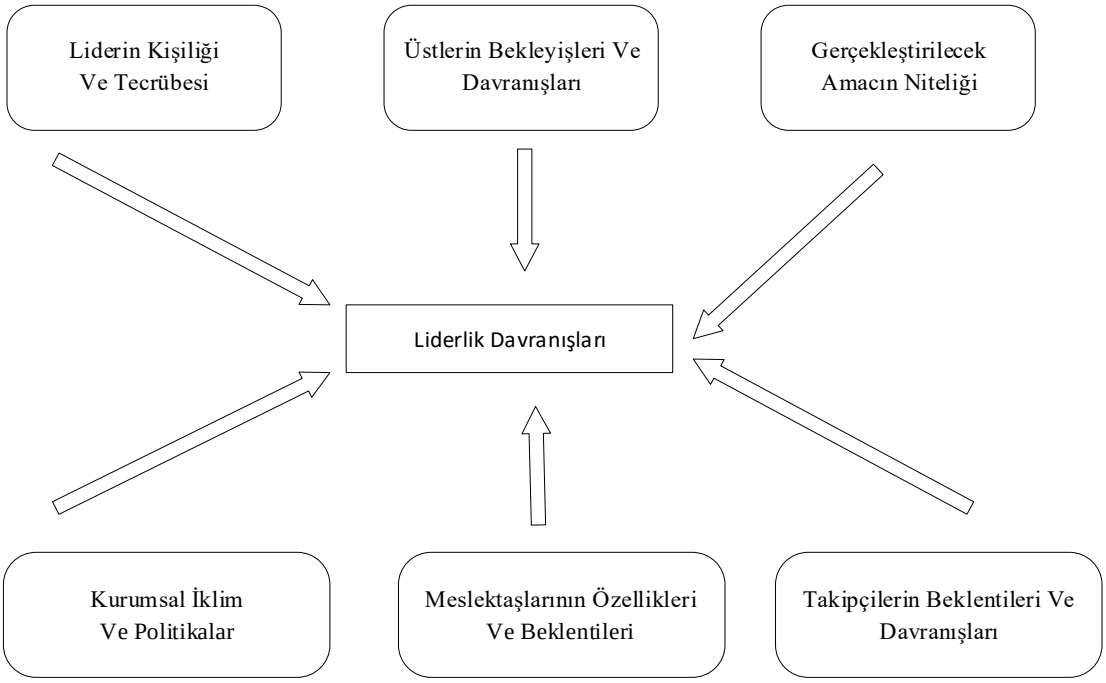
Durumsallık Yaklaşımı, liderlik ve organizasyon yapısında gelişen koşulların varlığına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın temel noktası farklı şartlarda farklı liderlik biçimleri üzerine kurulmuş olmasıdır. Bu yüzden liderlik unsuru incelenirken, "koşullar" değişkeni de ele alınmak zorundadır. Davranışsal yaklaşımda "tek ve en iyi" liderlik biçimi ana tema olarak belirlenmiştir. Durumsallık yaklaşımı ise bunun tam tersi olarak, en iyi liderlik tarzının şartlara göre farklılaşabileceği, liderlik özelliklerinin bilgi ve eğitim ile daha da ileri boyutlara taşınabileceği görüşüne dayanmaktadır. Liderler isterlerse yeteneklerini geliştirebilirler (Higgs, 2003, s. 275).

Durumsallık yaklaşımda farklı koşullar farklı liderlik modellerinin ortaya çıkmasına neden olur. Yani lider, organizasyonun özellikleri ve ihtiyaçlarına göre belirlenir. Durumsal yaklaşımda özellikler yaklaşımda esas alınan lider özelliklerine yer verilmez. Bu yaklaşımda lider, örgüt bireylerini işletmenin koşullarına ve işin niteliklerine göre yönetir. Durumsallık yaklaşımı, etkili liderliğin şartlara göre değişebileceği düşüncesine dayanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 297). Lider, organizasyonda yer alan bireyleri iyi yönetmek ve onların üzerinde etkili olmak istiyorsa kendi modelini organizasyonun ihtiyaçlarına ve farklı koşullara uyarlamak zorundadır (Northouse, 2014, s. 99).

Durumsallık yaklaşımında, etkin sayılan liderlerin tek bir özelliği yoktur. Ayrıca bütün koşullarda etkinlik oluşturan bir liderlik modeli de tespit edilememiştir. Yaklaşımı daha da güçlü kılmak için, herhangi bir liderlik tarzını belirleyen unsurları, her koşul için ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Bu unsurlar arasında liderin yeteneği, özellikleri, sorumlulukları, örgüt vizyonu, politikası, bireylerin liderden istekleri, lidere karşı tutumları v.s. sayılabilir (Şimşek vd., 2008, s. 194). Durumsallık Teorisi, özellikler ve davranış teorilerinin eksik kalan yönlerini geliştirmek için ortaya çıkmıştır. Bu teorilerden bazı yönlerden üstün olmasına rağmen bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Eleştiri

konuları arasında çevreye önem verilmemesi, liderlik modelleri içerisinde daha çok demokratik liderliğin benimsenmesi gibi konular sayılabilir (Güney, 2012, s. 366).

Durumsallık teorileri, örgütteki koşullara önem vermektedir. Bu yaklaşımın ana teması, farklı şartlar farklı liderlik modellerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu yüzden liderlik konusu ortaya konurken organizasyonun tüm şartları değerlendirilmelidir. Bu şartlar aşağıda Şekil 3'de gösterilmiştir (Koçel, 2007, s. 456).



Şekil 3. Lider davranışlarını etkileyen durumsal değişkenler

Kaynak: Koçel, T.(2007). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, s. 456

Durumsallık Teorisinde liderlik şekli değişen koşullara göre oluşmaktadır. Bu yüzden sadece bir model tüm şartlar için uygun sayılmamaktadır. Liderler tutum ve davranışlarını bu şartlara uygun şekilde oluşturmalıdır. Her koşulda geçerli bir liderlik modeli bulunmamaktadır. Örneğin çabuk karar alınmasını gerektiren bir durumda demokratik liderlik yerine otoriter liderliğin kullanılması daha uygun olabilir (Bakan ve Doğan, 2013, s. 22). Aşağıda dört önemli durumsal liderlik modelinin karşılaştırılması Tablo 6'da verilmiştir (Ivancevich, J.M. Konppaske, R. Ve Matteson, M.T, 2005, s. 507):

Tablo 6. Dört Önemli Durumsal Liderlik Modelinin Karşılaştırılması

	Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	**Yol-Amaç Teorisi**	**Vroom-Yetton-Jago Modeli**	**Hersey-Blanchard Modeli**
Liderlik Nitelikleri	Liderler görev ya da ilişki odaklıdır. İş liderin tarzına göre şekillendirilmelidir.	Liderler takipçilerin etkinliğini uygun güdüleme teknikleriyle arttırabilirler.	Liderler bireysel ya da grup kararları alırlar. Beş tip arasından seçilebilir.	Liderler takipçileri temel alarak göreve yönelik davranış veya ilişkiye yönelik davranıştan birini seçerler
Takipçiler Hakkındaki Varsayımlar	Takipçiler görev yapısına, lider üye ilişkilerine ve konumsal güçlere dayanarak farklı liderlik tarzı tercih ederler.	Takipçilerin liderin yardımıyla giderilmesi gereken çeşitli ihtiyaçları vardır.	Takipçiler çeşitli derecelerde karar alma sürecine dâhil olurlar.	Takipçilerin olgunluk düzeyi uygulanacak liderlik tarzını etkiler.
Lider Etkinliği	Liderin etkinliği çevre ve kişilerle olan ilişkilerle belirlenir.	Etkin liderler uygun olan yolu ve davranışları takipçileri için tamamlayanlardır.	Etkin liderler uygun kararları belirler ve takipçilerin sürece yerinde katılımını sağlarlar..	Etkin liderler takipçilerin olgunluk düzeylerine göre yönlendirmeyi desteklemeyi ayarlarlar.
Yapılan Araştırmalar	Yapılan araştırmalarda modelin doğruluğu ile ilgili çelişkili sonuçlar vardır.	Model az sayıda araştırmaya konu olmuştur	Araştırmalar modelin karışık ve kısıtlı olduğunu söylüyor.	Teorinin tahmin edici gücünü destekleyen yeterli sayıda araştırma bulunmuyor.

Kaynak: Ivancevich, J.M. Konppaske, R. Ve Matteson, M.T.(2005).Organizational Behavior and Management (7.b.). New Delhi: Tata McGraw-Hill, s. 507

Durumsalllık yaklaşımında, aynı anda tüm özellikleri içerisinde barındıran ‘’liderlik kavramı’’elde edilememiş, farklı zamanlarda ve farklı koşullarda farklı liderlik davranışlarına gereksinim duyulmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda da her koşula uyum sağlayabilecek bir liderlik modelinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Northouse, 2010, s. 72). Durumsallık yaklaşımında liderin başarılı sayılabilmesi örgütün içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. Bir organizasyonda etkili olan lider belki de başka bir organizasyonda güçlü ve başarılı bir lider olamayabilir (Northouse 2010, s. 112).

Durumsal Liderlik Kuramları başlığı altında Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli, Amaç-Yol Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli yer almaktadır.

Fred Fiedler' ın Durumsallık Modeli

Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili ilk araştırmalar Fred Fiedler tarafından yapılmıştır. Fiedler, bu yaklaşımda liderlik modellerini belirlemek amacıyla LPC (least prefered co-

worker) ölçeği oluşturmuştur. LPC ölçeği ile yapılan çalışmalar sayesinde ilişki odaklı ve görev odaklı olmak üzere iki liderlik boyutu ortaya çıkmıştır. İlişkiye yönelik modelde liderler, çalışanlarına güven veren tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Göreve yönelik modelde ise liderler, işlerin bitirilmesine yönelik davranışlarda bulunurlar (Vecchıo, 1991, s. 311).

Fiedler, durumsallık yaklaşımı ile geliştirdiği modelde liderin etkili davranışlarını daha iyi incelemek için üç değişken üzerinde durmuştur. Bu değişkenler; (1) Lider-üye ilişkisi (2) Görevin yapısı ve (3) Liderin konum gücüdür. Bu üç değişkenin oluşturduğu durum sonucunda izlenmesi gereken liderlik davranışı belirlenmiştir (Lussier, 2002, s. 238).

(1) Lider-üye ilişkisi: Lider ile bireyler arasındaki ilişkilerin niteliğini belirler. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiler pozitif olarak belirleniyorsa, liderlik için pozitif bir ortamdan bahsedilir. Böyle bir ortamda lider grup bireyleri tarafından benimsenmiştir. Lidere karşı güven vardır. Lider ve bireyler arasındaki ilişkiler ‘’iyi’’ olarak tanımlanır. Bunun tam aksine lider ve bireyler arasında olumsuz ilişkiler söz konusuysa, organizasyon ortamı da olumsuz olarak algılanır. Lidere duyulan güven eksikliği ve iletişimin yetersiz oluşu sebebiyle lider üye arasındaki ilişki ‘’zayıf’’ olarak nitelenecektir. Fiedler’e göre en önemli değişken lider üye ilişkisi değişkenidir (Vroom ve Jago, 2007, s. 20).

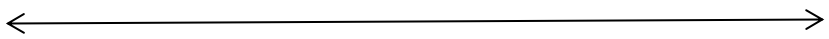
(2) Görevin Yapısı: Fiedler bu boyutta, grup içerisinde yapılacak işleri, görevlerin yapısını, nasıl ve ne şekilde yapılacağına ilişkin yöntemleri belirlemektedir. Eğer örgütte görev tanımlanması açıkça yapılmışsa bireyler daha fazla sorumluluk alarak üstün performans göstereceklerdir. Bunun tam aksine eğer görev yapısı net bir şekilde ortaya konmamışsa bireyler işleri aksatacaklardır (Weihrich vd. 2009, s. 357).

(3) Liderin Konum Gücü: Bu boyut, liderin sahip olduğu mevki gücünün derecesini ortaya koyar. Lider bu yasal konumundan kaynaklanan gücü astlar üzerinde etkili bir şekilde gerçekleştiriyorsa kuvvetli liderden bahsedilir. Liderin pozisyon gücüne örnek olarak ödüllendirme, terfi ettirme, işine son verme v.s şeklinde açıklanabilir. Konum gücünü etkin bir şekilde kullanamayan zayıf lider otoritesini yitirir ve bu durum organizasyon için olumsuz sonuçlara yol açar (Weihrich vd. 1993, s. 357).

Bu 3 boyut birlikte ele alındığı takdirde liderin karşısına aşağıdaki Şekil 4'de görüldüğü gibi 8 farklı durum ortaya çıkmaktadır. Lider her durum için ayrı davranış ve tutum sergileyecektir (Zel, 2011, s. 147).

DURUMLAR	1	2	3	4	5	6	7	8
LİDER - AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
LİDERİN POZİSYON GÜCÜ	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
LİDERLİK TARZI	Görev	Görev	Görev	Ast	Ast	Ast	Görev	Görev

En Olumlu — En Olumsuz



Şekil 4. Fiedler' in Durumsalık Modeli

Kaynak: Zel, U. (2011), Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları: Ankara, s. 148

Fiedler'e göre en olumlu durum, lider–ast ilişkisinin iyi ve pozitif, görev yapısının karmaşık olmayan, liderin pozisyonunun örgüt içinde kuvvetli olması halidir. Örgüt içinde olumlu durum ortaya çıkması sonucunda astlar liderin talimatlarını bekler, Lider göreve yönelik çalışmalarını arttırarak astların başarılı olmasını sağlar. Bunun tam tersi olan en olumsuz durum, lider-ast ilişkilerinin zayıf, görev yapısının karmaşık, liderin zayıf davranışlar gösterdiği durumdur. Bu noktada liderin göreve yönelik tutumlar sergilemesi daha doğru olacaktır. Sonuç olarak Fiedler; bu yaklaşımında en olumlu ve en olumsuz koşullarda görev yönelik liderlik davranışının, buna karşın nispeten olumlu ve nispeten olumsuz koşullarda ise kişiye (astlara) yönelik liderlik davranışlarının daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur (Zel, 2011, s. 121).

Fiedler'in durumsallık modeli literatüre birçok katkılar sağlamıştır. En eski durumsal yaklaşımlardan birisi olması sebebiyle diğer modellerin gelişimine zemin hazırlamıştır. Modelin ilgi görmesi yanısıra eleştirilere da maruz kalmıştır. Belirli özellikteki liderlerin bazı durumlar karşısında neden farklı davrandıklarını açıklayamamaları en büyük eleştiri konusudur. Ayrıca bu yaklaşımın daha çok akademik nitelik taşıdığı,

uygulamada zayıf kaldığı yapılan eleştiri konuları arasındadır. Son olarak LPC testiyle ilgili eleştiri yapılmıştır. LPC testinin diğer liderlik testleriyle uyumu saptanamamış, testte yer alan soruların doğru ve objektif olarak cevaplandırılamadığı gözlemlenmiştir (Northouse, 2010, s. 93).

Amaç –Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Motivasyon teorilerinden bekleyiş teorisi ile benzerlikler göstermektedir. Bekleyiş teorisinde kişilerin davranışını etkileyen iki önemli nokta bulunmaktadır. Birincisi kişinin bazı davranışlarda bulunması halinde ulaşacağı sonucu bilmesine olan inancı (bekleyiş)dır. İkincisi ise bireyin buna verdiği değer ve önem (valens)dir. Amaç yol teorisinde, lider belirlenen hedefler doğrultusunda bireylere hedeflere ulaşmak için gerekli yolları gösterir. Bu amaçla örgüt üyelerini motive eder. Üyelerin motivasyonunu arttırmak için uğraşır (Northouse, 2010, s. 127).

Amaç yol yaklaşımında liderlerin bireylerin performansını ve çalışma isteğini çoğaltmak için üç ana unsur bulunmaktadır (Kreitner, 2001, ss. 470-471):

1. Bireylerin varmak istedikleri amaçlar ışığında kişilerin algılarını oluşturmak

2. Kişilerin belirlediği hedef ve elde edeceği ödül arasında pozitif düşüncelere hakim olma

3. Amaç ve ödüllere ulaşmak için izlenecek yolları belirlemek

Amaç-Yol Modelinde, lider davranışları destekleyici, yönlendirici, başarı-odaklı ve katılımcı liderlik şeklinde dört grupta incelenmiştir (Daft vd., 2009, ss. 75-76):

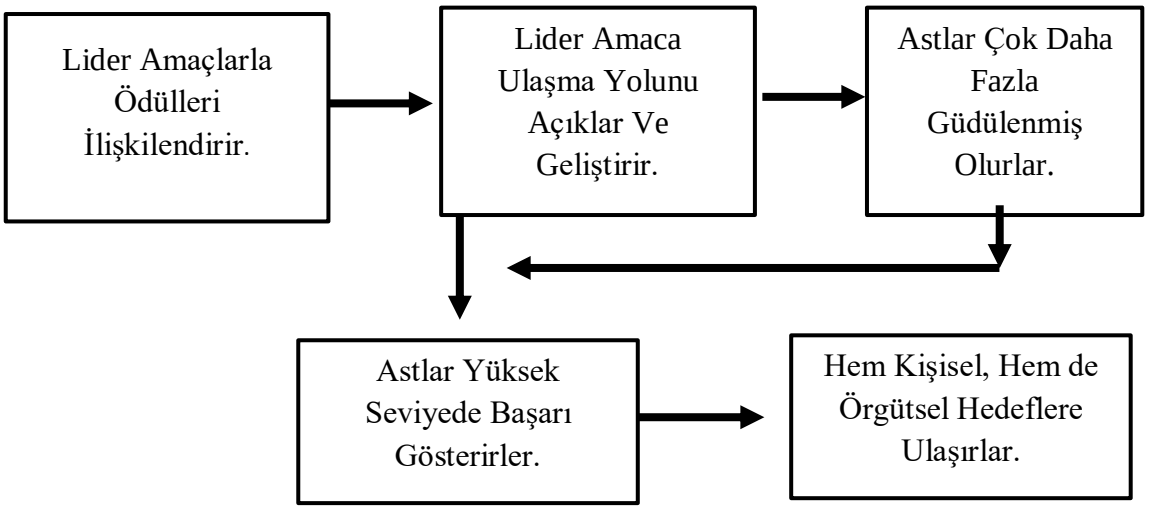
- Destekleyici Liderlik: Burada lider bireylere arkadaşça yaklaşır. Onlara pozitif davranarak örgüt içinde sıcak bir ortam yaratmaya çalışır. İş konularında üyelerin fikirlerini alır. Bireylere eşit davranışlarda bulunur. Onların ihtiyaçlarını dikkate alır.

- Yönlendirici Liderlik: Bu liderlik modeli yapıya yönelik liderlik tarzına benzemektedir. Lider, bireylere nasıl davranmaları gerektiğini, kuralları, onlardan beklentilerini açıkça ortaya koyar. Çalışanların görüşlerini sormaz. Sadece çalışanların emirlerini yapmalarını ister.

Katılımcı Liderlik: Lider örgütle ilgili kararlar verirken çalışanların fikirlerini alır. Bireyleri karar alma süreçlerine ortak eder. Hem fikirlerini paylaşır hem de onların önerilerini dikkate alarak destek olmaya çalışır. Bu model, Hersey Ve Blanchard' ın teorisindeki katılımcılık liderlik tarzını anımsatmaktadır

Başarı-Odaklı Liderlik: Bu modelde lider, üyeleri için yüksek düzeyde hedefler belirleyerek, bu hedefleri gerçekleştirmeleri için onlara her türlü imkanları sağlamaya çalışır. Lider üyelerine güvenir. Mükemmeliği ön plana çıkarır ve iyi bir performans sergilemelerini ister. Onarı bu konuda motive eder (Northcraft, 1994, s. 365) .

House (1996) yol-amaç teorisinin gelişimi için birçok çalışmalar yapmış ve bu çalışmalar sonucunda liderlerin özelliklerini etkili bir şekilde vurgulamıştır: Liderler organizasyon içerisinde etkili davranmalı, bireylere karşı nazik olmalı, onların davranışlarını takdir etmeli ve gerektiğinde övmelidir. Ayrıca kişilerin hatalarını tespit etmeli, bu hataların sebeplerini araştırmalıdır. Organizasyonun kaynaklarını kullanıma uygun hale getirerek bireylerin hem motivasyonunu hem de performansını yükseltmelidir (Yavuz, 2008, s. 42). Aşağıda Şekil 5'de yol amaç modelinde liderlik süreci kısaca anlatılmıştır (Erçetin, 1999, s. 47).



Şekil 5. Yol Amaç Kuramında Liderlik Süreci

Kaynak: Erçetin. Ş, (1999).Liderlik Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınevi: Ankara, s. 47.

Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı, Ohio-State Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mouton' un liderlik tarzının göreve ve ilişkilere yönelik boyutları esas alınarak ortaya konmuş bir liderlik modelidir**.** Reddin, bu iki boyuta ilave olarak ''etkililik'' boyutunu da eklemiştir. Böylece üç boyutlu liderlik tarzı meydana gelmiştir. Bu liderlik tarzının ana konusunu Reddin' in ''Yönetsel Etkililik' kavramı oluşturmaktadır. Yönetsel Etkililik, organizasyon içerisinde yer alan liderin konumunun ve makamının gerektirdiği görevleri, işleri yapma seviyesidir (Reddin, 1970, s. 3).

Reddin'in üç boyutlu liderlik modelinde dört lider davranışı görülmektedir. Bu davranışlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Sadler, 2005, s. 73):

Kopuk Yönetim Tarzı: Düşük görev- düşük ilişki durumunu yansıtmaktadır. Bu gruptaki liderlerin bireyler ile ilişkileri düşük seviyededir. Liderler norm ve kuralları yerine getirmeye çalışır. Çalışanların kurallara uymasını ister ve bunu sürekli denetler. Bireyler ile ilişkileri kuvvetli olmadığından yapılması gerekenleri yazı ile bildirir. Ayrıca çatışmalardan ve uyuşmazlıklardan oldukça kaçınmaya çalışır.

İlgili Yönetim Tarzı: Bu gruptaki liderlik davranışı düşük görev-yüksek ilişki boyutundadır. Liderler burada çalışanları anlamaya ve onların şartlarını kabul ederek onlarla sürekli ilişki halinde olmaya gayret ederler. Çalışanlara pozitif davranarak ve onlara ilgi göstererek motive etmeye çalışırlar. Düşünce farklılıklarında ise ikna yolunu seçerler. Lider ilgili yönetim tarzında örgütü sosyal bir sistem olarak algılamaktadır.

Adamış Yönetim Tarzı: Bu yönetim tarzında ise yüksek görev-düşük ilişki boyutu görülmektedir. Liderler, organizasyonda çalışanlara emir verirler, onlar üzerinde otoritelerini kullanırlar. Bireyleri görevlerindeki aksaklıklar ve yanlışlar için cezalandırırlar (Ömürgönülşen ve Sevim 2005, s. 94).

Bütünleşmiş Yönetim Tarzı: Son olarak bu modelde yüksek görev-yüksek ilişki boyutunu benimseyen liderler, daha demokratik bir yönetim tarzını yansıtırlar. Takım çalışması ön plandadır. Sorunları çözmek için uğraşırlar. Çalışanların problemleri ile yakından ilgilenirler (Ömürgönülşen ve Sevim 2005, s. 94).

Hersey & Blanchard' ın Durumsal Liderlik Modeli

Bu liderlik modeli, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard 'ın çalışmaları sonucu, Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı esas alınarak oluşturulmuş bir modeldir. Modelde, görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutlarına ek olarak teorinin en önemli boyutu olan ''olgunluk seviyesi'' ilave edilmiştir (Arvonen ve Pettersson, 2002, s. 102). Hersey ve Blanchard' a göre liderlik davranışlarını belirleyen ana unsur çalışanların veya grubun olgunluk düzeyidir. Olgunluk kavramı kişilerin çalışma süresi içindeki tecrübelerini, yeteneklerini, grup içerisinde çalışmaya olan istekliliğini ve kararlığını kapsar (Can, 2006, s. 270).

Modele göre liderlik davranışları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Robins, 2000, s. 358):

1. Anlatıcı Lider: İzleyenlerin görev tanımlamasını yapar, Çalışanların örgütte yapacağı işleri, sorumluluklarını açıklar, ne şekilde, hangi birimde ve ne zaman yapılacağına dair talimatlar verir. Ayrıca bu konuyla ilgili denetimlerini de yapar. Burada iletişim tek taraflıdır. Yüksek görev-düşük ilişki söz konusudur. Kişiler isteksiz ve güvensizdir.

2. Benimsetici Lider: Bu modeldeki liderler, üyelere düşüncelerini ve aldığı kararları paylaşır, hatta onların fikirlerini de sorar. Bu aşamada kararlara katılım gözlenmez, lider üyelerini denetler.

3. Destekleyici Lider: Lider üyelerini dinler, fikirlerini alır, gerekli desteği verir. İletişim güçlüdür ve çift taraflıdır. Hem liderin hem de üyelerin düşünceleri önemlidir. Üyeler istekli ve hazırdırlar, güven duygusuna da sahiptirler.

4. Yetki Devredici Lider: Burada Liderin üyeleri ile yetki paylaşımı söz konusudur, lider üyelerine yetki devreder, örgütle ilgili sorumluklar verir. Üyeler istekli ve kararlıdır ve organizasyona güven duymaktadır.

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modelinde her koşula uyum sağlayacak bir liderlik modelinden bahsetmek doğru değildir. Bu modelde liderler grup çalışanlarının olgunluk seviyesini arttırabilirler, böylece kişilerin bilgi, yetenek, kararlılık ve motivasyon seviyesini de yükseltmiş olurlar. Lider sadece grubu değil kendini de bu sayede geliştirme imkanına sahip olur. Böylece organizasyon, hem grubun hem de

liderin gelişim süreciyle birlikte yüksek seviyede paylaşımcı, katılımcı, esnek ve başarılı bir organizasyon haline gelir (Erçetin, 1999, s. 46).

1.3.5. Modern Liderlik Teorileri

Bilişim ve ekonomi sektörünün her geçen gün hızla gelişmesi, çevre şartlarının değişmesi, rekabetin artması ile birlikte yeni pazarların ortaya çıkması sonucu örgütlerin ihtiyaçları farklılaşmış, örgütlerin bu alanlardaki çalışmaları daha çok hız kazanmıştır. Ayrıca organizasyon ve yönetim alanında gerçekleşen yeni buluşlar sayesinde ‘’Modern Liderlik Teorileri’’oluşmuştur. Modern liderlik teorileri arasında karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik ve hizmetkar liderlik en başta gelen liderlik türleri arasında sayılabilir (Jacobsen ve House, 2001, s. 75).

Karizmatik Liderlik

Karizma kavramını literatürde ilk kez Max Weber kullanmıştır. Weber’e göre karizma bir bireyi diğer bireylerden farklı kılan, olağanüstü yetenekler ve özelliklerin toplamıdır. Weber, çatışma ve kriz esnasında ortaya çıkarak topluluk üzerinde derin etkiler bırakan olağanüstü güçlere sahip kişileri ‘’karizmatik lider’’ olarak ifade etmiştir (Schermerhorn vd., 1995, s. 171). Bu tanımlarla birlikte karizmatik liderlik teorisinin temelleri ilk Weber tarafından ortaya atılmış oldu. Karizmatik lider, kendine sonsuz bir inanç ve güven ile yeteneklerini kişileri etkilemek için kullanır. Oluşturduğu bu güç ile kitleleri peşinden sürükler (Yukl, 2010, s. 293).

Karizmatik liderlerin özellikleri şunlardır (Daft ve Marcic, 2009, ss. 427-428):

1)Çalışanların kendilerini özdeşleştireceği yüksek hedefler belirlemek

2)Ortak değerleri içeren bir sistem oluşturmak

3)Çalışanlara inanmak ve onların güvenini kazanmak

4)Farklı bir sinerji yaratarak değişim ve gelişimleri hızlandırmak

Karizmatik Liderlik teorisi Max Weber’ in büyük katkılarından sonra Robert House’nin çalışmaları ile devam etmiştir. Robert House karizmatik liderlerin özellikleri üzerinde durmuştur. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz. Kendine güven, insanlar üzerinde

hakimiyet kurma ve inançlara olan bağlılıktır. Ancak bu alandaki en geniş araştırmayı Jay Conger ve Rabindra Kanungo birlikte yapmışlardır. Karizmatik liderlerin özelliklerini beş boyut olarak belirlemişlerdir (Robbins, 2005, ss. 438-439).

- **Güven:** Liderler olağanüstü güçleri olduğuna inancı ile kendilerine sonsuz güven duyarlar.
- **Vizyon:** Daha iyi bir gelecek oluşturmak için kendilerine vizyon belirlerler. Varolan şartları daha iyi hale getirmek için uğraşırlar.
- **Çevreye ve ortama olan duyarlılık:** Karizmatik liderler örgütte gerekli olan değişimleri sağlamak için kaynakları araştırırlar. Bu kaynakların çevreye ve ortama uygun olup olmadığına karar verirler. Uygunluk konusunda her türlü hassasiyeti gösterirler.
- **Olağan dışı davranma:** Kural, düzenlemelerin, gelenek ve göreneklerin dışına çıkarak hareket ederler. Olağandışı hareketler organizasyon için olumlu etkiler yaratırsa, üyelerin lidere olan bağlılığı daha çok artar.
- **Risk alma:** Karizmatik liderler organizasyon için hedefledikleri amaçları hayata geçirmek için tüm gereklilikleri yerine getirirler. Risk almaktan kaçınmazlar. Kendilerine duydukları özgüven ve inanç ile ne gerekiyorsa yaparlar. Her türlü değişime, gelişime ve yaratıcılığa açıktırlar.

Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran farklılıklar şu şekilde belirtilebilir (Şahin, 2012, s. 156):

- Karizmatik liderin, vizyonu gerçekleştirecek kabiliyeti ve özgüveni bulunduğuna dair bir algı oluşmuştur.
- Lider kesin ve net hedefler seçer.
- Lideri takip eden üyeleri onun başarılarından dolayı bağlılık ve hayranlık duyar
- Bireyler ile güçlü iletişim içindedir.
- Örgütü motive eden davranışlarda bulunur.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik konusunda ilk çalışmalar Dawston tarafından yapılmıştır. Dawston (1973) de yazmış olduğu "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) eserinde dönüşümcü liderlikten bahsetmiştir. 1978 yılında James McGregor Burns dönüşümcü liderlik

çalışmalarını daha ileri götürerek bu kuramın başkaları tarafından da araştırılmasına ön ayak olmuştur. Yazmış olduğu kitabında lider tanımından bahsederken, liderin grup üzerinde etki bırakan, yüksek seviyede motivason ve moral aşılayan kişiler olduğunu belirtmiştir**.** Burns 'a (1978) göre, dönüşümcü liderlik modelinde liderin ve çalışanların moral seviyelerinin en yüksek seviyesinde seyretmesi çok önemlidir. Ayrıca Burns, liderlik kitabında politik liderliğin türlerini dönüşümsel ve işlevsel liderlik olarak ifade etmiştir (Kuhnert ve Lewis,1987, s. 648). Burns' un araştırmalarının ardından Bernard Bass 1985 yılında Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) çalışmasıyla dönüşümsel yaklaşımının ölçülebilir hale gelmesini sağlamıştır. Bass'ın (1985) oluşturduğu ''Çok Yönlü Liderlik Anketi''ile birçok işletmelerde dönüşümcü liderlik ölçümleri yapılmıştır. Bass anket çalışmasında dönüşümcü liderlerin aynı zamanda karizmatik liderlerin özelliklerini de yansıttığını dile getirmiştir. Dönüşümcü liderlik konusunda Burns ve Bass 'ın araştırmaları sonrasında birçok bilim adamı bu konuya eğilmiştir. Bu önemli araştırmacılar arasında Tichy ve Tavenna (1983) Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989) sayılabilir. Bu kişiler yaptıkları değerli çalışmalar ile dönüşümsel liderliği daha da ileriye taşımışlardır (Zel, 2011, s. 64).

Dönüşümcü liderler, kişilerin ihtiyaçlarına öncelik verirler, beklenen performansın çok üzerinde başarı sağlarlar. Bireylerin kişisel gelişimini gerçekleştirmelerine izin verirler. Örgüt içinde çatışmaların ve sorunların çözümünde tüm üyelerin memnuniyeti gözetilir. Böylece çalışanlar lidere daha çok bağlılık gösterir, daha çok hayranlık duyarlar. Burada dönüşümcü lider sorunları yaratıcı bir şekilde çözen, kişilere ilham veren motivasyon ve moral sağlayan güçlü kişidir (Bass ve Riggio, 2006, s. 4).

Dönüşümcü liderliğin temelinde lider ve çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin devamlılığı yer almaktadır. Dönüşümcü liderler kendi çıkarlarını arka plana atarak örgütün verimliliği için her türlü değişimi ve riskleri göze almaktadırlar. Aynı bilinci çalışanların da taşımasını isterler. Örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli olan motivasyonunu sağlarlar (MacDonald, Sulsky ve Brown, 2008, s. 337).

Dönüşümcü liderler organizasyonun etkinliğini arttırmak amacıyla gerekli olan değişimleri ve yenilikleri gerçekleştirirler. Öncelikle organizasyondaki kişilerin bu değişimi kabullenmesi ve örgütün yararına olduğuna dair inanca sahip olması gerekir. İşte bu aşamada dönüşümcü lider çalışanları yönlendirmeli, bu inancın kurumda

yerleşmesi için alt yapıyı hazırlamalıdır. Örgütün çıkarları herşeyden önce gelmelidir (Akiş, 2004, s. 37).

Tichy ve Devana yaptıkları araştırmalar sonucunda dönüşümsel liderliğin özelliklerini şu şekilde belirlemişlerdir (Tichy ve DeVanna, 1986, ss. 271-280):

- Liderler cesurdur
- Kişilere güvenirler
- Sorunları çözme yeteneğine sahiptirler
- Her zaman öğrenmeye açıktırlar
- Vizyon sahibidirler
- Organizasyonun değerlerine önem verirler
- Değişime ve yeniliğe açıktırlar

Dönüşümcü liderliğin boyutları olarak, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entellektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak belirlenmiştir (Bass ve Riggio 2006, s. 7).

- İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence-Karizma):

Bu boyutun en önemli özelliği liderin izleyenler tarafından idealleştirilmiş olmasıdır. Yani dönüşümcü lider çalışanlar tarafından rol model halini almıştır (Celep, 2004, s. 75). Lider örgüt üyelerine karşı hayranlık uyandıracak davranışlarda bulunur. Kişilere vizyon duygusunu aşılar, güven verir, saygı duyulmasını sağlar. Örgütün geleceği için ortak misyonun önemini vurgular. Etkin verimliliğin arttırılması ve yüksek performansın elde edilmesi için hedefler belirleyerek çalışanları motive eder. İzleyenlerin kendisi ile birlikte yol almaktan ve çalışmaktan mutluluk duyduğu bir ortam yaratır. Çalışanların menfaatini herşeyin üstünde tutarak kendisini fedakar, başarılı ve özgüvenli olduğu hissini uyandırır. İdealleştirimiş etki boyutunda dönüşümcü liderler takipçileriyle ortak hareket ederek vizyon ve misyon belirlerler. Çalışanlar da liderlerine duydukları saygı ve hayranlık ile azimle çalışmaya gayret ederler (Bass ve Avolio, 1998, s. 8).

- İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation):

Dönüşümcü liderler bu boyutta çalışanlarına motivasyon sağlarlar, ilham verirler. Pozitif iletişim kurarak üyelerinin de tüm önemli kararlarda dahil olmaları için uğraşırlar. Örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için ortak hedefler ortaya koyarlar. Takım çalışmasının önemini anlatarak organizasyon içinde takım ruhunun oluşmasını sağlarlar. Bu bilinci oluştururken sembollerden, yapılan işin coşkusunu hissettirecek duygusal temalardan yararlanırlar. Dönüşümcü liderler, ilgi çekici bir gelecek vizyonuna takipçilerinin dâhil olmalarını sağlarlar, takipçilerinin paylaşacakları bir vizyon ve bağlanacakları amaçlar için iletişim kurarlar (Higgs, 2003, s. 276).

- Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation):

Bu boyutta yaratıcılık ve zeka önemlidir. Dönüşümcü lider bu boyutta üyelerinin konulara yaratıcı çözümler ile yaklaşmasını, aklını kullanarak rasyonel yaklaşımlar sunmasını bekler. Süregelen problemlere karşılık yeni yollar keşfederek, üyelerde farklı bakış açısının yerleşmesini sağlar. Yapılan yanlışlar bireysel olarak algılanmaz. Lider yaratıcı fikirleri ve yenilikçi anlayışı her zaman destekleyerek astları cesaretlendirir, onlara kolay olmayan görevleri vererek güvendiklerini hissettirir, yeni öneriler sunmaları konusunda yardımcı olur. Dönüşümcü lider eski ve mevcut durumlara yeni bakış açısının oluşmasını sağlamak için bireylerin tüm fikirlerini dinler, kendisinden farklı düşünen astların düşüncelerini bir kenara atmaz, mutlaka değerlendirir. Tüm yeniliklere açıktır (Howell ve Avolio, 1993, s. 891).

- Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration):

Dönüşümcü liderler, her bir üyesinin organizasyon içerisinde refahı ve başarısı için elideki tüm imkanları seferber eder. Bireyler ile tek tek ilgilenir. Astların örgüt içerisinde verimliliğini ve performansını arttırmak için gerekli kaynakları sağlar. Kişisel gelişimlerine önem verir, ihtiyaç duyulduğunda koçluk yapar. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu, örgüt bireylerine yeni imkanlar sunar, eğitim konusunda fırsatlar doğar. Transformasyonel liderler, her bir bireyin isteğini önemser, kişisel farklılıkları göz önünde bulundurur. Bazı bireyler kolay motive olurken, bazı bireyleri motive etmek için daha çok çaba sarfetmek gerekir. Bu aşamada lider bireysel farklılıkların bilincinde olarak üyelere koçluk hizmetinde bulunur (Demir ve Okan, 2008, s. 76). Dönüşümcü lider, organizasyonu oluşturan tüm üyelere özel bir üyeymiş gibi davranır. Üyelerini sadece bir çalışan olarak görmez. Sorunlarını dinler, çözüm bulmaya çalışır. Lider

bireysel farklılıkları ihtiyaçları kabiliyetleri gözönünde bulundururken bu davranışı ile tüm çalışanlara örnek olur (Bass ve Avolio, 1994, s. 8).

Dönüşümcü liderliğin boyutları incelendiğinde idealleştirilmiş etki ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının kişiye yönelik, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım boyutlarının göreve yönelik olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu dört boyut birbirini tamamlamaktadır (Celep, 2004, ss. 79-80).

Dönüşümcü liderlik modeli, geleceğe yönelik, değişim ve yeniliklere açık bir liderlik modelidir. Bu yüzden bu model günümüzde de oldukça ilgi görmektedir. Dönüşümcü liderler değişimin örgütler için önemini kavramış olduğundan bunu sağlamak için hiçbir fedakarlıktan kaçınmamaktadırlar (Şimşek, 2006, s. 27).

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, örgütün hedeflerini gerçekleştirilmesini sağlayan, çalışanlara yol gösteren, onları performanslarından dolayı ödüllendirme ve cezalandırma yönteminin kullanıldığı bir liderlik modelidir. Bu modelin temelinde astların görevleri, liderin astlardan istekleri ve isteklerin karşılığında gerçekleşip gerçekleşmemesi durumunda verilecek ödül ve cezalar yer almaktadır. (Demir vd., 2010, s. 136).

Etkileşimci liderlikle ilgili ilk çalışmaları Burns'ın yaptığı bilinmektedir. Burns 1978 yılında yazmış olduğu ''liderlik" adlı eserinde bu liderliğin özelliklerini anlatmıştır (Conger, 1999, s. 145). Burns'a göre etkileşimci lider, belirlemiş olduğu örgütsel amaçlara ulaşılması halinde işgörenlerini ödüllendirir. Onların her türlü ihtiyacını karşılayarak her konuda desteğini ve yardımını gösterir (Gayef, 2006, s. 13). Etkileşimci liderler, şarta bağlı olarak ödül ve cezalandırma sistemini uygularlar. Organizasyon çalışanları liderlerin verdiği işleri ve sorumlulukları belirlenen sürede veya belirlenen süreden önce gerçekleştirdiğinde, projeleri başarılı bir şekilde sonuçlandırdığında ''ödül'' verilmektedir**.** Bunun tam aksine lider tarafından verilen iş ve sorumlulukların zamanında yapılmadığında veya hiç gerçekleştirilmediğinde karşılığı ''ceza'' ile sonuçlanmaktadır (Odumeru ve Ifeanyi, 2013, s. 358).

Burns'un çalışmalarını Bass' ın 1985 yılında yaptığı araştırmalar takip etmiştir. Bass'a göre liderler örgütün menfaatleri için gerekli olan planları, çalışanların yapmaları gereken görevleri ve sorumlulukları tanımlar. Onların performanslarını değerlendirerek

ödül veya ceza uygulamasını yürürlüğe koyar (Gayef, 2006, s. 14). Bass'a göre etkileşimci liderlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ve özellikleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Politis, 2003, s. 183):

1-Koşulsal Ödüllendirme: Koşulsal ödüllendirmede karşılıklı bir alışveriş sözkonusudur. Lider ve çalışanlar arasında yapılan yazılı olmayan anlaşmada, her iki tarafın birbirinden istekleri açıkça ortaya konur. Lider ve çalışanlar arasında sağlanan bu alışveriş sonucunda izleyenlerin yüksek performans göstermeleri halinde çalışanların emekleri mutlaka ödüllendirilir (Bass, 1990, s. 22).

2-İstisnalarla Aktif Yönetim: Lider organizasyonda işgörenlerin uyması gereken kuralları belirler ve bu kurallara uyulup uyulmadığını özenli bir şekilde araştırır. İstisnalarla aktif yönetim tarzında lider örgütü dikkatli bir şekilde izler, hataları dikkate alır ve bu hataları önlemek adına aktif olarak hareket eder. Kurallara uyulmadığı takdirde düzenin sağlanması için gerekli tedbirleri uygulamaya koyar. Gerektiğinde işgörenleri cezalandırır (Avolio ve Bass, 2004, s. 97).

2-İstisnalarla Pasif Yönetim: Bu yönetim şeklinde lider herhangi bir sorun, aksaklık çıkana kadar müdahele etmemektedir. Lider çalışanlar ile ilgilenmeyi tercih etmez. Örgütte hataların çıkması durumunda lider harekete geçer ve sahip olduğu konumun verdiği yetkiyle cezalandırma yöntemini seçebilir. İstisnalarla pasif yönetimde lider etkisiz sayılır, sorumluluk almak istemez (Gül, 2003, ss. 16-17).

Bass yaptığı araştırmalar sonucunda etkileşimci liderin özelliklerini şu şekilde belirlemiştir (Luthans, 1994, ss. 357-358):

- Lider bireylerin çalışmalarına, emeklerine ve göstermiş oldukları performansa değer verir, karşılıksız bırakmaz.
- Lider örgütün devamlılığını ve başarısını sağlamak için ödül-ceza uygulamasını yürürlüğe koyar. Bu uygulamada lider, beklenen davranışların gerçekleşmesi halinde bu davranışların süreklilik kazanması için işgörenlere ödül verir. Gerçekleşmemesi halinde ise cezalandırma yoluna gider.
- Lider çalışanların yardım istediğinde veya önemli bir durum oluştuğunda ortaya çıkar. Buradaki yetkisini ceza ve ödül şeklinde kullanır.

- Lider işgörenlerin örgüt içinde görev ve sorumluluklarını önceden belirler. Örgütün devamlılığını sağlamak ve güven en önemli konuların başında gelmektedir.
- Lider çalışanların farklı ve yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmaz. Sadece onlara beklentilerini önceden açıkça ortaya koyar.

Etkileşimci lider, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarını tespit eder ve bunları çalışanlara tahsis eder. Böylece organizasyonun devamlılığını sağlamak için gerekli ortamı sağlamış olur. İzleyenlere destek verir, motive eder ve onların başarılı performanslarını ödüllendirir. Bunun tam aksine izleyenler istenen davranışları yapmadıklarında veya düşük performans gösterdiklerinde ise cezalandırır. Burada etkileşimci lider yaratıcı fikirler ile ilgilenmez. Onun için önemli olan işlerin aksamadan düzenli bir şekilde yürümesidir. Eğer lider ödül-ceza sistemini iyi bir şekilde uygulayabiliyorsa örgüt içerisinde etkili bir lider olmaya devam edecektir. Aksi takdirde örgütteki etkinliğini yitirecektir (Zaleznik, 1990, s. 53).

Son olarak organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi için etkileşimci liderin uyması gereken esas unsurlar şunlardır (Boehnke, ve diğ., 2003, s. 6):

- Örgütsel hedeflere ulaşmak için izlenecek yol ve süreçler izleyenlere iyi bir şekilde anlatılmalıdır.
- Örgüt içerisinde işleyişi durduracak ve yavaşlatacak davranış ve tutumlar lider tarafından tespit edilmelidir.
- Lider izleyenlerin motivasyonunu en iyi şekilde sağlamalıdır. Böylece motive olmuş çalışanlar ile örgüt amaçlarına daha kolay ulaşacaktır.

Vizyoner Liderlik

Literatürde vizyoner liderlik alanında yapılan araştırmalar 1990'lı yıllarda hız kazanmıştır. Vizyoner liderlik organizasyonların geleceğe yönelik amaçlarını ortaya koyma, örgüt vizyonunu tüm çalışanlar ile paylaşma ve sonuçlarını ortaya koyarak gerçekleştirme sürecidir **(**Senge, 1996, s. 165). Başka bir tanımda ise vizyoner liderlik, sorunları ve problemleri en iyi şekilde çözmek, örgüt içerisinde iyi ve güçlü iletişim kurmak, bunu sürdürmek, bireyler ile birlikte uyum içerisinde örgütü geleceğe taşımak

şeklinde belirtilmektedir. Lashway ise vizyoner liderliği; yeniliklere açık, sağlam bir gelecek oluşturma kabiliyeti olarak ifade etmiştir (Çelik, 2004, s. 165).

Kelime anlamıyla vizyon; işletmenin gelecekte arzuladığı ve ulaşmak istediği yer anlamına gelir. Lider işletmenin iyi bir vizyona sahip olması için planlar yapar, Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların motive edilmesini sağlar. Hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağlar. Vizyon hem örgütü hem de işgörenleri geleceğe taşır. Bir örgütte vizyon ne kadar sağlam ise örgüt o kadar ilerleme kaydeder. Eğer vizyon sağlam değilse işletme için bir çok sorunlar ortaya çıkmaya başlar (Bender, 2006, ss. 114-116).

Vizyoner lider, çalışanlara işletmenin vizyonunu ve hedeflerini açıklayarak performanslarını arttırmalarını sağlar. Onları motive ederek örgütün gelecekteki hedeflerine odaklanmalarında önderlik eder. Bu liderlik modelinde dönüşümü sağlayacak, amaçlara ulaştıracak yeni düşünceler çok önemlidir. Örgüt bireyleri bu vizyon çerçevesinde sınırları aşmamak kaydıyla bazı riskler alabilir, bu yenilikler gerçekleştirebilir. Vizyonel lider bu konularda çalışanlara fırsat tanımaktadır (Goleman vd., 2002, s. 57).

Vizyoner lider örgütü ileriye taşıyabilmesi için örgütsel vizyonu bireylere çok iyi aşılaması gereklidir. Bu yüzden lider üyelere pozitif iletişim ile yaklaşmalı, sergilediği tutum ve davranışlarıyla bireylere çok iyi örnek olmalıdır (Robbins, 2000, s. 145). Ayrıca örgüt içerisinde değişimi ve yenilikleri sağlayan, paylaşıma öncelik veren lider, çalışanları harekete geçirir. Onları etkileyerek peşinden sürükler. Geleceğe yönelik çalışır, Bu süreci yönetirken geçmiş ve gelecek arasında güçlü bir köprü kurarak örgüt için yararlı işler yapar (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s. 70).

Organizasyonun başarıya ulaşmasında vizyonun büyük önemi vardır. Eğer organizasyon çalışanları liderin gösterdiği vizyonu benimser ve bunun gerekliliklerini yaparsa örgütün başarılı olmaması için bir neden yoktur. Böylece örgüt yenilenmiş olur, kişilerin enerjisi ve motivasyonu artar, bireyler işe daha çok sarılırlar. Bu da performansın ve üretimin artmasını sağlar (Maxwell, 2004, s. 188).

Vizyonel liderliğin belli başlı özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Sabancı, 2005, s. 29):

- Vizyon ve geleceği görme özelliğini taşıma

- Sorunlar karşısında çözüm odaklı olma ve buna ilişkin çözüm önerileri sunma
- Karşısına çıkacak yeni oluşumları ve fırsatları değerlendirme
- Örgüt içerisinde etkili iletişim sağlama
- Tutum ve davranışları ile bireyleri kendine bağlama, hayranlık izlenimi uyandırma
- Olumsuzluklar ve çatışmalar meydana geldiğinde risk alabilme yeteneği
- Örgüt değerlerini benimsemek ve bunu korumak
- Kendine inanmak ve başkalarına da güven aşılamak
- Bireylerde de vizyon bilincinin oluşması için gerekli ortamı yaratmak
- Örgütün çalışmalarının verimliliği için yöntemler geliştirmek

Vizyoner liderlerin amacı, sadece örgütün gelişimine yönelik olmayıp, aynı zamanda çalışanların da ihtiyaçlarına öncelik vermektir. Örgütün değerlerine sahip çıkmak, bireylerin inançlarına, ortak değerlerine saygı göstermek, örgüt kültürünü oluşturmak en önemli amaçları arasında yer almaktadır (Sashkin, 1992, akt. Rycroft, 2002, s. 31).

Vizyoner ve vizyoner olmayan liderlerin taşıdığı özellikler aşağıda Tablo 7'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir (Endeman, 1990, ss. 32-33):

Tablo 7. Vizyoner Ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri

VİZYONER LİDERLER	**VİZYONER OLMAYAN LİDERLER**
Geleceğe yönelik hedefler ile ilgili yorum yaparken etkili ve konuşmaları vardır.	Günlük hayattaki sorunlar ile ilgili rutin konuşmalar yaparlar.
Önemli görevleri amaç edinir	Her türlü görevleri yapmaya çalışır.
Tüm işgörenler ile iletişim içindedir	Resmi iletişimi tercih eder.
Bireyler ile uyum içinde çalışır. Onların fikirlerini alır.	Onun için önemli olan sadece sonuçtur.
Örgütün geleceği için her türlü risk alır.	Sadece yapılması gerekeni yapar.
Bireylerin iyi performans sergileyebilmeleri için onları motive eder, onlara enerji aşılar.	Bireyler ile son derece resmi ilişkiler sergiler.
Enerjiktir ve sürekli hareket halindedir.	Sadece yönlendirmeyi amaç edinir.
Örgüt içerisinde üyelerin birbirine bağlı olması için uğraşır.	Örgütte kurallara uyan ve bunun bilincinde olan bireyler yetiştirir.
Karşısındakinin fikirlerine değer verir ve iyi bir dinleyicidir.	İyi bir konuşmacıdır.
Sorunların çözümünde her türlü yolu kullanır, risk alır. Fedakârlıktan kaçınmaz.	Sorunların çözümünde kaynak olarak resmi yolları kullanır.
Çalışırken örgüt üyelerine ve çevresine sürekli enerji verir.	Ruhsal olarak çok enerjik değildir. Sakin bir yapıya sahiptir.
Mali konularda örgüte bilgi verilir. Bu konularda örnek olunması sağlanır.	Örgütün mali konularında tüm bireylere paylaşım yapılmaz.

Kaynak: Endeman, J., L, (1990). Visionary Leadership in Superintendents and İts Effect on Organizational Outcome, Doctora Thesis, University Of La Verne, California, ss. 32-33

Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramını ilk defa Robert Greenleaf kullanmıştır. Tanım olarak ise hizmetkar liderlik, liderlerin kendi menfaatlerini düşünmeden tamamen organizasyona ve organizasyonu oluşturan tüm bireylere hizmet etmeyi amaçlayan bir liderlik türüdür. Hizmetkar liderler bu amaçlar doğrultusunda iki şekilde hizmetlerini

gerçekleştirmektedirler: Birincisi çalışanların ihtiyaçlarını yerine getirmek, ikincisi ise örgütün hedeflerini hayata geçirmektir (Daft ve Marcic, 2009, s. 434).

Hizmetkar liderlik kuramının temeli örgüt bireylerine hizmet etme esasına dayanmaktadır. Bununla da kalmayıp, bireylerin gereksinimlerini yerine getirmeyi, kişisel gelişimlerini tamamlamayı, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli kaynakları temin etmeyi ve gerekli ortamı hazırlamayı da görev edinen bir liderlik modelidir (Akiş, 2004, s. 12). Buchen hizmetkar liderleri kişilerin güçlü iletişim kurması, çalışanların refah ve mutluluğunu sağlamak için çaba gösteren kişiler olarak belirtmiştir (Buchen 1998, s. 127).

Hizmetkar liderlik modelinde lider, bireyler ile ilişkiler kurmaya çalışır, onlarını güvenini elde etmek için herşeyi yapar. Onları dinler, empati kurar, alçakgönüllü davranır, onlara sevgi ve hoşgörü ile yaklaşır (Taylor, 2008, s. 37).

2. HİZMETKAR LİDERLİK

Liderlik teorileri incelendiğinde, liderlik teorilerinin hiçbiri tam anlamıyla örgütün ihtiyaçlarını karşılamadığı görülmektedir. Her teoride birtakım eksiklikler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ihtiyaçların artması, sosyal hayatın getirdiği karışılıklar organizasyonların işleyişini iyice zorlaştırmıştır. İşte tüm bu olumsuzluklar yönetim tarzlarında değişiklik yapılmasını zorunlu hale getirmiştir (Sendjaya vd., 2008, s. 402).

Günümüze kadar liderlik hakkında birçok teoriler, modeller geliştirilmiştir. Liderlik tarih boyumca en çok ilgi çeken konulardan biri olmasına rağmen 20.yüzyıla kadar bilimsel anlamda çok fazla ilerleme kaydedilememiştir. İlk yapılan çalışmalar daha çok liderlerin kişilik özelliklerinin ön planda tutulduğu çalışmalardır. Bu çalışmaların yetersiz olduğu anlaşılınca liderlerin kişisel özellikleri ile birlikte davranışsal ve durumsal faktörleri de ele alınmaya başlanmıştır. Böylece modern çağın liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Modern çağın liderlik modellerinden biri olan hizmetkar liderlik yönetim anlayışına yeni bir soluk ve dinamizm getirmiştir (Spears, 2004, ss. 7-11).

Son yıllarda teknoloji, bilişim, sosyal yaşamda meydana gelen değişim ve dönüşümler organizasyonları da etkilemiştir. Bununla birlikte litertüre inovasyon, yetki devri, kişilerin memnuniyeti gibi yeni kavramlar girmiştir. Varolan liderlik modellerinin organizasyonların gereksinimlerini karşılayamayacak hale gelmesi sonucunda yeni modellere ihtiyaç duyulmuştur. İnsan değerlerine odaklı, işgörenlerin isteklerinin önem kazandığı, bireylerin gelişimini ve başarılı olmasını sağlayacak liderlik modeli olan hizmetkar liderlik modeli ortaya çıkmıştır (Akdöl, 2015, s. 10).

Bu bağlamda hizmetkar liderlik başlığı bünyesinde hizmetkar liderlik kavramı, nitelikleri, boyutları, ölçekleri konuları çerçevesinde durulacaktır.

2.1. Hizmetkar Liderlik Kavramı

Gün geçtikçe hayatın daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, teknolojik gelişmelerin yaşanması, hızla rekabetin artması sonucunda örgütlerin yapısında birtakım değişimler sözkonusu olmuştur. Mevcut yönetim anlayışının işletmelerin gereksinimlerine cevap verememesi sebebiyle yeni bakış açıları doğmuş, daha önceden üzerinde pek durulmayan insan unsuru ön planda tutulmaya başlanmıştır. İnsani değerlerin üstün tutulduğu bu yaklaşım literürde çok önemli bir yer edinmiştir. Hizmetkar liderlik yaklaşımı, kişi odaklı, ahlaki değerlerin ve hizmet duygusunun önem kazandığı, yeni liderlik yaklaşımlarının da oluşmasına yol açmıştır (Yalçın ve Karadağ, 2013, s. 116).

‘’Hizmetkar” ve “lider” kavramları incelendiğinde her iki kavramın zıt ifadeler içerdiği açıkça görülmektedir. Robert Greenleaf bu iki zıt kavramı birlikte kullanarak hizmetkar liderlik yaklaşımının diğer yaklaşımlardan farklı olduğunu ortaya koymuştur (Spears 2010, s. 26).

Araştırmacılar hizmetkar liderlik kavramı hakkında kesin bir yargıya varamamışlardır. Bu yüzden bu konuda birçok farklı tanımlamalar yapmışlardır (Mittal ve Dorfman, 2012, s. 556). Aşağıda hizmetkar lider ve hizmetkar liderlik ile ilgili çeşitli yorumlar bulunmaktadır.

Hizmetkarlık terimi son dönemlerde liderlikte popüler olan bir kavramdır. Bu liderlik modelinde, liderler kendini üyelerine adayarak onların mutlu olması için herşeyi yaparlar. Gruptaki üyelerden karşılık beklemezler. Tüm benlikleriyle onlara hizmet etmek için yaşarlar (Fındıkçı, 2012, s. 378).

Greenleaf hizmetkâr liderlik kavramını ‘’lider konumundaki kişinin empati yapması, kendisini başkalarının yerine koyması, onları yargılamayarak dinlemesi, anlayarak yardımcı olması, gücünü ve yetkisini onlar için kullanması’’ şeklinde yorumlanmıştır (Greenleaf, 1977, s. 22).

Hizmetkar liderlerin temel görevi, içten gelen sevgiyle bireylere hizmet etmektir. Hizmetkar liderler hizmetkarlık vasıflarına sahip olabilmek için önce üyelerine iyi bir ortam hazırlarlar. Üyelerin kendilerini huzurlu, mutlu ve güvende hissetmeleri için çaba gösterirler. Eğer üyeler kendilerini bu şekilde huzurlu ve rahat hissederlerse, lider hizmetkarlık görevini başarıyla gerçekleştirmiş olur (Bass, 2000, s. 33).

Hizmetkar liderlikte sadece lider-üye ilişkileri esas alınmaz. Ayrıca kişilerin hem kendileri hem de dış çevre ile ilişkileri de önem arzetmektedir. Bu özellik liderliğin dönüştürücü özelliğini ortaya koymaktadır (De Haven, 2007, s. 45).

Hizmetkar liderliğin özünde fedakarlık bulunmaktadır. Barbuto ve Wheeler (2006) hizmetkar liderliği, ülkeye yararlı hizmetler kazandırmak, toplumun çıkarlarını gözönünde bulundurmak, herşeyden önce bireyleri motive ederek örgütü performansını yükseltmek, kendisinden önce üyelerin gereksinimlerini karşılamak olarak ifade etmişlerdir (Barbuto ve Wheeler, 2006, s. 319).

Bir organizasyonda verimliliğin sağlanması çok önemlidir. Liderler ve yöneticiler, bu verimliliği sağlanması aşamasında işgörenlerin kabiliyetlerini ortaya çıkarmalı, bunları örgütün yararına sunmalıdır. Ayrıca bireylerin varolan yeteneklerini daha da geliştirmek için gerekli çalışmalarda bulunmalı, kaynakları örgüt üyelerine tahsis etmelidirler (Liden ve diğerleri, 2000, s. 409).

Laub (2004) hizmetkar liderlik yaklaşımını, toplumun yararını önemseyen, insanların gelişimini sağlayan, bireylerin konum ve güçlerini örgütün menfaatleri doğrultusunda kullanmayı öğreten bir liderlik yaklaşımı olarak belirlemiştir (Laub, 2004, s. 8).

Hizmetkar liderlik modelinde hizmet anlayışı hem organizasyonun içindeki bireyleri hem de organizasyonun dış çevresini, örgütün müşterilerini, ortaklarını ve toplumu da kapsamaktadır. Böylece bir bütün halinde tüm örgüte ve topluma hizmet etme anlayışı yansıtılmaktadır. (Erkutlu, 2014, s. 122). Bu liderlik modelinde üyelerin örgüt içinde gelişimini sağlayacak tüm imkanlar oluşturulmaktadır. Diğer liderlik modelleri ile kıyaslama yapıldığında hizmetkar liderliğin en büyük amacının bireylere hizmet etmek olduğu açıkça farkedilmektedir (Dierendonck, 2011, s. 1230).

Bir başka çalışmada hizmetkar liderlik, örgütün gelecekteki planlarını gerçekleştirmesi ve istediği noktaya ulaşabilmesi için liderin; geçmişteki başarısızlıkları ve kusurlarını tekrar etmeyerek çalışanlarına yetki ve sorumluluklar vermesi ve bu aşamada onlara gerekli olan tüm ihtiyaçlarını gidermesi, kaynakları sağlamasıdır (Akdöl, 2015, s. 22).

Hizmetkar liderler, örgütün amaçları için işgörenleri olumlu yönde motive eden, cesaretlendiren, onlara yaptığı hizmetlerin yine kendisine döneceğini bilen kişilerdir. İşgörenleri sürekli denetim altında tutmazlar, onlara güvendiklerini hissettirirler

(Kouzes ve Posner, 2003, s. 135). Yukl"e (2010) göre Hizmetkâr lider; kişilerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit etmeli, onlara verdiği sorumlulukların bilincinde olmalı, gerektiğinde her konuda onlara tam destek vermelidir (Yukl, 2010, s. 340). Fındıkçı (2012) ise hizmetkar lideri şu şekilde tanımlamıştır: Ben duygusundan arınmış, başkalarının isteklerine kendi isteklerinden önce cevap veren, ahlaki değerleri benimseyen, çalışkan, duygulu, üretim odaklı, bilgeliği önde tutan, yeniliklere açık, insanlara yardım etmeyi seven, kişilerin yeteneklerini ortaya çıkartan, yüreği sevgi dolu insandır (Fındıkçı, 2012, ss. 373-374). Hizmetkar lider kendi çıkarlarına odaklanmaz, bencilce davranışlarda bulunmaz. Topluma hizmet etmek temel amacıdır. Batı toplumlarında çok fazla yer edinmiş olan bireysellik yaklaşımı hizmetkar liderlik anlayışında yer almaz (Fındıkçı, 2012, s. 316).

Hizmetkar lider, etrafındaki kişilerin yaşamlarını güzelleştirmek için gayret gösterir. Egoist davranışlar sergilemez. Karşılık beklemeden her türlü yardımı yapar. Takipçilerinin eksikliklerini tamamlar. Onların kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenir. Lider yaptığı hizmetler sonucunda organizasyonun amaçlarına ulaşacağını düşünür (Stone, Russell ve Patterson, 2004, s. 355). Hizmetkar lider için kendisinden ziyade örgüte verilen değer daha anlamlıdır. Hizmetkar liderlik anlayışında egoist ve bencil davranışlara yer verilmez. İşyerindeki bireylerin kendilerini geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Akyüz, 2016, s. 12).

Hizmetkarlık, liderin herhangi bir menfaat ilişkisi olmadan kendisini izleyicileri ile bütünleştirmesi, onların her isteğine cevap vermesidir. Lider kişilerin yeteneklerini keşfederek onlara yeni ufuklar açar (Işık, 2014, s. 48). Greenleaf'e göre hizmetkarlık, örgütsel hedeflere ulaşmak için mevcut kaynakları izleyenlerin kullanımına sunmak ve böylece yapılan işleri anlamlı hale getirmek demektir (Hill, 2008, s. 20).

Başka bir tanımda ise hizmetkar lider, çalışanlarının başarısı ve mutluluğu için kendisini feda eden, üyelerinin ihtiyaçlarını koşulsuz yerine getiren, onların hayatlarında pozitif değişiklikler ve yenilikler katan kişi olarak ifade edilmiştir (Vinod ve Sudhakar, 2011, s. 456).

Tüm bu tanımlar incelendiğinde hizmetkar liderlik anlayışının temelinde, liderin üyelerine sınırsız hizmet etmesi, bireyleri herşeyden önemli tutması, sürekli onların iyiliği için çalşması ve en önemlisi liderin kendisini üyelerine adaması bulunmaktadır.

2.2. Hizmetkar Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Hizmetkar liderlik anlayışı Greenleaf'ın "The Servant as Leader" isimli eserinde, "Lider bir hizmetkârdır" tanımlamasıyla ortaya çıkmış modern liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez Robert Greenleaf kullanmıştır. Greenleaf 1964 yılında ''Greeleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi"ni kurmuştur. Bu merkezde hizmetkar liderliğin öneminin daha iyi kavranabilmesinini sağlamak amacıyla birçok araştırmaların yapılmıştır. Ayrıca bu bilgilerin uluslarası platformda yaygınlaşabilmesi için ''uygulamalı etik merkezi'' oluşturulmuştur. Uygulamalı etik merkezinde her sene ''Uluslararası Hizmetkar Liderlik Konferansı'' yapılmaktadır. Böylece tüm dünyada hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan araştırma ve projeler paylaşılarak hizmetkar liderliğin gelişim süreci izlenmektedir (Akyüz ve Eren, 2013, s. 197).

Greenleaf 1970 yılında hizmetkar liderlik yaklaşımı üzerine üç adet makale yazmıştır. İlk makalesi ''Lider Olarak Hizmetkar'' adlı makaledir. Bu makalede toplumsal anlaşmazlıkların sebebinin liderlik modelinde yattığını ifade etmiştir. Liderlik modelinin farklılaştırılması üzerinde durmuştur. Liderlerin hizmet etme ruhunu daha çok yansıtmalarını istemiştir. İkinci makalesi olan ''Hizmetkar Olarak Kurum'' makalesinde, örgütsel kurumların araştırılmasının gereğini belirtmiştir. Son makalesi olan''Vekil Olarak Hizmetkarlar'' makalesinde ise, baskın ve sert liderlerin kurum ve organizasyonlara karşı olan görevlerini yapmadıklarını ortaya koymuştur. Makalesinde bu tarz liderlerin ancak hizmetkar liderlik anlayışını benimsedikleri takdirde başarılı olabileceklerini anlatmıştır (Özmutlu, 2011, ss. 19-20).

Hizmetkar liderlik düşüncesi Greenleaf' ın Hermann Hesse' nin ''Doğuya Yolculuk'' adlı kitabı incelemesiyle meydana gelmiştir. Hikayede bir grup insan yolculuğa çıkmıştır. Grup içinde yer alan Leo hikayenin ana karakteridir. Leo kimseye hissettirmeden büyük bir çaba göstererek grubun tüm ihtiyaçlarını yerine getirmektedir. Kendisi hizmet etmeyi çok sevmektedir. İnsanlara çok iyi davranır. Gruptaki herkes çok mutludur. Çünkü Leo onları mutlu etmek için olağanüstü bir çaba harcar. Bir gün Leo aniden ortadan kaybolur. Grupta bir karmaşa başlar. Gruptaki kişiler onun yokluğunu hissederler ve derinden üzülürler. Artık onlara hizmet eden olağanüstü kişi yoktur. Bunun üzerine yolculuk ertelenir ve grup geri döner. Leo'nun yokluğunda gruptaki tüm bireyler aslında Leo'nun gerçek bir lider olduğunu ve gruba hizmet etmek için çalıştığının farkına varırlar. Greenleaf kahraman Leo'nun bu hikayesinden çok etkilenir.

Greenleaf etkilendiği bu kahraman sayesinde hizmetkar liderlik modelini ortaya koymuştur. Greenleaf'a göre lider, insanlara hizmet etmelidir, lideri lider yapan en temel özellik hizmetkarlık özelliğidir (Greenleaf, 1977, ss. 21-24).

Hizmetkar liderlik yaklaşımı 20.yy''da varolmuş bir yaklaşım olmasına rağmen insanlık tarihinin ilk zamanlarından beri bir çok uygarlıkta ve kültürde izlerine rastlanmaktadır. Tarihte ilk uygarlıklar arasında M.Ö 3000 yıllarında Mezopotamya bölgesinde yaşamını sürdüren Sümerler önemli bir rol oynamışlardır. Sümerler teknoljiye önem vermiş, madencilik, tarım ve hayvancılıkla uğraşmışlardır. Yönetimi sağlayan kişiler ve din adamları tarım ürünlerini kişilere dağıtımını yaparken bunu kayıt altına almışlardır. Ayrıca aritmetik, astroloji alanında çok değerli çalışmalar yapmışlardır (Fındıkçı, 2012, s. 104).

Tarihte önemli yer tutan Mısır uygarlığında yönetim modelinin temelinde din adamları yer almaktadır. Bu genel yönetim anlayışında liderler ve izleyenler belirgin sınıflarda bulunmaktadır. Mısır uygarlığına bakıldığında Dünyanın yedi harikasından biri sayılan piramitlerin yapılması matematik ve tıp alanındaki ilermeler göze çarpmaktadır. Teorik anlayışa sahip olan bu medeniyette insanları aynı ortamda çalıştırma, ortak amaç doğrultusunda birleştirme gibi davranışlar yönetim konusunda gelişmişliğin bir işareti sayılmaktadır (Wels, 1984, s. 13).

Yönetim ve organizasyon alanında gelişimlere ışık tutan medeniyetlerden birisi de Antik Yunan Medeniyetidir. Antik Yunan medeniyeti özellikle kişilerin fikirlerinin gelişimi ile bireylerin birlikte hayatlarını devam ettirmelerine ilişkin kuralların belirlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Devlet ile ilgili kanunların çıkarılması liderlerin ve devlet adamlarının sahip olmaları gereken niteliklerin oluşturulması gibi yönetim alanında yapılan ilk uygulamalar bu dönemde görülmektedir (Fındıkçı, 2012, s. 105). Antik Yunan medeniyeti, insana değer veren anlayışın önem kazanması günümüz liderlik modellerinin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Çünkü insanı tanımak, onun özelliklerini keşfetmek, daha sonra ortaya çıkacak olan insan biliminin ve hümanizmin temelini oluşturmuştur. Hümanizm veya insan bilimi ''insan denen varlığı açıklar, İnsanın ne olduğu ve ne olması gerektiği''sorularının cevabını verir (Şeriati, 1992, s. 32). Bu dönemin önemli filozoflarından biri sayılan Sokrates yönetim bilimine önemli katkılarda bulunmuştur. Sokrates'in tüm araştırmalarının kaynağında insan unsuru bulunmaktadır. Onun sayesinde insan faktörünün önem kazandığı teoriler

meydana gelmiştir. Sokrates ‘’İnsanın hayatı, dünyanın hayatından daha önemlidir’’ diyerek büyük bir döneme imza atmıştır (Yıldırım, 2003, s. 18). Sokrates liderlik tarihi için çok önemli sayılabilecek fikirleri geliştirmiş ve ortaya koyduğu yöntemlerle çevresindeki herkesi etkilemesine rağmen bu düşüncelerini kayıt altına almamıştır. Onun değerli görüşlerini kayıt altına alan sistematik bir şekilde yazılmasını sağlayan öğrencisi Eflatun’’dur. Efaltun’un en önemli yapıtı hocası olan Sokrates’in fikirlerini ve diyaloglarını içeren ‘’Devlet’’tir. Bu yapıtta devletin kuruluşu, düzenin yürümesini sağlayan ve herkesin uyması gereken kanunlar insanların problemleri, problemlerin aşılmasında izlenecek yollar ve insanoğlunun sahip olduğu erdemler yer almaktadır (Eflatun, 1993, s. 11). Eflatun’ un insana önem vermesi, aklı ve mantığı ön planda tutması, insan ilişkilerini değerli kılması, en önemlisi devlet yönetiminin esaslarını ve devleti yöneten liderlerde bulunması gereken temel özelliklerini ortaya koyması açısından dünya tarihini derinden etkileyen bir kişidir (Fındıkçı, 2012, s. 109).

Ünlü Çin filozofu Konfüçyüs yönetim alanında ve liderlik konusunda günümüzde bize kaynak olacak öğretileri bulunmaktadır. Konfüçyüs’ ün eserlerinde insani değerlere çok önem verdiği görülmektedir. Yapmış olduğu çalışmalarda liderin en önemli nitelikleri arasında iyilik, yardımseverlik, güzel ahlak, erdemli olmak sayılabilir (Fındıkçı, 2012, s. 130). İslam felsefesinin ünlü düşünürlerinden Farabi, Doğu, Türk-İslam dünyasında olduğu gibi Batı dünyasında da önemli bir konuma sahiptir. Farabi’ nin liderlik ilgili araştırmalarında ön planda tuttuğu konu sevgi ve adalet duygusudur. Hem doğu hem batı felsefesine hakim olan büyük filozof Farabi, yönetimde yer alan liderlerin sevgi dolu olması gerektiğini belirtmiştir. Liderlerin, tüm kişilere hoşgörü sevgi ve anlayış ile yaklaşılmasının önemini vurgulamıştır. Farabi’ ye göre liderin doğuştan sahip olması gereken özellikleri, zeki, adil, uyanık, öğrenmeyi ve öğretmeyi seven; sonradan kazanılan özellikleri ise güzel ve etkili konuşmayı öğrenmesi, savaş sanatını iyi uygulayabilmesi ve halkı bilgileri ile aydınlatabilmesidir (Akyüz, 1997, s. 23). İslam dünyasının Hüccetül-İslam lakabıyla bilinen Gazali’ nin dönemin en değerli isam alimlerinden biridir. Eğitimi esnasında zekası ve yeteneklerinden dolayı Büyük Selçuklu Veziri Nizamülmülk tarafından ödüllendirilerek Nizamiye Medresinin başına getirilmiştir (Gazali, 1984, s. 16). Gazali ‘nin liderlik sürecine yaptığı katkıları tartışılmazdır. Gazali’ ye göre hakikate giden yol kalpten geçmektedir. Yani tam bir gönül adamıdır. İnsanlara ulaşmanın en önemli ve tek yolu olarak sevgiyi tercih etmesi

Onun günümüz yöneticilerine ne denli önemli bir miras bıraktığının kanıtıdır (Fındıkçı, 2012, s. 159). Yusuf Has Hacip yazmış olduğu Kutadgu Bilig eseriyle Dünya tarihine büyük bir katkı sağlamıştır. Kutadgu Bilig, 6645 beyitten oluşmuş ilk mesnevi eserdir. Ayrıca ilk siyasetname niteliği taşımaktadır. Yusuf Has Hacip, kendisinden sonra gelecek liderler ve devlet adamlarına eşsiz kaynak niteliğinde olacak bu eserinde liderlerde bulunması gereken tüm nitelikleri anlatmıştır. Ona göre lider mutlu olmak istiyorsa her iki dünyayı kazanmak için çalışmalıdır. Kutadgu Bilig'de '' Beyliğe Layık Bir Bey'in Nasıl Olması Gerektiğini Söyler '' başlıklı kısımda bir lderin sahip olması gereken temel özellikleri belirtmiştir. (Aktan, 1997, s. 14).

Yusuf Has Hacip yaklaşık bin yıl önce yazmış olduğu Kutadgu Bilig eserinde, bir liderde bulunması gereken özellikleri çok güzel bir dil ile ifade etmiştir. Bu özellikler bugünün modern yönetim anlayışında halen geçerliliğini yitirmemiştir. Yusuf Has Hacip etrafındaki kişiler ile kurmuş olduğu güçlü iletişimi şu sözlerinde belirtmiştir. ''Çatık yüz, acı söz insanı soğutur ve bunun etkisi hayat boyunca devam eder, insanın gönlünden çıkmaz.''Bir başka sözünde ise ''İnsan sözü ile söver, ve dili ile acıtırsa, bu kemiğe sızı ve gönle ateş olur.'' Bu beyitlerden de anlaşılacağı üzere kendisi bir gönül insanıdır, çok eski zamanlarda ve kısıtlı koşullarda bile insana hizmet etmenin önemini vurgulamıştır. Liderin tatlı söz ve yumuşak huy ile izleyicilerinin gönlünü kazanabileceğini açıkça ifade etmiştir (Hacip, 1991, s. 191).

Hizmetkar Liderlik anlayışının oluşmasına sebep olan tarihteki önemli siyaset ve bilim adamlarından bahsederken tüm insanlığın gönlünü fetheden, ''Gel, yine gel, kim olursan ol gel.'' Sözleriyle tüm alemi kendine hayran bırakan Mevlana Celalleddin Rumi' yi unutmak mümkün değildir. Yaşam şekli, söylemleri ve yaratmış olduğu gönül liderliği ile sadece yaşadığı dönemi etkisi altına almamıştır. Yüzyıllar boyunca süregelen haklı bir bilgeliğin gururunu devam ettirmektedir. Mevlana Dünya tarihi için önemli bir rehberdir. Mevlana yaşamının ilk yıllarından itibaren en üst seviyedeki alimlerden ders almıştır. ''Bilginlerin Sultanı'' olarak anılan değerli babası Bahaeddin Veled' den büyük ölçüde etkilenerek kendini çok yetiştirmiştir. Temel kişilik özellikleri arasında mütevazilik, alçakgönüllülük, yüksek ahlak bilincine ve hoşgörüye sahip olması sayılabilir. Bunun yanı sıra hizmetkar lider özelliklerini tam anlamıyla taşıyan şu sözleriyle de tarihe ışık tutmuştur: ''Ben insanlara fayda sunmaya geldim'' diyerek hizmetkar liderliğin esas unsuru sayılan görev aşkıyla hizmet etmenin önemini

vurgulamıştır. Son olarak Mevlana' nın ''Kim olursa olsun yeter ki gelsin. Birlikte olalım bir olalım bir damlası olmak için denizlere akalım'' anlayışı ile tüm insanlığa br gönül lideri olduğunu bir kez daha kanıtlamıştır (Fındıkçı, 2012, s. 169). Mevlana' nın ardından başka bir gönül insanı olan Yunus Emre'den de kısaca bahsetmek gereklidir. Yunus Emre'nin 13.yüzylın ikinci yarısı ile 14.yüzyılın birinci çeyreği sırasında yaşadığı bilinmektedir (Timurtaş, 1972, ss. 14-15). Küçük yaşlardan itibaren insan sevgisi ile yoğrulmuş olması, bu sevgiyi tüm insan alemine aşılamak için sayısız sözler ve şiirler aktarmıştır. Yazmış olduğu eserleri O'nun ne kadar hoşgörülü, alaçakgönüllü, cömert, katıksız sevgi ile dolu olduğunu açıkça göstermektedir. Yunus Emre insan aşkıyla dolu fikirleri, düşünceleri, destansı şiirleri ve söylemleriyle yüzyıllar boyunca insanlığa önderlik etmiştir (Vakkasoğlu, 2002, s. 29).

Son olarak, İslam dininin peygamberi olan Hz. Muhammed (s.a.v.) Arap toplumundan başlayarak tüm dünya insanlarını etkileyen çok önemli bir liderdir. Hem peygamber hem de bir lider olarak sade, mütevazi hayatı ile herkese örnek olmuş, tüm hayatında güvenilen, emin anlamına geen ''Muhammed-ül Emin'' olarak tanınmıştır. Hz. Muhammed (s.a.v) herşeyden önce gületyüzlü, insan ilişkilerinde açık, samimi, barışçıl, adil, hoşgörülü özellikleri ile hepimizin gönlünde büyük bir yer edinmiştir. İslam Dinini dünyanın dört bir yanına yaymak için tüm zorluklara göğüs germiş, gösterdiği üstün liderlik performansı ile kitaplara konu olmuştur (Fındıkçı, 2012, ss. 142-144).

Yukarıda geçmişten günümüze kadar tarihte büyük yeredinmiş birçok siyaset, devlet, din ve bilim adamlarının liderlik anlayışlarından ve taşıdıkları liderlik özellilerinden bahsedilmiştir. Hemen hepsinin taşıdığı ortak özellikler hizmet etmeye olan inançları ve birer gönül insanı olarak güçlü iletişim kurmaları olarak özetleyebiliriz.

2.3. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri

Hizmetkar liderlik yaklaşımda araştırmacılar hizmetar liderliğin özellikleri hakkında birçok incelemeler yapmışlardır. Greenleaf'ın çalışmalarından etkilenen Spears (1995) hizmetkar liderlerin on özelliğinden bahsetmiştir. Bu özellikler sırasıyla dinleme, iyileştirme, farkındalık, empati, ikna etme, öngörü, hizmet etme, kavramsallaştırma, insanların gelişimine katılım ve topluluk oluşturmak olarak ifade edilmiştir (Spears, 2005, ss. 3-4).

1-Dinleme: Liderlerin en önemli özellikleri karar verme ve örgüt içerisinde güçlü bir iletişim kurmaktır. Eğer bir lider takipçileri ile pozitif iletişim kurabiliyorsa örgütü idare etmesi daha kolaylaşacaktır. Dinleme, başkalarının düşüncelerine saygı duymak ve bu fikir ve düşünceleri önemsemektir. Çalışanlar ile iyi bir iletişim sağlamanın temel kuralı onları dikkate almak ve dinlemektir (Barbuto ve Wheeler, 2006, s. 306). İşletme yararına doğru kararlar verebilmek için bireylerin fikirleri dinlenilmeli, gereksinimleri sağlanmalıdır. Liderin bunu içten gelerek yapması örgüt içinde pozitif havanın esmesine neden olacaktır. Greenleaf' a göre hizmetkar liderlerin başarılı olabilmesinin en önemli koşulu iyi bir dinleyici olmalarından geçmektedir. Karşısındakini saygıyla dinlemek, onu anlamaya çalışmak, sorunlarına birlikte cevap aramak lider ve üyeleri arasındaki iletişimi kuvvetlendirecektir. Bu durum hizmetkar liderin çevresine daha iyi hizmet etmesini sağlayacaktır (Greenleaf, 2003, ss. 45-60). Ayrıca bireylerin organizasyon içerisinde daha etkin çalışabilmeleri ve yüksek verim alabilmeleri için huzurlu ve rahat bir ortama ihtiyaç duyarlar. Bu ortamı sağlamak hizmerkar liderlerin görevidir. Bunun başında da çalışanları dinlemek ve onlarla iyi bir iletişim kurmak gelmektedir. Bunun önemini iyi kavrayan liderler örgüt içerisinde hem başarılı olacak, hem de saygın bir konuma sahip olacaklardır (Liden ve diğerleri, 2008, s. 162).

2-İyileştirme: Günümüzde bireyler yaşam koşullarının zorlukları, kişisel veya örgütten kaynaklanan sorunları neticesinde kimi zaman zor günler geçirmektedir. Yaşanılan acılar, duygusal çöküntüler ve kırgınlıklar iş performanslarını etkileyerek düşük verime sebep olmaktadır. Hizmetkar liderin en güçlü yeteneklerinden biri de insanlar ile iletişim kurarak onları duygusal yönden iyileşmelerini sağlamaktır (Spears, 2004, ss. 8-9). Liderler çalışanların bu zorlu döneminde iyileşme sürecine katkıda bulunmak için daha duyarlı davranırlar, iletişime geçerler, Sorunların kaynağına inerek çözümler bulmaya çalışırlar. Greenleaf tanım olarak iyileştirmeyi; bütünleştirmek, birleştirmek anlamlarında da kullanmıştır. Çünkü hizmetkar liderin en başarılı olduğu alanlardan birisi hem kendini hem başkalarını iyileştirme farkındalığına sahip olmasıdır. Sadece başkalarını tedavi etmekle kalmaz, kendisini de iyileştirerek bütüne hizmet etmiş olur. Böylece örgüt çalışanları kendini daha iyi hissedecek, daha yüksek performans göstererek örgütün gelişmesine yardımcı olacaktır. (Greenleaf, 1970, s. 27).

3-Farkındalık: Farkındalık, etrafında gelişen olayların, kişilerin, süreçlerin bilincinde olma eylemidir (Barbuto ve Wheeler, 2006, s. 307). Greenleaf, liderin farkındalık özelliğinin eksikliği halinde liderin fırsatları da yitireceğini ifade etmektedir. Farkındalık aynı zamanda kişinin hem kendi özelliklerinin hem de başkalarının özelliklerine karşı farkında olma durumunu yansıtır. Kişisel farkındalık, bireyin kendisinin farkında olması ve neler yapabileceğinin bilincine varmasıdır. Genel farkındalık ise, liderin çevresindeki durumların farkına varmasıdır (Greenleaf, 1970, s. 19). Farkındalık özelliği, liderin örgüt içinde ve dışında gelişen olayları daha iyi şekilde yorumlamasını, doğru ve pratik çözümler bulmasını sağlar. Bu özellik lideri diğer liderlerden daha etkin ve farklı kılar.. Bu yüzden lider farkındalık duygusunu geliştirmeli, organizasyonun problemlerinin farkına varmalı ve buna ilişkin tedbirleri zamanında almalıdır (Spears, 2004, s. 9).

4-Empati: Empati, kişinin başkalarının yaşadığı durumlar karşısında kendisini onun yerine koyabilmesi ve farklı durumları anlayışla karşılayabilmesi özelliğidir. Empati özelliği tüm liderlerde bulunması gereken üstün özelliklerden birisi olarak düşünülmektedir. Çünkü hizmetkar lider bu özellik sayesinde karşı tarafı daha iyi anlayabilir ve sorunlar karşısında daha iyi çözümler sunabilir (Pescosolido, 2002, s. 13). Greenleaf' a göre ''başarılı hizmetkar liderler'' çalışanlar ile aralarında empati yaratırlar. Çalışanlarının zorluklar karşısında hissettiği duyguları gözardı etmezler, paylaşmayı bir görev sayarlar (Greenleaf, 1970, s. 12). Ayrıca Spears' ın yaptığı araştırmada hizmetkar liderin bireylerin farklı kabiliyetlerini ve özelliklerini keşfederek önemsemesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu şekilde lider tarafından benimsenen ve kabul gören bireyler daha etkin ve verimli performans göstereceklerdir. Böylece üyeleri ile empati kuran hizmetkar liderler sayesinde etkili iletişimin sağlandığı güçlü örgütler ortaya çıkacaktır (Spears, 2004, s. 8).

5-İkna Etme: İkna herhangi bir konum gücüne ihtiyaç duymadan, zorlama ve baskı yapmadan başkalarını etkileme ve inandırma özelliğidir. Hizmetkar liderler organizasyonu yönetirken konumsal güçten ziyade ikna etme yöntemini tercih ederler. İkna etme aynı zamanda; liderin bireyleri mevcut düzene uyum göstermeleri konusunda fikir birliği içinde bulunmalarını sağlamaktır. Hizmetkar liderler kişileri bunun için zorlamazlar, konu hakkındaki tüm fikirleri ortaya koyarak bireylerin gönüllerini kazanmaya çalışırlar (Akyüz, 2016, s. 28). Hizmetkar liderin

düşüncelerini otoritesini kullanmadan ikna yolunu seçerek kabul ettirmesi hizmetkar liderliği diğer liderlik teorilerinden ayıran en etkili özelliktir (Greenleaf, 1970, ss. 3-4). Bu bağlamda hizmetkar liderlerin bireyleri ikna etme yetenekleri sayesinde grup içinde ortak değerler konusunda uyum sağlanmış olacaktır.

6-Öngörü: Öngörü kişinin geçmişte edinmiş olduğu tercrübeleri dikkate alarak geleceğe yönelik tahminlerde bulunmasıdır. Liderin daha önceden edinmiş olduğu kazanımlarla birlikte yarınını belirleyecek önemli kararlar alması şeklinde tanımlanabilir (Akyüz, 2016, s. 28). Öngörü özelliği, örgütün geleceğini etkileyecek nitelikte önemli olmasına rağmen, hizmetkar liderlik özellikleri içerisinde çok fazla ilgi ve değer görmemiştir (Spears, 2004, s. 9). Geleceği önceden görebilmek, bunu doğru kararlar şeklinde harmanlayabilmek kolay bir iş değildir. Ayrıca sezgisel yetenek de gerektirdiği unutulmamalıdır. Bunu başarabilen hizmetkar liderler örgütte hem güven uyandırırlar, hem de bu yetenekleri sayesinde örgütü geleceğe taşırlar (Spears, 2004, s. 9).

7-Hizmet Etme: Hizmet etme özelliği hizmetkar liderliğin ana felsefesini oluşturmaktadır. Hizmet etme, kişilerin kendi menfaatlerini hiçe sayarak başkalarının iyiliği için üstün çaba göstermektir. Hizmetkar liderlerin önceliği başkalarına hizmet etmektir (Patterson, 2003, s. 8). Hizmetkar liderler, hem bireyleri hem de örgütü en iyi şekilde idare etmekle yükümlüdürler. Herşeyden önce bireylerin ve örgütün ihtiyaçları için çalışırlar (Northouse, 2014, s. 222).

8-Kavramsallaştırma: Hizmetkar liderler büyük işler, büyük hayaller başarmak isterler. Bu isteklerini sıradan günlük rutin işler ile gerçekleştiremezler. Ancak farklı bir bakış açısı ile yeteneklerini ortaya koyarak amaçlarına ulaşabilirler. (Akyüz, 2016, s. 28). İşte bu noktada kavramsal düşünme özelliği devreye girer. Kavramsal düşünme özelliği yaratıcı bir bakış açısı ile bakmayı gerektiren önemli bir yetenektir. Sıradan bir yaklaşımın ötesinde düşünsel yetenek gerektiren bir durumdur (Barbuto ve Wheeler, 2006, s. 307). Kavramsal düşünme yeteneğine sahip olan liderler, sorunları daha kolay çözerler, planladıkları geleceğe daha kolay ulaşırlar.

9-İnsanların Gelişimine Katılım: Hizmetkar liderler üyelerini mutlu etmek, onlara güven vermek organizasyonda başarılı olmalarını sağlamak için onları gelişimine

katkıda bulunurlar. Bireylerin gelişimine yardımcı olmak, onları motive etmek kariyelerinde istedikleri noktaya gelebilmeleri için uygun ortam hazırlamak hizmetkar liderlerin başlıca görevidir (Farling ve diğerleri, 1999 s. 50). Ancak bu hizmetleri sağlarken lider kendi menfaatlerini düşünmez, üyelerin gelişimini ve örgütün hedeflerini gözönünde bulundurur (Ehrhart, 2004, s. 69). Hizmetkar lider ekibinde yer alan bireylerin kişisel, sosyal, duygusal ve mesleki anlamında gelişimlerine ortak olurken, elindeki tüm imkanları kullanır. Onların fikirlerini ve düşüncelerini önemseyerek, alınacak kararlarda katılımlarını sağlar (Akyüz, 2016, s. 28). Greenleaf' a göre bir örgütün verimli ve istikrarlı olabilmesi için öncelikle astların örgüt içinde mutlu ve huzurlu olması gerekir. Bu da ancak liderin örgüte ve çalışanlara sahip çıkmasıyla, onlara sonsuz destek ve inanç aşılamasıyla olabilir. Hizmetkar liderin çalışanlara yeni imkanlar, fırsatlar sunması, onları farklı görev ve pozisyonlara getirmesi; hem kişileri mutlu edecek hem de örgütün hedeflerine kısa sürede ulaşmasını sağlayacaktır (Greenleaf, 1970, s. 14).

10-Topluluk Oluşturma: Hizmetkar liderliğin en son özelliği olan topluluk oluşturma özelliği, liderin örgüt ruhunu oluşturabilmesi için bünyesindeki üyeleri kaynaştırma çabası şeklinde ifade edilmektedir (Barbuto ve Wheeler, 2006, ss. 308-309). Hizmetkar lider üyelerin huzurlu, özgür, sağlıklı bir ekip halinde çalışmasını arzu eder, Bunu sağlamak için eğitimler, seminerler, festivaller ve birçok sosyal faaliyetler düzenler (Akyüz, 2016, s. 28) Hizmetkar liderin bireyler ile birlikte yaptığı bu paylaşımlar örgütü birbirine sıkıca bağlar. Oluşan bu birlik ruhu aynı zamanda örgütün devamlılığını ve güçlülüğünü pekiştirir (Ürü vd., 2013, s. 65).

2.4. Hizmetkar Liderlik Modelleri

Hizmetkar liderlik yaklaşımına dair literatür incelendiğinde Greenleaf' ın yapmış olduğu araştırmalarda hizmetkar liderliğin özellikleri ve boyutları hakkında kapsamlı çalışmalara pek rastlanılmamıştır (Akdöl, 2015, s. 70). Robert Greenleaf ilk kez Hizmetkar liderlik konusundaki düşüncelerini açıkladıktan sonra bu bağlamda birçok yazar ve araştırmacı hizmetkar liderliğin özellikleri ve boyutları üzerine incelemeler yapmışlardır. Bu konuda ilk çalışmaları Spears (1998) başlatmış, devamında ise Farlıng, Stone ve Winston (1999) , Laub (1999), Page ve Wong (2000), Russel ve Stone (2002),

Patterson (2003), Dennis ve Winston (2003), Dennis ve Bocernea, (2005), Dierendonck (2011) v.s. önemli isimler büyük uğraş vermişlerdir. Hizmetkar liderlik özelliklerini ve boyutlarını belirledikten sonra literatüre büyük değer katacak hizmetkar liderlik modellerini oluşturmuşlardır. Bu alanda oluşturulan ilk model Page ve Wong, (2000)'un hizmetkâr liderlik modelidir. Daha sonra geliştirilen diğer modeller Patterson (2003)'un hizmetkâr liderlik modelinden etkilenilerek ortaya çıkmışlardır (Northouse 2014, s. 223). Hizmetkar liderlik yaklaşımında geliştirilmiş modeller açıklamalarıyla birlikte aşağıda verilmiştir:

2.4.1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik yaklaşımında Page ve Wong' un (2000) oluşturdukları model, dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar karakter yönelimli, birey yönelimli, görev yönelimli ve süreç yönelimli olmak üzere dört gruba ayrılmıştır (Erkutlu, 2014, s. 125).

Tablo 8. Wong'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modelinin Karakteristik Özellikleri

KARAKTER YÖNELİMLİ	**BİREY YÖNELİMLİ**	**GÖREV YÖNELİMLİ**	**SÜREÇ YÖNELİMLİ**
Liderlerin değerlerine, itibarına ve motivasyonuna odaklanarak bir hizmetkâr liderin nasıl bir karaktere sahip olduğunu belirten bir boyuttur:	Liderin kişilerle olan ilişkilerine ve onun başkalarını geliştirmeye olan bağlılığına odaklanan insan kaynakları ile ilgili bir boyuttur:	Başarı için gerekli olan liderin görevleri ve becerilerine odaklanarak verimliliğe ve başarıya ulaşmada liderin ne yapması gerektiğini belirten bir boyuttur:	Liderin esnek, etkin ve açık bir sistem geliştirebilmesi becerisine odaklanarak organizasyonun etkinliğini artırmada liderin nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirten bir boyuttur:
1-Bütünlük	1-Bireylerle İlgilenmek	1-Vizyon Geliştirme	1-Model Belirleme
2-Alçakgönüllülük	-Bireyleri Güçlendirmek	2-Hedefleri Belirleme	2-Takım Oluşturma
3-Hizmetkârlık	3-Bireyleri Geliştirmek	3-Liderlik Yapma	3-Ortaklaşa Karar Alma

Kaynak: Page D., Wong P.T.P., (2000). Trinity Western University, Langley, B. C. A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University. Chapter 5. Canada, ss. 1-28.

Yukarıda Tablo 8'de Page ve Wong' un modelinde yer alan boyutların sınıflandırılması yer almaktadır (Page ve Wong, 2003, s. 3). Page ve Wong modelinde; hizmetkar liderin dört yönelim boyutu içinde toplam on iki adet özellik yer almaktadır.

1-Karakter Yönelimli (Kişilik): Karakter yani kişilik boyutu Page ve Wong modelinin çekirdek bölümünde bulunmaktadır. Yani modelin temelini oluşturmaktadır. Kişilik liderlik için en önemli unsurudur diyebiliriz (Page ve Wong, 2000, s. 4). Kişilik bireylerin fiziksel, zihinsel ve duygusal yönlerinin birleşimiyle ortaya çıkmaktadır. Fiziksel kabiliyeti yüksek olan bireyler başarılı, hırslı, işgücüne ve sonuçlara odaklanmış kişilerdir. Zihinsel yönü ağır basan kişiler ise mantıklı akıllı, zeki bireylerdir. Son olarak duygusal değerlere önem veren bireyler ise hoşgörülü, sevecen, alçakgönüllü, yardım etmeyi seven kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kişiliği meydana getiren fiziksel, zihinsel, duygusal boyutlarının birarada görüldüğü liderler hizmetkar liderlerdir diyebiliriz (Fındıkçı, 2012, s. 309). Karakter boyutu, Page ve Wong modelinin merkezinde bulunduğu için liderin tüm davranışlarının sebebini de açıklamaktadır. Karakter liderin hangi niteliklera sahip olduğunu belirtir. Karakter boyutu içerisinde bütünlük, alçakgönüllülük ve hizmetkarlık özellikleri yer almaktadır (Page ve Wong, 2000, s. 16).

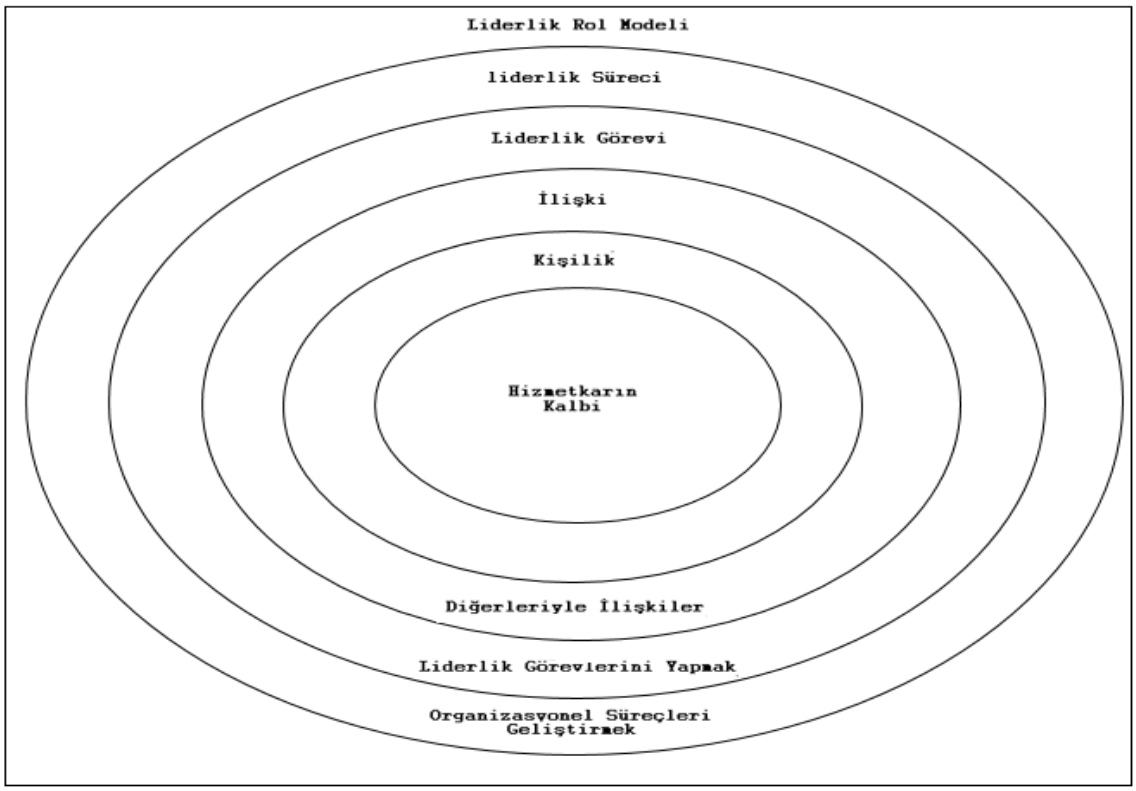
2-Birey Yönelimli (İlişki): İlişki boyutu, liderin üyeleri ile sıcak, güçlü ve pozitif ilişkiler kurmasını ve bu enerjinin örgütteki tüm bireylere geçmesini ifade etmektedir. Bu durum sadece liderin çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirmesi sonucunu ortaya çıkarmaz. Lider aynı zamanda bu davranışlarıyla, çalışanlarının fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan beslenmesini ve güçlenmesini amaçlar. Onların hatalarını telafi etmeye çalışır, Bu doğrultuda bireylere yardımcı olur. Onlara güven, inanç aşılayarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunur. Kendileriyle ilgilenildiğini düşünen astlar; hem daha güçlenmiş hem de kendilerini daha gelişmiş hissederek yüksek performans göstereceklerdir (Page ve Wong, 2000, s. 4).

3- Görev Yönelimli: Liderin örgüte karşı görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Liderin başlıca görevleri arasında, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda kararlar alma, kararları uygulama, sorunların çözümünde yol gösterme, gerekli kaynakları temin etme, vizyon geliştirme, belirlenen stratejileri hayata geçirilmesi konuları yer almaktadır.

Görev boyutu liderin üzerine düşen görevleri nasıl yapması gerektiği, hangi yolları ve süreçleri izleyeceği konusunu belirlemektedir (Page ve Wong, 2003, s. 4).

4-Süreç Yönelimli: Bu boyut işletmelerin etkinliği ile ilgili boyutu içermektedir. Lider organizasyon içerisinde aktif rol üstlenerek örgüt ruhunun oluşumunu sağlamaktadır. Örgüt üyeleri için gerekli olan kaynakları onların hizmetine sunar, onları motive ederek yeteneklerini ortaya çıkarmalarına ön ayak olur. Lider çalışanların kişisel ve sosyal gelişimlerini sağlayarak örgüt içerisinde güçlenmeleri konusunda büyük rol oynar. Liderin örgütte yarattığı takım ruhu sonucunda işletme için önemli kararlar birlikte alınır. Sonuç olarak süreç boyutu ile örgütün etkinliği ve sürekliliği ortaya konulmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013, ss. 6-7).

Page ve Wong hizmetkar liderlik boyutlarını ‘’kişilik, ilişki, görev ve süreç’’ boyutları ile sınıflandırarak birçok modele ışık tutacak olan ‘’Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli’’ geliştirmişlerdir. Bu modele göre hizmetkar lider sevgi dolu bir kalp ile takipçilerine yaklaşmalı, çalışanları her yönden geliştirmeli, yetkilerini paylaşarak personelini güçlendirmeli, onları motive ederek tüm kaynakları bireyler için seferber etmelidir. Lider bunları gerçekleştirdiği takdirde örgüt hem büyüyecek hem de geleceğe daha güvenli bakacaktır. Yukarıda ayrıntılı bir şekilde boyutları açıklanan Page ve Wong’un ‘’Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli’’ dairesel modeli aşağıda Şekil 6’da verilmiştir (Page ve Wong, 2003, ss. 2-4).



Şekil 6. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Kaynak: D.Page ve P. T. P. Wong, (2000) A conceptual Framework for Measuring Servant Leadership. Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University Cahpter 5, Trinity Western University, Langley, s. 3.

2.4.2. Russel ve Stone'un hizmetkâr liderlik modeli

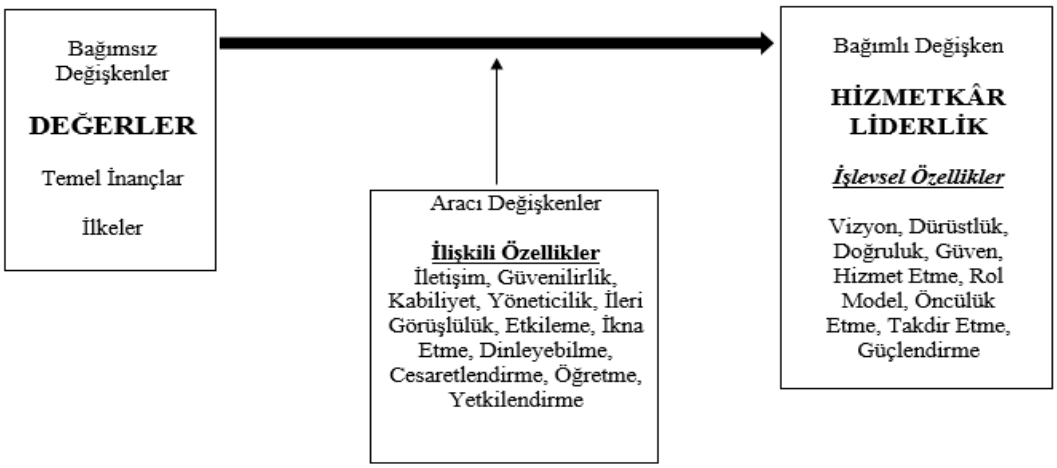
Hizmetkar liderlik yaklaşımlarından birisi de Russel ve Stone'un hizmetkar liderlik yaklaşımıdır. Russel ve Stone hizmetkar liderlik özelliklerini ayrıntılı bir şekilde araştırarak işlevsel ve ilişkili özellikler olmak üzere toplam yirmi adet hizmetkar liderlik özelliğinin yer aldığı bir model meydana getirmişlerdir (Russell ve Stone, 2002. s. 146). İşlevsel özellikler içerisinde dokuz adet, ilişkili özellikler içerisinde de on bir adet hizmetkar liderlik özelliği bulunmaktadır. İşlevsel özellikler; vizyon, doğruluk, dürüstlük, güven, hizmet etme, rol model olma, öncülük etme, takdir etme, güçlendirme şeklindedir. İlişkili özellikler içerisinde iletişim, güvenilirlik, kabiliyet, yöneticilik ileri görüşlülük, etkileme ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, öğretme, yetkilendirme bulunmaktadır. Aşağıda buna ilişkin model Tablo 9'da yer almaktadır (Russell ve Stone, 2002. s. 147).

Tablo 9. Russell Ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri

İŞLEVSEL ÖZELLİKLER	İLİŞKİLİ ÖZELLİKLER
Vizyon	İletişim
Doğruluk	Güvenilirlik
Dürüstlük	Kabiliyet
Güven	Yöneticilik
Hizmet Etme	İleri Görüşlülük
Rol Model Olma	Etkileme
Öncülük Etme	İkna Etme
Takdir Etme	Dinleme
Güçlendirme	Cesaretlendirme
	Öğretme
	Yetkilendirme

Kaynak. Russell, F., R. ve Stone, G., A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes, Developing a Practical Model. Leadership&Organization Development Journal, s.147

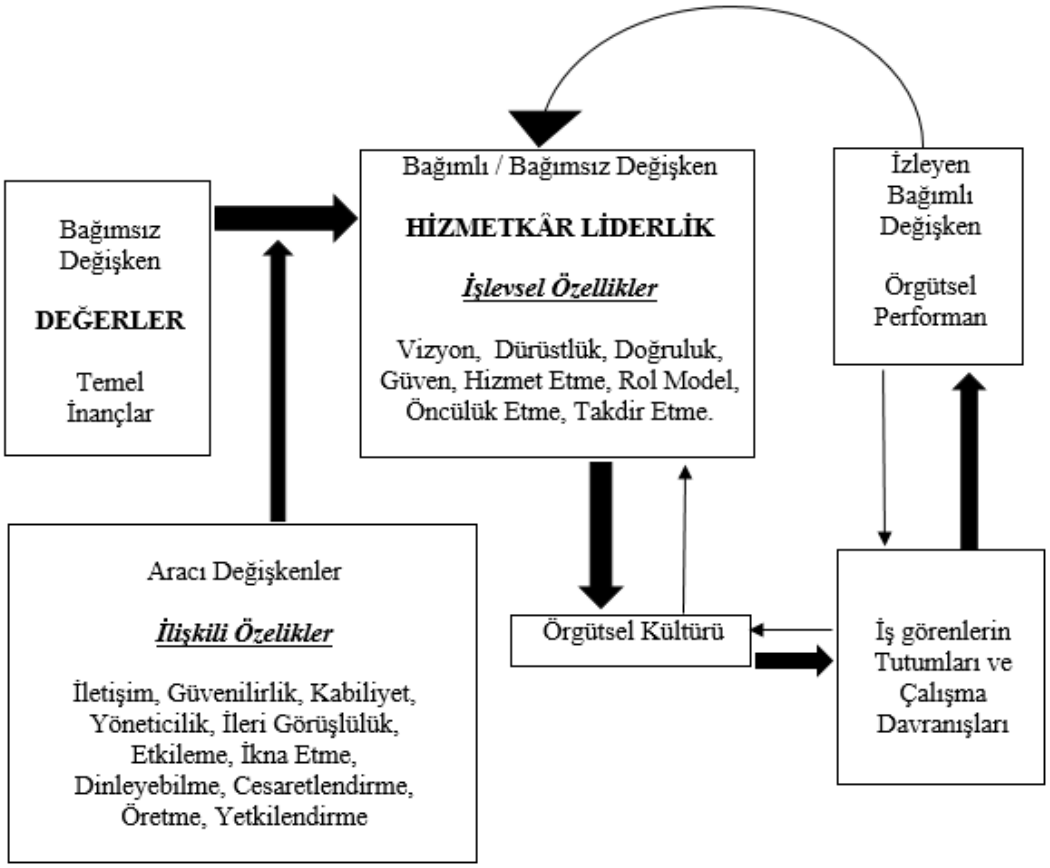
Russel ve Stone yapmış oldukları araştırmalar sonucu ortaya koymuş oldukları hizmetkar liderliğin işlevsel ve ilişkisel özellikleri ile ilgili iki ayrı model geliştirmişlerdir. Model 1 aşağıda şekil 7'de görülmektedir:



Şekil 7. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 1

Kaynak: Russell, F., R. ve Stone, G., A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. Leadership & Organization Development Journal, 23(3), s. 153.

Şekil 7'de yer alan Russel ve Stone'un modelinde üyelerin inançların ve ilkelerin temeli ''değerler''e dayanmaktadır. Bu yüzden model 1'de bağımsz değişkenler olarak değerler bulunmaktadır. Russel ve Stone'un 1.modelinde bağımlı değişken ''hizmetkar liderlik''tir. Bağımlı değişken olan hizmetkar liderlik işlevsel özellikleri kapsamaktadır. Bunun yanı sıra Russel ve Stone'un modelinde yer alan ilişkili özellikler ''Aracı Değişken'' olarak belirlenmiştir. Bu model işlevsel ve ilişkili özelliklerini ortaya koyan daha anlaşılır ve kolay bir modeldir (Russell ve Stone, 2002 s. 147). Aşağıda yer alan Şekil 8 ise daha detayladırılmış bir model özelliğini taşımaktadır.



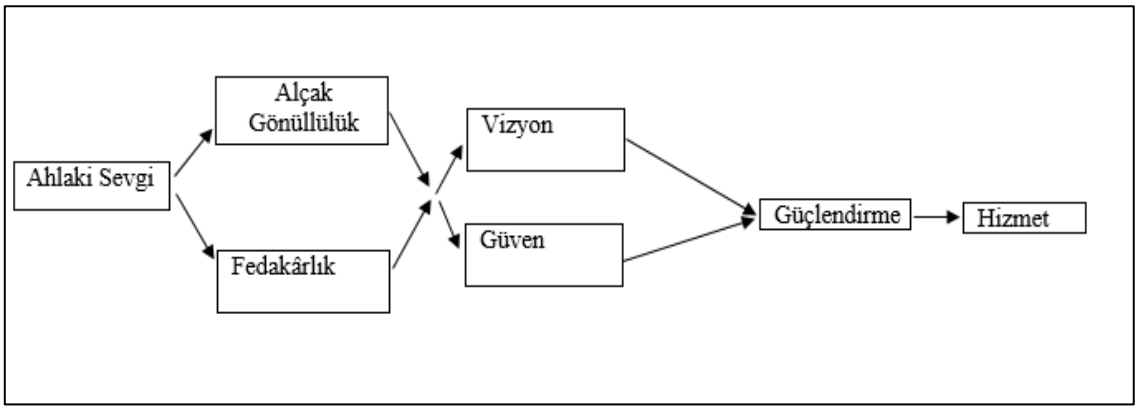
Şekil 8. Russell ve Stone'nun Hizmetkar Liderlik Modeli 2

Kaynak: Russell, F., R. ve Stone, G., A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. Leadership & Organization Development Journal, 23(3), s. 154.

Şekil 8'de hizmetkar liderliğin işlevsel ve illişkisel nitelikleri ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmuştur. İşlevsel özellikler hizmetkar liderlik içerisinde yer almaktadır. İlişkili özellikler ise aracı değişken kapsamında bulunmaktadır. Modelde yer alan hizmetkar liderlik hem bağımlı hem bağımsız değişkendir. Model 2'de hizmetkar liderlik bağımlı değişken olan örgüt performansını etkilemektedir. Bu durumda bağımlı olan hizmetkar liderlik bağımsız değişken haline dönüşmektedir. Ayrıca model 2 incelendiğinde aracı değişkenler olan örgüt kültürünün ve çalışanların davranışlarının hizmetkar liderliği ve örgüt performansını etkilediği görülmektedir. Bağımsız değişken olarak yer alan ''örgütün sahip olduğu değerler'' hizmetkar liderliği arttırabilir yada olumsuz bir şekilde azaltabilir. Model 1 ve model 2 karşılaştırıldığında, model 2'nin daha ayrıntılı ve geliştirilmiş bir model olduğu açıkça görülmektedir (Russell ve Stone, 2002, s. 153).

2.4.3. Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson'a göre dönüşümcü liderlik yaklaşımının eksik olan tarafları hizmetkar liderliğin güçlü özellikleri ile tamamlanmaktadır. Patterson ayrıca hizmetkar liderliği dönüşümcü liderliğin devamı şeklinde görmektedir (Patterson, 2003, s. 5). Hizmetkar liderlikte ana amaç örgütü oluşturan bireyleri önemsemek ve onlara yararlı hizmetler sunmaktır. Dönüşümcü liderlikte ise, örgütün hedeflerini gerçekleştirmektir (Stone vd., 2004, s. 354). İşte Patterson dönüşümcü liderliğin zayıf olan bu yönünü keşfederek üyelere daha çok önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bireylerin değerini daha çok vurgulamak için bu konuda birçok çalışmalar yapmıştır. Yaptığı araştırmalar sonucunda hizmetkar liderliğin ''erdemlere bağlı bir yaklaşım'' olduğunu belirlemiştir. Patterson'a göre bu yaklaşıma sahip olan hizmetkar liderler astlara güven, şefkat, sevgi verir, onların ihtiyaçlarını karşılar, personeli güçlendirir ve hiçbir hizmetten kaçınmaz (Patterson, 2003, ss. 7-8). Patterson'un erdemleri esas alarak oluşturduğu model aşağıda Şekil 9'da yer almaktadır:



Şekil 9. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: K. A. Patterson. (2003), Servant Leadership: A Theotorical Model, Regent Üniversity. s. 10.

Hizmetkar liderlerin temel özelliklerini belirleyen erdemleri yedi boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; Ahlaki sevgi (Agapao Love), alçakgönüllülük fedakarlık, vizyon, güven güçlendirme ve hizmet etme boyutlarıdır (Patterson, 2003, ss. 2-3). Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde bulunan bu boyutlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013, s. 34).

Ahlaki Sevgi (Agapao Love):''Agapao'' Yunanca bir sözcüktür. Temelini ahlaki değerlerden alan aşk için doğru koşulllar oluştuğunda doğru işleri yapmak anlamına gelmektedir (Winston, 2003, s. 5). Ahlaki sevgi boyutu Patterson'ın hizmetkar liderlik modelinin en önemli ve esas boyutunu oluşturmaktadır (Waddell, 2006, s. 2). Organizasyonda bulunan tüm bireylerin ihtiyaçları ve istekleri bulunmaktadır. Organizasyonun lideri ahlaki sevgiyle doludur ve bu sevgisini bireylere koşulsuzca sunar. Ahlaki sevgisini ilk önce çalışanları ile paylaşır, daha sonra örgütün menfaatleri için çalışmalarda bulunur. Lider, ahlaki sevgisini gösterirken önce üyelere odaklanır, onlarla pozitif iletişim sergiler, dinler ve tüm ihtiyaçlarnı giderir. Onlara örgüt içerisinde ne kadar değerli olduğunu hissettirir. Hizmetkar lider bireylerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşıladıktan sonra onların yeteneklerini organizasyon yararı için kullanır. Burada esas unsur önce üyelerin menfaatini düşünmektir (Patterson, 2003, ss. 3-4).

Alçakgönüllülük: Hizmetkar liderlik modelinin en önemli özelliklerinden birisi alçakgönüllülüktür (Russell, 2001, s. 81). Patterson alçakgönüllülüğü, liderin kendisinden önce çalışanlarına değer veren, onlara sahip çıkan, ihtiyaçlarını karşılayarak onları değerli ve önemli hissettiren temel özellik ve erdem olarak tanımlamıştır. Alçakgönüllü olan hizmetkar lider, kendisine odaklanmaz, kimseyi küçük görmez. Aksine çalışanlarına öncelik vererek onların örgüt içerisinde gelişimlerini sağlar, örgüt bireylerini yüceltir, onlara saygı gösterir. Tevazu özelliğine sahip olan bu liderler başkalarının başarılarını ve mutluluğunu ön planda tutar (Winston, 2003a, s. 2)

Fedakarlık: Liderin kendisi için menfaat sağlamadan, karşı taraftan bir şey beklemeden etrafındaki insanlara yardım elini uzatmasıdır. Burada temel amaç hizmetkar liderin çalışanlarına içten bir şekilde hizmet etme isteği yaklaşımında bulunmasıdır. Başkalarının menfaati için çalışırken kendisi için herhangi bir kazanç sağlamayı asla düşünmez. Organizasyondaki tüm çalışanları için hiçbir fedakarlıktan kaçınmaz (Patterson, 2003, s. 7).

Vizyon Sahibi Olma: Hizmetkar liderler ileriyi gören liderlerdir. Uzun vadeli ve farklı bakış açılarına sahip olan bu liderler, örgütün gelecekte ulaşmak istediği konumu yani vizyonu belirlerler. Belirlemiş oldukları bu vizyonu çalışanları ile paylaşırlar. Örgütün gelecekteki hedeflerine ve vizyonuna varması için bireyleri motive ederek, onları bu konuda yönlendirirler. Ancak Patterson'a göre, vizyoner sahibi olma özelliği işltmenin

varmayı arzuladığı konum anlamına gelmemektedir. Patterson vizyonerliği; hizmetkar liderin çalışanlarının her bir üyesini önemli ve özellikli bir üye olarak görmesi, onun iyi bir seviyeye geleceğine dair düşüncelerinin olması ve bunun için de her türlü fedakarlıklarda bulunması şeklinde tanımlamıştır. Patterson, organizasyondaki her kişinin istemesi halinde belirlediği hedefleri gerçekleştirebileceğini, istediği noktaya gelebileceğini ifade etmektedir (Patterson, 2003, s. 20).

Güven: Hizmetkar liderlik yaklaşımında güven çok önemli bir özelliktir. Liderin organizasyonda güven hissini yaratması, hem çalışanlar hem de örgütün gelişimi için büyük değer taşımaktadır. Liderin çalışanlarına karşı adil davranması, güven veren davranışlarda bulunması ile birlikte örgüt içerisinde güvenli ve huzurlu bir hava hakim meydana gelecektir. Etrafındaki kişilerin güvenini kazanan hizmetkar liderler etkin bir yönetim anlayışı ile daha çok başarılı olacaklardır (Patterson, 2003, ss. 3-4).

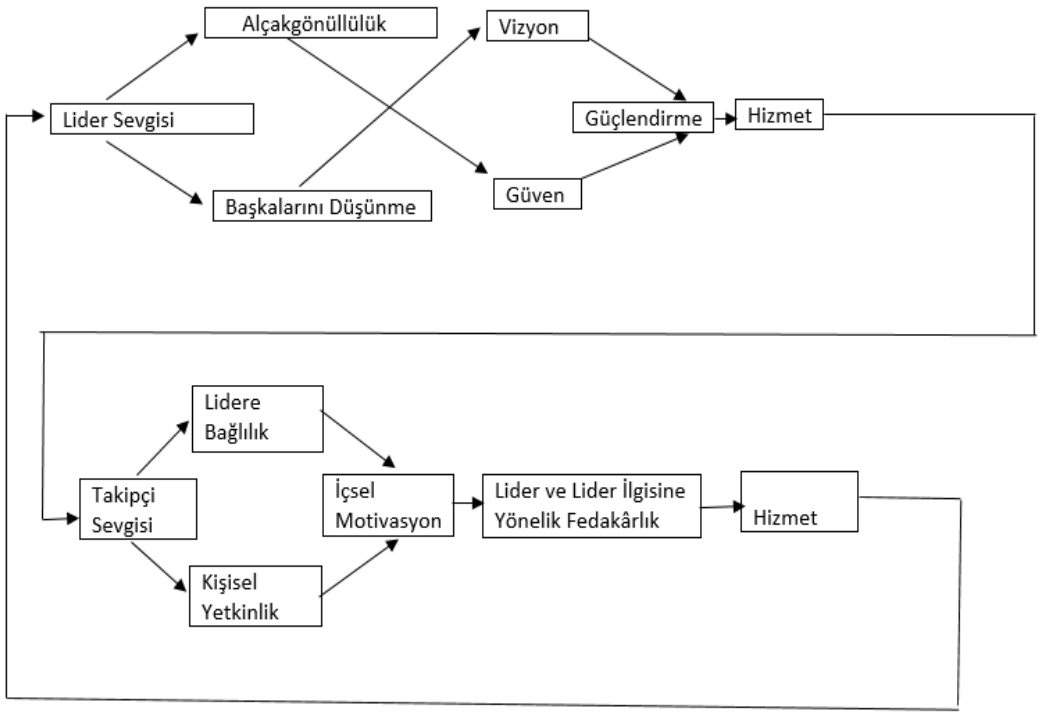
Güçlendirme: Güçlendirme, hizmetkar liderin kendi görev ve sorumluluklarını üyeleri ile paylaşmasıdır. Güçlendirme boyutu, çalışanlara verilmiş önemli bir fırsattır. İş konularında bireylerin kararlara katılımını sağlar, bireyler kendilerini daha özgüvenli ve özgür hissederler. Hizmetkar lider tarafından güçlendirilmiş personel sayesinde liderin iş yükü de azalmış olur. Liderin astlar üzerindeki denetim özelliği de hafifler (Northouse, 2014, s. 229).

Hizmet Etme: Hizmetkar liderliğin temel esası hizmet etme boyutuna dayanmaktadır. Bu boyut, liderin kendi menfaatlerini bir kenara bırakarak, başkaları için çalışması ve sınırsız hizmetlerde bulunması şeklinde tanımlanabilir. Hizmet etme boyutunu taşıyan liderler, kendilerini etrafındaki insanlara adarlar ve karşılık beklemeden, gönüllü olarak her türlü ihtiyaçlarını yerine getirirler (Patterson, 2003, ss. 3-4).

Patterson' un bu liderik yaklaşımı; liderin üyelerine karşı güzel duygular beslemesi, tevazu göstermesi, fedakarlıklarda bulunması, vizyon belirlemesi, astlara güven vermesi, örgüt içerisinde yetki ve sorumluluklarını paylaşarak onları güçlendirmesi ve koşulsuz her türlü hizmetlerde bulunması esasına dayanmaktadır. Lider bunları gerçekleştirirken örgütün amaçlarından önce çalışanların yararına yönelik hizmetlerde bulunur. Örgütün hedefleri için gerekli çalışmaları sonra yapar (Patterson, 2003, s. 7).

2.4.4. Winston' un Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson 'un modeli birçok modele ilham kaynağı olmuştur. Bunlardan birisi de ''Winston' un Hizmetkar Liderlik Modeli''dir. Winston, Patterson' un modelinden etkilenmiş, onun modeline ek boyutlar ilave ederek aşağıda Şekil 10' da yer alan daha geniş çerçeveli bir model oluşturmuştur (Winston, 2003, s. 6):



Şekil 10. Winston' un Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Bruce E. Winston. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model, Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University. s. 6.

Winston çift taraflı etki eden bir model geliştirmiştir. Winston' un modelinde hem liderden bireylere doğru hem de bireylerden lidere doğru iki taraflı bir iletişim sözkonusudur. Patterson' un modelinin yetersiz kaldığını düşünen Winston O' nun modeline ek olarak; takipçi sevgisi, kişisel yetkinlik, lidere bağlılık, içsel motivasyon, fedakarlık ve hizmet boyutlarını ilave etmiştir (Winston, 2003, s. 6). Winston' un oluşturduğu bu yeni modelde, Patterson' un modelinde yer alan sevgi(agapao love) boyutu lider sevgisi boyutuna dönüşmüştür. Liderlerin çalışanlarına gönülden hizmette

bulunmaları bireylerin sevgi boyutunun artmasına neden olmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların lidere olan sevgi potansiyelinin yükselmesiyle birlikte lidere olan bağlılık ve üyelerin kişisel yetkinlikleri de artacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Winston ayrıca lidere olan bağlılık, içsel motivasyon ve kişisel yetkinlikleri artan bireylerin lider ve lider ilgisine yönelik fedakarlıkların da artacağını, örgüt liderlerini kendilerinden daha fazla ön planda tutacaklarını ve böylece örgüte daha fazla yararlı olacaklarını ifade etmiştir (Saylı ve Baytok, 2012, s. 157). Winston yapmış olduğu bu modeli dairesel olarak ta gösterime sunmuştur. Winston' un dairesel hizmetkar liderlik modelinde ''ruhsal olgunluk'' değişkeninden bahsetmiştir. Dairesel modelinin her katmanında ''ruhsal olgunluk'' boyutunun hizmetkar liderlik davranışının gelişimi ve etkileşimi açısından çok önemli olduğunu belirtniştir. Modelde ruhsal olgunluğun yoğunluğu arttıkça dairesel döngüde de yoğunluğun ve iş gücünün artacağı hususunu dile getirmiştir. Sonuç olarak Winston' un geliştirmiş olduğu hizmetkar liderlik modelinin, hizmetkar liderlik anlayışının tüm unsurlarını içeren bir yaklaşım olduğu söylenemeyebilir ancak, farklı boyutları ortaya koyarak literatüre büyük katkılar sağladığı bir gerçektir (Winston, 2003, s. 6).

2.4.5. Dennis ve Winston' un Hizmetkar Liderlik Modeli

Dennis ve Winston 2003 yılında birlikte yeni bir model geliştirmişlerdir. Dennis ve Winston' un hizmetkar liderlik modelinde ''güçlendirme, hizmet ve vizyon'' olmak uzere üç adet boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda ele alınmıştır (Dennis ve Winston, 2003, ss. 455-459):

Güçlendirme: Güçlendirme, tanım olarak liderlerin görev ve sorumluluklarını astlaruyla paylaşma sürecidir. Bu süreçte hizmetkar liderler karar alma yetkilerini bazen bir kısmını bazen de tamamını astlarına devredebilirler. Liderler bireylerin örgüt içerisinde kabiliyetlerini ortaya koymalarına yardımcı olurlar, yeni projeler yaratmaları için örgütün kaynaklarını çalışanların hizmetine sunarlar (Akdöl, 2015, s. 18). Başka bir tanımda ise güçlendirme, liderin yetkilerini organizasyonda yer alan bireyler ile paylaşması sonucunda kişilerin kendilerini güvende hissetmesi olarak ifade edilmiştir (Russell ve Stone, 2002, s. 152). Patterson hizmetkar liderin çalışanlarını güçlendirerek onlara yakın davranmasının örgüt için çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Patterson'a

göre hizmetkar liderler personeli güçlendirerek onlara destek olurlar. Kişilere sorunları çözme konusunda yol gösterirler. Bireylerin gelişimine katkıda bulunurlar. Sorumluluklarını ve yetkilerini astlarına bırakarak kişilerin kendilerine özgüven duymalarını sağlarlar. Önemli kararlar almalarına izin verirler (Patterson, 2003, s. 25). Örgüt içerisinde liderleri tarafından güçlendirilmiş personel örgüte derin bir bağlılık duyar. Çalışmalarını daha çok arttırır ve pozitif kişiliğe sahip olur. Liderinin ona yakın davranması onu mutlu eder (Schneider ve George, 2011, s. 64).

Hizmet: Yapılan araştırmalarda hizmetlar lider ve hizmet kavramlarının literatüre Greenleaf tarafından kazandırıldığı görülmektedir. Greenleaf' a göre hizmetkar liderler ''hizmet etme'' anlayışı ile kendilerini örgüt üyelerine adarlar. Onların gereksinimlerini karşılayarak, bireylerin menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutarlar. Greenleaf' a göre lider yetkisini üyelere hizmet etme amacına yönelik kullanır (Greenleaf, 1977, s. 21). Patterson hizmet etme kavramının çalışanlara iyi davranma, merhametlli ve anlayışlı olma, sorunlarıyla ilgilenme gibi davranışları kapsadığını ifade etmiştir (Patterson, 2003, s. 26), Russel ve Stone hizmet etme boyutunun hizmetkar liderliğin vazgeçilmez bir öğesi olduğunu savunmuştur. Ona göre hizmet etme anlayışına sahip liderin takipçilerinin menfaatlerini herseyden önce düşündüğünü belirtmiştir (Russel ve Stone, 2002 s. 146). Northouse hizmet eden liderlerin üyelerinin iyi ve mutlu olması için hiçbir özveriden kaçınmadıklarını ve bunun için çok çaba gösterdiklerini vurgulamıştır (Northouse, 2010, s. 66). Farling, Stone ve Winston' a göre liderlerin ana amaçlarının başında işletmenin çalışanlarınınn ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara sağlıklı, huzurlu bir ortamda çalışabilmeleri için gerekli koşulları sağlamak gelir (Farling, Stone ve Winston, 1999, s. 64). Wis ise; hizmet etme kavramını liderin etrafındaki bireylere karşı yerine getirdiği sorumluluk anlamında kullanmıştır. Wis' e göre lider, elindeki olanakları ve sahip olduğu kabiliyetlerini işletmenin yararı için ortaya koyarak birçok hizmetlerde bulunmasıyla birlikte sorumluluklarını da yerine getirmiş olur (Wis, 2002, s. 20),

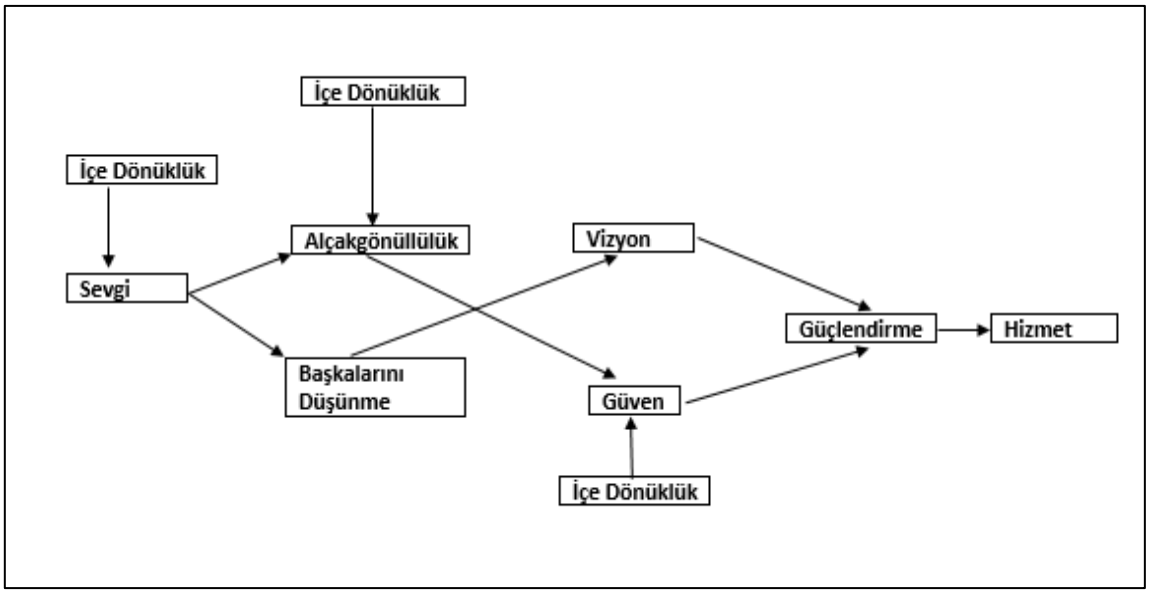
Dünya liderlik tarihine bakıldığında Gandhi ve Martin Luther King gibi önemli liderlerin başarılı ve etkili olmalarının başlıca sebebinin, üyelerine hizmetkar anlayışı ile yaklaşmaları ve bu anlayışla onlara hizmet etmelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Hizmetlar liderlik teorisi liderin üyelerine hizmet etme esasına dayanmaktadır. Klasik

liderlik anlayışında ise tam aksine liderlerin takipçilerine hizmet etmesi rastlanılan bir durum değildir. Hizmetkar anlayışını benimsemiş olan lider, çalışanlarına karşılık beklemeden hizmet ederek örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktadır (Daft ve Lengel 1998, s. 169),

Vizyon: Vizyon sadece işletmelerin varmak istediği yer veya hedef olarak görülmemelidir. Vizyon kavramı, örgüt liderinin çalışanlarını değerli kişiler olarak görmesi, benimsemesi, her kişinin yetenekleri ve çalışmaları ile iyi bir konuma geleceğini öngörmesi, inanması anlamına da gelmektedir. Vizyon hem geleceğe dair düşüncelerin oluşmasını sağlar hem de kişilerin ve örgütlerin amaçlarının şekillenmesinde yardımcı olur (Patterson, 2003, s. 20). Vizyoner lider, çalışanlarını dinler, empati yapar. Onların yeteneklerini ortaya çıkarmak için uğraşır, ayrıca bireylerin kendi yetenekerinin ve değerinn farkında olmasını sağlar (Wis, 2002, s. 17). Vizyoner olmayan liderlerin yönetimindeki organizasyonlar büyük eksiklikler yaşar. Hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında büyük kayıplar verir. Geleceğe güvenle bakamaz ve hedeflerini gerçekleştiremez (Omoh, 2007, s. 5). Şunu da unutmamak gerekir ki liderlerin vizyon kavramını benimsemiş olması yetmez, bu kavramın gerekliliklerini hayata geçirmeleri gerekir. Lider örgütün vizyonunu oluştururken, üyelerin fikirlerini, gelecek ile ilgili planlarını, kurdukları hayalleri gözönünde bulundurmalıdır. Bunu başarabilen lider hem üyelerin güvenini kazanır, hem de örgütün vizyonunu doğru bir şekilde belirlemiş olur (Sendjaya vd., 2008, s. 419).

2.4.6. Waddell' in Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson'ın çalışmalarından etkilenerek araştırmalar yapan Waddell, hizmetkar liderlik modelinde Patterson' ın ortaya koymuş olduğu modele ''içedönüklük'' boyutunu ilave etmiştir. Waddell, içedönüklük boyutunun hizmetkar liderin davranışlarını daha yapıcı ve daha olumlu bir şekilde etkileyeceğini ifade etmiştir. Waddell hizmetkar liderlik modelinde, örgüt içerisinde daha aktif olan, kendisini çok yüksek sesle ifade eden, etrafından sürekli takdir bekleyen lider yerine; daha az yorum yapan, elde ettiği çıkarımları bireyler ile paylaşan liderlerin hizmetkarlık yaklaşımını daha çok ortaya koyduklarını belirtmiştir (Waddell, 2006, s. 6). Waddell' in hizmetkar liderlik modeli Şekil 11'de yer almaktadır.



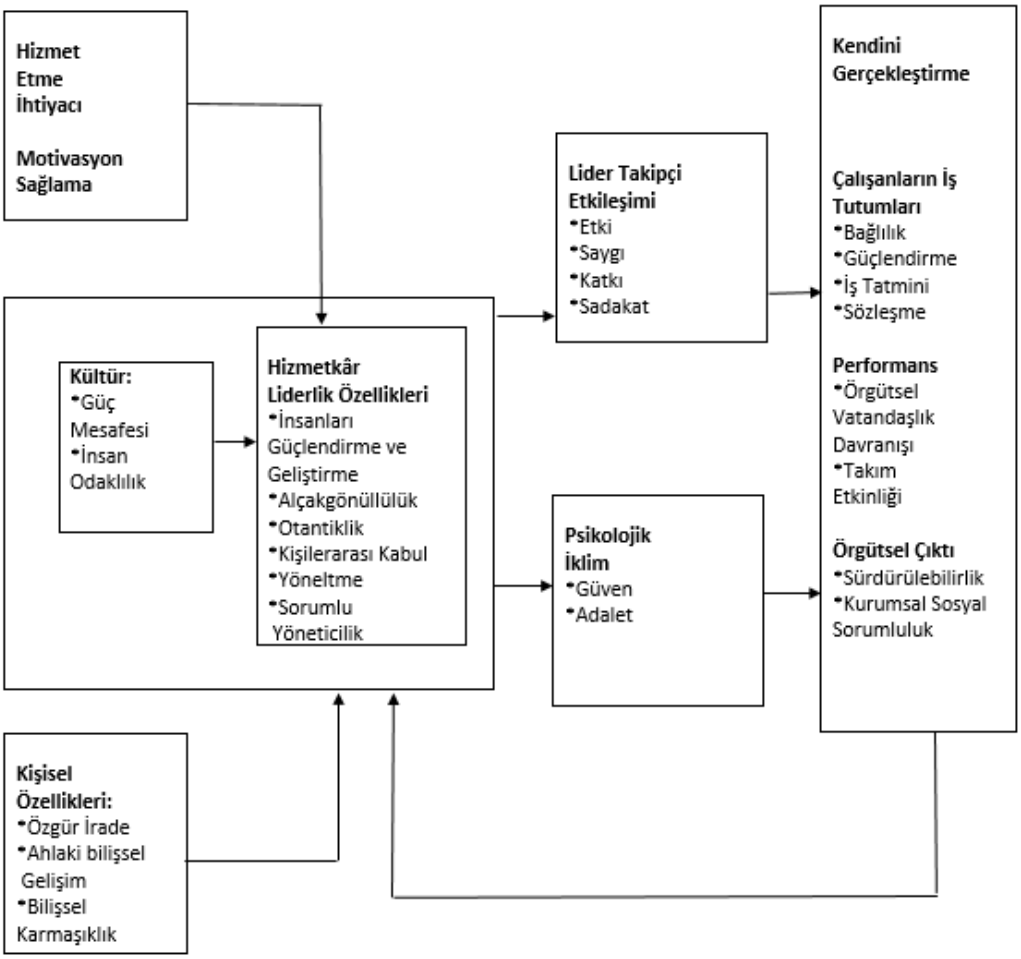
Şekil 11. Waddell' in Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Jean T. Waddell. (2006). Servant Leadership", Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University. s. 7.

Şekil 11'de yer alan Waddel'in Hizmetkar liderlik modelinde, ''içedönüklük, başkalarını düşünme ve alçakgönüllülük'' boyutlarının modelin ana boyutlarıdır. Bu boyutlar örgütsel vizyonun belirlenmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Ayrıca, hizmetkar liderin sergilmiş olduğu ''güven, alçakgönüllülük ve sevgi'' boyutlarının, ''içedönüklük'' özelliği ile dengeli bir biçimde olduğu belirtilmektedir. Waddell yapmış olduğu çalışmalar sonucunda kendisinden sonra yapılacak araştırmalarda özellikle '''güven, alçakgönüllülük ve sevgi'' boyutlarının gözardı edilmemesini ifade etmiştir (Waddell, 2006, s. 7).

2.4.7. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Van Dierendonck ve Nuijten bu liderlik yaklaşımı ile ilgili yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, hizmetkar liderlik boyutlarınını geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; insanları güçlendirme ve geliştirme, akçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabul görme, yönetme, sorumlu yöneticilik şeklinde sıralanabilir. Bu yaklaşıma ilişkin model aşağıda Şekil 12'de verilmiştir (Dierendonck, 2011, ss. 1232-1234):



Şekil 12. Dierendonck Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. Journal Of Management, 37(4), s. 1233.

Dierendonck'un hizmetkar liderlik modelinin taşıdığı özellikler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Dierendonck, 2011, ss. 1232-1234).

İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme: Bu özellik, işgörenlerin gelişimini sağlayan bir özelliktir. Liderin kendi görev ve yetkilerini çalışanları ile paylaşması, kişilerin görev tanımlamalarını belirlemesi, onları motive etmesi, bireyleri cesaretlendirerek örgüt içerisinde kendilerine güvenmelerini sağlaması güçlendirmenin temel aşamalarıdır. (Liden ve diğerleri, 2008, s. 162). Güçlendirme, işgörenlerin örgütsel gelişimini hızlandırır, kişilerin kendlerini güçlü ve güvenli hissetmelerini sağlar (Mittal ve Dorfman, 2012, s. 556). Güçlendirme aynı zamanda liderin bireylere güvenmesini ve yetkisini onlara kısmen veya belirlediği oranda onlara devretmesini kapsamaktadır. Bu

davranışlarının temelinde gönüllülük esası bulunmaktadır. Lider bu sorumlulık ve yetkileri verirken kişilerin ihtiyaçlarını da karşılamaktadır (Dierendonck ve Nuijten, 2011, ss. 249-267). Güçlendirilmiş personel kendini önemli hisseder. Organizasyon için faydalı olacağına dair inancı ve motivasyonu artar (Russel ve Stone, 2002, s. 145).

Alçakgönüllülük: Alçakgönüllülük tevazu anlamında da kullanılmaktadır. Alçakgönüllülük, kişinin başkalarına kibirli davranmaması, iyi niyetli olması, kendisini diğerlerinden üstün görmemesi anlamına gelmektedir. Kendi yeteneklerini örgüt yararına kullanmasıdır (Patterson, 2003, s. 8). Hizmetkar liderlikte samimiyet ve iyi niyet çok önemlidir. Kişilerin bencil davranışlar sergilemesi, büyüklük göstermesi, başkalarını aşağı görmesi hizmetkar liderliğin temel prensiplerine uymamaktadır. Ayrıca herkesin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Hizmetkar lider kend potansiyelinin farkındadır ve gerektiğinde çalışanlarından yardım ister. Bunu yaparken kendisini zayıf hissetmez, Aksine onlarla bilgi ve fikir paylaşımı yaptığını düşünür. (Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 249).

Otantiklik: Otantiklik özelliği bireyin kendisini olduğu gibi göstermesi, gerçek kişiliğini ve özelliklerini ortaya koyabilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu boyutta önemli olan nokta kişinin sadece iyi ve üstün özelliklerini sergilemesi değildir. Gerçek duygularını tüm samimiyetiyle göstermesi, zayıf olan yönlerini de tüm birimle paylaşmasını da kapsamaktadır. Hizmetkar liderin örgütte otantiklik özelliğini taşıması ve bunu tüm özellikleriyle yansıtması sonucunda, diğer bireyler de onu örnek alarak aynı şekilde davranacaklardır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011, s. 251).

Kişilerarası Kabul: Kişilerarası kabul özelliği, başkalarının tutum, davranışlarını, hislerini, olaylara bakış açılarını, değerlerini anlama ve kabul etme şeklinde ifade edilebilir. Kişilerin yaptığı hatalar ve olumsuz davranışlar karşısında birbirlerini affedebilmeleri çok önemli bir erdemdir. Örgüt içerisinde oluşan sorunları birlikte paylaşarak çözmek huzurlu bir ortamın doğmasına da sebep olur. Bireylerin kendilerini kabul gördüklerini ve hatalar karşısında cezalandırılmaya gidilmeyeceği bildikleri bir ortamda çalışmaları kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Böyle bir ortamın oluşturulmasında hizmetkar liderin etkisi çok büyüktür (Dierendonck, 2011, ss. 1232-1234).

Yöneltme: Hizmetkar lider örgütte kişilerin kabiliyetlerinin farkındadır ve bunu açığa çıkarmak için çok çalışır. Lider kendi yeteneklerinden ziyade çalışanlarının yeteneklerini ön planda tutar. Böylece kişilerin kendilerine olan inancı öz güvenleri artar. Sonuç olarak hizmetkar lider yöneltme sorumluluğunu üzerine alarak astlarının üstün özelliklerinin örgüt içinde gereksinim duyulan alanlarında kullanılamasını sağlar (Dierendonck, 2011, ss. 1232-1234).

Sorumlu Yöneticilik: Liderin kendi menfaatlerini bir kenara bırakarak, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla sorumluluk üstlenmesidir. Lider sadece denetim yetkisiyle hareket etmemeli, organizasyon çalışanlarına bu konuda örnek olmalıdır. Lider tüm biirmlerin ortak menfaatlerini gözetmeli, bireylerin de bu yönde hareket etmelerini sağlamalıdır. Herkes sosyal sorumluluk bilincine sahip olarak örgüt yararına çalışmalarda bulunmalıdır (Dierendonck, 2011, s. 1232-1234).

2.5. Hizmetkar Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı, 21.yüzyılda geleneksel yönetim modellerinin yetersiz kalması ve mevcut gereksinimleri karşılayamaması sonucunda ortaya çıkmış önemli modern liderlik yaklaşımlarından birisidir. Greenleaf (1970), hizmetkar liderlik yaklaşımını literatüre kazandırarak bu alanda birçok araştırmaların yapılmasına öncülük etmiştir. Waterman yapılan çalışmalardan yola çıkarak hizmetkar liderliğin avantaj ve dezavantajlarını aşağıda yer alan Tablo 10'da ifade etmiştir (Waterman, 2011, s. 26):

Tablo 10. Hizmetkar Liderliğin Avantajları Ve Dezavantajları

HİZMETKAR LİDERLİĞİN AVANTAJLARI	HİZMETKAR LİDERLİĞİN DEZAVANTAJLARI
1-Hizmetkâr yöneticiler tüm bireylere önem verir, bunu araç değil amaç olarak görür.	1-Aşırı gösterilen tevazu iş ortamında bireyler tarafından zayıflık olarak algılanabilir
2- Ekip arkadaşlarının gelişimine olanak sağlarlar,	2-Bazı işletmelerin sadcce amaca yönelmeleri sonucu başarılı olmayabilirler.
3-Liderler umut aşılayan tutum ve davranılarda bulunurlar.	3-Mevcut hiyerarşik düzene zarar verebilirler
4-İletişim kurmanın önemli olduğu yerlerde güleryüzlü bir izlenim bırakırlar.	4-‘’Dini’’ olarak algılanabilir, bu durum modern yönetimlerde hoş olmayabilir.
5-Koruma ve kollama kavramları liderler için önemlidir	5-‘’Hizmetkâr’’kavramı bazı durumlarda üyelerine fayda sağlamayabilir.
6-Lider otoriter davranmaz, Kişileri cesaretlendirerek ilerlemelerini sağlar.	6-Hizmetkâr liderlerlik dönüşümcü liderlik yaklaşımına çok fazla benzemektedir.
7-Bireylerin performansını arttırmak için her türlü desteği sağlarlar.	7-Bazı işgörenler bu yaklaşıma cevap vermeyebilirler.

Kaynak: Waterman, H. (2011), Principles of ‘‘Servant Leadership’’ and How They Can Enhance Practice, Nursing Management, Feb. 2011, Vol. 17, No: 9, ss. 24-26.

Liden ve diğerleri (2008), yapmış oldukları araştırmalarda hizmetkar liderlik anlayışının çalışanların perfprmanslarının yükkselmesinde ve örgüte olan inancının be bağlılığın artmasında önemli bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Hizmetkar liderin işgörenlere sorumluluk ve yetki vermesi, kendilerini geliştirmeleri için imkanlar sunması, bireylerin yanlışlarını hoşgörmesi, yeteneklerini ortaya çıkarmaları için fırsatlar vermesi, onları her alanda desteklemesi, kişisel menfaatlerini hiçe sayarak onların mutlu başarılı olması için üstün çaba göstermesi, alçakgönüllü davranması, çalışanların başarılarını takdir etmesi gibi tutum ve davranışlar sergilemesi örgütün tamamının motivasyonun artmasına ve kişilerin daha verimli çalışmalar ortaya koymalarına etkili olmaktadır (Akdöl, 2015, s. 85). Liderler ve yöneticilerin konumlarından kaynaklanan yetki ve görevleri kendi iradeleriyle üyeleriyle paylaşmaları bireylerin örgüte daha faydalı olmalarını sağlamaktadır (Liden ve diğerleri, 2008, s. 163).

Hizmetkar liderliğin yararları ve pozitif etkileri olmakla birlikte bazı konularda eleştrilere maruz kaldığı bilinmektedir. Özellikle hizmet etme ve liderliğin aynı kavramlar içerisinde yer alması bir çelişki yaratmıştır (Nourthouse, 2014, ss. 234-235). Bass (2000), bu yaklaşıma ait kuramsal çerçevenin olumlu olduğunu ifade etmiş ancak bu konuda bilimsel açıdan araştırmaların ve deneylerin olmaması sebebiyle literatüre çok fazla yarar sağlamayacağını dile getirmiştir (Saylı ve Baytok, 2012, s. 160). Bununla birlikte hizmetkar liderlik alanında yapılan araştırmalarda liderlerin ‘’bireylere her konuda öncelik vermeleri’’ilkesi örgütsel verimliliği etkilediği düşünülmektedir (Nourthouse, 2014, s. 235).

Başka bir çalışma da hizmetkar liderliğin uygulamada çok fazla gerçeği yansıtmayışı ve liderleri pasif konuma getirmesi, her olayda ve durumda hizmetkar liderliğin çözüm sunamaması, bazen de hizmetkarlığın tanım olarak kölelik olarak yanlış telafuz edilmesi, liderleri zayıf olarak nitelendirilmesi açısından bu liderlik yaklaşımı hakkında olumsuz fikirlerin oluşmasına sebep olmuştur (Bowie, 2000, s. 185). Sonuç olarak bazı bilim adamları hizmetkar liderliğin organizasyona yararlarının açıkça ortaya konulamadığını, ortak bir görüşe varılamadığını ve bu alanda daha ayrıntılı ve bilimsel olarak çalışmaların yapılması gerektiğini belirtmişlerdir (Nourthouse, 2014, s. 235).

2.6. Hizmetkar Liderlik Alanında Yapılmış Bazı Çalışmalar

Hizmetkar liderlik yeni bir liderlik yaklaşımı olması nedeniyle literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Akademisyenler ve bilim adamları araştırmalar bu konuda önemli araştırmalar yapmışlardır ancak bilimsel anlamda ortaya net sonuçlar ortaya koyamamışlardır. Son yıllarda ülkemizde ve dünyada hizmetkar liderlik alanında yapılan araştırmaların sayısı hızla arttığı görülmektedir. Dünyada yapılan çalışmaların bazıları aşağıda verilmiştır:

Örgütsel güven ve hizmetkar liderlik konusunda yapılan çalışmalardan birisi Joseph ve Winston (2005) ın yapmış oldukları çalışmadır. Joseph ve Winston (2005), hizmetkar liderlik, örgütsel güvenin arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu bağlamda 69 bireyin bu konuda verileri oluşturulmuştur. Verilerin ölçümü için Laub’un ‘’Örgütsel Liderlik Ölçeği’’ ve Marlowe’nin Örgütsel Güven Anketi kullanılarak sonuçlara ulaşılmaya

çalışılmıştır. Elde edilen veriler kapsamında hizmetkar liderlik anlayışının örgütte olumlu etkiler yarattığı, çalışanların hem lidere hem de bulundukları örgüte olan güven duygusunun pozitif sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven kavramını en iyi barındıran liderlik modellerinden birisinin de hizmetkar liderlik modeli olduğu ortaya konulmuştur (Joseph ve Winston, 2005, s. 22).

Beazley ve Gemmil (2006), yapmış oldukları 97 işgören ve 62 liderin yer aldığı bir araştırmada, liderlerin ileri derecede hizmetkar liderlik tutum ve davranışı gösterdikleri, maneviyatlarının da arttığı sonucu elde edilmiştir. Bunun yanı sıra hizmetkar liderlik boyutlarından hizmet etme, tevazu ve dürüstlük boyutlarının seviyesi diğer boyutlara göre daha yüksek derecede bulunmuştur (Beazley ve Gemmil, 2006, ss. 258-270).

Hale ve Fields (2007), Dennis ve Bocarnea (2005)' nın oluşturmuş olduğu ''Hizmetkar Liderlik Belirleme Ölçeği'' nin uyarlama çalışmalarını yapmışlardır. Bu araştırmayı Gana' da gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda Kuzey Amerika' lıların Gana' lı çalışanlara nisbeten daha fazla hizmetkar liderlik yaklaşımı gösterdikleri saptanmıştır. Ayrıca bu çalışmalar esanasında tevazu ve hizmet boyutlarının pozitif ilişkisi olduğu ifade edilmiştir (Hale ve Fields, 2007, ss. 397-415).

Bocarnea ve West (2008), hizmetkar liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Birlikte yürüttükleri çalışmalar neticesinde hizmetkar liderlik davranışının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Bocarnea ve West, 2008, ss. 1-20).

Taylor ve Pearse (2009), hizmetkar liderlik konusunda eğitim alanında bir çalışma yürütmüşlerdir. Okullarda yaptıkları araştırma sonucunda, hizmetkar liderlik algısının yüksek olduğunu, başta eğitim kurumlarında olmak üzere tüm kurumlarda hizmetkar liderlik modelinin en uygun model olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca kurum ve kuruluşların varlıklarını devam ettirebilmelerinde hizmetkar liderlik modelinin büyük katkılar sağlayacağını dile getirmişlerdir (Taylor ve Pearse, 2009, ss. 223-233).

Ambali, Suleiman, Bakar, Hashim ve Tariq (2011), hizmetkar yöneticinin taşıdığı özelliklerin bireyler üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. İncelemeler sonucunda hizmetkar liderin taşıdığı nitelikler ile örgüt üyelerinin bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Ambali, Suleiman, Bakar, Hashim ve Tariq, 2011, ss. 18-20).

Wall ve Sivro (2012), hizmetkar liderlik ve örgütsel performans üzerine Vrije Üniversitesi' nde birlikte bir araştırma yapmışlardır. Üniversitenin tıp merkezinde gerçekleştirilen bu incelemeler neticesinde hizmetkar liderlik ve örgütsel performans arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamışlardır (Wall ve Sivro, 2012, ss. 173-190).

Kool ve Van Dierendonck (2012), hizmetkar liderliğin örgütsel adalete olan etkilerini ve hizmetkar liderlik ile optimist davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 135 kişi ile yapılan araştırmada verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli esas alınmıştır. Verilerin analizi sonucunda hizmetkar liderliğin örgütsel adalet boyutlarından olan etkileşimsel adalet ile optimist davranışlar üzerinde yararlı etkileri tespit edilmiştir (Kool ve Van Dierendonck, 2012, s. 433).

Chinomona ve diğerleri (2013), örgütte bulunan bireylerin lider ile olan ilişkilerinde güven unsurunu ve güvenin örgütsel bağlılık ile etkileşimini ortaya koymuşlardır. Bu çalışma sonucunda hizmetkar liderlik anlayışının bireylerin lidere güven duymalarında ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın artmasında büyük bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Chinomona ve diğerleri, 2013, ss. 405-414).

Kamu birimlerinde yapmış oldukları çalışmalarda Olesia, Iravo ve Namusonge (2013), örgütsel bağlılığın hizmetkar liderlik üzerindeki etkilerini ve bunun sonuçlarını incelemişlerdir. Bu çalışma Kenya'da gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, Kenya ve Kenya gibi gelişmekte olan ülkelerde hizmetkar liderlik yaklaşımının işgörenlerin örgüt içerisindeki çalışkanlıklarını ve becerilerini arttırmasında önemli bir rolü olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda kurumlarda bulunan hizmetkar liderlerin sayesinde çalışanların örgüte bağlılığı daha çok arttığı gözlenmiştir (Olesia, Iravo ve Namusonge, 2013, ss. 85-95).

Hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bir başka araştırmayı da Mazarei, Hoshyar ve Nourbakhsh (2013) birlikte yürütmüşlerdir. Beden öğretmenlerinin hizmetkar liderlik tutum ve davranışlarının örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmışlardır. Yaptıkları çalışma neticesinde hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Mazarei, Hoshyar ve Nourbakhsh, 2013, ss. 312-317).

Carter ve Baghurst (2014), hizmetkar liderlik ile işe adanmışlığın ilişkisini konu alan bir incelemeyi restoran işgörenleri üzerinde yapmıştır. Restoranlarda en az 5 yıl çalışmış

100 kişi ile yapılan bu incelemede hizmetkar liderlik algısının işgörenlerin işe adanmışlıklarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Elde edilen veriler çerçevesinde, hizmetkar liderlik algısının işe adanmışlıklarını etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların örgüte dair amaçlarını ortaya koymalarında hizmetkar liderliğin ne kadar önemli bir unsur olduğu sonucu da vurgulanmıştır (Carter ve Baghurst, 2014, ss. 453-464).

Sokoll (2014), işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının lidere duydukları güven ve örgütsel bağlılık konularında ne kadar etkili olduğunu incelemiştir. Bu çalışma sonucunda hizmetkar liderlik algısının işgörenlerin örgüte olan bağlılığı üzerinde oldukça kuvvetli etkisi olduğunu tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik anlayışının yüksek olduğu bir örgütte astların hem daha çok çalışacağı hem de örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri belirtilmiştir (Sokoll, 2014, s. 88). Bu konuda benzer bir çalışmayı Goh ve Low (2013) yapmıştır. Goh ve Low (2013) birlikte yürüttükleri çalışmada hizmetkar liderlik anlayışının astların yöneticilerine duydukları güveni ve aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını da arttırmasında en önemli etken olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda tüm örgütlerde liderlerin hizmetkar liderlik anlayışına sahip olmaları gerektiğini savunmuşlardır (Goh ve Low, 2013, ss. 17-25).

Çin' de kamu alanında çalışan 239 işgörenle araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Çin' de yapılan bu inceleme sonucunda hizmetkar liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık etkisi olduğu saptanmıştır (Yingying ve Qing, 2014, ss. 381-395).

Yurt dışında yapılan çalışmaların yanı sıra ülkemizde hizmetkar liderlik alanında yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Cerit (2007), hizmetkar liderlik davranışlarının etkilerini ve sonuçlarını eğitim alanında yapmış olduğu çalışmalar ile incelemiştir. Bunlardan ilki ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarını ne ölçüde ortaya koyduklarını araştırmak için yapılan bir çalışmadır. Bu araştırma konusunda başta ilköğretim okulu müdürleri olmak üzere, müdür yardımcıları ve öğretmenler de yer almaktadır. Bu çalışmada hizmetkar liderlik boyutlarından hizmet, güçlendirme ve vizyon boyutları ele alınmıştır. Yapılan analizler neticesinde ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet ve vizyon boyutlarını ''çok''

düzeyde, güçlendirme boyutunu ise ‘’orta’’ düzeyde sergiledikleri saptanmıştır. Orrtaya çıkan başka bir sonuç ise ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkar liderlik rollerini gerçekleştirmelerindeki sebebin okul müdürlerinin kendilerini hizmetkar lider olarak tanımlamasından kaynaklanmaktadır. Ancak bu çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerini hizmetkar lider olarak gerektiği kadar algılamadıkları için okul müdürlerinin hizmet yönelimli lider olarak görülmediği sonucuna ulaşılmıştır (Cerit, 2007, s. 95).

Dinçer ve Bitirim (2007), yapmış oldukları araştırmada hizmetkar liderlik davranışlarının kurum kültürlerine olan etkilerini incelemişlerdir. Bu araştıma neticesinde birçok üstünlükleri olan kurum kültürlerinin meydana gelmelerinde ve sürekliliklerinin sağlanmasında hizmetkar liderlerinin büyük öneminin olduğunu savunmuşlardır (Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 61).

Cerit’in, 2008 yılında yine eğitim sektöründe yapmış olduğu diğer bir çalışmasında verilerin analizi sonucunda okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları yüksek derecede bulunmuş, ancak müdür ve öğretmenlerin ‘’tükenmişlik’’ seviyelerinin ise yüksek derecede çıkmadığı ifade edilmiştir. Bu araştırmanın en önemli sonucu olarak hizmet yönelimli liderlik davranışı ile tükenmişlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunun tespit edilmesidir (Cerit, 2008, ss. 565-567).

Cerit son olarak hizmetkar liderlik ile ilgili araştırmasını 2010 yılında gerçekleştirmiştir. Bu araştırmasında ilköğretim müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını incelemiştir. Elde edilen veriler kapsamında kurum müdürlerinin okulda ortaya koymuş oldukları hizmetkar liderlik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin eğitim kurumuna olan örgütsel bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Cerit, 2010, ss. 314-315).

Dinçer ve Öksüz (2011), birlikte yürüttkleri çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında hizmetkar liderliğin etkileri ortaya konulmuştr. Dinçer ve Öksüz’ün bu araştırmada hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakın bir ilişki olduğunu, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının artmasında büyük katkılar sağladığını ifade etmişlerdir (Dinçer ve Öksüz, 2011, s. 13).

Öner 2012 yılında yazmış olduğu makalesinde hizmetkar liderlik davranışları ve paternalist liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu araştırmanın

sonucunda hizmetkar liderliğin değişkenleri ile paternalist liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Öner, 2012, ss. 310-314).

Ürü, Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013)'ın beraber gerçekleştirdikleri çalışmada öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarını incelenmişlerdir. Elde edilen veriler doğrultusunda öğretim görevlilerinin gösterdiği hizmetkar liderlik davranışlarının öğretim görevlileri ile öğrenciler arasındaki ilişkiyi arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca öğretim görevlilerinin sergilediği hizmetkar liderlik davranışları karşısında öğrencilerin güven duygularının arttığı saptanmıştır (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan, Yozgat, 2013, ss. 78-80).

Yalçın (2013), hizmetkar liderlik konusunu eğitim kurumlarında incelemiştir. İlköğretim okullarında çalışan müdürlerin sergilediği hizmetkar liderlik özelliklerinin okul kültürüne olan etkileri üzerine çalışmalar yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda hizmetkar liderlik boyutlarından fedakarlık, bilgelik, ikna edicilik, örgütsel kahyalık boyutlarının okul kültürü ile aralarında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutların okul kültürüne olan etkisi % 34 olarak tespit edilmiştir (Yalçın, 2013, ss. 115-119).

Akyüz ve Eren (2013), eğitim sektründe bir çalışma yaparak, hizmetkar liderlik davranışlarının eğitim sektöründe çalışan kişiler üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Birlikte yürüttükleri çalışmada hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel ve kişisel olarak ortaya koyduğu pozitif etkileri sebebiyle başta eğitim olmak üzere tüm sektörlerde hayata geçirilmesi gereken bir liderlik modeli olduğu sonucuna varılmıştır (Akyüz ve Eren, 2013, s. 200).

Balay vd. (2014),'nin birlikte gerçekleştirdikleri araştırma sayesinde literatüre anlamlı ve örnek bir çalışma kazandırmışlardır. Bu çalışmada eğitim alanında görev yapan lider ve yöneticilerin hizmetkar lider yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğu sunucuna varılmıştır. Eğitim sektöründe yer alan yöneticilerin farklılıkarı yönetme becerileri görev süresine medeni duruma göre herhangi bir farklılık oluşturmadığı; buna karşılık cinsiyet, yaş, görevli sayısı gibi demografik değişkenlerde anlamlı seviyede farklı durumların ortaya çıktığı saptanmıştır (Balay vd., 2014, s. 245).

Ekinci (2015) ‘nin yapmış olduğu bir çalışmasında okul müdürlerinin hizmetkar liderlik tutum ve davranışlarının belirlenmesi amacıyla bir ölçek geliştiirlmiştir. Bu ölçek beş boyuttan ve 36 maddeden meydana gelmektedir. Geliştirilen bu ölçek ile okulda çalışan müdürlerin sergilediği hizmetkar liderlik davranışları okulun öğretmenleri tarafından değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar bağlamında okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetine, müdürlerin görev müddetine ve okul yöneticisinin herhangi bir sendikaya kayıtlı olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir (Ekinci, 2015, s. 355).

Bal, Taştan ve Kalafatoğlu (2015), hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde tükenmişliğin etkisini incelemişlerdir. Farklı sektörlerden 102 işgören üzerinde yapılan bu incelemede hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve tükenmişliğin de moderatör görevini üstlendiği belirlenmiştir. Tükenmişlik etksinin artması sonucunda hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin etkisinin azaldığı sonucu elde edilmiştir (Bal, Taştan ve Kalafatoğlu, 2015, ss. 324-325).

Eren ve Yalçıntaş (2017), birlikte yürüttükleri çalışmada hizmetkar liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu kapsamda bir havayolu şirketinde anket yapılmıştır. Veri analizleri çerçevesinde hizmetkar liderlik algısı ile işgören iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Eren ve Yalçıntaş, 2017).

Karaduman (2017), yöneticilerin algılanan hizmetkar liderlik davranışları ve işgörenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin ilişkisinin tespitine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Ayrıca hizmetkar liderlik davranışlarının işgörenlerin pozitif psikolojik sermayeleri üzerindeki etkisi de incelenmiştir. yapmış olduğu çalışmasında çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör işgörenlerinin verileri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin algılanan hizmetkar liderlik davranışlar ile işgörenlerin pozitif psikolojik sermayeleri arasında orta derecede ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmetkar liderliğin boyutlarından olan geri durma, cesaret, tevazu, hesap verebilirlik, güçlendirme ve sorumlu yönetici boyutlarının pozitif psikolojilk sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, umut, yeterlilik ve dayanıklılık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Karaduman, 2017).

Topaloğlu ve Yalçıntaş (2017) birlikte yürütmüş oldukları çalışmada yerel yönetimlerde hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki

ilişkiyi incelemişlerdir. Bu kapsamda İstanbul, İzmir, Adapazarı belediyelerinde toplam 641 adet anket çalışması yapılmıştır. Araştıma sonucunda hizmetar liderlik boyutları ile iş tatmini boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutarı arasında ise orta seviyede pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Topaloğlu ve Yalçıntaş, 2017).

Köroğlu (2018), sağlık alanında yapmış olduğu çalışmasında örgütsel destek ve hizmetkar liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu kapsamda Erzurum ve Trabzon' da bulunan hastanelerde görev yapan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel destek ve hizmetkar liderlik, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği, ayrıca hizmetkar liderliğin örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Köroğlu, 2018).

Kartal (2018), eğitim alanında hizmetkar liderlik tarzının örgütsel miyopi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bursa ili Orhangazi ilçesinde on ayrı okulda çalışan 52 öğretmen katılmıştır. Yapılan anketler sonucunda örgütsel miyopinin negatif sonuçları saptanmıştır. Bu araştımanın en önemli sonuçlarından birisi de hizmetkar liderlik tarzının örgütsel miyopinin etkilerini azalttığı yönündeki bulgulardır (Kartal, 2018, s. 66).

Alıcı (2018), sağlık alanında hemşirelerin yönetici hemşirelerinin hizmetkar liderliğine ilişkin algılarının tespiti ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla İstanbul ilinde 11 devlet hastahanesinde görev yapan 329 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda hemşirelerin yönetici hemşirelerini orta düzeyde ''hizmetkar lider'' olarak algıladığı ayrıca örgütsel bağlılıklarının da aynı şekilde orta düzeyde belirlendiği tespit edilmiştir (Alıcı, 2018).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı önemi itibariyle literatürde en çok araştırılmış konulardan birisidir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, özellikleri, önemi, boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler üzerinde durulmuştur.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk olarak Chester Barnard kullanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının literatüre girmesi ise, 1983 yılında C.A.Smith, Dennis W.Organ ve J.P. Near'ın beraber hazırladıkları makalenin yayınlanması ile gerçekleşmiştir (Podsakoff vd, 2000, s. 513). Ayrıca Bateman ve Organ'ın 1983 yılında birlikte yürüttükleri çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya koyan kişiler için ''iyi askerler'' tanımını kullanmışlardır (Smith, Organ ve Near, 1983, s. 662). İyi asker olarak tanımlanan bu bireyler, yeniliklere açık olan, pozitif davranışlar gösteren, başkalarına yardım etmeyi kendine görev edinen kişilerdir (Turnipseed, 2002, s. 14). Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların örgütün kişiler için belirlediği kuralların ve iş tanımlarının dışında, kendi isteği ile gerçekleştirdikleri davranışlar olarak tanımlamıştır. Bireylerin bu davranışları ortaya koyarken herhangi bir ödül veya ceza ile karşılaşmayacaklarını belirtmiştir. Ayrıca çalışanların sergilemiş oldukları davranışların sadece örgüte değil topluma da faydalar kazandıracağını ifade etmiştir (Organ, 1988, s. 4).

Örgütsel vatandaşlık kavramını literatüre kazandıran Organ (1983)' dan sonra birçok araştırmacı bu konuda çeşitli çalışmalar ve tanımlamalar yapmışlardır. Bunlardan birisi olan Wu ve Xiao' ya göre örgütsel vatandaşlık davranışı; kişilerin herhangi bir zorlama olmadan örgütün yararına yönelik yapmış oldukları ekstra rol davranışlarıdır (Wu ve Xiao, 2014, s. 174). Örgütün yöneticileri çalışanların sergilediği bu davranışların yapılması için herhangi bir baskı ve zorlamada bulunmamaktadırlar. Çalışanlar bu

konuda tamamen gönüllü davranmakta, çalıştıkları işletmenin performansını yükseltmek için üstün bir çaba sarfetmektedirler. Böylece kendilerini örgütün içerisinde daha önemli hissetmektedirler (Van Dyne vd., 2000, s. 20). Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık davranışını işgörenlerin kendileri için önceden belirlenmiş görevlerin dışında, daha fazlasını ortaya koymaları şeklinde ifade etmişlerdir (Greenberg ve Baron, 2000, s. 372). Borman (2004) ise örgütsel vatandaşlık davranışını; işletmenin temel faaliyetlerini içermeyen, sosyal ve psikolojik destek sağlayan, gayriresmi görevleri yerine getiren gönüllü davranışların tümü olarak belirtmiştir. Bu gönüllü davranışlara örnek olarak; fazladan çaba göstermek, çalışma arkadaşlarına yardım etmek, onlarla ortak çalışmalarda bulunmak, örgütün belirlediği kuralların dışına çıkmamak, örgütün politikalarını benimsemek verilebilir (Borman, 2004, s. 238).

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Tarihte örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda birçok çalışmalar yapılmış, günümüzde de bu bu önemli konu üzerinde çalışmalar tüm hızıyla sürdürülmektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Cohen ve Vigoda, 2000, ss. 597-598):

- ÖVD, örgütün diğer örgütlerle mücadelesinde üstünlük elde etmesini sağlar
- Örgütsel verimliliğin artmasına yardımcı olur
- Örgüt içi ve örgütler arası iletişim ve koordinasyon oluşumunu sağlar.
- Çalışanların daha çok üretmelerine olanak tanır.
- Örgütün diğer örgütler tarafından örnek gösterilmesinde etken olur.
- Örgütün gelişiminde büyük rol oynar (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 135).

Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışının başlıca özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir (Organ, 1997, s. 86):

- Bireyin belirlenen iş tanımının dışında görev alması
- Gönüllülük esasına dayanması
- Davranışın sonucunda ödül veya ceza ile karşılaşılmaması.

Tarih boyunca örgütsel vatandaşlık davranışı birçok alanda araştırmaların ilgi odağı haline gelmiştir. Liderlik, sağlık kurumları, iktisat, insan kaynakları gibi alanlarda yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek seviyede gelişmesine ve ilerlemesine olanak sağlamıştır (Podsakoff vd., 2000, ss. 514-515). Örgütsel vatandaşlık davranışının son zamanlarda çok fazla araştırmaya konu olmasının sebepleri şunlardır

1- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi ile birlikte çalışanların gösterdikleri performans, örgütün ücret politikasını ve örgüt içinde kademe değişikliklerini etkilemektedir.
2- Örgütsel vatandaşlık davranışı işletmelerin etkin verimliliğini ortaya koymakta ve bunun beraberinde işletmede huzuru ve başarıyı da getirmektedir.
3- Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet gibi çok işlenen kavramlar örgütsel vatandaşlığın tam tersi olan kavramlardır. Zıt olan bu kavramlar örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çok ilgi çekmektedirler (Çıtak, 2010, s. 66).

Kelloway (2002) 'ın yapmış olduğu araştırma sonucunda bireylerin ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir (Kelloway, 2002, s. 150):

- İşe yeni başlayan kişilerin örgüte uyum gösterebilmeleri için gereken desteği sağlama
- Gereksiz yere izin kullanmamak
- Başkalarının yerine çalışmak
- İşyerinde zorlanan işgörenlere ilgili konularda yardımcı olmak
- Örgütün işleyişi konularında üst birim yöneticilerin yanında olmak
- İnovatif düşünceler belirleme
- Bireyin işyerine gelemediği takdirde konu hakkında yönetimi bilgilendirmesi
- Örgütün temsil edilmesi konularında bireylerin istekli davranması (Kelloway, 2002, s. 150).

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Günümüzde gelişen ekonomiyle birlikte rekabetin artması sonucu işletmelerin gelişimini sağlamak gittikçe zor olmaktadır. İşletmelerin yüksek performans elde

edebilmeleri için bireylerin özverili çalışmalarına daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi son zamanlarda oldukça artmıştır (Yıldız, 2016, s. 168). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği örgütlerde başarı seviyesi oldukça yüksektir. Örgüt çalışanlarının motivasyonu artar, verimli ve etkin çalışmalarda bulunurlar. Örgütün gelişimini sağlarlar. Bununla da kalmayıp çevredeki diğer işletmelere örnek olarak büyük katkıda bulunurlar (Avey vd., 2009, s. 21). Örgütsel vatandaşlık davranışı tanım olarak; çalışanların kendilerine verilen görevlerin dışında gönüllü olarak çalışmaları, hem işletmeye hem de diğer çalışanlara çeşitli yardımlarda bulunmaları şeklinde ifade edilebilir. Bu davranışlar birçok açıdan işletmeye büyük fayda sağlar. İşletmenin üst seviyelere taşınmasına, bireyler arasındaki uyumun artmasına olanak yaratır. Örgüt bireyleri arasında birlik ve beraberliğin oluşumunda etken olur (Pohl vd., 2015, s. 296).

Örgütsel vatandaşlık davranışının etkileri iki grupta incelenebilir. Bunlardan birincisi bu davranışların örgüte olan faydalarıdır. Bu gruba örnek olarak; çalışanın herhangi bir geçerli sebep dolayısıyla çalışamayacağını işyerine haber vermesi, örgütün zorunlu olsun olmasın tüm kurallarına uymaya çalışması verilebilir. Bunun yanında çalışan bireyler işletmenin sorunları karşısında duyarsız kalmayarak çözüm bulmak için uğraşırlar. Herzaman örgütün yanında olurlar. Örgüte verdileri desteği açıkça belli ederek örgütün menfaatlerini gözetirler. (Koçel, 2007, ss. 468-470). İkinci grupta ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlara ilişkin faydalarıdır. Bu davranışlar kişisel olmakla birlikte dolaylı olarak örgüte katkı sağlar. Bu grup davranışlarına örnek olarak; kişinin çalıştığı arkadaşları ile ilgilenmesi, yardımsever davranmak, onlara karşı adil olmak, düşünce ve fikirlerini paylaşmak, gereksiz sorunlar yaratmamak, işletmenin mevcut kaynaklarını israf etmemek, düzeni bozmayarak işletmeye birçok faydalar sağlamak verilebilir. Ayrıca örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunarak diğer örgütlerle rekabeti olumlu yönde etkilemek, örgütlerarası uyumu gerçekleştirmek ikinci grup davranışlarda önemli yer tutmaktadır (Williams ve Anderson, 1991, ss. 601-602).

Örgütsel vatandaşlık davranışı yapılan birçok çalışmalarda yer edinmesinin üç önemli sebebi olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, çalışanların yapmış oldukları ÖVD sonucunda hiçbir beklentide bulunmamalarına karşılık, bu davranışlar onlara maddi ve manevi olarak büyük kazançlar sağlar. İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışları

örgütsel etkinlik ve verimlilik oluşumunu hızlandırır. Son olarak da, bu davranışlar örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi diğer davranışsal özellikleri ile yakından ilişkilidir (Serinkan ve Erdiş, 2014, ss. 76-78).

Örgütsel vatandaşlık davranışları işletmelerde örgütsel etkinliğin oluşturarak işletmenin diğer işletmelerden daha başarılı hale gelmesini sağlar. İşletmenin amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmesine katkıda bulunur (Yang ve Chao, 2016, s. 924). Aynı zamanda bu davranışlar örgütün performansını ve fonksiyonlarını arttırır. Yapılan birçok çalışmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya konuyan iş görenlerin, hem liderler hem de çalışma arkadaşları tarafından büyük takdir gördüğü ifade edilmiştir (Bolino, 1999, s. 82). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütlere sunmuş olduğu kazanımlar neticesinde yöneticiler ÖVD' nin önemini daha çok vurgulamak için geniş çaplı araştırmalara yönelmişlerdir (Jordon vd., 2007, s. 260).

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda birçok çalışmalar bulunmaktadır. Bu konudaki ilk araştırmayı Bateman ve Organ (1983) birlikte gerçekleştirmiştir. Organ boyutları 1988 yılında tekrar ele alarak daha kapsamlı bir şekilde literatüre kazandırmıştır. Yapmış olduğu çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarını 5 boyutlu olarak sınıflandırmıştır. Bu boyutlar özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem şeklindedir (Lin, 2010, s. 358). Literatürde en çok kabul gören bu boyutlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır:

3.4.1. Özgecilik (Altruism)

Yazında özgecilik boyutunu kavramsal olarak ilk ifade eden Organ ve Near (1983)'dır. Organ'a göre özgecilik, örgütün içerisinde iş ile ilgili sorunu olan kişilere yardımcı olma ve bu amaçla yapılan tüm davranışları kapsamaktadır. Bu boyut etrafındaki kişilere gönüllü olarak yardım etmeyi esas almaktadır (Organ, 1988, s. 8). Organ özgecilik boyutuna ilişkin örnek davranışları şu şekilde belirlemiştir (Organ, 1990, ss. 43-56):

- Bireylerin örgüt içerisinde araç ve gereçleri işleri için kullanmalarının sağlanması
- İşe yeni başlamış olan işgörenlerin ihtiyacı olduğu zaman araç ve gereçlerin kullanıma hazır sunulması
- İşe yeni başlayan işgörenlere işin özellikleri ve işin ilerleyişi konularnda destek olmak
- Örgüt içerisinde birikmiş işlerin bitirilmesinde kişilere gönüllü olarak yardımcı olmak

Sezgin (2005)'e göre özgecilik, örgüt bireylerinin gönüllü olarak diğer bireylere yardımcı olarak onların örgütsel etkinliğini vurgulamak olduğunu ifade etmiştir. Bu davranışlar içerisinde örgüte bulunan tercrübeli bireylerin diğer çalışanlara yardım etmesi, işlerini zamanında bitirmeleri için destek olması yer almaktadır. Tüm bu davranışlar bireysel olarak ifade edilse de, örgüte sağladığı yararlar unutulmamalıdır (Sezgin, 2005, s. 323). Podsakoff ve MacKenzie (1994)'ye göre ise özgecilik; işle ilgili görevlerde veya çıkan problemlerde çalışanlara istekli olarak yardımcı olunmasıdır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994, ss. 351).

3.4.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık boyutu, örgütte çalışanların görevleri dışında kendilerinden beklenilen davranışlardan daha fazlasını gerçekleştirmeleridir. Bu boyuta örnek olarak, çalışanların olumsuz hava koşullarında dahi işe gelmek için uğraşmaları, mola verilen zamanları kötüye kullanmamaları ve bu süreleri aşmamaları, mesainin bitmesine rağmen çalışanın işi bitmemişse bu işi bitirmek için özel çaba göstermesi, özellikle kimsenin kendisinin görmediği vakitlerde bireyin içinden gelerek yaptığı davranışlardır (Çetinkaya, 2014, s. 246). Vicdanlılık boyutu, örgütte bulunan belli bazı çalışanları değil, örgütün bütününün yararını hedef alan davranışları içermektedir. Yani kişilerden çok örgütün bütününe fayda sağlayacak davranışları sergilenmesini sağlayan davranışlardan oluşmaktadır. Kısacası vicdanlılık kavramı, bireyin işletmede görevlerini fazlasıyla yerine getirerek işletmeninin bütününe yarar ve verimlilik sağlamasıdır (Schnake ve Dumler, 2003, s. 284). Vicdanlılık boyutuna uygun hareket edenlerin davranışlarına örnek olarak; işe erken başlamak, iş bitmeden işten ayrılmamak, molaları kısa tutmak, malzeme ve

dökümanları korumak, örgütün verimliliğini arttırmak için fazladan görevleri yerine yerine getirmek şeklinde ifade edilebilir (Allison, Voss ve Dryer, 2001, s. 283).

Altay (2011)' e göre ise vicadanlılık, işletmenin bütününe yararı olan ve bu amaçla çalışanların ortaya koyduğu görev fazlası tutum ve davranışlardır. Özgecilik ile vicdanlılık arasında oldukça benzer yanlar bulunmaktadır. Aralarındaki en büyük fark vicdanlılık boyutu bireysel değildir. Örgütün bütününün yararını gözeten davranışları temsil etmektedir (Altay, 2011, s. 15). Ayrıca işgörenlerin uzun çalışma mesailerine devam etmesi, işyerinden evin aranmasında sesini çıkarmaması, işyeri kurllarına harfiyen uyması gibi davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek verilebilir (Mackenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993, s. 71).

3.4.3. Nezaket (Courtesy)

Nezaket boyutu, işgörenlerin diğer çalışma arkadaşları için problem teşkil edecek konuların veya sorunların oluşmasını engellemeye yönelik davranışlardır. Bireylerin sorun oluşabilecek noktaları önceden belirleyerek çeşitli alternatif çözümler bulmasını veya problemler ortaya çıkmadan gerekli tedbirlerin almasını ifade eder (Podsakoff ve Mackenzie 1994, s. 352). Başka bir tanımda ise nezaket, örgütte yer alan diğer bireylerin işyerindeki sorunlarının oluşmasını önlemeye yardımcı olmak ve bunu yaparken de çalışma arkadaşlarına nazik şekilde davranmak şeklinde belirtilmiştir. Nezaket aynı zamanda çalışanların birbiriyle olan pozitif iletişimi olarak da tanımlanmaktadır (Allison, Voss ve Dryer, 2001, s. 283).

Nezaket boyutu ile özgecilik boyut birbirine çok benzemektedir. Bunun sebebi her iki boyutta da yardımlaşmanın çok önemli yer edinmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak aralarında önemli bir fark bulunmaktadır. Özgecilik boyutunda yardım olay veya sorun gerçekleştikten sonra gerekli davranış gösterilmektedir. Nezaket boyutunda ise problem veya sorun daha oluşmadan gerekli yardımlar ve davranışlar ortaya konulmaktadır (Sudak, 2011, s. 38). Bir organizasyonda iş ortamından dolayı sürekli iletişim halinde bulunan ve birbirlerinin görevlerinden etkilenen kişilerin pozitif davranışları nezaket boyutunun temelini oluşturmaktadır. Bu davranışlara örnek olarak bireylerin kendi işlerinden etkilenecek olan diğer bireyleri işi gerçekleştirmeden haber verme, iş hakkında bilgilendirme yapma, yapılacak işleri karşı tarafa sunma şeklinde

verilebilir (Yücel, 2012, s. 26). Organ ve Ryan 'a göre nezaket boyutunda sergilenebilecek davranışlar aşağıda yer almaktadır (Organ ve Ryan, 1995, ss. 775-780):

- Problemler karşısında pozitif tutum ve davranışlar göstermesi
- Negatif sayılabilecek olaylarda bile nezaketi elden bırakılmaması
- İşgörenin alacağı kararlarda, bu kararlardan etkinecek olan diğer işgörenlerin düşüncelerini sorması
- İşgörenlerin sadece kendi hakkını değil diğer çalışma arkadaşlarının da hakkını korumak için girişimlerde bulunması
- Örgütün tüm çalışanlarını ilgilendiren konularda düzenli olarak bilgi aktarımını gerçekleştrmesidir.

3.4.4. Centilmenlik (Sportsmanship)

Centilmenlik boyutu; işletme içinde yer alan çalışanların görevlerinden, çalışma ortamından ve çalıştıkları kişilerden memnun olmalarını, şikayet etmemelerini, olumsuzluklar karşısında pozitif yaklaşmalarını, hatta çıkan problemleri büyütmeden çözüm arayışında olmalarını ifade etmektedir. Ayrıca bu boyutta farklı fikirlere sahip kişilerin düşüncelerine saygılı göstermeyi de amaçlamaktadır (Netemeyer R, Boles, Mackee ve MacMurrian, 1997, s. 90). Başka bir çalışmada centilmenlik, organizasyonda sorun olabilecek her türlü negatif durumları görmemek, sorunların büyümesini engellemek, şikayet etmeden herşeyi olumlu hale getirmektir. Bu bağlamda başkalarının farklı fikirlerine saygı duymak, sıkıntılı olaylarda şikayet etmek yerine alternatif çözümler üretmek, hoşgörülü ve anlayışlı davranmak, her olumsuz durumun olumlu yanını görmeye çalışmak, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için hizmetlerde bulunmak centilmenlik davranışlarına örnek verilebilir (Çetinkaya, 2014, s. 247).

3.4.5. Sivil Erdem (Civil Virtue)

Sivil erdem boyutu, bireylerin örgütü etkileyen kararlara ve toplantılara düzenli bir şekilde iştirak etmesidir. Bu boyut örgütsel verimliliği ve etkinliği sağlamada büyük rol oynamaktadır. Örgütün geleceğini etkileyen görevlere gönüllü olarak katılmak ve bu konuda her türlü desteği vermek örgüte büyük katkılar sağlamaktadır (Allison, Voss ve

Dryer, 2001, s. 283). Lo ve Ramayah (2009)' a göre sivil erdem; kişilerin, grupların örgütün faaliyetlerine katılımı ve bu katılım sonucunda kendisini örgütün menfaatleri için geliştirmesi ve bu konularda gönüllü olarak sorumluluklar almasıdır. Yapılan araştırmalarda sivil erdem boyutunu kapsayan davranışları sergileyen örgütlerde müşteri hizmetlerinin daha iyi gerçekleştiği tespit edilmiştir (Lo ve Ramayah, 2009, s. 49).

3.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Hizmetkar Liderlik İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunu esas alan araştırmalar literatürde çok fazla bulunmamaktadır. Aşağıda buna ilişkin çalışmalara yer verilmiştir:

Ehrhart (2002) yapmış olduğu bir çalışmasında hizmetkar liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğunu saptamıştır (Ehrhart, 2002).

Vondey (2010) in hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan araştırmada, hizmetkar liderliğin ''sevgi'' boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Vondey bu çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını ''kişilerarası yardımlaşma, kişisel çaba, sadık destek ve bireysel insiyatif'' şeklinde belirlemiştir. Bu araştırma sonucunda; araştırma konusu olan hizmetkar lşderliğin sevgi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sadece ''kişisel çaba'' boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır (Vondey, 2010, ss. 3-27).

Akyüz (2012), eğitim alanında doktora çalışması yapmıştır. Bu çalışmasında hizmetlar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve performans üzerine etkilerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Yapmış olduğu doktora tezi çalışması sonucunda örgütsel adalet değişkeninin; hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile performansta ara değişken etkisi gösterdiği sonucu elde edilmiştir (Akyüz, 2012).

Dinçer ve Öksüz (2011) hizmetlar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini çok kapsamlı olarak araştırmışlardır. Kendilerini örgüt üyelerine adayarak hizmet etmeyi amaç edinmiş olan hizmetkar liderler çalışanlara örnek olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Böylece çalışanlar da liderlerinde görmüş

oldukları bu davranışları örgüt içerisinde gerçekleştirmeye başlarlar. Sonuç olarak hizmetlar liderlik algılarının güçlü olduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem liderde hem de çalışanlarda çok fazla bulunduğu tespit edilmiştir (Dinçer ve Öksüz, 2011, ss. 2-18).

Güçel ve Begeç (2012)' in birlikte yürüttükleri araştırmada hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkilerini incelemişlerdir. Bu önemli araştırma kapsamında hizmetkar liderliğin boyutları olan vizyon ve hizmet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarından sadece sivil erdem ve centilmenlik boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu bulgusuna varılmıştır (Güçel ve Begeç, ss. 107-116).

Sanı ve arkadaşları (2013) eğitim alanında bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, okul öğrencilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinde olumlu etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışlarını ortaya koymaları sonucunda okuldaki öğrencilerin performanslarının olumlu yönde etkilendiği bulgusu elde edilmiştir (Sanı ve ark. 2013, ss. 63-82).

Bu araştırmaların yanı sıra, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerine ilişkin diğer çalışmalara örnek olarak; Liden et al., 2008; Walumbwa, Hartnell ve Oke, 2010; Vondey, 2010 verilebilir. Tüm bu çalışmalarda hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik birçok araştırmaların yapılmış olduğu görülmektedir. Bateman ve Organ (1983), birlikte yürütmüş oldukları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır (Bateman ve Organ, 1983, s. 586).

Dilek (2005), orduda çalışanları kapsayan tez çalışması gerçekleştirmiştir. Liderlik stillerinin ve dağıtımsal adalet algısının, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışma, Sarıkamış

Garnizonu'nda çalışan 319 kişi ile yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır (Dilek, 2005).

Kuşçuloğlu (2008), Türkiye'nin birçok yerinde üretim tesislerine sahip bir holdingin birimlerinde, toplam 450 kişilik grup üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır (Kuşçuloğlu, 2008).

Türker (2006), iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hizmet sektöründe bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapmış olduğu analizlerin sonucunda, iş tatmininin artmasıyla bireylerin örgüt içerisinde görev ve yetkilerinin de daha çok arttığını ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha etkin hale geldiğini belirlemiştir (Türker, 2006).

Demirel ve Özçınar (2009), birlikte yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İş tatminini, ücret-iş ortamı, kariyer ve ödemeler olmak üzere üç grupta incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça iş tatmininin de arttığını ortaya koymuşlardır (Demirel ve Özçınar, 2009).

Kaplan (2011), emniyette görev yapan bireyler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapmış olduğu bu doktora çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini incelemiştir. Verilerin analizi sonucunda iş tatmini ve ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edildiğini ifade etmiştir (Kaplan, 2011).

Çetin (2011), İstanbul ilinde yer alan özel bir bankanın farklı şubelerinde görev yapan bireyler üzerinde çalışma yapmıştır. Bu araştırmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya konmasındaki etkenler incelenmiştir. Bireysel etkenlerin ve iş ortamı etkenlerinin incelendiği bu araştırmada toplam 673 adet anket toplanarak sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığı saptanmıştır (Çetin 2011).

3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışının göstermelerinde etken olan nedenlerin daha iyi anlaşılabilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışını daha iyi açıklayabilmek için teoriler geliştirilmiştir. Bu kapsamda yer alan Sosyal Mübadele Teorisi, Lider Üye değişim Teorisi, Karşılıklılık Norm Teorisi ve Vekalet Teorisi aşağıda açıklanmıştır:

3.7.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal Mübadele Teorisi diğer adıyla ‘’Sosyal Değişim Teorisi’’, örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenlerini açıklayan en eski ve literatüre en çok katkı sağlayan teorilerden biridir. Bu teorinin gelişmesine katkıda bulunan ve ilk çalışmaları yapan Blau (1955), Emerson (1962), Homans (1958) gibi sosyologlardır. Ayrıca Thibaut ve Kelley’(1959) de bu teorinin ilerlemesine yardımcı olmuşlardır. Blau (1964), ‘’sosyal mübadele teorisi’’ ifadesini ilk kez kullanan ve sosyal ilişki kavramını literatüre kazandıran kişidir (Lambe vd., 2001, s. 4)

Blau (1964), sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayırarak bu teorinin temellerini atan ilk kişi olmuştur. Bu teorinin önemli olmasının sebebi karşılıklı taraflar arasında ekonomik faydanın değil, sosyal faydanın temel alınmış olmasından kaynaklanmaktadır (Emerson, 1976, s. 335). Blau (1964)‘ a göre, organizasyon ve çalışanlarının karşılıklı olarak birbirilerini ekonomik ve sosyal açıdan etkileyebilirler. Bunlardan ilki olan ekonomik değişimde çalışan bireyler ekonomik yani parasal menfaatler için etkileşimde bulunurlar. Sosyal değişimde ise bunun tam tersi olarak parasal çıkarlar söz konusu olmaz. Bu değişimde karşılıklı ilişkilerin önem kazandığı ve gönüllülüğün temel alındığı davranışlar ve etkileşim biçimleridir (Blau, 1967, s. 94). Sosyal değişim teorisine göre, karşılıklı etkileşim esnasında bir zorlama bulunmamaktadır. Tamamen gönüllülük esasına dayanan bir değişimi kapsamaktadır. Mübadelenin yani değişimin ne zaman ve ne şekilde yapılacağına dair bir plan yapılmamaktadır. Değişim sonucunda elde edilecek ödüller maddi olarak nitelendirilmemektedir. Buna ilişkin pazarlık dahi yapılması düşünülmemektedir (Gürbüz, 2006, s. 52).

3.7.2. Lider- Üye Değişim Teorisi

Lider-üye değişim teorisi Danserau, Grean ve Haga tarafından 1975 yılında geliştirilmiştir. Bu teori sosyal değişim teorisinden esinlenmiş olmakla birlikte, lider ve astı arasındaki dikey ilişkilerin temeline dayanmaktadır. Lider ve astı arasında birebir gelişen bu ilişkide kişisel ve özel ilişkileri esas almaktadır (Rowe, 2011, s. 236). Ancak lider, organizasyondaki her işgörene aynı tutum ve davranışlar ile karşılık vermez. Bazı işgörenler ile daha samimi, daha içten ve sıcak bir ilişki kurabilirler. Bu durumda lideri ile sıcak ve iyi ilişkiler kuran işgören kendini lidere karşı sorumlu hissetmesi veya bağlılık nedenleriyle rol fazlası davranışlar sergilemeye başlarlar. Aksi durumda ise yani liderin soğuk ve mesafeli davrandığı örgüt çalışanı örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaz (Fisk ve Friesen, 2011, s. 4)

Aslan ve Özata (2009)'ya göre, lider-üye etkileşimi teorisinde liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği önem taşımaktadır. Bu bağlamda liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin uyumlu, düzenli ve kaliteli olması durumunda örgütün seviyesi ve örgütsel etkinliği güçlü olacaktır. Bu yüzden hem liderler hem de onların astları belli özelliklere ve vasıflara sahip olmalıdır (Aslan ve Özata 2009, s. 97).

3.7.3. Karşılıklılık Norm Teorisi

Karşılıklılık Norm Teorisini literatüre Gouldner (1960) kazandırarak örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine büyük katkıda bulunmuştur. Bu teorinin de sosyal mübadele teorisine benzeyen yönleri bulunmaktadır. Aralarındaki ortak nokta her iki teorinin karşılıklı fayda temeline dayandırılmış olmasıdır. Karşılıklılık Norm Teorisine göre, örgütte çalışan kişiler kendilerine herhangi bir konuda yardım etmiş olan kişilere aynı şekilde yardımda bulunurlar, bu kişilere zarar verecek davranışlardan kaçınırlar. Bu teori, kişilerin bireysel özelliklerine, elde edilen ödülün önemine göre farklılıklar arz edebilir (Gouldner, 1960, ss.171-173). Bu teoriyi diğer teorilerden ayıran en önemli özellik karşılıklılık normunda koşulsuzluk olmamasıdır. Yani bu teorinin temeli ''karşılık verme'' esasına dayanmaktadır. Bu bağlamda bireyler diğer bireylere destek ve yardımlarda bulunurlar, kendilerine yardım eden bu kişilere zarar verecek davranışlar göstermezler. Bu teori, lider davranışlarından ziyade çalışan astların davranışlarının gözlendiği bir teoridir (Coyle-Shapiro, 2002, s. 70).

3.7.4. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisinin ilk ortaya çıkmasında Weber öncü olmuştur. Jensen ve Meckling Weber' in öncü olduğu bu teoriyi geliştirmişlerdir (Li vd., 2016, s. 614). Vekalet teorisinde bir taraf diğer tarafa vekalet vermesiyle süreç başlar. Bu teori toplumda birçok konularda taraflara yardımcı olmaktadır. Vekalet teorisine göre organizasyonlarda bireyler kendi kazanımlarının elde edilmesinde hassas davranırlar. Ancak karşı tarafın menfaatleri söz konusu olduğu zaman bunun tam tersi tutum ve davranışlarda bulunabilirler. Vekilin gerçekleştireceği faaliyetler kendisinin ve karşı tarafın yani vekalet verenin menfaatlerini etkileyeceği unutulmamalıdır. Bu yüzden vekilin davranışları büyük önem taşımaktadır (Kurt, 2012, s. 8). Eisenhardt (1985) 'e göre, vekalet teorisi, vekilin ve vekalet veren bireyin karşılıklı ilişkilerini denetleyebilmek ve kontrol edebilmek için en uygun sözleşmelerin icra edildiği bir yaklaşımdır (Eisenhardt, 1985, s. 136). Vekalet teorisine göre, işin süresi uzadıkça vekil daha avantajlı konuma gelecektir. Yani işin uzamasıyla vekil zaman kazanacak, vekalet veren bireyden konu ile ilgili daha fazla bilgi ve doküman toplayacaktır (Kivisto, 2008, s. 341). Bu bağlamda vekalet teorisinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Vekalet teorisi, vekilin ve vekalet verenin çıkarlarını korumak adına meydana gelebilecek her türlü sorunlara karşı gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olur. Her iki tarafın karşılaşacağı problemlerin çözümünde alternatif fikirlerin ve önerilerin oluşmasını sağlar (Jensen, 1994, s. 14).

4. İŞ TATMİNİ

Literatürde son yıllarda iş tatmini konusu çok önem kazanmış, bu konuda birçok araştırmalar yapılmıştır. Bunun başlıca sebebi örgütlerde insan faktörünün değerinin daha iyi anlaşılmış olmasıdır. Rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi ile birlikte örgütlerde işin ve işgörenlerin de özellikleri de değişmeye başlamıştır. İşgörenlerin işyerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk durumları örgütün başarısını önemli derecede etkilemektdir. Bu durum iş tatmini kavramının işletmeler için ne kadar gerekli olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır. Aşağıda iş tatmini kavramı ve özellikleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

4.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı ile tanımlar ilgili birçok yazar ve araştırmacı tarafından yapılmıştır. Genel anlamda iş tatmini tanımı kısaca işgörenlerin işten duydukları memnuniyet olarak ifade edilmiştir. Bu kavram ilk defa 1920' lerde oluşmaya başlamış, 1930 ve 1930' larda ise iş tatmininin örgütler için önemli bir unsur olduğu kabul edilmiştir. İş tatmininin önemli olmasının iki nedeni vardır. Bunlardan birincisi iş tatmininin bireyin yaşantısı ile doğrudan ilişkili olmasıdır. Bireyin fiziksel ve psikolojik olarak etkilendiği durumlar iş tatminini etkilemektedir. İkinci durum ise örgüte ilişkin verimlilik ve üretim ile bağlantılı olmasıdır. Örgütte beklentilerin karşılanmayışı iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır. İş tatmininin azalmasıyla birlikte işletmede sorunlar artmakta ve verim düşmektedir (Titizoğlu, 2011, s. 47). İş tatmininin tanımı konusunda birçok görüşler bulunmaktadır. Bu konudaki tanımlar aşağıda verilmiştr:

İş tatmini işletmede yer alan bireylerin işyerinden istediklerini elde etmeleri ile birlikte gösterdikleri olumlu duygulardır (Folakemi vd., 2016, s. 368). Mujkic vd (214)' ne göre iş tatmini; çalışanların örgüte karşı taşıdığı negatif veya pozitif duygular sonucu oluşan yansımalardır. Ayrıca kişilerin çalışmalarının takdir edilmesi ile birlikte oluşan olumlu davranışlar olarak da ifade edilmiştir (Mujkic vd., 2014, ss. 260-261). Yousef (2016) iş

tatminini, işgörenin yaptığı işler sonucunda işletme yöneticileri tarafından beğenilmesiyle birlikte yaşadığı duygu olarak nitelendirilmiştir (Yousef, 2016, s. 78). Başka bir çalışmada da iş tatmini kişilerin yaptıkları işten dolayı hissettikleri hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak belirtilmiştir. Eğer bireyin kurumdan beklentileri ile işin özellikleri birbirine uyumlu ise iş tatmini oluşmaktadır (Davis, 1984, s. 96). İşten kaynaklanan duygular olarak tanımlanan iş tatmini hem örgütün iç çevresini hem de dış çevresini yakından ilgilendirmektedir. Kişinin kendisine verilen işi başarması sonucunda takdir görmesi ve olumlu duyguların meydana gelmesi iş tatmininin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Lee ve Mitchell, 1994, s. 83). İşletmelerde yapılan bazı davranışlar iş tatmininin azalmasına veya artmasına neden olmaktadır. Örneğin yöneticilerin bireyler arasında haksızlıklar yapması, adil davranmaması iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır. İşletme içerisinde bireyler ve yöneticiler arasında olumlu iletişimin olması durumunda ise stres fatktörünün azaldığı ve iş tatmininin arttığı tespit edilmiştir. Bunun yanında işgörenlerin yeteneklerine, eğitimlerine ve kapasitelerine göre işlere yerleştrildiğinde iş tatmininin arttığı ve örgüte olumlu yansıdığı belirtilmiştir (Baltacı vd.,2014, ss. 65-67). Luthans (1994), bireylerin işyerlerinde liderin ve çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarına karşılık onların da buna karşılık yaptıkları eylemler ve Psikolojik davranışları ‘’iş tatmini’’ olarak nitelemiştir (Luthans, 1994, s. 108). Brough ve Frame (2004), ye göre iş tatmini çalışan kişilerin işyerinde yaşadığı tecrübeler sonucunda elde ettikleri pozitif duygusal hisler olarak ifade etmişlerdir. Schultz (1990) ise iş tatminini anlatırken, iş tatminini işgörenlerin işlerini yaparken işe ve örgüte karşı takındıkları tutum ve davranışları ve bunun sonucunda kendilerinde oluşan psikolojik durumu yansıtan duygular olarak tanımlamıştır (Schultz, 1990, s. 334). Son olarak ise Pool ve Pool (2007)‘ e göre iş tatminini bireylerin örgüte karşı geliştirdikleri davranışlar ve bireylerin buna karşılık örgüte karşı hissettiği kişisel mutluluk olarak belirlemiştir (Pool ve Pool, 2007, s. 357).

Yukarıda görüldüğü üzere literatürde İş tatmini ile ilgili birçok farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların ortak özelliği iş tatmininin çalışanların işinden duyguğu memnuniyetin ölçüsü olarak görülmesidir.

4.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Boyutları

İş tatmini ile ilgili birçok ölçek geliştirilmiştir. İş tatmini ölçeklerinden en yaygın kullanılanı Weiss vd. (1967)'nin geliştirdiği ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği'' dir.'' Minnesota İş Tatmini Ölçeği''nin biri yüz soruluk, diğeri yirmi soruluk olmak üzere iki ayrı biçimi bulunmaktadır. Robert vd. (2006), Komala ve Ganesh (2007) ile Marschke vd. (2011) tarafından da kullanılan iş tatmini ölçeği, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini alt boyutlarını içermekte ve toplam iki alt boyut ile 20 ifadeden oluşmaktadır. İçsel iş tatmini 12 soru, dışsal iş tatmini ise 8 sorudan meydana gelmektedir (Hirschfield, 2000, s. 263).

4.2.1. İçsel İş Tatmini

İşin kendisinden ve içsel kaynaklardan yaşanılan tatmini içermektedir. Kişinin yeteneklerini iş yerinde sergilemesi, yaratıcılığını kullanması, bireysel hedeflerine ulaşması, iş yerinde özgürce hareket etmesi, örgütün değerleri ile kendi değerleriyle bağdaşması, örgüt içerisinde sorumluluk alması, işyerinin güvenli olması, işin sağladığı sosyal statü ve sosyal imkanlara sahip olması, saygınlık kazanması gibi etkenler kişinin ''içsel iş tatmini'' ni ifade etmektedir (Weiss vd., 1967). Abouraia vd. (2017)' ne göre içsel iş tatmini örgütün sunduğu ödüller ile ilgilidir. Bu ödüller örgüt tarafından onaylanma, sorumlulk ve yetki verilmesi, başarıların takdir edilmesidir (Abouraia vd. 2017, s. 408). İş tatmininin içsel boyutu işin kendisinden kaynaklanan unsurları ifade etmektedir (Voon vd,. 2011, ss. 25-26). Ho vd., (2016) ' ne göre ise; içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ölçekleri Herzberg' in teorisi sonucu oluşmuştur. İçsel iş tatmini grup üyeleriyle yapılan çalışmaları ve işin kapsamı gibi motivasyon faktörlerinden kaynaklanmaktadır (Ho vd., 2016, s. 939).

4.2.2. Dışsal İş Tatmini

Dışsal iş tatmini: İşle dolaylı olarak bağlantılı olan boyutları içermektedir. Dışsal İş Tatmini, yükselme olanakları, işletme politikaları ve uygulamaları, ücret, terfi, çalışma koşulları, teknik yardım, iş arkadaşları ile olan ilişkiler ile ilgilidir. Minnesota iş tatmin ölçeğinin bu denli yaygın kullanılmasının nedeni hem bireyler hem de gruplar üzerinde iyi bir şekilde uygulanabilmesinden kaynaklanmaktadır (Weiss vd. 1967).

Dışsal iş tatminindeki unsurlar şirketin anlaşmaları, teknik hizmetler, çalışma şartları sayılabilir (Abouraia vd. 2017, s. 408). Luthans (1994) iş tatminini boyutlarını örgüte ilişkin yani örgütsel boyut (dışsal) ile bireye yönelik boyut olan bireysel boyut (içsel) olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Örgütsel (dışsal) boyutların kapsamında işle ilgili özellikler, çalışma usulleri, yönetim tarzı, yönetimsel politikalar, ücret, işyeri güvenliği, örgütün çalışma koşulları, idari yönetim, bireylerin çalışma arkadaşları şeklinde sayılabilir. Sorumluluk alma, yaş, bireysel tecrübeler, kişilerin yeteneklerini ortaya koyması, örgüt içinde varolma, önemsenme, bağımsız davranabilme değişkenler ise bireysel (içsel) iş tatmini olarak belirlenmiştir (Luthans, 1994, s. 108).

4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini kavramının örgütler için öneminin anlaşılması sonucu bu kavram üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. İşinden tatmin olmuş bireylerin varlığı ile birlikte örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılabilecektir. İş tatminini etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde iş tatminini etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olmak ğzere iki gruba ayrıldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 323):

4.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kişilik gibi faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır:

Yaş:

Yaş faktörü, iş tatminini olumlu yada olumsuz etkileyen bireysel faktörlerden birisidir. Uzun yıllar çalışmış yaşı ilerlemiş işgörenler, yeni başlayan işgörenlere göre işten daha fazla tatmin olmaktadırlar. Kişilerin işe yeni başladığı dönemlerde iş tatmini düşüktür. Bireylerin yaşı artmasıyla iş tatmini fazlalaşır. Bunun sebebi, yaşlı işgörenlerin hayata bakış açısı ve tecrübeleriyle ilgilidir, bu bireylerin daha mantıklı olmaları, herşeyi daha iyi görmeleri, tecrübelerinin fazla oluşu yaşı ilerlemiş işgörenlerin iş tatmininin yüksek çıkmasının nedenini izah etmektedir (Ghazzawi, 2011, s. 28).

Davis (1985)' in yapmış olduğu bir çalışmasında yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yaşı ilerleyen çalışanların tecrübelerinin ve deneyimlerinin de fazlalaşmasıyla birlikte örgüte adaptasyonları da artmakta ve buna bağlı olarak iş tatmini düzeyleri de yükselmektedir. Genç işgörenler ise iş yeni başladıklarında örgütten daha fazla beklenti içinde bulunduklarından dolayı iş tatmini seviyesi de düşük olmaktadır (Davis, 1985, s. 100). Greenberg vd. (1995), de aynı düşünceyi savunmuşlardır. Onlar da yaptıkları araştırmalar da iş tatmini ve yaş etkeni arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Greenberg vd. 1995, s. 159).

Luthans ve Thomas ise bu konuya farklı yaklaşım getirmişlerdir. Yaşı ilerlemiş olan çalışanların iş tatmininin düşük çıkmasının en büyük nedeninin teknoloji alanında yaşanan ilerlemeler olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca bu bireylerin zaman geçtikçe performanslarının azalması, işin ağır gelmesi, daha çabuk yorulmaları sonucunda iş tatmininin azalacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında yaşlı çalışanların teknolojik ve yeni gelişmelere uyum sağlamaları, yeni bilgiler öğrenmeleri genç çalışanlara göre daha zor olduğundan bu da tatminsizlik yaşamalarına neden olduğunu ortaya koymuşlardır (Elçi, 2014, ss. 35-36).

Cinsiyet:

Literatürde iş tatminini etkileyen unsurlardan cinsiyet ile ilgili birçok farklı görüş belirtilmiştir. Cinsiyet konusunda hangi türün iş tatminini daha çok sağladığı konusunda tek bir sonuç çıkmadığı için belirgin bir tespitte bulunulamamıştır (Tüzün, 2013, ss. 14-15).

Hulin ve Smith (1964), yapmış oldukları çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha az iş tatmini yaşadıklarının bulgusuna varmışlardır (Hulin ve Smith, 1964, ss. 88-92). Sauser ve York (1978), devlet memurları üzerinde yaptkları bir araştırmada kurumda erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatmini hissettiklerini tespit etmişlerdir (Sauser ve York, 1978, ss. 537-547). İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki bazı durumlarda herhangi bir farklılık göstermemektedir. Örneğin iş ortamının adil olması, yöneticilerin iş konusunda kadın ve erkek ayırımı yapmadan hakkaniyetli davranması halinde kadın ve erkek iş tatmininin benzer olduğu ifade edilmiştir. İş ortamındaki farklı etkenlerden dolayı bazen kadınların iş tatmini erkek çalışanlardan daha fazla ortaya çıkmıştır. Örneğin Clark (1993) yapmış olduğu bir araştırmasında

kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha fazla iş tatmini yaşadıklarını savunmuştur (Groot ve Brink, 1999, s. 344). Bu görüşün tam aksine Savery ve Luks (2000), araştırmalarında erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatmini duyduklarını ortaya koymuşlardır. Çalışma saatlerinin uzun olduğu durumlarda erkeklerin bu duruma daha kolay uyum gösterdiklerini belirlemişlerdir. Kadınların ise iş dışında eve ve çocuklara daha çok zaman ayırdıkları için esnek saatlerin belirlendiği işyerlerinde iş tatmini düzeyinin yüksek olduğunu saptamışlardır (Savery ve Luks, 2000, ss. 207-310).

Eğitim:

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkide net sonuçlar çıkmadığı için farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bunun sebeplerinden birisi de eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin işe girdikleri zaman işletmeden yüksek beklentlerinin olması ve işyerinin bu beklentlere cevap verememesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır. Bazen de bunun tam aksine, eğitim düzeyi yüksek olanların iyi olanakların sunulduğu ve yüksek maaşların verildiği kurumlarda iş bulmaları sonucunda iş tatmininin arttığı gözlenmektedir (Erol, 1998, s. 40). Adams vd.(1996) ‘ nin yapmış oldukları çalışmada eğitim seviyesi diğerlerine göre daha düşük olan çalışanların iş tatminin de düşük olduğunu hatta bu durumun yaşamlarını da etkilediğini, aile içinde çatışmalara neden olduğunu bulgusuna varmıştır. Buna paralel olarak iyi eğitim almış kişilerin daha iyi şartlarda iş bulabildiklerinden daha yüksek iş tatmini yaşayacaklardır (Arıkan, 2011, s. 55). Tanrverdi (2006)’ ye göre de aynı şekilde çalışanların eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir şekilde ilişki olduğunu ifade etmiştir. İyi eğitim almış kişilerin iş tatmininin artığını, daha düşük seviyede eğitim almış bireylerin ise iş tatmininin azaldığını belirlemiştir (Tanrıverdi, 2006, s. 38).

Sonuç olarak iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında her zaman aynı sonuçlar çıkmamaktadır. Bazen eğitim seviyesi yüksek olan kişilerde iş tatminsizliği yaşanmaktadır. Bundaki temel etker bireyin örgütten beklentilerinin farklı olmasıdır.

Medeni Durum:

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde çok net olmamakla birlikte araştırmaların büyük kısmında evli olan işgörenlerin bekar olan iş görenlere göre daha yüksek seviyede iş tatmini elde ettikeri sonucuna varılmıştır. Lam, Zhang ve Baum (2001)’ e

göre, evli çalışan bireylerin iş tatmininin bekar çalışanların iş tatmininden daha fazla görülmektedir. Buna neden olarak da evli bireylerin bekar bireylere nispeten sadece iş hayatlarında değil aile hayatlarında da çok fazla sorumluluk ve görev üstlenmiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Sorumluluk taşımaya alışkın olan bu bireyler olaylara daha olumlu bakmaktadırlar. Ayrıca evli olan çalışanların düzenlerini bozmamak için olumsuz şartlar olsa bile işten ayrılmayı düşünmemektedirler (Lam, Zhang ve Baum, 2001, s. 159).

Kişilik:

İş tatmininin bireysel faktörleri içerisinde en önemli faktörlerden birisi de işgörenlerin ‘’kişilik özellikleri’’ dir. Kişilik özellikleri kişiden kişiye değişir. Herkesin düşünceleri, inançları, hayata bakış açıları birbirinden farklıdır. Bu farklı özellikler çalışma ortamına da yansımaktadır. Varolan çalışma koşulları bazıları için uygun halde iken bazıları için ise olumsuz olabilmektedir. Bu da iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Kişilik özelliklerinin bu kadar etkili olduğu düşünülürse işletmelere uygun özellikteki kişilerin yerleştirilmesi için kişilik testleri yapılmaktadır (Mammadova, 2013, ss. 31- 32).

İnsanlar kimi zaman doğuştan gelen kimi zaman da sonradan eğitim veya çevre yolu ile kazanılan kişilik özelliklerine sahiptir. Farklı kişilik özelliklerine sahip kişiler aynı veya benzer görevleri yapan bireyler ile farklı iş tatmini yaşayabilirler (Elmas, 2017, s. 53). İşgörenlerin bireysel özellikleri örgütün birçok alanında olduğu iş tatmini üzerinde de etkileri görülmektedir. Kişilerin kendilerine has özellikleri örgüt hakkında fikir edinmelerini sağlar. Dışa yönelik kişiler yani sosyal ve pozitif kişiliğe sahip işgörenler yüksek düzeuyde iş tatmini yaşamaktadırlar (George ve Jones, 1996, s. 70). Bu konuya örnek verilecek olursa, sert ve sinirli kişilik özelliklerini barındıran işgörenler, örgütte de aynı tutum ve davranışları göstermesi durumunda negatif durumların yaşanmasına ve iş tatmininin azalmasına neden olacaktır. Bunun tam tersinde ise pozitif ve ılımlı kişiliğe sahip bireyler örgütteki tüm olumsuzluklara rağmen anlayışlı davranaral iş tatminini seviyesinin artmasına etken olacaktır (Arslan, 2011, s. 20). Sonuç olarak her bireyin farklı karakter ve özellikleri taşımasından ötürü, iş tatmini seviyesi de kişiden kişiye farklı yansıyacakır.

4.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde iş tatmininin gerçekleşmesi için bazı örgütsel faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel faktörler çerçevesinde ücret, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin özellikleri, yönetim, terfi aşağıda açıklanmıştır.

Ücret:

Ücret, örgütlerde çalışanları motive eden ve iş tatminini sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Ücret politikası çalışanların haklarının ihlal edilmediği adil bir şekilde düzenlemelidir (Groot ve Brink, 1999, s. 344). İşgörenlere verilen ücret onların beklentilerine cevap veriyorsa iş tatmini de artmaktadır. Ancak ücret artışı belli bir düzeyi aştığında önemini kaybetmektedir. Bireyler için işin manevi tarafı, etraftaki saygınlığı ücretten daha anlamlı bir hale gelmektedir. Bazı bireyler ise, fazla bir sorumluluk taşımayan, ağır mesai saatleri içermeyen ve bunun karşılığında az ücreti yeterli gören iş anlayışları bulunmaktadır (Hamermesh, 1999, s. 24).

İşgörenlerin ne kadar ücret alacağı hesaplanırken bu kişilerin eğitim seviyesi, iş hakkındaki tecrübesi, yaşı gözönünde bulundurulmalıdır. İşin özellikleri, oluşturacağı riskleri de dikkate alarak eşit koşullarda çalışan kişilere eşit ve adil ücret politikası izlenmelidir, kişisel hakları da unutulmamalıdır (Aydın, 2007, s. 20).

Mahmutoğlu (2008) çalışmasında, çalışan bireylerin aldığın ücretin kendilerine yettiği durumlarda mutlu ve huzurlu olduklarını, bunun tam tersi durum yaşandığında ise kendilerini iyi hissetmediklerini ve örgüte karşı negatif düşüncelere sahip olduklarını ifade etmiştir (Mahmutoğlu, 2008, s. 53). İşcan ve Sayın (2010) ise ücretile ilgili önemli bir konuya değinmişlerdir. Bireyin işletmeden aldığı ücretin adil olup olmaması onun iş tatmini duygusunu az ya da çok yaşamasına sebep olmaktadır. Çünkü bu bireyler aldığı ücreti hem örgüt içindeki kişiler ile hem de başka örgütler ile kıyaslamaktadır. Karşılaştırma sonucu aldığı bu ücretin adil olmadığını düşünürse iş tatmini azalmaya başlar (İşcan ve Sayın, 2010, s. 199).

Çalışma Koşulları:

Çalışılan örgütteki çalışma koşulları özellikle fiziki koşullar iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden birisidir. Fiziki koşullar içerisinde işin tehlike veya risk ihtiva etmesi, işyerinin ikliminin etkileri, işletmeye uzak bir yerde oturulması, servislerin

bulunmaması gibi çalışma koşulları iş tatmininin pozitif veya negatif yaşanmasına neden olabilir (Özcan, 2011, ss. 116-117). Çalışma şartlarının işgörenlere uygun olması bireylerin kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlayan önemli etkenlerden birisidir (Arnold, 1996, s. 503). Literatürde kişilerin iş tercihi ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında, sosyal ve bireysel yaşantılarına vakit ayırabildikleri işleri tercih ettikleri tespit edilmiştir. Esnek çalışma saatlerinin tercih edildiği bu durum sonucunda çalışanlar özel yaşantılarına vakit ayırabildikleri için huzurlu ve mutlu olmaları iş tatmini düzeyinin pozitif çıkmasına neden olmaktadır. Vardiyalı ve uzun mesaili işler ise kişilerin özel yaşantılarına vakit ayıramamasına ve olumsuz durumların yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Locke, 1984, s. 107). Barutçu (2011) çalışmasında işletmenin çalışma koşullarının uygunluğunun önemine değinmiştir. İş ortamının havalandırmasının ve aydınlatılmasının yeterli olması, gerekli kaynaklara rahat ulaşılması durumunda çalışanların daha üretken ve yapıcı olduklarının gözlendiğini belirtmiştir (Barutçu, 2011, s. 48). Son olarak yapılan araştırmalarda çalışma ortamının fiziksel şartları dışında örgütlerin sosyal ve ekonomik güvenceler sunması iş tatmininin olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Kendini güvende hisseden birey işe daha bağlı olur, iş tatmini de pozitif yönde etkilenir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 232).

Çalışma Arkadaşları:

Kişilerin birlikte çalıştığı iş arkadaşları iş tatminini etkileyen örgütsel koşullar içinde yer alan önemli bir faktördür. Kişilerin birbirleri ile iletişimi, uyumlu çalışmaları iş tatminini etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarının uyumlu olması iş tatminini arttıracaktır (Özpehlivan, 2015, s. 32). Özkalp ve Kırel (2011)'e göre, çalışma arkadaşları ile ilişkiler negatif veya pozitif olması durumunda iş tatmini düzeyinin değişmektedir. Örneğin uyumlu ve pozitif iş arkadaşları iş tatmininin artmasına, tam tersi durumda ise azalmasına neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 117).

İşin Özellikleri:

İşletmelerin özellikleri işgörenler için önemli bir unsurdur. İş ortamı şeffaf olmalıdır. Kişilerin bağımsız ve rahat çalışabileceği ortam yaratılmalıdır. Yeteneklerini sergileyecekleri, kendilerini kolay ifade edebildikleri, sorumluluk alabildikleri bir işletmede bireyler başarılı olmak için daha çok çaba gösterirler. Bunun sonucunda hem

başarılı olurlar hem de iş tatmini düzeyleri artar. Bu durumda örgüt amaçlarına daha kolay ulaşır (Robbins, 1991, s. 172)

İşin özelliklerinin artması çalışanların iş tatminini de arttırmaktadır. Yapılan işe ve kuruma saygı duyulması, yaratıcı gelişmelere duyarlı olması, özgür bir ortamın bulunması gibi durumlar işin özelliklerini arttırmakta ve bununla birlikte iş tatmini de pozitif yönde etkilenmektedir (Karagüzel, 2014, ss. 14-15).

Yönetim:

Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi ve işgörenlerin iş tatmininin oluşması işletmenin yönetimine bağlıdır. Burada en önemli nokta kişilerin kuruma ve yöneticilerine olan inancın oluşmasıdır. Bu da adil bir yönetim ile mümkündür. İşletme yönetimi ücret, terfiler, kişilerin hakları vb.konularda adil davranmalı, örgüt içerisinde güvenli bir havanın hakim olması için çaba göstermelidir (Locke, 1984, s. 108). Yapılan araştırmalar, yönetim şeklinin düzgün ve adil olmasının kişilerin çalışma karşılığı aldıkları ücretten bile daha önemli olduğunu göstermiştir. Yani iyi bir yönetimin birçok örgütsel faktörden daha etkili sayıldığı, iş tatminini daha çok arttırdığı tespit edilmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 4). Ayrıca pozitif karaktere sahip yöneticiler yöneticiler örgütte iş tatmininin artmasına neden olurlar. Bunun tam tersi olan baskıcı ve negatif ilişkilere sahip yöneticiler iş tatmininin azalmasında büyük rol oynarlar (Alan, 2010, s. 32).

Terfi:

Kişiler emek verdikleri ve görev yaptıkları işlerde terfi etme beklentiisnde içindedirler. Çalıştıkları kurumda yükselme olanağının bulunması ve üst makamlara terfi edeceklerini bilmeleri onların iş tatminini arttırdığı belirtilmiştir. Alanyalı (2006)‘ ya göre, çalışan bireyler işyerinde başarılı olmak için çaba gösterirler. Bunun karşılığında da işletme yöneticileri tarafından kişiye sunulan terfi, ücret artışı veya konum değişikliğinde iş tatmini pozitif yönde artış gösterecektir. Kişi bu koumda kendini çok mutlu ve huzurlu hisseder. Ancak verilen görevleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmesine rağmen herhangi bir terfi alamaz veya statüsünde değişiklik olmazsa bu durum onda iş tatmininin azalmasına ve olumsuz durumların yaşanmasına neden olacaktır (Alanyalı, 2006, s. 47).

4.4. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini örgütlerin ve işgörenlerin motivasyonunu, performansını ve üretkenliğini doğrudan etkilemesi sebebiyle sıkça araştırılan konulardan birisi olmuştur. Özellikle 1930 ve daha sonraki yıllarda işgörenlerin örgüt için değeri daha çok anlaşılmış ve bu konuda birçok kuramlar geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de ‘’İş Tatmini Kuramları’’ dır (Pelit ve Öztürk, 2010, s. 44). İş tatmini ile ilgili kuramlara bakıldığında motivasyon kuramlarından faydalanıldığı görülmektedir. Bunun sebebi motivasyon ve iş tatmininin aralarında güçlü bir ilişki olmasından kaynaklanmaktadır (Genç, 2007, s. 233). Literatür incelendiğinde iş tatmininin sistematik olarak araştırılmasının ilk defa motivasyon kuramlarıyla gerçekleştiği ifade edilmiştir (Toker, 2007, s. 94). Günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda hem liderler hem de işgörenler bakımından motivasyonun iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olduğu görülmektedir. İlk bakıldığında motivasyon ve iş tatmini kavramsal açıdan farklı tanımlara sahiptirler. Motivasyon, bireyin belirli bir hedefi ortaya koymak ve bu hedefi gerçekleştirmek üzere kendi isteği ile harekete geçmesidir (Koçel, 2007, s. 484). Yani motivasyon belli bir amaca ulaşmak için gösterilen çaba ve davranışlardır. İş tatmini ise, kişinin odaklandığı arzu ve hedeflerini elde etmesiyle oluşan memnuniyet halidir. İş tatmini motive olmuş yani güdülenmiş bir çalışanın isteklerine kavuşması sonucunda yaşayabildiği duygulardır. Motivasyon ve iş tatmini arasında çift taraflı ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin arzularının ve beklentilerinin gerçekleşmesi durumunda iş tatmin oluşmaktadır. Ayrıca bireyin yaptığı iş sebebiyle beklediği ödül ile kazanmış olduğu ödül kıyaslandığı zaman da iş tatmini yaşanmaktadır. Çaba ve emek sonucu elde edilen tatmin ‘’dışsal iş tatmini’’,iş esnasında hissedilen tatmin ise ‘’içsel iş tatmini’’ olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda tatmin olan kişinin motive olması için gerekli tüm şartlar gerçekleşmiş olmaktadır. Yani çalışanın işletmede beklenti ve arzularını elde etmesiyle tatmine ulaşmakta, bunun sonucunda da motivasyonlarında artışlar yaşanmaktadır. (Kaynak, 2016, s. 50).

Motivasyon hem çalışanların hem de örgütlerin performansında etken bir rol üstlenmektedir. Bu sebeple çalışan bireylerin motivasyonunun sağlanması örgütler için büyük önem arz etmektedir. Bu bireylerin motivasyon derecesi maddi ödüllere ve kişisel gereksinimlerine göre değişebilir. İşgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgüt içi veya örgüt dışı etkenlerin işletme tarafında doğru olarak belirlenmesi ve

bireylerin ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda bireylere sunulması örgüt açısından çok yararlı olduğu ifade edilmiştir (Ağırbaş, 2005, s. 328).

Sonuç olarak motivasyon kişilerin zafer elde etmesinde, örgütsel ve bireysel hedeflerinin gerçekleştirmesinde ve iş yerinde tatmin yaşamasında belirleyici bir güce sahiptir. Yaptığı çalışmalar sonucunda arzu ve beklentilerine ulaşan ve motive olmuş işgören, bunun sonucunda iş tatmini duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu da örgütsel verimliliğin ve performansın artmasında temel rol oynamaktadır (Kaynak, 2016, s. 50).

Bu bağlamda iş tatmini kavramının ortaya konulmasında motivasyon kuramlarından literatürde sıkça yararlanıldığı görülmüştür. Bu yüzden çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kuramları açıklanırken onunla ilişkili olan motivasyon kuramlarına yer verilmiştir.

İş tatmini kuramları Chappell tarafından kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki grup şeklinde incelenmiştir (Gülnar, 2007, s. 168).

4.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, organizasyonda yer alan kişileri belirli davranışlara yönelten etkenlerin neler olduğunu ve bu etkenlerin önemini vurgulayan teorilerdir. Eğer organizasyon lideri bireyleri belirli yönlerde davranmaya iten etkenleri ortaya çıkarabilirse bireyleri daha iyi bir şekilde yönlendirebilir ve daha iyi bir şekilde yönetebilir. Ayrıca kişileri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda belirli şekillerde davranmalarına yardımcı olabilir (Koçel, 2007, s. 486).

Timuroğlu (2005)' na göre, kapsam teorilerinde amaç işgörenleri çalışmaya sevkeden etkenlerin belirlenmesidir. Teoriye göre bireyler örgütten beklentilerini ve kişisel ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çalışırlar. Başka bir çalışmada ise kapsam teorilerinin bireyin içinde yer aldığı koşulları belirlenmesine yönelik olduğu ifade edilmiştir. Bu teoriler, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma Gereksinimi ve Alderferg'in ERG Teorisi olmak üzere dört grup şeklinde sınıflandırılmaktadır (Bozkır, 2014, s. 35).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:

'İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'' 1943 yılında Abraham Maslow tarafından motivasyon ile ilgili ortaya konulmuş ilk çalışmadır. En çok bilinen olan bu kuramın iki önemli hedefi bulunmaktadır: İlk önemli hedefi, motivasyonunun gereksinimlerini belirlemek, ikinci hedefi ise bu gereksinimler arasında oluşan ilişkileri tanımlayarak açıklamaktır. (Arslan, 2010, s. 69). Maslow, bireyleri motive edecek en önemli etkenin ''ihtiyaçlar'' olduğunu ifade etmiştir. Sözkonusu bu ihtiyaçları kendi içerisinde belli bir sıralamaya tabi tutarak beş farklı kategoride sınıflandırmıştır. Aşağıdan yukarıya sıralama yapıldığında fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak belirlenmiştir (Koçel, 2007, s. 487). Aşağıda bu ihtiyaçlar açıklanmıştır:

1-Fizyolojik İhtiyaçlar: Maslow' un kuramınında en alt basamakta bulunmaktadır. Bu basamakta bireyin yaşamını sürdürebilmesi için en gerekli ihtiyaçları kapsamaktadır. Örnek olarak açlık, susuzluk, barınma, cinsellik gibi gereksinimler sayılabilir. Bireyin en temel ihtiyaçları olan ''fizyolojik ihtiyaçlar'' karşılanmadan diğer ihtiyaçlar karşılanmaz, yani bir üst basmağa geçilmez (Sabuncuoğlu, 2001, s. 139);

2-Güvenlik İhtiyaçları: Bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarından sonra en önemli ihtyaçlardan birisi de ''güvenlik ihtiyacı'' dır. İnsan için en gerekli olan temel ihtiyaçlar giderildikten sonra bu ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır. Çevresel etkenlerden korunma, güvenli olmak güvenlik ihtiyacının temel amacıdır. Bunun yanı sıra kişilerin geleceğini ilgilendiren sosyal haklar, hukuki güvenceler de bu kapsam içinde düşünülmektedir (Çetinkanat, 2000, s. 12).

3-Sosyal İhtiyaçlar: Bireyler temel ihtiyaçlarını ve güvenlik ihtyaçlarını giderdikten bir gruba ait olma, sevgi ihtiyacı gibi sosyal ihtiyaçlara yönelir. Bunların yokluğunda kişi mutlu değildir (Koçel, 2007, s. 488).

4-Saygınlık İhtiyacı: Bireylerin temel ihiyaçları, güvenik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlarının eksikliğini yeteri derecede karşılanmasıyla birlikte saygınlık ihtiyacını hissetmeye başlar. Kişi çevresinden saygı ve takdir görmek, beğenilmek, tercih edilmek, toplumun içerisinde saygın biri olarak anılmak ister (Sabuncuoğlu, 2001, s. 139);

5-Kendini Gerçekleştirme: En üst basamakta yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişinin kendi kabiliyetlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkararak yaşamına bunları yansıtmasıdır. Buradaki temel unsur bireyin kendini keşfetmesi ve bu doğrultuda çalışmalarda bulunmasıdır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı incelendiğinde, ihtyaçlar hiyerarşik bir düzen ve sıra içinde olduğu görülmektedir. Kişi ihtiyaçlarını gerektiği kadar gidermesi durumunda başka bir ihtiyaç grubuna yönelecektir. Maslow'un bu kuramı insan psikolojisi ile yakından ilgilendiği için çok önemli bir yer edinmiştir (Ataman, 2002, s. 440).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı:

Herzberg' in ''Çift Faktör Kuramı'' litertürde en çok araştırılan kuramlardan birisidir. Herzberg bu kurama göre bireyi iş yerinde tatmin edecek faktörleri iki sınıfa ayırmıştır. Bunlardan birincisi ''motive edici faktörler'', ikincisi ise ''hijyen faktörler'' olarak ifade etmiştir (Eroğlu, 1998, s. 259).

Motive Edici Faktörler: Bu grupta işgörenleri iş ile ilgili motivasyon sağlayan ve bunun sonucunda iş tatmini oluşan içsel etkenleri içermektedir. Bu faktörlere örnek olarak terfi, iş işe ilgili sorumluluklar ve görevler, başarı, tecrübe, bireyin gelişimi verilebilir. Herzberg' e göre bu faktörler içsel tatmin sağlar. Motive edici faktörlerin oluşması durumunda kişiler kendini daha mulu ve huzurlu hissederler, (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 284).

Hijyen Faktörler: Hijyen faktörlerin varlığı, çalışanları motive etmeyebilir, ancak hijyen faktörlerin yokluğu esnasında bireyler mutsuz birey haline dönüşür (Tınaz 2005, s. 11).Bu faktörler örgütün işyeri ortamı ile ilgilidir. Örgütün ücret politikası, çalışma şartları, ücret örnek verilebilir (Tınaz 2005, s. 11).

Mc. Clellan'ın İhtiyaçlar Kuramı:

Mc. Clellan'ın İhtiyaçlar Kuramında ''öğrenme'' kavramı büyük önem taşır. Çünkü Mc Clellan, ihtiyaçların öğrenme yolu ile elde edilebileceğini ifade etmiştir. Bu kuram ''başarı ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacı'' olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Mc Clellan bu grup içersisinde en çok başarı ihtiyacına yer vermiştir (Eroğlu 1998, s. 457).

Başarı İhtiyacı: Bireyler başarılı olma amacındadır. Başarılı olamak onlar için bir zorunluluktur. Erişilmesi bir hayli zor olan işleri ve hedefleri seçerek bu hedefi gerçekleştirmek için çok çalışırlar (Özkalp ve Kırel, 2011, ss. 287- 288).

Bağlılık İhtiyacı: Literatürde İlişki Kurma İhtiyacı olarak ta bilinmektedir**.** Bu bireyler arkadaşlık kurma, sıcak ve sağlıklı ilişkiler içinde yer almak isterler (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 287- 288).

Güç İhtiyacı: Kişilerin güçlü olmak isteklerinden kaynaklanmaktadır. Başkalarının üzerinde otorite kurmak, onların üzerinde söz sahibi olmak isteyen bu kişiler hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollar denerler (Eren, 2005, s. 557).

Alderfer'in ERG Kuramı:

Alderfer, İngilizce var olma (Existance), aidiyet (Relatedness) ve gelişme (Growht) kelimelerinin baş harflerini kullanarak ''ERG'' adlı kuramı ortaya koymuştur. Bu yaklaşımda **varolma** temel ihtiyaçları, **aidiyet** sosyal ilişki ihtiyaçlarını, **gelişme** ise kişisel gelişim ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Kuramın boyutlarının açıklaması aşağıda yer almaktadır (Eren, 2003, s. 565):

Varolma İhtiyaçları: Kişilerin hayatta kalmak ve yaşamını devam ettirebilmeleri için gerekli olan ihtiyaçlar olarak ifade edilmektedir. Alderfer' in varolma ihtiyaçları, Maslow' un fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının birleşimi şeklindedir. Yani bu kuramda açlık, susuzluk, çalışma şartları ve iş güvenliği ön plandadır.

İlişkisel İhtiyaçlar: Bireyin sosyal hayatını kapsamaktadır. Etrafındaki kişiler ile sıcak samimi ilişkiler kurma, onlarla paylaşımlarda bulunma gibi ihtiyaçlar örnek verilebilir.

Gelişme İhtiyacı: Bireyin hem kendisine hem de etrafındaki kişilere faydası olacak şekilde yeteneklerini kullanması, bunları daha da ilerletmesi, kişisel gelişimi için çaba göstermesi şeklinde belirtilmiştir. Gelişme, kişilerin problemler ile yüzleştiğinde kendi potansiyelini kullanması ve bireysel gelişimiyle oluşmaktadır (Schneider ve Alderfer, 1973, s. 490).

Alderfer ile Maslow' un kuramları birbirine benzemektedir. Ancak Alferder Maslow kadar kesin ve katı çizgiler belirlememiştir. Alderfer' de ihtiyaçlar basamaklara göre hiyerarşik bir düzende oluşturulmamıştır. Erg yaklaşımında diğer ihtiyaçlar

giderilmemiş olsa bile bir ihtiyaç ön planda olup gerçekleştirilebilir. Bunun yanında birden fazla ihtiyaç aynı anda meydana gelebilir (Alderfer'ten akt.Sun, 2002, s. 17).

4.4.2. Süreç Teorileri

Koçel (2007), süreç teorilerinde en önemli hususun ''motivasyon kuramları'' olduğunu ifade etmiştir. Motivasyon kuramları bireylerin neden ve nasıl motive edildiklerini açıklamaktadır. Süreç kuramları, belirli bir davranış sergileyen bireyin bu davranışı bir daha göstermesi nasıl sağlanır sorusuna cevap aranmaktadır (Koçel, 2007, s. 491).Kapsam teorilerinde kişilerin gereksinimlerinin karşılanmasındaki içsel etkenler önem arzederken, süreç teorilerinde ise gereksinimlerin karşılanmasında dışsal etkenler ön planda olmaktadır. Bu teoride, bireylerin davranışlarının başlama şekli, davranışların yönetim süreci ve sürdürebilme şekli gibi konular işlenmiştir (Şimşek v.d., 2008, s. 194). Aşağıda süreç teorileri olan Vroom' un beklenti teorisi, Porter-Lowler'ı Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'nin Amaç Teorisi açıklanmıştır:

Vroom'un Beklenti Kuramı:

Beklenti kuramı ile ilgili ilk araştırmalar Kurt Lewin ve Edward Tolman tarafından 1930 ve 1940 yıllarında yapılmıştır (Şimşek v.d, 2008, s. 195). Daha sonra Victor Vroom bu konuya ilişkin araştırmalarını "Work and Motivation" adlı çalışmasında ortaya koymuştur. Vroom' un beklenti kuramına göre, bir davranışın oluşmasındaki etkenler işgörenlerin bireysel özellikleri ile dış çevre şartlarının birlikte hareket etmesiyle oluşmaktadır. Her işgörenin kendine özgü gereksinimleri, arzuları ve hedefleri bulunmaktadır ve her birey kendi ihtiyaç, arzu ve hedeflerine göre davranışlar sergilemektedir (Eren, 2003, ss. 528–530).

Vroom' un beklenti kuramında; Valens (valence), bekleyiş (expectancy), araçsallık (insrumentality) olmak üzere üç temel kavram yer almaktadır. Bu kavraömlar şu şekilde açıklanabilir:

Valens (valence): Bireyin belli bir çaba göstermesi sonucunda kazanacağı ödülü arzulama derecesini belirler. Her bireyin gereksinimleri farklıdır. Bu yüzden bazı kişiler elde edeceği ödülü şiddetli bir şekilde isterken, bazı bireyler için bu durum oldukça önemsizdir (Koçel, 2007, s. 495). Valens, -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Valensin

değeri arttıkça çalışanın daha fazla çaba sarfetmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Valensin negatif değer taşıması kişinin ödül için çaba göstermek istemeyişini ifade etmektedir. Sonuç olarak çalışanların ödüle verdikleri önem, ödülün bireylerin gereksinimlerini tatmin değerini de ortaya çıkaracaktır (Koçel, 2007, s. 495).

Bekleyiş (expectancy): Robbins (2001) bekleyiş kavramını; bireyleri belli bir çabaya yönlendiren gücün, bu çabanın devamında geleceğine inanılan ödüle ve bu ödülün ne kadar fazla arzulandığına bağlı olduğunu ifade etmiştir (Robbins,2001, s. 171). Yani birey büyük bir gayret göstererek sonucunda belirli bir ödülü kazanacağına inanıyor ve bunu yürekten arzuluyorsa, daha fazla gayret göstermek için uğraşacaktır. Kısaca bireyin arzulama seviyesinin ve beklentisinin yüksek olması onun örgüte karşı daha çabuk motive olacağını göstermektedir (Koçel, 2007, s. 495).

Araçsallık (insrumentality): Kişi işi dolayısıyla başarmak istediği sonuç arasındaki güçlü bağı tespit ettiğinde belli bir kazanım için gayret gösterir ve bu gayreti sonucunda ödül almayı başarır. Burada ilk sonuç kişinin çabası karşılığı ödül haketmesidir. İşte birinci kademe sonuç bazı durumlarda ikinci kademe sonucun oluşmasına yol açabilir (Bolat vd., 2008, s. 196). Yani, bireyin arzuladıı ikinci derecedeki sonuçlar ilk anda elde edilemediğinden, birinci seviyedeki sonuçların ikinci derecedeki sonuçların kazanılmasında araçsallık vazifesini yerine getirmelerinden kaynaklanmaktadır (Eroğlu 1998, s. 463).

Porter - Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı:

L. Porter ve E.Lawler, Vroom' un Beklenti kuramını geliştirerek bu kuramı ortaya koymuşlardır. Vroom'un beklenti kuramında yer alan valens, bekleyiş ve araçsallık boyutları ile birlikte bireylere özgü kabiliyet, bilgi ve kişinin algıladığı rol kavramları önem kazanmış ve bu kuramın en önemli belirleyicileri olmuşlardır (Ataman, 2002, s. 448).

Porter ve Lawler geliştirmiş oldukları bu yaklaşımda üç değişik çalışan tipi bulunduğunu belirterek bunları gruplara ayırmışlardır. Birinci çalışma grubunda, işletmede yüksek derecede başarılı olmasına rağmen arzuladığı biçimde ödül elde edememiş olan kişilerdir. İkinci grupta ise, başarsı düşük derecede olup, arzuladığı gibi isteklerine kavuşmuş bireyler bulunmaktadır. Son çalışma grubunda ise hem yüksek derecede başarı elde etmiş hem de bunun karşılığında arzuladığı şeyleri elde etmiş

bireylerdir. Bu kuramın temelinde, bireyin başarı kazanıp ve o başarıdan mutluluk hissedebilmesi için bireyin beklentileri ile elde edilen ödülün uyum halinde olması zorunluluğu yer almaktadır (Eren, 2005, s. 521).

Porter ve Lawler, Vroom' un beklenti teorisine bazı değişkenleri eklemek suretiyle bu yaklaşımı geliştirerek litertüre büyük katkı sağlamışlardır. Geliştirilmiş olan bu teorinin eklenen değişkenleri işgörenlerin ''bilgi, yetenek ve algılanan rol'' dür. Vroom beklenti kuramında kişilerin yetenekleri ve bilgilerine yer vermemiştir. Porter ve Lawler ise gayretin ödüllendirilmesi için bilginin, yeteneğin ve algılanan rolünde bulunması gerektiğini özellikle savunmuşlardır. Bilgi ve yeteneğin bulunmadığı durumda ise birey üstün bir gayret gösterse dahi bu gayretin sonucunda istediği ödülü elde edemeyecektir (Onaran, 1981, ss. 72-76). Buradaki bilgi ve yetenek içsel iş tatmini unsurları arasında sayıldığından Porter ve Lawler'in geliştirilmiş beklenti kuramı ile iş tatmini arasında bir bağ kurulabilir. İçsel iş tatmini unsurları arasında kişinin yetenekleri, bilgisi, statüsü, saygınlığı be başarı elde etmesi şeklinde sayılabilir. Porter ve Lawler' in teorisine eklemiş olduğu bilgi ve yetenek de aynı şekilde işin kendisinden kaynaklanan içsel iş tatmini unsurları olarak hizmetkar liderliğin ÖVD üzerindeki etkisinde belirleyici bir role oynayacaktır.

İkinci eklenen değişken ''algılanan rol''dür. Örgüt üyeleri yüksek performans gösterebilmelerinde algıladıkları rol büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak bilgi, yetenek ve algılanan rol kavramlarının dikkate alınarak sergilenen performans sonucu ödül elde edilecektir (Çelik, 2004, s. 71). Ayrıca Porter ve Lawler kuramına göre bireyin beklediği ve arzuladığı ödülleri elde etmesi sonucunda iş tatmini duygusu yaşayacaktır.

Yapılan bu tez çalışmasında hizmetkar liderliğin ÖVD üzerindeki etkisinde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık etkisinin sonuçları Porter ve Lawler'in genişletilmiş beklenti kuramı ile uyarlanarak açıklanmıştır. Araştırma sonuçlarının daha iyi anlaşılması için Porter-Lawler'in kuramı ve iş tatmini arasındaki ilişkinin aktarılmasında fayda bulunmaktadır. Porter ve Lawler'in kuramına göre, bireylerin beklentileri veya istedikleri ödüller kazanıldığı takdirde kişi iş tatmini duygusunu hissetmektedir. Bu bağlamda istenilen ödüllerin gerçekleşmesi oranı ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Şahin, 2003, s. 149). İş tatmini boyutları içsel iş tatmin ve dışsal iş tatmin olarak gruplandırılmıştır. İçsel iş tatmini, işin kendisinden kaynaklanan zafer,

özgürlük, güven duyma gibi etkenleri içerir. Dışsal iş tatmini ise işin kendisinden kaynaklanmayan yani, ücret, çalışma şartları, arkadaşlar ile güçlü ilişkiler kurma, işletme politikaları gibi unsurları kapsamaktadır (Soysal ve Tan, 2013, s. 47). Porter ve Lawler ayrıca bu kuramda içsel ödül ve dışsal ödül olmak üzere iki kavram üzerinde durmuşlardır. İçsel ödül işgörenin göstermiş olduğu performansı sonucunda işin kendisine verilen bir ödüldür. Yani bu ödüller işin kendisinden kaynaklana sorunların çözümüne yardımcı olmak, başarı elde etmek, yarım kalan işleri bitirmek gibi davranışları kapsar (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 6). İçsel ödüller bireyin üst seviyedeki gereksinimleri için kullanılır. Dışsal ödül ise kurumun sunduğu ödüller olan terfi elde etmek, ek ücret almak, statü değişikliği v.s. şeklinde olup işgörenin alt seviyedeki gereksinimlerini karşılayan ödül çeşididir (Küçük, 2014, ss. 28-29). Birey ödüllerin değerlendirmesini yaparken ödülünü başkaları ile karşılaştırır, Bu karşılaştırmaları yaparken kişinin algıları büyük önem taşır. Porter ve Lawler kuramında hem başarılı olup hem yüksek seviyede tatmin elde edilmek isteniyorsa işgörenlerin beklentileri ile kazandıkları ödül arasında uyum gerçekleşmesi ve bu ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmış olmasının gerekliliğini savunmuşlardır (Bozkır, 2014, ss. 43-45). Kişinin arzuladığı ve beklediği içsel veya dışsal ödülün gerçekleşmemesi halinde iş tatminsizliği oluşacaktır. İstenilen ve beklenilen ödülün kazanılması halinde ise içsel iş tatmini veya dışsal iş tatmini gerçekleşecektir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 6).

Adams'ın Eşitlik Kuramı:

Eşitlik kuramı, örgütlerde yer alan kişileri motive eden en önemli unsurlardan birisidir. Bu kuram liderlerin, eşit statüdeki işgörenlere eşit davranmalarını öngören bir kuramdır. İşgörenler liderlerinden kendilerine adil tutum ve davranışlar sergilemelerini isterler (Güney, 2012, s. 373).

Adams'ın eşitlik kuramına göre, işgörenler aynı organizasyondaki bir işgören ile ya da başka bir organizasyonda bulunan kendisine benzer şartlardaki bir işgören ile kıyaslama yapmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda eşitlik veya eşitsizlikler algılmaktadır. Adams'a göre her birey elde ettiği ödüllerin eşit olup olmadığını anlamak için iki durumu karşılaştırır. Birinci durumda işgörenin işletmeden elde ettiği kazanımlar (ücret, konum, çalışma koşulları, sosyal güvenceler v.s.) ile kendinin örgüte sağladığı katkıların (yetenek, zeka, eğitim, iş tecrübesi gibi) karşılaştırılmasıdır. İkinci durumda ise, başka bir işgörenin elde ettiği ödül ile onun işletmeye olan katkılarını kıyaslamaktadır.

Adams'a göre kazanımların adil ve eşit bir şekilde dağıtılması çok önemli bir konu teşkil etmektedir (Adams, 1965, s. 72). Bu kuramın temelinde; işgörenlerin kuruma sundukları gayret, yetenek, eğitim gibi girdilerin sonucunda elde edilen çıktıların yani ücret, yükselme, statü gibi çıktıların eşit ve adil algısını taşımaları ve motive olmaları düşüncesi bulunmaktadır. Eşitlik kuramına göre bireylerin yaşadığı eşitsizliklerin telafi edilmediği sürece bu eşitsizlikleri yok edecek tutum ve davranışlarda bulunacaklardır (Donovan, 2009, s. 62). Kişiler ancak adil düzenin oluştuğunu gördükleri zaman motive olurlar. Eğer eşitsizliğin devam ettiğini algılarlarsa ya kendi çalışma düzeninde değişikliklere yönelecek ya da diğer işgörenlerin motive durumunu sarsacak tutum ve davranışlarda bulunacaktır (Eren 2005, s. 543).

Locke' nin Amaç Teorisi:

Amaç teorisi Edwin Locke tarafından literatüre kazandırılmıştır. Amaç teorisine göre kişilerin gerçekleştirmek istedikleri amaçları onların ne derece motive olduğunu da ortaya koyacaktır. Gerçekleşmesi zor amaçlar belirleyen bireyler, gerçekleşmesi kolay olan amaçlar belirleyen bireylere göre daha çok çalışması ve gayret içinde bulunması gereklidir. Bu durumdaki kişi ler daha çok performans ortaya koyacak ve bunun sonucunda da daha çok motive olacaklardır. Buradaki temel nokta kişilerin gerçekleştirmek istedikleri amaçların kolay ulaşılıp ulaşılamayacağıdır (Koçel, 2007, s. 499). Özkalp ve Kırel (2011), çalışanların belirledikleri hedeflere vardıklarında tatmin duygusunu yaşadıklarını, bunun aksi durumunda ise, hedeflerine varamayan çalışanların tatmin olamadıklarını ifade etmişlerdir Özkalp ve Kırel, 2011, s. 318). Bunun yanında Locke amaçların önemini şu şekilde belirlemiştir (Locke, 1983):

1-Hedeflerin açıkça net olarak ortaya konması başarının oranını yükseltebilir.

2- Gerçekleştirilmek istenen hedeflerin zor olması işgöreni daha çok hırslanmasını sağlayarak başarıyı yakalamasına yardımcı olabilir

3-Çalışanın kişisel hedefleri ile örgütsel hedeflerinin uyumlu olması başarıyı arttırabilir, ancak çatışma olması durumunda başarı da azalacaktır (Locke, 1983).

4.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin hem çalışan bireyler açısından hem de örgüt açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde iş tatmininin sonuçları olan verimlilik, performans ve örgütsel bağlılık hakkında bilgi verilmiştir. Aşağıda buna ilişkin açıklama yer almaktadır:

4.5.1. Verimlilik

İş tatmininin sonuçları şüphesiz çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik durumunu, örgütsel ve bireysel verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Modern yönetim yaklaşımında işletmelerin başarısı sadece ekonomik göstergelerle değil, insan unsurunun önemine de yer verilerek değerlendirme yapılmalıdır. İşletmelerde verimliliğin düşük olması, işin aksaması gibi olumsuz durumların oluşmasında çalışanların iş tatminsizliği bulunmaktadır. İş tatminsizliğin en önemli sonuçlarından birisi de iş verimliliğini azaltmasıdır (Akıncı, 2002, ss. 3-6). İşletmede verimliliği arttırmanın bazı yolları vardır. İşgörenler ücret, terfi, sosyal olanakları geliştirme gibi unsurlar ile motive edildiğinde iş tatminini yaşarlar. Bunun sonucunda da örgütsel verimlilik gerçekleşmektedir (Ağırbaş vd., 2005, s. 348).

4.5.2. Performans

İşinden tatmin olan bireyler örgütsel verimliliğe katkıda bulunmak için örgüt içerisinde daha yüksek performans sergilemektedirler. İş tatminini yüksek yaşayan işgörenler, iş tatmini düşük olanişgörenlerden daha yüksek oranda performans göstermektedirler (George, Gareth ve Jones 1996, s.73). Beşiktaş (2009)' a göre, işgörenlerin göstermiş oldukları performans hakkındaki pozitif görüşler bireylerin örgütte kendilerini yararlı hissetmelerini sağlar. Bu durumda iş tatmnleri artar ve daha büyük, faydalı işler yapmak için faaliyetlerde bulunurlar (Beşiktaş, 2009, s. 44). Ayrıca iş tatmininin çalışanların performans düzeyini iyileştirici etkisi de bulunmaktadır. İş tatmini bireylerin gererksinimlerini de karşıladığı unutulmamalıdır. İş görenlerin örgüt tarafından gereksinimleri giderilirse bireyler yaptıkları işten tatmin olur ve performanslarında da

pozitif artışlar sağlanır. Bunun sonucunda elde etmek istedikleri ödülleri de kazanabilirler (Schultz ve Schultz, 1990, s. 250).

4.5.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın iş tatmini ile olan ilişkisi birçok çalışmalarda tespit edilmiştir. Şahin (2007)' e göre örgütsel bağlılık algısına sahip işgörenler işletmenin hedeflerini kendi hedefleriymiş gibi düşünerek işletmelerine hizmet ederler. Bu kişiler kurumun ilkelerini benimseyerek kurum için büyük çaba gösterirler. Kurumda iş tatmini yaşayan bu kişiler örgüte bağlılıklarını da bu şekilde sergilerler (Şahin, 2007, s. 75).

4.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği ve sonuçları iş hayatında hem kişilerin hem de örgütler açısından çok önemli bir kavramdır. İş tatminsiliğinin yaşanması durumunda performans düşüklüğü, işten ayrılma, devamsızlık, stres gibi sonuçlar ile karşılaşılmaktadır (Köroğlu, 2012, s. 276). Aşağıda bu durum açıklanmıştır:

4.6.1. Stres

İş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından birisi strestir. İş tatminsizliği sonucunda çaışanlarda stres, telaş, huzursuzluk, kaygı oluşmaktadır. Bunun beraberinde psikolojik ve fiziksel hastalıklar meydana gelmektedir. Yapılan çalışmalarda iş tatminsizliği ve bireylerin psikolojisi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Çetinkanat, 2000, s. 5).

Stresin derecesi ruh sağlığı açısından önem taşımaktadır. Stresin fazlası olduğu kadar düşük olan seviyesi de zarar vermektedir. Bireyin hem sağlığını koruması hem de örgütsel başarıyı elde edebilmesi için stresi belli oranlarda yaşaması daha doğru olacaktır. Ayrıca herkesin kaldırabileceği stres seviyesi aynı olmayacaktır. Bu sebepten dolayı her işgören stresin seviyesini kendine göre ayarlaması gereklidir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 90).

4.6.2. İşe Devamsızlık

Devamsızlık kavramı, çalışan bireyin herhangi bir sebep göstermeden işe devam etmemesi anlamına gelmektedir. Burada vurgulanması gereken bireyin işe devam etmeyişine bir sebep göstermeyişidir. Yapılan bazı araştırmaların sonucunda iş tatmini ile devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ancak araştırmaların büyük çoğınluğunda ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. İş tatmini eksikliği yaşayan işgörenlerin daha fazla devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır (Özcan, 2011, ss. 120-121). Buna ilave olarak orta yaştaki çalışan bireylerin devamsızlığının genç işgörenlere göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet etkeni incelendiğinde ise, erkek işgörenlerin kadın işgörenlerden daha az devamsızlık yaptığı bulgusuna varılmıştır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2008, s. 116).

4.6.3. Yabancılaşma

İş tatminsizliğinin etkili sonuçlarından birisi de ‘’yabancılaşma’’dır. İş tatmini duygusunu az yaşayan ya da hiç yaşamayan bireylerde yabancılaşma görülmektedir. İş tatmininin oranı düştükçe yabancılaşmanın düzeyi artmakta, bireysel ve örgütsel verimlilik azalmaktadır. Bu durum kimi zaman işten ayrılmalara kadar varabilmektedir (Kantar, 2008, s. 25).

Yabancılaşma kavramı çalışan bireylerin organizasyondan uzaklaşması, soğuması, geri planda durması şeklinde tanımlanabilir. Organizasyona kendini yabancı hisseden kişi işini aksatmayabilir ancak kendisini kurumun çalışanı olarak algılamamaktadır. Organizasyon tarafından verilen mevkiyi istemez, yaptığı iş hakkında konuşmayı tercih etmez. Bu şekilde yabancılaşmayı yaşayan çalışan kişi dışarıda kendisini tatmin edecek başka unsurlara yönelecektir (Samadov, 2006, s. 61).

4.6.4. İşten Ayrılma

İşten ayrılma, çalışan bireyin kendi isteği doğrultusunda işinden uzaklaşması, işine son vermesi, vazgeçmesi anlamını taşımaktadır. Yapılan çalışmalarda işten ayrılmaya yönelik birakım sebeplerin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sebeplerin başında farklı iş

olanaklarının varlığı, dış etkenler, yöneticilerden veya çalışanlardan hoşnutsuzluk verilebilir. İşgörenler örgütte iş tatminsizliğini yaşaması halinde işten ayrılma düşüncesine girerek bu eylemini gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda iş tatmininin işten ayrılma arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Yücel ve Demirel, 2013, s. 164).

İşgörenler kuruma verdikleri emek karşılığında ihtiyaçlarının giderilmesini bekler ve arzularının gerçekleşmesini isterler. Bunun aksi yaşandığı zaman iş tatminsizliği ve huzursuzluk hissederler. Bu süre zarfında işi yavaşlatmaya bazen de işi bırakmaya meyilli olurlar. Örgütte işten ayrılmaların başlaması diğer çalışanlar üzerinde olumsuz izler bırakabilir, başkalarının da işten ayrılmasına neden olabilir (Türk, 2007, s. 98).

4.7. İş Tatmini ve Hizmetkar Liderlik İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

Literatüre bakıldığında iş tatmini ve hizmetkar liderlik alanında yerli ve yabancı olmak üzere bazı araştırmalara rastlanılmıştır. Bu alanda yapılmış çalışmalardan örnekler aşağıda verilmiştir:

Laub J. (1999), hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere doktora tez çalışması yapmıştır. Bu çalışmasında ‘’hizmetkar liderlik değerlendirme aracı’’oluşturmuştur. İş tatminini ölçmek için yapılan ankete altı madde daha ilave edilmiştir. Bu doktora tez araştırması sonucunda iş tatmini ve hizmetkar liderlik arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Laub’ un yapmış olduğu bu araştırma daha sonra yapılacak araştırmalara kaynak sağlamıştır (Laub, 1999).

Hebert (2003), hizmetkar liderlik algısı ile içsel ve genel iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik araştırmasında yüksek derecede ve pozitif bir iişki saptamıştır (Hebert, 2003)

Drury (2004), yapmış olduğu makale çalışmasında iş tetmini ile hizmetkar liderlik yaklaşımı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulduğunu açıklamıştır. Ayrıca araştırmasında ek olarak örgütsel bağlılık ve hizmetkar liderlik algısı arasında anlamlı ilişkiye rastlamadığını belirtmiştir. Bu sonuç bu alanda yapılmış diğer çalışmalardan elde edilen sonuçların tam tersi olarak çıkmıştır (Drury, 2004).

Anderson (2005), işgörenlerin hizmetkar liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik doktora tez çalışması yapmıştır. Aynı şekilde diğer çalışmalarda olduğu gibi güçlü, pozitif korelasyon ilişkisi saptanmıştır (Anderson, 2005).

Sirota vd. (2005)' nin birlikte yürüttükleri bu önemli çalışmada hizmetkar liderliğin ''geride durma, bütünlük, tevazu''gibi boyutların çalışanların gereksinimlerinin tedarik edilebilmesi için çok gerekli olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca işgörenlerin örgüt içerisinde iş tatmini yaşayabilmeleri için on beş adet isteklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu isteklerin arasında kişileri tatmin eden maddelerin tahmin edildiğinin tam tersine dışsal etkenlerin yani ücret, makam v.s olmadığı; huzurlu ortam, çalışanların yeteneklerini sergilemesi gibi içsel iş tatmin unsurlarının önem kazandığını saptamışlardır. İşgörenlerin arzu ve gereksinimlerini dikkate alan örgütlerin, bireylerin iş tatmininin sağlanmasında liderlerin en başta gelen görevi olduğunu ifade etmişlerdir (Sirota vd. 2005).

Washington (2007), birden fazla liderlik yaklaşımını ele alarak geniş çaplı bir araştırma yapmıştır. Doktora tezinde etkileşimci, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik modellerini kıyaslamıştır. Ayrıca bu liderlik modellerinni iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerini yordamıştır. İnceleme sonucunda hizmetkar liderlik yaklaşımı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yanında, hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide iş tatmininin etkisi açısından bir farklılık görülmediği bulgusuna rastlanmıştır (Washington, 2007, ss. 1-16).

Bocernea ve West (2008), beraber araştırdıkları çalışma konusunda hizmetkar liderlik algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Bocarnea ve West, 2008, ss. 1-20).

Svoboda (2008), eğitim alanında gerçekleştirdiği çalışmada ilköğretim okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu geniş çaplı inceleme Ohio bölgesindeki devlet okullarını kapsamaktadır. İnceleme neticesinde ilköğretim okul müdürlerinin hizmetkar liderlik tutum ve davranışları ile iş tatmini arasında güçlü bir seviyede pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır (Svoboda, 2008).

Diğer bir önemli ve geniş kapsamlı araştırmayı Jones (2011), Walden üniversitesinde doktora tezi olarak sunmuştur. İnceleme konusu olarak ise, çalışanların iş tatminine,

güçlendirmeye ve karlılığa dayalı örgüt kültürünün oluşturulmasında hizmetkar liderliğin ne derecede önemi ve rolü olduğunun tespitine ilişkindir. Bu geniş çaplı araştırma 16 değişik Amerikan kurumunda gerçekleştirilmiştir. Verilen anket sorularının cevaplaması ile birlikte iş tatmini, güçlendirme, karlılık ile hizmetkar liderlik arasındaki ilişkiler veri analizleri yoluyla araştırılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında kurumda yer alan liderlerin yalnızca kendi amaçları, istekleri ve bireysel başarılarını ön planda tutmadıklarını; kurum çalışan kişilerin de başarılarını, amaçlarını, yeteneklerini dikkate almış oldukları belirlenmiştir. Bu da gösteriyor ki, hizmetkar liderlerin amaçlarından birisi de üyelerinin fikirlerine, hedeflerine önem vermek, başarılarını etkin kılmaktır. Bunun yanı sıra örgütte motivasyonu sağlayarak onların kişisel gelişimlerini arttırmalarında destek olmaktır. Böylece örgütsel etkinliğe ve verimliliğe daha kolay ulaşılacaktır (Jones, 2011).

Cerit (2009), yayınlamış olduğu ‘’The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers’ Job Satisfaction’’ adlı makalesinde eğitim alanında yapmış olduğu çalışmayı ortaya koymuştur. Bu değerli çalışmada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir.Bu inceleme, Düzce’de 29 ilköğretim okulunda 595 öğretmenden elde edilen veriler gerçekleştirmiştir. Öğretmenlerin liderlik davranışlarının ölçümünde Laub (1999)’ un geliştirdiği ‘’hizmetkar liderlik ölçeği’’ kullanılmıştır. Analizler neticesinde okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasında kuvvetli ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Cerit, 2009, ss. 600-623).

Hizmetkar liderlik tarzının eğilimli olduğu bir yer olarak olarak bilinen Çin’ de Ding ve diğ.(2012), iş tatmininin ‘’aracılık etkisini’’ nin incelendiği önemli bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu incelemenin ana konusu, hizmetkar liderlik algısı ile işgören sadakati arasında iş tatmininin aracılık etkisi olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda hizmetkar liderlik tarzının hakim olduğu düşünülen Çin’ de hizmetkar liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Ding ve diğ. 2012, s. 208).

Yerli litertüre baktığımızda Akdöl (2015)’ ün bilişim sektöründe doktora tez çalışması bulunmaktadır. Tezin konusu ‘’Hizmetkar lderliğin iş tatminine etkisinde lider üye etkileşiminin kısmı aracılık etkisinin incelenmesi’’ olarak belirlenmiştir. Bilişim alanında 628 işgören ile yapılan çalışma sonucunda hizmetkar liderlik davranışı ortaya

koyan yöneticilerin iş tatminini arttırdıkları, üyelere güven verdikleri saptanmıştır. Bununla birlikte böyle lidere sahip işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri, performanslarının yüksek düzeyde oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır (Akdöl, 2015).

Son dönemlerde yerli literatürde yapılmış olan diğer bir önemli çalışma da Demirel (2017), sağlık alanında gerçekleştirdiği yüksek lisans tez çalışmasıdır. Tez konusu olarak hastanelerde hizmetlar liderliğin işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Demografik veriler incelendiinde cinsiyet, yaş, medeni durum bakımından herhangi bir farklı bulguya rastlanmamıştır. Ancak ‘’eğitim durumu ve işyerinden duyulan tatminsizlik’’ anlamlı bir farklılık göstermektedir. Veriler sonucunda eğitim düzeyi yükseldikçe iş yerinden duyulan memnuniyetsizlik ve tatminsizlik seviyesinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışma süresi araştırıldığında iş yerinden duyulan memnuniyet puanında da anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Buna göre bir yıldan kısa sürede çalışan bireylerin işyerinden duyulan memnuniyet düzeyi çok yüksek çıkmıştır. Verilerin analizi sonucunda hizmetkar liderlik, iş tatmini ve işyerinden duyulan memnuniyet arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğu ve kurumda hizmetlar liderlik davranışları çoğaldıkça iş tatmininin de bununla birlikte arttığı tespit edilmiştir (Demirel, 2017).

5. HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BELEDİYELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın amacı hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş Tatmininin aracılık etkisini gösterip göstermediğini belirlemektir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Yerel yönetimler, topluluk halinde yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş kuruluşlardır. Yerel yönetimler, yerel hizmetlerin yerine getirilmesinde çok büyük önem taşımaktadır. Yapıları ve sundukları hizmetler sebebiyle halka en yakın yönetim birimleridir. Kamusal hizmetlerin önemli bölümünü yerel yönetimler gerçekleştirmektedir. Yerel yönetimler, yerel hizmetleri kanunlarla belirlenen sınırlar çerçevesinde halkın çıkarları doğrultusunda oluşturmaktadırlar. Yerel yönetimlerin başında il özel idareler, belediyeler, köy ya da semt muhtarlıkları gelmektedir. Belediyeler, insanların ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan en önemli yerel yönetim hizmet birimleridir. Belediyenin sunduğu hizmetleri; eğitim, sağlık, altyapı ve üst yapı çalışmaları, güvenlik çevre temizliği, ulaşım, barınma beslenme vs. şeklinde sıralayabiliriz. Bu hizmet kuruluşları yönetim organlarının yöneticileri seçimler yoluyla halkın içinden seçilmektedir. Seçilen bu kişilerin bulundukları bölgenin sorunlarını daha iyi çözebilecek ve yeni yaklaşımlar sunarak daha iyi hizmetler sağlayacak kabiliyete sahip olmaları gerekir. Günümüzde giderek artan kentsel sorunların çözümü ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılanması ancak etkin bir yönetimin ve hizmet odaklı yöneticilerin varlığıyla mümkündür. Tüm bu özellikler hizmetkar liderliğin temel felsefesini oluşturmaktadır. Hizmetkar liderlik son zamanlarda ön plana çıkmış en önemli modern liderlik teorilerinden birisidir. Hizmetkar lider, kişisel çıkarlarını düşünmeden kendisini

başkalarına adayan, kendisini diğer insanların yerine koyan, kişilere her türlü desteği sağlayan, hizmet odaklı kişi olarak ifade edilmektedir.

İşte bu yüzden araştırmamızı yerel yönetimlerin önemli bir birim olan ve sayısız hizmetlerin yer aldığı belediyelerde gerçekleştirmiş bulunmaktayız. Bu çalışmanın amacı son dönemlerde ön plana çıkan "Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı" ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş Tatmininin aracılık etkisini gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile bu çalışma gerçekleştilmiştir. Yerel yönetimlerin en önemli birimlerinden biri olan belediyelerde bulunan yöneticilerin sergileyecekleri hizmetkar liderlik davranışı sonucunda, işgörenler daha verimli çalışarak örgütün gelişimine katkılarda bulunması beklenmektedir.

Bu çerçevede belediyelerde kısıtlı çalışmaların olması, yerel yönetimlerde araştırmaya konu olan üç değişkenin yer aldığı araştırmaların bulunmaması sebebiyle bu çalışmanın literatüre ve bu alanda çalışmalar yapan kişilere önemli faydalar sunacağı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni kentsel sorunların çözümü, vatandaşların ihtiyaçlarına giderilmesi açısından yerel hizmetlerin en önemli kuruluşlarından olan belediyeleri kapsamaktadır. Bilindiği üzere halkın gereksinimlerini karşılamak amacıyla belediyelerde birçok hizmetler verilmektedir. Bu hizmetlerin gerçekleşmesinin temelinde fedakarlık, özveri, güçlü iletişim, hizmet etme anlayışı büyük rol oynamaktadır. Bu yüzden hizmetkar liderlik modelinin belediyelerde etkin bir şekilde uygulanabileceği düşünülmektedir. Kendisini halkın ihtiyaçlarına adamış ve hiçbir fedakarlıktan kaçınmadan hizmet etmeyi ilke edinmiş olan bir lider etrafında bulunan herkese iyi bir örnek olacaktır. Bu özelliklere sahip olan lideri takip eden işgörenler de benzer tutum ve davranışları sergileyerek örgütün gelişimine büyük katkılar sağlayacaklardır. Bu sebeple belediyelerde bulunan yöneticilerin sergiledikleri davranışları çok büyük önem arzetmektedir. Bu bağlamda araştırmanın evreni, hizmetkar liderlik davranışının sonuçlarının etkili bir şekilde tespit edileceği yerel yönetimin en önemli kurumlarından biri olan belediyeler olarak belirlenmiştir.

Türkiye' de yapılan istatistikler sonucunda; büyükşehir belediyesi 30 adet, il belediyesi 51 adet, büyükşehir ilçe belediyesi 519 adet, ilçe belediyesi 400 adet, belde belediyesi 397 adet olmak üzere toplam 1397 adet belediye olduğu saptanmıştır. Buna ilişkin Tablo 11 aşağıda yer almaktadır (Türkiye Belediyeler Birliği, 2019).

Tablo 11. Türkiye'de Bulunan Belediyelerin İstatiksel Oranı

TÜRÜ	**SAYISI**	**ORANI**
Büyükşehir Belediyesi	30	2%
İl Belediyesi	51	4%
Büyükşehir İlçe Belediyesi	519	37%
İlçe Belediyesi	400	29%
Belde (Kasaba)Belediyesi	397	28%
Toplam	1397	100%

Kaynak: Türkiye Belediyeler Birliği, tbb.gov.tr/belediyelerimiz/istatistikler/genel-istatistikler/ (Erişim tarihi: 31.1.2019).

Hizmet sektörünün önemli kolunda faaliyet gösteren belediyelerde görev alan tüm çalışanlar araştırmanın anakütlesidir. Araştırma evreni olarak İstanbul, Adapazarı ve İzmir'deki belediyeler belirlenmiştir. Araştırmada kullanılacak örneklem sayısını belirlemek için aşağıda Tablo 12'den yararlanılmıştır.

Tablo 12. α= 0.05 İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yahşi Yazıcıoğlu ve Saniye Erdoğan, (2014), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 60

Araştırmayada dahil edilen belediyelerdeki çalışan sayısı yaklaşık olarak 5000'dir. %5 hata payı ile 25000 kişiyi temsil etmek için bu belediyelerden rastgele 357 kişinin seçilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada 616 kişi rastgele seçilerek gerekli örneklem sayısı fazlası ile karşılanmıştır. Araştırmanın örneklemi İstanbul Belediyesinde 517, Adapazarı Belediyesinde 41 ve İzmir Belediyesinde 58 adet olmak üzere toplam 616 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem seçiminde "Tesadüfi Olmayan Örnekleme Yöntemlerinden Kolayda Örnekleme Yöntemi" kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, diğer örneklem tekniklerine göre daha kolay, daha ucuz, hızlı olduğu bu yöntem seçilmiştir. Bu örneklem tekniği ile elde edilen örneklemin araştırma evrenini temsil etme gücü zayıf olmasına rağmen, uygulamada sosyal bilim araştırmalarının yarıdan fazlasında bu tekniğin kullanıldığına dair bulgular mevcuttur (Monette, 2002).

Araştırmada belediye çalışanlarından verilerin toplanması için birincil veri toplama yöntemlerinden birisi olan anketle veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma İstanbul, Adapazarı ve İzmir'in belediyelerinde yapılmıştır. Ayrıca Türkiye'deki tüm belediyelerden örneklem alınamayacağı için araştırma evrenimiz sadece bu üç belediye ile sınırlı kalmıştır. Toplam 800 adet anket dağıtılmış, 616 adet anket geri gelmiştir. Bu belediyelerde, 2017 Ocak-Mayıs dönemi itibariyle, İstanbul Belediyesinde 517, Adapazarı Belediyesinde 41 ve İzmir Belediyesinde 58 adet olmak üzere toplam 616

anket toplanmıştır. Toplanan anketlerin belediyelere ilişkin dağılımı Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13. Belediyelere İlişkin Geçerli Anket Sayısı

İL	İLÇE	SAYI
İSTANBUL	Başakşehir	30
	Bayrampaşa	1
	Beşiktaş	11
	Beykoz	86
	Beyoğlu	59
	Eyüp	2
	Fatih	28
	Gaziosmanpaşa	1
	İBB (İstanbul Büyükşehir Bld.)	79
	İkitelli	1
	Kadıköy	70
	Kağıthane	9
	Kartal	1
	Sarıyer	40
	Sultanbeyli	2
	Şişli	61
	Ümraniye	29
	Üsküdar	7
İZMİR	Konak	58
ADAPAZARI	Sapanca	41
TOPLAM		616

5.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırma çerçevesinde İstanbul, Adapazarı ve İzmir' deki belediyelerde çalışan bireylere anket uygulaması yapılacağından dolayı ilgili brimlerden sözlü izinler alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra insan kaynakları aracılığıyla anketlerin

birimlere dağıtılması gerçekleştirilmiştir. Anket formları önce Büyükşehir Belediyesi olmak üzere tüm Belediyelere tercihen büyük çoğunluğu elden yapılmıştır. Elden ulaştırmanın imkânsız olduğu durumlarda ise anketlerin doldurulması sürecinde "zaman, maliyet ve güvenilirlik" unsurları açısından faydalı olduğuna inanılan çevrimiçi anket formundan yararlanılmıştır. Dağıtılan 800 anketin 720 adeti geri teslim alınmıştır. Bu anketlerden bozuk ve hatalı olanlar çıkarıldıktan sonra geriye kalan 616 katılımcının verisi kullanılarak analizler yapılmıştır.

Araştırmada belediye çalışanlarından verilerin toplanması için birincil veri toplama yöntemlerinden birisi olan anketle veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Ankette çalışanlara demografik soruların yanı sıra daha önce geliştirilmiş olan geçerlilik ve güvenirliliği test edilmiş, ''Hizmetkar Liderlik Ölçeği'', ''Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'' ve ''Minnesota İş Tatmin Ölçeği'' ile ilgili toplam 53 soru sorulmuştur. Sorulan bu sorular çerçevesinde araştırmanın amacına yönelik istatiksel analizler yapılmıştır. Demografik sorular dışındaki ölçek sorularında deneklerin kanaatlerini ortaya çıkarmak açısından sosyal bilimlerde sıkça kullanılan 5'li likert tipi sorular sorulmuştur. Likert tipi sorular aralıklı ölçekte olduğu için istatiksel analizlere uygun olduğu düşünülmüştür.

5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

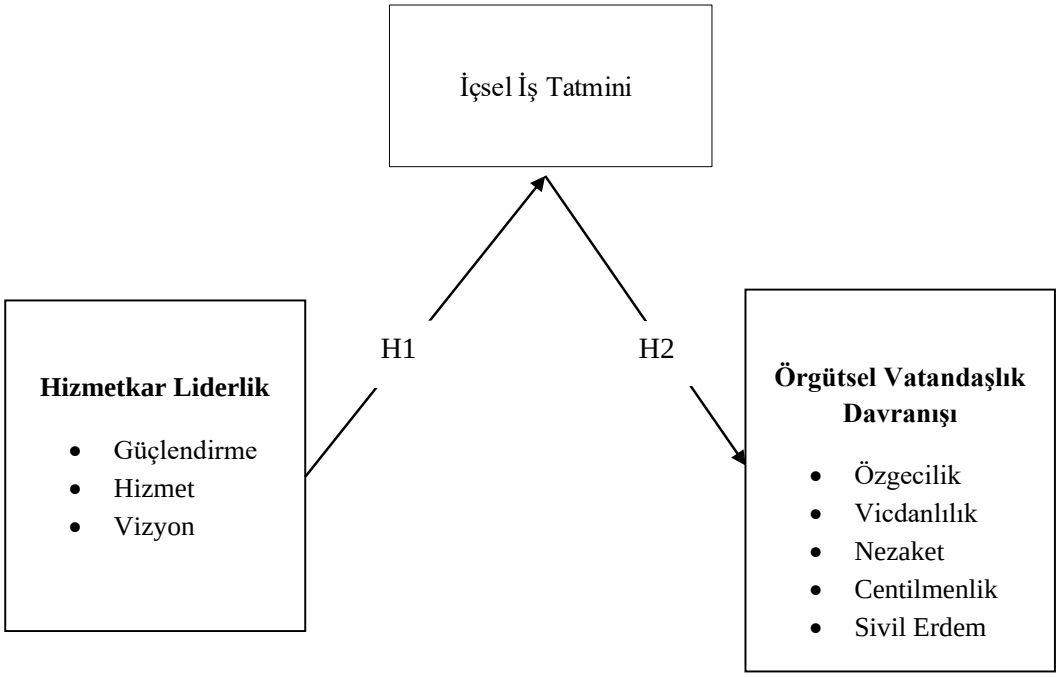
Araştırmanın amacı son dönemlerde ön plana çıkan "Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı" ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş Tatmininin aracılık etkisini gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile bu çalışma gerçekleştilmiştir. Araştırmanın modelinde hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi incelenmektedir.

Hizmetkar liderlik kavramı, 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, güçlendirme, vizyon ve hizmettir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdemdir. İş tatmini kavramı 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminidir. Model 1'de, hizmetkar liderlik boyutları olan güçlendirme, vizyon, hizmet boyutunun; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil

erdem boyutları üzerindeki etkisinde içsel iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir (Şekil 13).

Model 2'de, hizmetkar liderlik boyutları olan güçlendirme, vizyon, hizmet boyutunun; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem boyutları üzerindeki etkisinde dışsal iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir (Şekil 14).

Araştırma Modeli 1:



Şekil 13. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İçsel İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 1

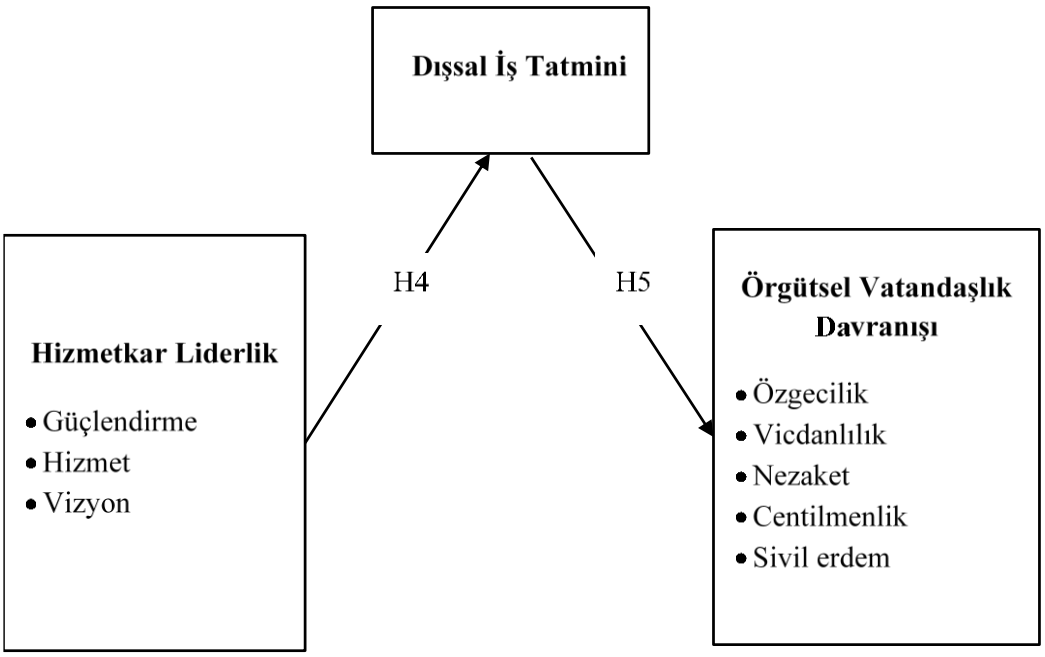
Şekil 13'de yer alan model 1, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide içsel iş tatminin aracılık etkisinin test edildiği modeldir. Bu modelde hizmetkar liderlik değişkeni bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; Güçlendirme

(G), Hizmet (H) ve Vizyon (V) boyutlarından oluşmaktadır. Modelde, örgütsel vatandaşlık değişkeni bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarından oluşmaktadır. Son olarak modelde, İçsel İş Tatmini (İİT) aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu modele ilişkin hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Model 1 Hipotezleri:

H1: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları İçsel İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
H2: Katılımcıların İçsel İş Tatmini Algıları ÖVD' nı pozitif yönde etkilemektedir.
H3: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ile ÖVD arasındaki ilişkide İçsel İş Tatmininin Aracı Rolü bulunmaktadır.

Araştırma Modeli 2:



Şekil 14: Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 2

Şekil 14'de yer alan model 2, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide dışsal iş tatminin aracılık etkisinin test edildiği modeldir. Bu modelde hizmetkar liderlik değişkeni bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; Güçlendirme (G), Hizmet (H) ve Vizyon (V) boyutlarından oluşmaktadır. Modelde, örgütsel vatandaşlık değişkeni bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarından oluşmaktadır. Son olarak modelde, Dışsal İş Tatmini (DİT) aracı değişken olarak yer almaktadır. Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide dışsal iş tatininin aracılık etkisinin test edildiği modele ilişkin hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Model 2 Hipotezleri:

H4: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları Dışsal İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Katılımcıların Dışsal İş Tatmini Algıları ÖVD nı pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları ile ÖVD arasındaki ilişkide Dışsal İş Tatmininin Aracı Rolü bulunmaktadır.

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada hizmetkar liderliği ölçmek için Dennis–Winston (2003) modeli doğrultusunda Aslan ve Özata'nın (2011), birlikte yapmış oldukları çalışmadan yararlanarak geliştirdiği, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçek olan ''Hizmetkar Liderlik Ölçeği'' kullanımştır. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği olarak, Organ'ın (1988) modeli doğrultusunda Basım ve Şeşen' in (2006), iki ayrı çalışmadan yararlanılarak geliştirdiği, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş anket olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden yararlanılmıştır. Son olarak ise İş tatmininin ölçülebilmesi için Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmamızda kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmiştir:

1-Hizmetkar Liderlik Ölçeği: Modelimizde yer alan bağımsız değişken olan hizmetkar liderliği ölçmek için Dennis-Winston (2003) modeli doğrultusunda Aslan ve Özata (2011) tarafından birlikte yapmış oldukları çalışmadan yararlanılarak geliştirdiği, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş anket olan ''Hizmetkar Liderlik Ölçeği''

kullanılmıştır. Aslan ve Özata (2011) gerçekleştirdikleri bu araştırmada sağlık yöneticilerinin hizmetkar liderlik anlayışını tespit etmek için Dennis ve Winston (2003) ile Dennis ve Bocernea (2006) hizmetkar liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaparak literatürümüze büyük ve önemli katkı sağlamışlardır. Dennis ve Winston'un (2003) ölçeğinin orjinalinde güçlendirme boyutunda 10, hizmet boyutunda 6 adet ve son olarak da vizyon boyutunda 7 adet olmak üzere toplam 23 soru bulunmaktadır. Aslan ve Özata (2011) yapmış oldukları anketin değerlendirme aşamasında 1 adet soruya (yöneticim örnekle yönetir) ankete katılan kişiler tarafından anlaşılamadığı için anketten çıkartmışlardır. Bunun sonucunda anket 22 soru olarak belirlenmiştir. Ancak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; Güçlendirme boyutunda 7, Hizmet boyutunda 4 ve Vizyon boyutunda 3 soru olmak üzere toplam 14 soruluk ''Hizmetkar Liderlik ölçeği'' elde edilmiştir (Aslan ve Özata, 2011, s. 147). Elde edilen bu ölçeğin Cronbach Alpha değerleri Güçlendirme boyutu için .96, Hizmet boyutu için .88, Vizyon boyutu için .89 ve ölçeğin bütünü için ise .97 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan bu ölçeğin ileri düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Aslan ve Özata, 2011, s. 150). Anket bulguları incelendiğinde Dennis ve Winston (2003) ölçeğinde yer alan 14 sorudan en yüksek puanı "Yöneticim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır'' sorusu almıştır. En düşük puanı ise "Yöneticim başkalarına hizmet ederken kendinden ödün verir." sorusu karşılık bulmuştur (Aslan ve Özata, 2011, s. 148). Bu bağlamda Aslan ve Özata (2011)'' nın, Dennis ve Winston' un (2003) hizmetkar liderlik modeli kapsamında geliştirdiği, güvenilirliği ve geçerliliği test ederek Türk Literatürü'ne kazandırmış olduğu ''Hizmetkar Liderlik Ölçeği''nden faydalanılarak bu araştırmamız gerçekleştirilmiştir. Hizmetkar Liderlik Ölçeği' ne ilişkin anket tez Ek 1'de yer almaktadır. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinde yer alan boyutlar ve ifade numaraları aşağıda Tablo 14'de belirtilmiştir:

Tablo 14. Hizmetkar Liderlik Boyutları Ve İfade Numaraları

Hizmetkar Liderlik Boyutları	İfade Sayısı	İfade Numaraları
Güçlendirme	7	2-3-6-7-8-9-10
Hizmet	4	11-12-13-14
Vizyon	3	1-4-5

2- Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Çalışmamızda Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği olarak, Organ' ın (1988) modeli doğrultusunda Basım ve Şeşen'in (2006), iki ayrı çalışmadan yararlanılarak geliştirdiği, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçek olan''Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'' kullanılmıştır.

Basım ve Şeşen (2006), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini iki ayrı çalışmadan (Vey Campbell, 2004; Wiiliamsishia W, 1999) yararlanarak hazırlamışlardır. İki ayrı çalışmadan yararlanmalarının sebebi, her iki ölçeğin istatiksel verilerle ortaya konmuş güçlü verilerini birleştirerek daha etkili ve faydalı bir ölçek oluşturmaktır (Basım ve Şeşen, 2006, s. 87-88). Anket beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların, Organı'ın (1988) ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışları ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Anket 19 ifadeden oluşmaktadır. Boyutları olan özgecilik 5 madde, centilmenlik 4 madde, sivil erdem 4 madde, vicdanlılık 3 madde, nezaket 3 maddeden oluşmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006, ss. 88-89). Ankete örnek olarak ''Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum'', '' Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm'', ''Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim'' gibi yargı cümleleri bulunmaktadır. Ankette 6'lı liker tipi ölçek 1(hiçbir zaman) ile 6 (her zaman) kullanılmıştır. Anketin Türkçe'ye çeviri konusunda Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından uygun görülen bir yöntem tercih edilmiştir. Anketin Türkçe'ye çevirisi iki ayrı kişi tarafından yapılmıştır. Türkçe çevirileri yapıldıktan sonra bu çevirilerin değerlendirilmesi ve uyarlanması için altı kişilik bir uzman grubu ile görüşülmüştür. Bu gruptaki kişiler sosyal bilimler alanında birçok çalışmalar yapmış uzman kişilerdir. Yapılmış olan iki farklı çeviriyi ayrı ayrı inceleyerek Türkçe'ye uygunluğu, anlaşırlığı ve doğruluğu tespit edilmiş bir anket meydana getirmişlerdir (Basım ve Şeşen, 2006, s. 90). Ayrıca örgütsel vatandaşlık ölçeğinin güvenirliğini test etmek amacıyla hem tüm boyutlar için ayrı ayrı, hem de tüm ölçek için toplam olarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanması sağlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin cronbach alfa katsayısı birinci örneklem grubunda .89, ikinci grupta .94 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizleri sonuunda ise ölçeğin orijinal ölçekle benzer ve uyumlu bir yapıda olduğunu belirlemiştir. Bu sonuçlar örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Basım ve Şeşen, 2006, s. 97). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine

ilişkin anket tez Ek 1'de yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan boyutlar ve ifade numaraları aşağıda Tablo 15'de belirtilmiştir:

Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Ve İfade Numaraları

ÖVD Boyutları	İfade Sayısı	İfade Numaraları
Özgecilik	5	1-2-3-4-5
Vicdanlılık	3	6-7-8
Nezaket	3	9-10-11
Centilmenlik	4	12-13-14-15
Sivil Erdem	4	16-17-18-19

Organ'ın (1990) modeli doğrultusunda Basım ve Şeşen'in (2006), iki ayrı çalışmadan yararlanılarak geliştirmiş olduğu ''Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'' bazı çalışmalarda kullanılmıştır. Bunlardan bazıları; Aytaş (2018)'ın ''Performans değerlendirme memnuniyetinin örgüsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama''; Topcu'nun (2018) ''Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel insandışılaştırılma algısı arasındaki ilişkiler'' ile Ergen'in (2013) ''Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma'' adlı çalışmaları örnek verilebilir.

3-İş Tatmini Ölçeği: İş tatmininin ölçülebilmesi için Weiss vd.(1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ''Minnesota İş Tatmini Ölçeği'' (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) kullanılmıştır. İçsel tatmin ölçeği için Cronbach Alpha: .86; dışsal tatmin ölçeği için Cronbach Alpha: .80 ve genel tatmin ölçeği için ise Cronbach Alpha: .90 güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır (Şengül, 2008, s. 71). Weiss vd.'nin (1967) geliştirdiği bu ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak literatüre uygun hale getirilmiştir. Güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: .77 olarak ölçülmüştür. Minnesota İş Tatmin Ölçeği iki ayrı formdan oluşmaktadır. Birisi 100 soruluk uzun form şekli ve diğeri de 20 sorudan oluşan kısa form şeklindedir. Bu araştırmada kısa form olan 20 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir:

İçsel iş tatmini: Toplam 12 sorudan oluşmaktadır. İçsel İş tatmini işin kendisine ve kişinin çalışırken hissettiği duyguları içermektedir. Kişinin kabiliyetlerini çalışma alanında ortaya koyabilmesi, hedeflerini gerçekleştirmek için taşıdığı duyguları yansıtabilmesi, çalışma ortamında özgür davranabilmesi, yaratıcı davranabilmesi, verilen yetkiyi kullanabilmesi, iş ortamının kişilere sağladığı imkanlar ve işyerinden hissedilen olumlu duygular içsel iş tatminini oluşturmaktadır (Şengül, 2008, ss. 47- 48).

Dışsal İş Tatmini: Bu boyutta 8 soru bulunmaktadır. Dışsal iş tatmin işin kendisinden kaynaklanmayan, işin dolaylı olan kısımlarını kapsamaktadır. Weiss ve arkadaşları (1967) dışsal iş tatmin boyutlarını; ücret, organizasyonun politikaları, kişinin terfi fırsatları, teknik durumlar ve olaylar şeklinde ifade etmişlerdir (Kaplan, 2011, s. 187).

Minnesota iş tatmin ölçeği; Şengül (2008), Beşiktaş (2009), Kaplan (2011), Eriş (2013), Kaymakçı (2013) olmak üzere birçok tezde ve araştırmalarda yer almıştır. Bu çalışmada Minnesota iş tatmin ölçeği hesaplanmasında beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin ölçeğine ilişkin anket tez Ek 1'de yer almaktadır. Minnesota iş tatmini ölçeğinde yer alan boyutlar ve ifade numaraları aşağıda Tablo 16'da belirtilmiştir:

Tablo 16. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Boyutları Ve İfade Numaraları

Minnesota İş Tatmini Ölçeği Boyutları	İfade Sayısı	İfade Numaraları
İçsel İş Tatmini	12	1-2-3-4-7-8-9-10-11-15-16-20
Dışsal İş Tatmini	8	5-6-12-13-14-17-18-19

İş tatmininin ölçülebilmesi için Weiss vd.(1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ''Minnesota İş Tatmini Ölçeği bazı araştırmalarda kullanılmıştır. Bu çalışmalara örnek olarak Bekiş'in (2013) ''İşyeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma'', Kaymakçı'nın (2013) ''Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma''ile Kaplan'ın (2011) ''Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi:Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama''adlı çalışmalar verilebilir.

5.6. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma İstanbul, Adapazarı ve İzmir'in belediyelerinde yapılmıştır. Ayrıca Türkiye'deki tüm belediyelerden örneklem alınamayacağı için araştırma evrenimiz sadece bu üç belediye ile sınırlı kalmıştır. Toplamda 616 katılımcının verisi kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'deki tüm belediyelerden örneklem alınamayacağından, elde edilen sonuçların bu evren çerçevesinde yorumlanarak benzer araştırmaların tümünde yakın sonuçlar elde edileceği sonucuna varılmıştır. Ancak tüm belediyelerden eşit sayıda şekilde anket toplanamadığı için belediyeler arası eşit sayıda bir dağılım gerçekleşmemiştir. Bu durum araştırmanın kısıtları arasında sayılmaktadır.

Araştırma Soruları:

Araştırmaya konu olan üç kavramsal yapı; Hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminidir. Bu çerçevede, araştırmada cevap aranan sorular şu şekildedir;
1-Hizmetkar liderlik boyutlarının (güçlendirme, vizyon, hizmet), örgütsel vatandaşlık boyutları (sivil erdem, nezaket, özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık) üzerinde etkisi var mıdır? Eğer var ise bu etkinin düzeyi ve ilişkisi (pozitif/negatif) nedir?
2-Hizmetkar liderlik boyutlarının (güçlendirme, vizyon, hizmet), örgütsel vatandaşlık boyutlarının (sivil erdem, nezaket, özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık) üzerindeki etkisinde içsel iş tatmininin aracılık etkisi var mıdır? Eğer var ise bu etkinin düzeyi ve ilişkisi (tam/kısmi) nedir?
3-Hizmetkar liderlik boyutlarının (güçlendirme, vizyon, hizmet), örgütsel vatandaşlık boyutlarının (sivil erdem, nezaket, özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık) üzerindeki etkisinde dışsal iş tatmininin aracılık etkisi var mıdır? Eğer var ise bu etkinin düzeyi ve ilişkisi (tam/kısmi) nedir?

Araştırmanın Ön Kabülleri:

Araştırmanın ön kabulleri şu şekilde sıralanmaktadır;
-Araştırmada kullanılan Hizmetkar liderlik ölçeğinin, katılımcıların hizmetkar liderlik algılarını belirlemede geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu,

-Araştırmada yararlanılan Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin, katılımcılarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemede geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu,
-Araştırmada yararlanılan Minnesota iş tatmin ölçeğinin, katılımcılarının iş tatmini düzeylerini belirlemede geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu,
-Belirlenen örneklem kütlesinin evreni güvenilir bir şekilde temsil ettiği,
-Faydalanılan kaynakların doğru ve bilimsel nitelikteki özellikleri kapsadığı,
-Sonuçlara ulaşabilmek için uygulanan istatistiki yöntem ve analizlerin doğru bilgileri yansıttığı,
-Ankete katılan bireylerin, ekler bölümünde yer alan anket sorularına karşılık; doğru, dürüst ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

5.7. Veri Analizi ve Sonuçları

Bu çalışmada, toplanan veriler analiz edilerek hipotezlerinin sınanmasında çok değişkenli istatistiksel bir teknik olan "Yapısal Eşitlik Modeli" nden yararlanılmıştır. Öncelikle anket sorularının ölçek geçerliliğinin ve güvenirliliğinin ortaya konulabilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra verilerin analizi için yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Bu analizlerde SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli (YEM) ; Faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır. Bu modelin temel amacı; bir veya birden fazla bağımsız değişken ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiler dizisini test etmektir. YEM, başlangıçta sosyal bilimlerde özellikle psikoloji ve sosyoloji dallarında kullanılmıştır. Ancak son zamanlarda eğitim, pazarlama, tıp gibi alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. Yapısal Eşitlik Modelinin tercih edilmesinin temel nedeni; Modeldeki gözlenen değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan yöntem olmasıdır. Ayrıca diğer bir önemli özelliği, gözlemlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir modelde test edilebilmesidir. Bu haliyle YEM; aynı anda birden fazla regresyon analizi olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel Regresyon Analizinde ise; değişkenlerde ölçüm hataları gözardı edilir. Regresyon Analizi, dolaylı etkileri tahmin etmek için kullanılabilir. Ancak bunlar amprik çalışmalarda gerçek sonuç

vermemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, ss. 331-332). Bununla birlikte yapısal eşitlik modeli kovaryans matrisini temel almaktadır. Regresyonda ise korelasyon matrisi kullanılmaktadır. Kovaryans tanım olarak; iki değişken arasındaki ilişkinin standart olmayan değeri olarak ifade edilmektedir (Bayram, 2013).

5.8. Demografik Veriler

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma anketini cevaplayan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumları, medeni durumları, çalışma süresi, pozisyon durumlarını gösteren demografik özelliklerin dağılımı açıklanmıştır. Demografik verilere ilişkin Tablo 17 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 17. Demografik Veriler Tablosu

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	256	41,6
	Erkek	357	58,0
	Boş	3	0,5
	Toplam	616	100,0
Yaş	20-30	126	20,5
	31-40	282	45,8
	41-50	153	24,8
	51 ve üzeri	54	8,8
	Boş	1	0,2
	Toplam	616	100,0
Eğitim durumu	İlköğretim	22	3,6
	Lise	138	22,4
	Yüksekokul	134	21,8
	Lisans	286	46,4
	Lisansüstü	35	5,7
	Boş	1	0,2
	Toplam	616	100,0
Medeni durum	Evli	424	68,8
	Bekar	181	29,4
	Boş	11	1,8
	Toplam	616	100,0
Çalışma süresi	1 yıldan az	64	10,4
	1-5 yıl	206	33,4
	6-10 yıl	193	31,3
	11-15 yıl	79	12,8
	15 yıldan fazla	72	11,7
	Boş	2	0,3
	Toplam	616	100,0
Pozisyon	Memur	290	47,1
	Şef	25	4,1
	Özel Sözleşmeli Personel	45	7,3
	Taşeron personel	141	22,9
	İşçi	64	10,4
	Müdür ve üstü	3	0,5
	Diğer	45	7,3
	Boş	3	0,5
	Toplam	616	100,0

5.9. Ölçek Doğrulama

Çalışmanın bu kısmında, ölçek geçerliliği ve güvenilirliği testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu araştırmada hizmetkar liderlik ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışı

ölçeği ve iş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek için ‘’Doğrulayıcı Faktör Analizi’’nden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin kullanılmayışının sebebi şu şekilde açıklanabilir: Açıklayıcı faktör analizi (AFA) daha çok yeni ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, yapısı bilinmeyen veya kısmen bilinen ölçeklerin yapısını keşfetmek için kullanılır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise daha önce yapısı belirlenmiş olan ölçeklerin eldeki veriler ile ne derece uyumlu çalıştığını belirlemek için kullanılmaktadır. Yapılan bu çalışmada ölçek geliştirmek veya yeni bir ölçeğin yapısını keşfetmek amacı bulunmamaktadır. Bu bakımdan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) tercih edilmemiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin her biri daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılmış ve yapıları tespit edilmiş ölçekler olduğu için bu çalışmada sadece Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanarak, ölçeklerin var olan yapılarını koruyup korumadığını araştırılmıştır.

5.9.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcılara uygulanan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin, Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin ve İş Tatmini Ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. Aşağıda bu analizin tanımı ve özellikleri hakkında açıklayıcı bilgi verilmiştir:

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA): Daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılan analiz yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2016, ss. 331-332).

Doğrulayıcı Faktör Analizinin Özellikleri (Meydan ve Şeşen, 2011):

1- Değişkenlerin oluşturduğu yapı altında yatan ilişkiler, kuramsal olarak geliştirilmiş belirgin hipotezlerin doğrulanması yoluyla yapılır. Dolayısıyla KFA nın keşfedici, DFA nın ise doğrulayıcı mantıkla çalıştığı söylenebilir (Meydan ve Şeşen, 2011).
2- Doğrulayıcı Faktör Analizi Modelleri birer ölçme modelidir (Meydan ve Şeşen, 2011).
3- DFA Analizi; Yeni geliştirilen bir ölçeğin yapısal geçerliliğini (birleşim, ayrışım ve faktöriyel geçerlilik v.b.) ortaya koymak ve yapısal model testlerinin ilk

aşamasında ölçme modellerinin test edilmesi amacıyla tercih edilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

4- Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması o ölçeğin geçerli olduğuna işaret eder.

5- Bir araştırmada uygulanacak temel analizlerden önce DFA uygulanarak ölçeklerin geçerliliğine dair kanıtlar sunulması yaygın kabul gören bir anlayıştır (Meydan ve Şeşen, 2011).

6- Psikometrik özelliklerinden dolayı ölçeklerin her biri farklı faktör ve yapılardan oluşmaktadır. Bazı ölçekler tek faktörlü/ boyutlu (yapı) olarak daha iyi çalışırken, bazıları da çok faktörlü bir yapı içerisinde daha iyi çalışabilmektedir. Bu nedenle DFA de farklı ölçüm modelleri test edilmektedir (Bayram, 2013).

DFA, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye imkân veren yapısal eşitlik modeli analizi türlerinden biridir. Bu analiz, ölçme araçlarının yapı geçerliğinin belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Doğrulayıcı faktör analizi ölçme aracının faktör yapısının eldeki veriler ile ne derece uyumlu olduğu hakkında bilgi vermektedir (Kline, 2011). Analiz sonucunda daha iyi uyum değerleri elde edebilmek için modifikasyon indeksi değerleri incelenmiş ve bazı maddelerin hata değerleri arasına korelasyon okları eklenmiştir. Modifikasyon indeksi değerleri ilgili korelasyonların serbest bırakılması ile ki-kare değerinde meydana gelecek iyileşmeleri göstermektedir. DFA sonucunda test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır.

Model uygunluğunu belirlemek için uyum ölçekleri kullanılmaktadır. Aşağıda bu uyum ölçeklerinin tanımı yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 337):

RMSEA: Serbestlik derecesini dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eder.

SRMR: Evrene ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındak artık kovaryansları test eder.

CFI: Serbestlik derecesini ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre karşılaştırmasını yapar.

NFI: CFI' dan farklı olarak χ^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmadan karşılaştırma yapmasıdır.

TLI (NNFI): NFI' nın serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış şeklidir.

GFI: Model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder

AGFI: GFI' nın serbestlik derecesine ayarlanmış halidir.

χ^2: Önerilen model ile verinin uyumnu test eder. Anlamsız olması, önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğu anlamına gelir.

Sd: Serbestlik derecesini ifade etmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

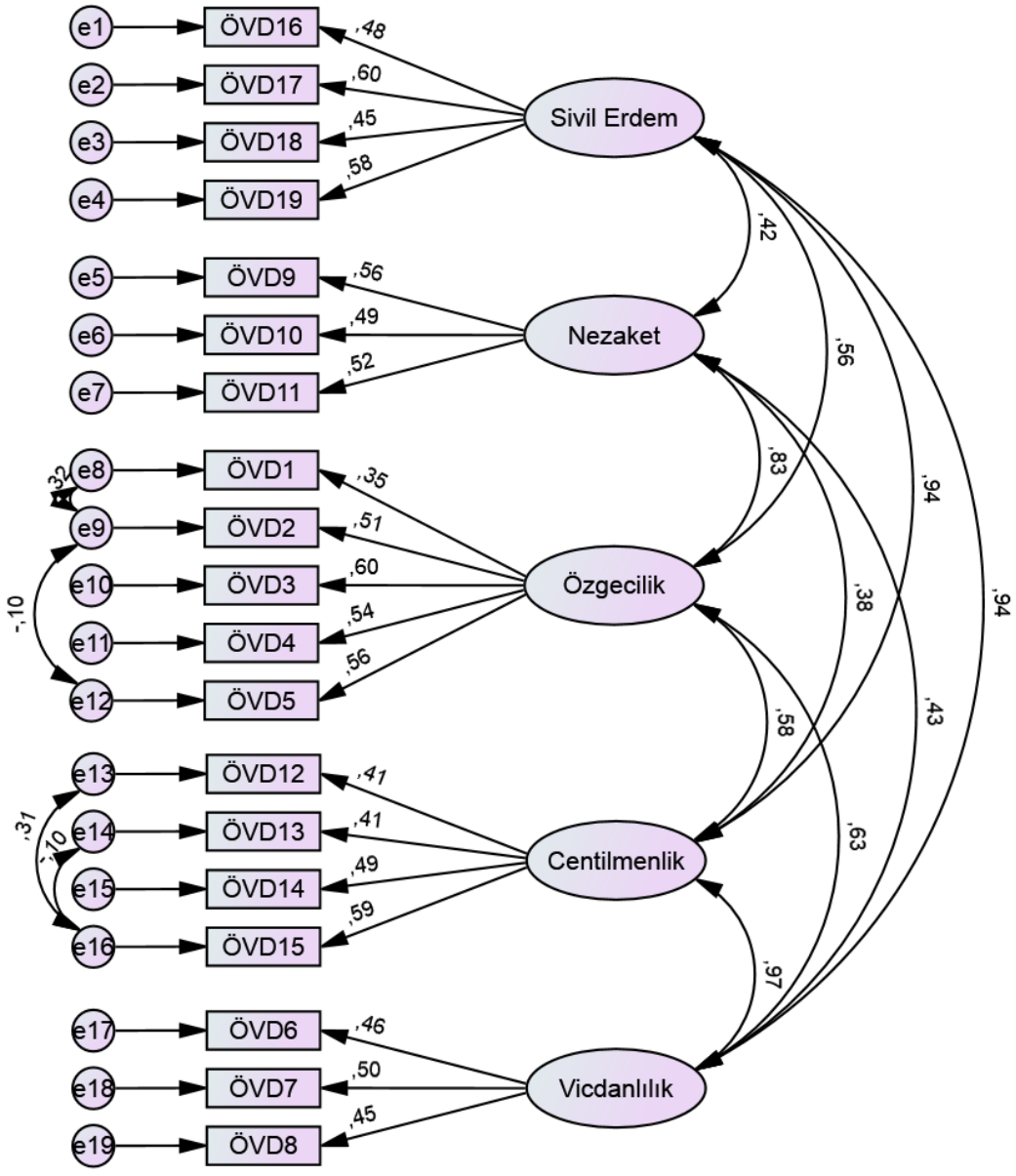
Bu çalışmada, DFA uygulanarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin; sivil erdem, nezaket, özgecilik, centilmenlik ve vicdanlılık olmak üzere beş faktörlü yapısının korunup korunmadığı araştırılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin beş faktörlü yapısını değerlendirmek hesaplanan uyum değerleri Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Beş Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,87	Carmines ve McIver, 1981; Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,06	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,06	
CFI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,90	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
TLI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,90	Bentler ve Bonett, 1980
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,94	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,91	

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin beş faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği ve beş faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda sivil erdem, nezaket, özgecilik, centilmenlik ve vicdanlılık faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,45-0,60; 0,49-0,56; 0,35-0,60; 0,41-0,59 ve 0,45-0,50 arasında değişen değerler almıştır. Test edilen beş faktörlü model Şekil 15'de gösterilmiştir.



Şekil 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

x^2=396,47; Sd=138; p<0,001

Modelde gösterilen tüm yol katsayıları p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları aşağıda Tablo 19'da yer almaktadır:

Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Kavramsal değişken	Standart faktör yükleri	Standart olmayan faktör yükleri	Standart Hata	t-Değeri (Kritik oran)
ÖVD16	Sivil erdem	0,481	1		
ÖVD17		0,597	1,386	0,15	9,238
ÖVD18		0,454	0,885	0,112	7,913
ÖVD19		0,577	1,266	0,139	9,082
ÖVD9	Nezaket	0,558	1		
ÖVD10		0,486	0,869	0,11	7,921
ÖVD11		0,521	0,939	0,114	8,241
ÖVD1	Özgecilik	0,355	1		
ÖVD2		0,510	1,195	0,153	7,826
ÖVD3		0,597	1,347	0,194	6,938
ÖVD4		0,539	1,148	0,17	6,733
ÖVD5		0,564	1,225	0,18	6,787
ÖVD12	Centilmenlik	0,412	1		
ÖVD13		0,405	0,862	0,13	6,609
ÖVD14		0,494	1,372	0,186	7,391
ÖVD15		0,585	1,49	0,157	9,51
ÖVD6	Vicdanlılık	0,459	1		
ÖVD7		0,504	1,136	0,137	8,267
ÖVD8		0,453	1,308	0,169	7,764

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin iç tutarlılık ile ilişkili güvenirlik düzeyini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Sivil erdem, nezaket, özgecilik, centilmenlik ve vicdanlılık faktörleri için hesaplanan Cronbach alfa katsayıları sırası ile 0,71; 0,63; 0,72; 0,64 ve 0,54'tür. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 0,70′den büyük olması istenmekle beraber çok faktörlü ölçeklerde madde sayısının az olduğu faktörlerde 0,50 ve daha yüksek Cronbach Alfa değerlerinin de önemli olduğu ve dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. (Kember, Biggs ve Leung, 2004). Elde edilen sonuçlar, genel olarak, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir

Tablo 20. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Faktörlerine Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Boyutlar	**Madde sayısı**	**Cronbach Alfa**
Sivil erdem	4	0,71
Nezaket	3	0,63
Özgecilik	5	0,72
Centilmenlik	4	0,64
Vicdanlılık	3	0,54

Geçerlik ve güvenirlik çalışması sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin orijinal yapısını koruduğu ve 19 maddeden oluştuğu gözlenmiştir. Faktör analizi ölçeğin beş faktörlü yapısının toplanan veriler ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yüklerinin 0,35 ile 0,60 arasında değiştiği görülmüştür. Hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları ise ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğu göstermiştir.

Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

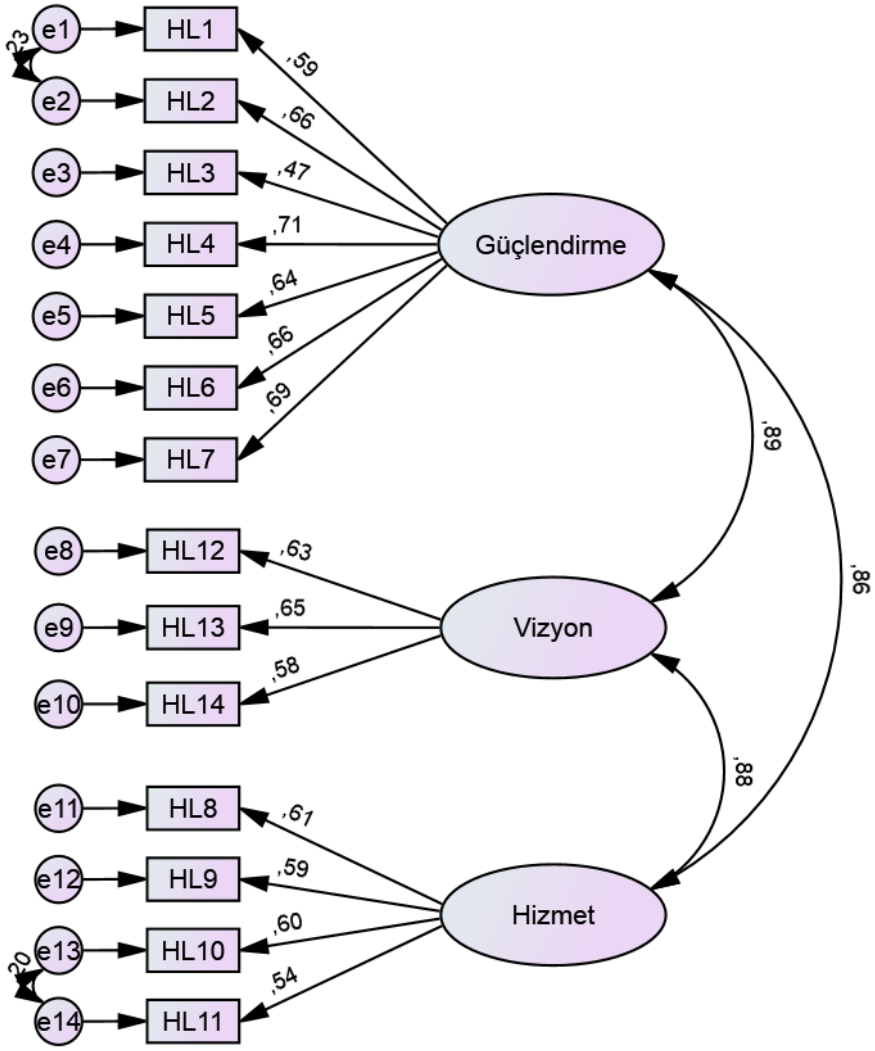
Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcılara uygulanan Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. Bu çalışmada, DFA uygulanarak Hizmetkar Liderlik ölçeğinin; güçlendirme, vizyon ve hizmet olmak üzere üç faktörlü yapısının korunup korunmadığı araştırılmıştır.

Analiz sonucunda daha iyi uyum değerleri elde edebilmek için modifikasyon indeksi değerleri incelenmiş ve bazı maddelerin hata değerleri arasına korelasyon okları eklenmiştir. Modifikasyon indeksi değerleri ilgili korelasyonların serbest bırakılması ile ki-kare değerinde meydana gelecek iyileşmeleri göstermektedir. DFA sonucunda test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin üç faktörlü yapısını değerlendirmek hesaplanan uyum değerleri Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,31	Carmines ve McIver, 1981; Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,04	
CFI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,97	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
TLI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,96	Bentler ve Bonett, 1980
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,96	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,95	

Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin üç faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve üç faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda güçlendirme, vizyon ve hizmet faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,47-0,71; 0,58-0,65 ve 0,54-0,61 arasında değişen değerler almıştır. Test edilen üç faktörlü model Şekil 16'da gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 16. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

***x*²=396,47; Sd=72; *p*<0,001**

Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına ilişkin Tablo 22 aşağıda yer almaktadır:

Tablo 22. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Kavramsal değişken	Standart faktör yükleri	Standart olmayan faktör yükleri	Standart Hata	t-Değeri (Kritik oran)
HL1	Güçlendirme	0,593	1		
HL7		0,691	1,089	0,083	13,157
HL2		0,658	1,055	0,072	14,616
HL3		0,470	0,772	0,078	9,839
HL4		0,706	1,084	0,081	13,349
HL5		0,644	0,973	0,078	12,538
HL6		0,663	1,04	0,081	12,787
HL12	Vizyon	0,634	1		
HL13		0,650	1,058	0,083	12,763
HL14		0,581	0,857	0,073	11,708
HL8	Hizmet	0,614	1		
HL9		0,591	0,767	0,067	11,43
HL10		0,596	0,982	0,086	11,421
HL11		0,544	0,846	0,08	10,622

Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin iç tutarlılık ile ilişkili güvenirlilik düzeyini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının 0,70 ve daha yüksek bulunması ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2005). Güçlendirme, vizyon ve hizmet faktörleri için hesaplanan Cronbach alfa katsayıları sırasıyla 0,89; 0,77 ve 0,79'dur. Bu değerler ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yeterli düzeyde bulunduğunu göstermiştir.

Tablo 23. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Faktörlerine Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Güçlendirme	7	0,89
Vizyon	3	0,77
Hizmet	4	0,79

Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin orijinal yapısını koruduğu ve 14 maddeden oluştuğu gözlenmiştir. Faktör analizi ölçeğin üç faktörlü yapısının toplanan veriler ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yüklerinin 0,47 ile 0,71 arasında değiştiği görülmüştür. Hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları ise ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğu göstermiştir.

İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İş tatmininin İçsel iş tatmini boyutunun ve dışsal iş tatmini boyutunun geçerlilik ve güvenilirlilik analizine ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır

a)İçsel İş Tatmini Boyutunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

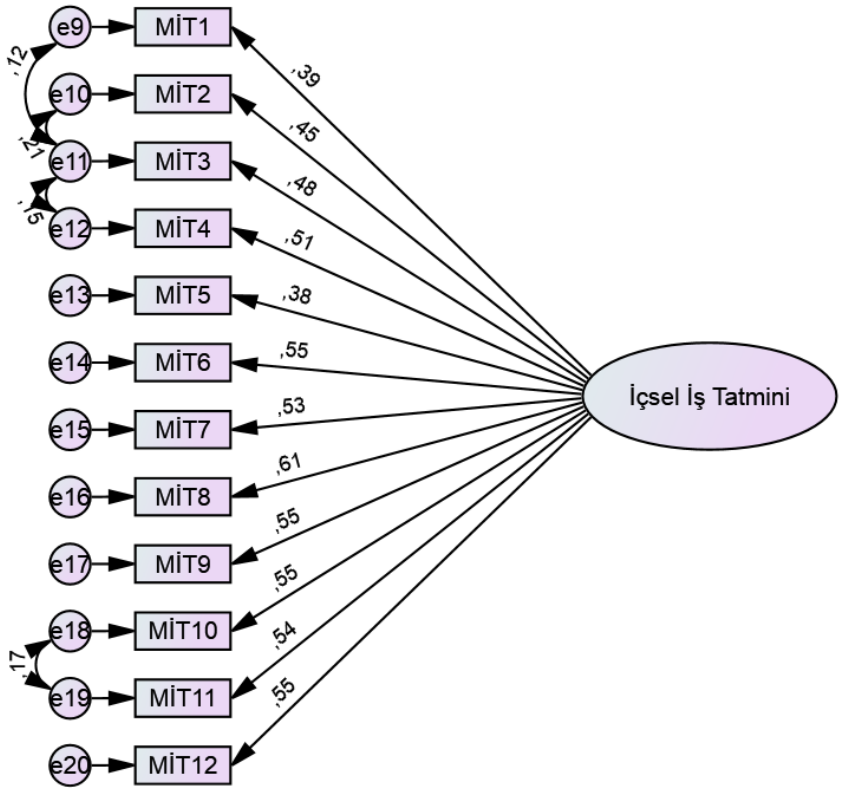
Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcılara uygulanan İş Tatmini Ölçeğinin içsel iş tatmini boyutunun yapı geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. Bu çalışmada, DFA uygulanarak İş Tatmini Ölçeğinin içsel iş tatmini boyutunun tek faktörlü yapısının korunup korunmadığı araştırılmıştır.

Analiz sonucunda daha iyi uyum değerleri elde edebilmek için modifikasyon indeksi değerleri incelenmiş ve bazı maddelerin hata değerleri arasına korelasyon okları eklenmiştir. Modifikasyon indeksi değerleri ilgili korelasyonların serbest bırakılması ile ki-kare değerinde meydana gelecek iyileşmeleri göstermektedir. DFA sonucunda test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır. İş Tatmini Ölçeğinin içsel iş tatmini boyutunun tek faktörlü yapısını değerlendirmek için hesaplanan uyum değerleri Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatmini Boyutunun Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,65	Carmines ve McIver, 1981; Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,04	
CFI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,94	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
TLI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,92	Bentler ve Bonett, 1980
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,96	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,94	

İş Tatmini Ölçeğinin içsel iş tatmini boyutunun doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Tek faktörlü yapının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmıştır. DFA sonucunda içsel iş tatmini boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,38 ile 0,61 arasında değişen değerler almıştır. Test edilen tek faktörlü model Şekil 17'de gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 17. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

x^2=132,23; Sd=50; p<0,001

İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına ilişkin Tablo 25 aşağıda yer almaktadır:

Tablo 25. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Kavramsal değişken	Standart faktör yükleri	Standart olmayan faktör yükleri	Standart Hata	t-Değeri (Kritik oran)
MİT1		0,514	1		
MİT4		0,378	1,214	0,162	7,491
MİT5		0,549	1,014	0,158	6,419
MİT6		0,533	1,355	0,176	7,703
MİT7		0,605	1,275	0,168	7,613
MİT8		0,549	1,46	0,183	7,984
MİT9	İçsel iş tatmini	0,386	1,478	0,192	7,704
MİT2		0,450	1,346	0,191	7,04
MİT3		0,485	1,225	0,158	7,737
MİT12		0,547	1,315	0,171	7,691
MİT11		0,543	1,513	0,198	7,637
MİT10		0,551	1,568	0,204	7,685

İş Tatmini Ölçeğinin içsel iş tatmini boyutunun iç tutarlılık ile ilişkili güvenirlik düzeyini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının 0,70 ve daha yüksek bulunması ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2005). Hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0,87'dir. Bu değer ölçeğin içsel iş tatmini boyutunun iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yeterli düzeyde bulunduğunu göstermiştir. İş Tatmini Ölçeğinin içsel iş tatmini boyutuna Ait Cronbach Alfa katsayısı Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel İş Tatmini Boyutuna Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Boyutlar	**Madde sayısı**	**Cronbach Alfa**
İçsel iş tatmini	12	0,87

b) Dışsal İş Tatmini Boyutunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcılara uygulanan İş Tatmini Ölçeğinin dışsal iş tatmini boyutunun yapı geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. Bu çalışmada, DFA uygulanarak İş Tatmini Ölçeğinin dışsal iş tatmini boyutunun tek faktörlü yapısının korunup korunmadığı araştırılmıştır.

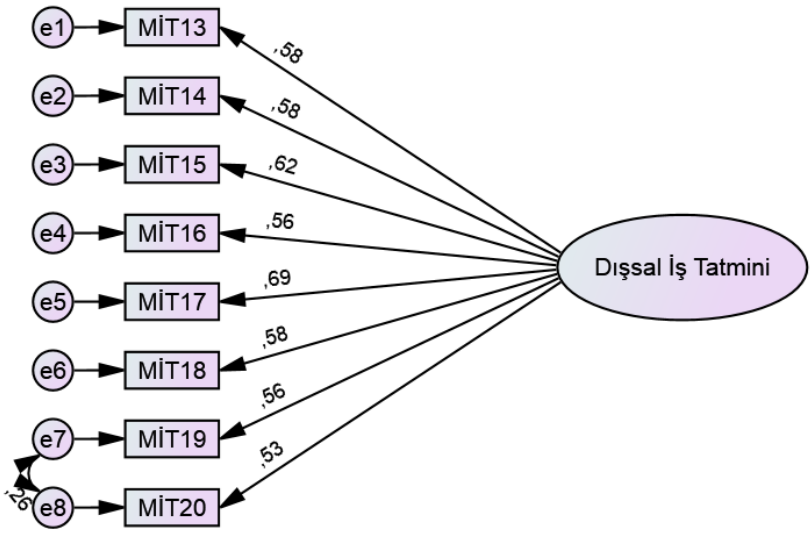
Analiz sonucunda daha iyi uyum değerleri elde edebilmek için modifikasyon indeksi değerleri incelenmiş ve bazı maddelerin hata değerleri arasına korelasyon okları eklenmiştir. Modifikasyon indeksi değerleri ilgili korelasyonların serbest bırakılması ile ki-kare değerinde meydana gelecek iyileşmeleri göstermektedir. DFA sonucunda test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır. İş Tatmini Ölçeğinin dışsal iş tatmini boyutunun tek faktörlü yapısını değerlendirmek için hesaplanan uyum değerleri Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatminin Boyutunun Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,42	Carmines ve McIver, 1981; Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,03	
CFI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,98	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
TLI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,97	Bentler ve Bonett, 1980
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,98	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,97	

İş Tatmini Ölçeğinin dışsal iş tatmini boyutunun doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Tek faktörlü yapının eldeki veriler ile iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmıştır. DFA sonucunda dışsal iş tatmini boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,53 ile 0,69

arasında değişen değerler almıştır. Test edilen tek faktörlü model Şekil 18'de gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 18. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

x^2=46,04; Sd=19; p<0,001

İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır:

Tablo 28. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatminin Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Kavramsal değişken	Standart faktör yükleri	Standart olmayan faktör yükleri	Standart Hata	t-Değeri (Kritik oran)
MİT13	Dışsal iş tatmini	0,580	1		
MİT14		0,585	1,06	0,097	10,941
MİT15		0,621	1,132	0,099	11,392
MİT16		0,559	1,434	0,135	10,6
MİT17		0,687	1,411	0,116	12,13
MİT18		0,580	1,049	0,096	10,88
MİT19		0,560	1,04	0,098	10,566
MİT20		0,528	0,974	0,096	10,111

İş Tatmini Ölçeğinin dışsal iş tatmini boyutunun iç tutarlılık ile ilişkili güvenirlik düzeyini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının 0,70 ve daha yüksek bulunması ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2005). Hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0,88'dir. Bu değer ölçeğin dışsal iş tatmini boyutunun iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yeterli düzeyde bulunduğunu göstermiştir. İş Tatmini Ölçeğinin dışsal iş tatmini boyutuna Ait Cronbach Alfa katsayısı Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatmini Boyutuna Ait Cronbach Alfa Katsayıları

Boyutlar	**Madde sayısı**	**Cronbach Alfa**
Dışsal iş tatmini	8	0,88

Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda İş Tatmini Ölçeğinin içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarının orijinal yapısını koruduğu gözlenmiştir. Tek faktörlü yapıya sahip olan içsel ve dışsal iş tatmini boyutları eldeki veriler ile iyi düzeyde uyum göstermiştir. Her iki boyut için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları ise ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğunu işaret etmiştir.

5.10. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon, değişkenler arasında mevcut olan doğrusal ilişki gücünü gösteren katsayıdır. Değişkenler arasında ilişki olduğunun söylenebilmesi için bu katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olması gereklidir. Korelasyon katsayısının -1 ve +1 arasında değer aldığı bilinmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010). Tablo 30'da araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 30. Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Katsayılar

	Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	Güçlendirme	1									
2.	Hizmet	,624**	1								
3.	Vizyon	,639**	,578**	1							
4.	İçsel iş tatmini	,530**	,554**	,534**	1						
5.	Dışsal iş tatmini	,493**	,538**	,507**	,702**	1					
6.	Özgecilik	,377**	,394**	,359**	,433**	,289**	1				
7.	Vicdanlılık	,314**	,484**	,361**	,482**	,415**	,392**	1			
8.	Nezaket	,308**	,157**	,300**	,285**	,196**	,429**	,200**	1		
9.	Centilmenlik	,324**	,440**	,369**	,502**	,428**	,376**	,503**	,248**	1	
10.	Sivil erdem	,398**	,463**	,408**	,562**	,482**	,403**	,497**	,269**	,507**	1
	$\bar{X}$	27,85	15,58	12,31	49,49	32,60	20,57	12,24	13,25	16,42	16,53
	Ss	3,84	2,52	1,74	5,22	4,35	2,49	1,69	1,41	2,00	2,10

**p<0,01; N=616

Tablo 30 incelendiğinde, hizmetkar liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden elde edilen puanlar arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların hizmetkar liderlik ve iş tatmini puanları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı puanları da artış göstermiştir.

5.11. Aracı Değişken Analizi ve Bulgular

Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puan ortalamalarını; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırarak incelenmiştir. Bu karşılaştırmalar için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Parametrik analizleri birtakım varsayımlara dayanmaktadır. Veriler analiz edilmeden önce, veri setinin kullanılacak analizler için gerekli varsayımları karşılayıp karşılamadığı belirlenmiştir. Bunun için ilk olarak, veri setinde tek değişkenli normal dağılımı güçleştiren uç değerlerin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda kutu grafikleri oluşturulmuştur. Elde edilen grafiklere göre veri setinde herhangi bir uç değerin bulunmadığı anlaşılmıştır. Bir sonraki adımda, hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puanlarının normal dağılıma sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için elde edilen puanlara ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1 aralığında bulunması normal dağılım varsayımının karşılanması için yeterlidir (George ve Mallery, 2010). Ölçeklerden elde edilen puanlar için hesaplanan katsayılarının belirtilen aralıkta yer aldığı ve normal dağılımın sağlandığı aşağıda Tablo 31'de gözlenmiştir.

Tablo 31. Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık Ve Basıklık Katsayıları

	N	Çarpıklık		Basıklık	
		Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Güçlendirme	616	-0,58	0,10	0,75	0,20
Hizmet	616	-0,59	0,10	0,36	0,20
Vizyon	616	-0,56	0,10	0,19	0,20
Hizmetkar liderlik toplam	616	-0,49	0,10	0,40	0,20
İçsel iş tatmini	616	-0,37	0,10	0,27	0,20
Dışsal iş tatmini	616	-0,73	0,10	0,77	0,20
İş tatmini toplam	616	-0,45	0,10	0,27	0,20
Özgecilik	616	-0,27	0,10	-0,01	0,20
Vicdanlılık	616	-0,44	0,10	-0,13	0,20
Nezaket	616	-0,48	0,10	-0,44	0,20
Centilmenlik	616	-0,36	0,10	-0,20	0,20
Sivil erdem	616	-0,43	0,10	-0,05	0,20
Örgütsel vatandaşlık toplam	616	-0,19	0,10	0,09	0,20

Varyansların homojenlği varsayımı Levene F testi ile incelenmiştir. Varyansların homojen olmadığı durumlarda, tek yönlü varyans analizinde, Welch Testi kullanılarak karşılaştırmalar yapılmıştır. Varyans analizinde farkın kaynağını belirlemek için Tamhane ve Scheffe çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. SPSS 25.0 kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan parametrik analiz teknikleri Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32. Bağımlı, Bağımsız Değişkenler ve Kullanılan Testler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Kullanılan Test
Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinden elde edilen puanlar	Cinsiyet	Bağımsız örneklem t testi
	Medeni durum	
	Eğitim durumu	Tek yönlü varyans analizi
	Pozisyon	
	Çalışma süresi	
	Yaş	

Araştırmanın amacına uygun olarak yapısal eşitlik modeli analizi de kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmeden önce veri setinin çok değişkenli analizler için gerekli varsayımları karşılayıp karşılamadığı kontrol edilmiştir. Çok değişkenli analizler için; (*i*) verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterip göstermediği, (*ii*) araştırmada yer değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunup bulunmadığı ve (*iii*) değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olup olmadığının kontrol edilmesi önerilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Tek değişkenli normal dağılım varsayımı bir önceki adımda kontrol edildiği için bu safhada sadece çok değişkenli normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Çok değişkenli normal dağılımı kontrol etmek için, Mardia'nın çok değişkenli standardize basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Mardia çok değişkenli standardize basıklık değerinin 8'den küçük olması verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Mardia, 1970). Bu araştırmada standardize basıklık değeri 7,32 olarak hesaplanmış ve çok değişkenli normal dağılım varsayımını karşılandığı anlaşılmıştır. Bir sonraki aşamada, analizine dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren matris dağılımı grafiği oluşturulmuştur. Grafikte gösterilen ikili ilişkilerin her birinin doğrusal ilişkileri tanımlandığı gözlenmiştir. Bu sonuç, çok değişkenli doğrulsallık varsayımının karşılandığını göstermektedir.

Üçüncü ve son aşamada, varyans artış faktörleri (VIF) ve tolerans değerleri (TV) incelenerek, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. VIF≥ 10 ve TV≤ 0,10 olması durumunda çoklu bağlantı probleminin varlığından söz edilebilir (Çokluk vd., 2010). Hesaplanan; VIF değerleri 1,00-1,74 arasında, TV değerleri 0,57-1,00 arasında değerler almıştır (Tablo 33). Elde edilen bu değerler, değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermiştir. Sonuç olarak, araştırmada kullanılan verilerin çok değişkenli analizler için gerekli varsayımları karşıladığı anlaşılmıştır. Bu aşamadan sonra 616 katılımcının verisi kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modeli analizi AMOS 24.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 33. Çoklu Bağlantının Değerlendirilmesi

		Çoklu Bağlantı ile İlişkili Değer	
		TV	**VIF**
Bağımlı değişken	Örgütsel vatandaşlık		
Bağımsız değişken	Hizmetkar liderlik	1,000	1,000
Bağımlı değişken	İş tatmini		
Bağımsız değişken	Hizmetkar liderlik toplam	1,000	1,000
Bağımlı değişken	Örgütsel vatandaşlık		
Bağımsız değişkenler	Hizmetkar liderlik toplam	0,573	1,744
	Genel İş tatmini	0,573	1,744

Yapısal eşitlik modeli analizi ile hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide iş tatmininin (içsel ve dışsal olarak) aracılık etkisini test etmek için Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Preacher ve Hayes (2004, 2008) tarafından geliştirilen bootstrap yöntemi parametrik olmayan bir yeniden örnekleme testidir. Bu testin ana özelliği, normallik varsayımına dayanmaması ve dolayısıyla daha küçük örnek büyüklükleri için de uygun olmasıdır (Hair ve diğ., 2014; Pardo ve Roman, 2013). Bu yöntem, Sobel testine göre aracılık etkisinin belirlenmesinde daha kesin bilgiler sunmaktadır. Bu teste göre aracılık etkisinin oluşması için şu durumların karşılanması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2014);

1- Bağımsız değişkenin (hizmetkar liderlik) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık) üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır (Şekil 13),
2- Aracılık modelinde oluşan dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır (Şekil 14 ve Şekil 15),
3- VAF (Variance Accounted For= dolaylı etki/ toplam etki* 100) değeri %80'den büyük ise tam aracılık durumu, %20 ile %80 arasında ise kısmi aracılık durumu ve %20'den küçük ise aracı olmama durumu ortaya çıkmaktadır.

Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide iş tatmininin (içsel ve dışsal olarak) aracılık etkisini belirlemek için klasik bir yöntem olan Sobel testi de

kullanılmıştır. Bu test, aracılık modelinde bulunan değişkenlere ait düzeltilmiş regresyon katsayıları ve bu katsayılara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Yapısal eşitlik modeli analizinde doğrudan etkileri test etmek için t değerlerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olup olmadığı; dolaylı etkileri test etmek için ise bootstrap yöntemi kullanılarak hesaplanan güven aralıkları dikkate alınmıştır. Bootstrap yönteminde, kullanılan veri setinde gözlemlerin tesadüfi olarak yer değiştirilmesi ile yeniden örneklenerek farklı miktarda ve büyüklükte veri setleri oluşturulmaktadır. Bu yöntem kullanılarak, veri setinden 2000 boostrap örneklemi oluşturulmuştur. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olabilmesi için, dolaylı etkiye ait tahmin aralıklarının 0'ı barındırmaması gerekir. Dolaylı etkiye ait tahmin aralıkları 0'ı barındırdığı durumda, dolaylı etkiler istatistiksel olarak anlamsız kabul edilmektedir (Shrout ve Bolger, 2002).

Yapısal eşitlik modeli analizlerinde, test edilen modeli değerlendirmek için χ^2, Yaklaşık Hataların Karekökü (RMSEA), Standart Ortalama Hataların Kara Kökü (SRMR), Karşılaştırıcı Uyum İndeksi (CFI), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) ve Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) gibi model uyum indeksi değerleri hesaplanmaktadır. Modelin kabul edilebilir olup olmadığına karar verirken uyum indeksi değerleri dikkate alınmaktadır. χ^2 değeri bir farklılık değeri olduğundan bu değerin anlamlı olması, test edilen modelin gerçek modelden anlamlı bir şekilde farklılaştığını ifade eder. Bu nedenle modelin uyumu için χ^2'nin anlamlı olmaması ve 5'ten küçük olması istenir. Fakat bu ölçütün karşılanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu durumda χ^2'nin serbestlik derecesine (sd) bölünmesi ile elde edilen değer dikkate alınır. χ^2/sd'nin 5'ten küçük olması, χ^2'nin anlamlı dahi olsa, modelin uyumlu olduğunu gösterir (Kline, 2011). CFI ise, 0 ile 1 arası değişen değerler almaktadır. Bire yakın yüksek CFI değerleri modelin veriler ile oldukça uyumlu olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). SRMR ve RMSEA ise 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. RMSEA ve SRMR uyum iyiliği değerlerinin 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyumu, 0,08'e kadar olan değerleri de kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) ve Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) değerlerinin ise 1'e yakın olması

modelin iyi uyum gösterdiğini işaret etmektedir. Yapısal eşitlik modeli analizinde kullanılan uyum indeksleri ve değer aralıkları Tablo 34'de gösterilmiştir.

Tablo 34. Yapısal Eşitlik Modeli Analizinde Kullanılan Uyum İndeksleri Ve Değer Aralıkları

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	
CFI	≥ 0,95	0,90-0,94	McDonald ve Marsh, 1990
PCLOSE	> 0,01	> 0,05	
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	

5.11.1. Betimsel Bulgular

Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puan ortalamalarını; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırarak incelenmiştir. Bu karşılaştırmalar için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Hizmetkâr liderlik, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlara ait betimsel bilgiler aşağıda Tablo 35'de verilmiştir:

Tablo 35. Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini Ölçeklerinden Alınan Puanlara Ait Betimsel Bilgiler

Puanlar	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	Ss
Güçlendirme	616	15	35	27,85	3,84
Hizmet	616	7	20	15,58	2,52
Vizyon	616	6	15	12,31	1,74
Hizmetkâr liderlik toplam	616	34	70	55,74	7,06
İçsel iş tatmini	616	32	60	49,49	5,22
Dışsal iş tatmini	616	16	40	32,60	4,35
Genel İş tatmini	616	55	100	82,09	8,84
Özgecilik	616	12	25	20,57	2,49
Vicdanlılık	616	6	15	12,24	1,69
Nezaket	616	9	15	13,25	1,41
Centilmenlik	616	11	20	16,42	2,00
Sivil erdem	616	9	20	16,53	2,10
Örgütsel vatandaşlık toplam puan	616	58	95	79,00	6,99

Tablo incelendiğinde, güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamalarının sırasıyla 27,85±3,84; 15,58±2,52; 12,31 ±1,74 ve 55,74±7,06 olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen değerler, katılımcıların; güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkar liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

İçsel iş tatmini, Dışsal iş tatmini ve Genel İş tatmini puan ortalamaları sırasıyla 49,49±5,22; 32,60±4,35 ve 82,09±8,84 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, katılımcıların; içsel, dışsal ve genel iş tatmini algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel Örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları ise sırasıyla 20,57±2,49; 12,24±1,69; 13,25±1,41; 16,42±2,00; 16,53±2,10 ve 79,00±6,99 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerlere göre katılımcıların Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil erdem ve genel Örgütsel vatandaşlık algıları yüksek düzeyde bulunmaktadır.

5.12. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini ölçeklerinden edilen puanların demografik değişkenlere göre; sırasıyla ‘’cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine göre, medeni duruma göre, çalışma süresi, çalışma pozizyonuna ‘’ göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

5.12.1. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Cinsiyete’’ Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular

Aşağıda katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puan ortalamalarının ‘’cinsiyete’’ göre karşılaştırılarak elde edilen sonuçlara ilişkin tablolar aşağıda Tablo 36-Tablo 37 ve Tablo 38 olarak verilmiştir.

Tablo 36. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Cinsiyet	*N*	$\overline{X}$	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Güçlendirme	Kadın	256	27,79	3,85	,24	-,33	611	,74
	Erkek	357	27,90	3,84	,20			
Hizmet	Kadın	256	15,59	2,47	,15	,09	611	,93
	Erkek	357	15,57	2,57	,14			
Vizyon	Kadın	256	12,37	1,64	,10	,79	611	,43
	Erkek	357	12,25	1,81	,10			
Hizmetkâr liderlik toplam	Kadın	256	55,75	6,81	,43	,05	611	,96
	Erkek	357	55,72	7,25	,38			

Tablo 36 incelendiğinde, katılımcıların; güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 37. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Cinsiyet**	***N***	$\bar{X}$	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***p***
İçsel iş tatmini	Kadın	256	49,68	5,22	,33	,81	611	,42
	Erkek	357	49,33	5,23	,28			
Dışsal iş tatmini	Kadın	256	32,75	4,17	,26	,75	611	,46
	Erkek	357	32,49	4,50	,24			
Genel İş tatmini	Kadın	256	82,43	8,80	,55	,84	611	,40
	Erkek	357	81,82	8,89	,47			

Tablo 37 incelendiğinde, katılımcıların; içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini algılarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir. Literatürde iş tatminini etkileyen unsurlardan cinsiyet ile ilgili birçok farklı görüş belirtilmiştir. Cinsiyet konusunda hangi türün iş tatminini daha çok sağladığı konusunda tek bir sonuç çıkmadığı için belirgin bir tespitte bulunulamamıştır (Tüzün, 2013, ss. 14-15). Örneğin Clark (1993) yapmış olduğu bir araştırmasında kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha fazla iş tatmini yaşadıklarını savunmuştur (Groot ve Brink, 1999, s. 344). Bu görüşün tam aksine Savery ve Luks (2000), araştırmalarında erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatmini duyduklarını ortaya koymuşlardır. Çalışmalarında iş saatlerinin uzun olduğu zamanlarda erkeklerin daha iyi bir şekilde uyum sağladığını belirlemişlerdir. Ayrıca kadınların çalışma saatleri dışında aile hayatlarına, çocuklarına daha fazla vakit ayırmak zorunda kaldıkları için esnek çalışma saatlerinin oluşturulduğu işletmelerde iş tatmini düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (Savery ve Luks, 2000, ss. 207-310).

Tablo 38. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Cinsiyet	*N*	$\bar{X}$	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Özgecilik	Kadın	256	20,68	2,46	,15	,93	611	,35
	Erkek	357	20,49	2,51	,13			
Vicdanlılık	Kadın	256	12,25	1,71	,11	,23	611	,82
	Erkek	357	12,22	1,68	,09			
Nezaket	Kadın	256	13,35	1,35	,08	1,40	611	,16
	Erkek	357	13,19	1,45	,08			
Centilmenlik	Kadın	256	16,47	1,96	,12	,57	611	,57
	Erkek	357	16,38	2,03	,11			
Sivil erdem	Kadın	256	16,59	2,11	,13	,59	611	,56
	Erkek	357	16,48	2,10	,11			
Örgütsel vatandaşlık toplam puan	Kadın	256	79,34	6,83	,43	1,01	611	,31
	Erkek	357	78,76	7,11	,38			

Tablo 38 incelendiğinde, katılımcıların; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

5.12.2. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Yaşa’’ Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular

Aşağıda katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puan ortalamalarının ‘’yaşa’’ göre karşılaştırılarak elde edilen sonuçlara ilişkin tablolar (Tablo 39-Tablo 40-Tablo 41) verilmiştir.

Tablo 39. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Yaş	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güçlendirme	20-30	126	27,66	3,67	G.Arası	151,83	3	50,61	3,47	,02
	31-40	282	27,63	3,47	G.İçi	8904,29	611	14,57		
	41-50	153	27,87	4,35	Toplam	9056,12	614			
	51 ve üzeri	54	29,43	4,25						
Hizmet	20-30	126	15,30	2,60	G.Arası	87,05	3	29,02	4,63	,00
	31-40	282	15,49	2,39	G.İçi	3826,56	611	6,26		
	41-50	153	15,56	2,68	Toplam	3913,60	614			
	51 ve üzeri	54	16,76	2,33						
Vizyon	20-30	126	12,11	1,82	G.Arası	19,48	3	6,49	2,16	,09
	31-40	282	12,27	1,60	G.İçi	1833,05	611	3,00		
	41-50	153	12,35	1,90	Toplam	1852,53	614			
	51 ve üzeri	54	12,81	1,67						
Hizmetkâr liderlik toplam	20-30	126	55,07	6,95	G.Arası	663,65	3	221,22	4,51	,00
	31-40	282	55,40	6,29	G.İçi	29941,76	611	49,00		
	41-50	153	55,78	8,04	Toplam	30605,41	614			
	51 ve üzeri	54	59,00	7,49						

Tablo 39 incelendiğinde, katılımcıların vizyon puan ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların güçlendirme, hizmet ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamaları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, "51 ve üzeri" yaş grubunda bulunan katılımcıların güçlendirme, hizmet ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları, "20-30", "31-40" ve "41-50" yaş gruplarında bulan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 40. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Yaş	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
İçsel iş tatmini	20-30	126	49,17	5,32	G.Arası	55,46	3	18,49	,68	,57
	31-40	282	49,40	4,90	G.İçi	16706,27	611	27,34		
	41-50	153	49,65	5,49	Toplam	16761,73	614			
	51 ve üzeri	54	50,31	5,87						
Dışsal iş tatmini	20-30	126	32,48	4,12	G.Arası	8,88	3	2,96	,16	,93
	31-40	282	32,54	4,24	G.İçi	11628,72	611	19,03		
	41-50	153	32,78	4,86	Toplam	11637,60	614			
	51 ve üzeri	54	32,70	4,06						
Genel İş tatmini	20-30	126	81,65	8,85	G.Arası	95,66	3	31,89	,41	,75
	31-40	282	81,93	8,35	G.İçi	47926,87	611	78,44		
	41-50	153	82,43	9,54	Toplam	48022,53	614			
	51 ve üzeri	54	83,02	9,42						

Tablo 40 incelendiğinde, katılımcıların; içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan ve farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Literatürde ise yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarında, uzun yıllar çalışmış yaşı ilerlemiş işgörenlerin yeni başlayan işgörenlere göre işten daha fazla tatmin olduğu, kişilerin işe yeni başladığı dönemlerde iş tatmini düşük çıktığı, bireylerin yaşı artmasıyla iş tatmininin arttığı ifade edilmiştir. Ghazzawi (2011), yapmış olduğu çalışmasında yaşı ilerlemiş işgörenlerin iş tatmininin yüksek çıkmasının nedenini, yaşlı işgörenlerin hayata bakış açısı ve tecrübeleriyle ilgili oluşuna, bu bireylerin daha mantıklı davranmalarına, herşeyi daha net görmelerine bağlamıştır (Ghazzawi, 2011, s. 28).

Tablo 41. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Yaşa Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Yaş	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Özgecilik	20-30	126	20,36	2,38	G.Arası	34,76	3	11,59	1,88	,13
	31-40	282	20,46	2,39	G.İçi	3767,77	611	6,17		
	41-50	153	20,73	2,61	Toplam	3802,53	614			
	51 ve üzeri	54	21,20	2,83						
Vicdanlılık	20-30	126	12,24	1,64	G.Arası	1,32	3	,44	,15	,93
	31-40	282	12,21	1,69	G.İçi	1754,02	611	2,87		
	41-50	153	12,31	1,69	Toplam	1755,34	614			
	51 ve üzeri	54	12,19	1,84						
Nezaket	20-30	126	13,47	1,28	G.Arası	24,58	3	8,19	4,19	,01
	31-40	282	13,04	1,46	G.İçi	1194,34	611	1,95		
	41-50	153	13,41	1,42	Toplam	1218,92	614			
	51 ve üzeri	54	13,44	1,24						
Centilmenlik	20-30	126	16,25	2,01	G.Arası	18,47	3	6,16	1,54	,20
	31-40	282	16,32	1,98	G.İçi	2442,80	611	4,00		
	41-50	153	16,68	1,93	Toplam	2461,27	614			
	51 ve üzeri	54	16,57	2,25						
Sivil erdem	20-30	126	16,52	1,93	G.Arası	2,24	3	,75	,17	,92
	31-40	282	16,49	2,10	G.İçi	2703,01	611	4,42		
	41-50	153	16,55	2,22	Toplam	2705,25	614			
	51 ve üzeri	54	16,70	2,19						
Örgütsel vatandaşlık toplam puan	20-30	126	78,83	6,32	G.Arası	210,70	3	70,23	1,44	,23
	31-40	282	78,51	6,91	G.İçi	29794,26	611	48,76		
	41-50	153	79,69	7,29	Toplam	30004,96	614			
	51 ve üzeri	54	80,11	7,87						

Tablo 41 incelendiğinde katılımcıların; vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların özgecilik ve nezaket puan ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$) Farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, "51 ve üzeri" yaş grubunda bulunan katılımcıların, özgecilik puan ortalamaları, "20-30" yaş grubunda bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca, "51 ve üzeri" ve "20-30" yaş gruplarında bulunan katılımcıların nezaket puan

ortalamaları, “31-40” yaş grubunda bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

5.12.3. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Eğitim Düzeyi’’ne Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular

Aşağıda katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puan ortalamalarının ‘’eğitim düzeyine’’ göre karşılaştırılarak elde edilen sonuçlara ilişkin tablolar (Tablo 42-Tablo 43-Tablo 44) verilmiştir.

Tablo 42. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Eğitim düzeyi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güçlendirme	İlköğretim	22	26,41	4,76	G.Arası	58,85	4	14,71	1,00	,41
	Lise	138	27,96	3,90	G.İçi	8949,53	610	14,67		
	Yüksekokul	134	28,05	3,27	Toplam	9008,38	614			
	Lisans	286	27,76	3,92						
	Lisansüstü	35	28,17	4,20						
Hizmet	İlköğretim	22	15,59	2,22	G.Arası	36,66	4	9,17	1,45	,22
	Lise	138	15,99	2,22	G.İçi	3857,72	610	6,32		
	Yüksekokul	134	15,56	2,40	Toplam	3894,38	614			
	Lisans	286	15,43	2,63						
	Lisansüstü	35	15,14	3,17						
Vizyon	İlköğretim	22	11,91	2,14	G.Arası	17,19	4	4,30	1,43	,22
	Lise	138	12,57	1,78	G.İçi	1828,16	610	3,00		
	Yüksekokul	134	12,31	1,51	Toplam	1845,35	614			
	Lisans	286	12,23	1,70						
	Lisansüstü	35	12,06	2,26						
Hizmetkar liderlik toplam	İlköğretim	22	53,91	8,37	G.Arası	197,37	4	49,34	1,00	,41
	Lise	138	56,52	6,81	G.İçi	30211,84	610	49,53		
	Yüksekokul	134	55,92	6,12	Toplam	30409,20	614			
	Lisans	286	55,41	7,20						
	Lisansüstü	35	55,37	8,81						

Tablo 42 incelendiğinde, katılımcıların; güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Buna göre, farklı eğitim düzeylerinde bulunan katılımcıların; güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 43. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Eğitim düzeyi	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
İçsel iş tatmini	İlköğretim	22	48,27	5,28	G.Arası	211,30	4	52,83	1,95	,10
	Lise	138	50,36	5,31	G.İçi	16496,19	610	27,04		
	Yüksekokul	134	49,76	4,84	Toplam	16707,50	614			
	Lisans	286	49,13	5,09						
	Lisansüstü	35	48,60	6,75						
Dışsal iş tatmini	İlköğretim	22	32,32	5,52	G.Arası	408,21	4	102,05	5,56	,00
	Lise	138	33,96	3,70	G.İçi	11190,34	610	18,34		
	Yüksekokul	134	32,80	4,21	Toplam	11598,56	614			
	Lisans	286	31,97	4,40						
	Lisansüstü	35	31,69	4,86						
Genel İş tatmini	İlköğretim	22	80,59	9,96	G.Arası	1163,76	4	290,94	3,80	,00
	Lise	138	84,32	8,31	G.İçi	46665,09	610	76,50		
	Yüksekokul	134	82,56	8,38	Toplam	47828,85	614			
	Lisans	286	81,09	8,71						
	Lisansüstü	35	80,29	11,04						

Tablo 43 incelendiğinde, katılımcıların içsel iş tatmini puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, "lise" eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların, dışsal tatmin puan ortalamaları, "lisansüstü" eğitim düzeyinde bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca, "lise" eğitim düzeyinde bulunan katılımcıların, genel iş tatmin puan ortalamaları, "lisansüstü" ve "ilköğretim" düzeylerinde bulunan katılımcılarınkine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkide farklı sonuçların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Her zaman aynı sonuçların çıkmayışının temel sebebi bireylerin örgütten beklentilerinin ve isteklerinin farklı olması ve örgütün bu beklentileri karşılayamamasından ileri gelmektedir. Örneğin eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin işe girdikleri zaman beklentileri daha üst seviyelerde olmaktadır. Eğer işyeri bu beklentiye cevap veremezse iş tatmininin azalmaya başlar. Bunun tam aksi durumda yani işyerinin eğitimi yüksek seviyede olan bireylerin beklentisine cevap vermeleri

durumunda iş tatmininin arttığı görülmüştür (Erol, 1998, s. 40). Adams vd. (1996) ' nin yapmış oldukları incelemelerde eğitim seviyesi ile iş tatmininin doğru orantılı sonuçlar verdiğini ifade etmişlerdir. Yapmış oldukları araştırmada işyerinde eğitim seviyesi düşük olan bireylerin iş tatmini düzeyinin düşük, eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin iş tatmini düzeyinin daha yüksek çıktığını belirlemişlerdir. Ayrıca aynı araştırmada eğitim düzeyi düşük olanların sadece iş yerinde değil, özel hayatlarında da sorunlar yaşadığını, aile içerisinde bu durumun çatışma yarattığını ortaya koymuşlardır. Bu görüşe benzer bir görüşü savunan Arıkan'a (2011) göre iyi eğitimli çalışanlar daha iyi konumlarda iş bulabildiklerinden yüksek düzeyde iş tatmini duygusunu hissedeceklerdir.

Tablo 44. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Eğitim düzeyi	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Özgecilik	İlköğretim	22	20,14	2,64	G.Arası	32,72	4	8,18	1,32	,26
	Lise	138	20,38	2,58	G.İçi	3770,50	610	6,18		
	Yüksekokul	134	20,65	2,41	Toplam	3803,21	614			
	Lisans	286	20,55	2,47						
	Lisansüstü	35	21,37	2,45						
Vicdanlılık	İlköğretim	22	12,00	1,35	G.Arası	9,49	4	2,37	,83	,51
	Lise	138	12,44	1,75	G.İçi	1747,33	610	2,86		
	Yüksekokul	134	12,26	1,69	Toplam	1756,81	614			
	Lisans	286	12,15	1,64						
	Lisansüstü	35	12,20	2,03						
Nezaket	İlköğretim	22	12,68	1,59	G.Arası	16,08	4	4,02	2,04	,09
	Lise	138	13,32	1,37	G.İçi	1199,85	610	1,97		
	Yüksekokul	134	13,27	1,39	Toplam	1215,93	614			
	Lisans	286	13,20	1,43						
	Lisansüstü	35	13,71	1,20						
Centilmenlik	İlköğretim	22	16,23	2,51	G.Arası	32,13	4	8,03	2,04	,09
	Lise	138	16,58	1,96	G.İçi	2400,10	610	3,93		
	Yüksekokul	134	16,75	1,83	Toplam	2432,23	614			
	Lisans	286	16,27	1,97						
	Lisansüstü	35	15,97	2,35						
Sivil erdem	İlköğretim	22	15,95	2,36	G.Arası	14,08	4	3,52	,80	,53
	Lise	138	16,64	1,85	G.İçi	2689,23	610	4,41		
	Yüksekokul	134	16,65	2,12	Toplam	2703,31	614			
	Lisans	286	16,49	2,18						
	Lisansüstü	35	16,26	2,08						
Örgütsel vatandaşlık toplam puan	İlköğretim	22	77,00	8,06	G.Arası	193,88	4	48,47	,99	,41
	Lise	138	79,36	6,78	G.İçi	29820,11	610	48,89		
	Yüksekokul	134	79,57	6,45	Toplam	30013,99	614			
	Lisans	286	78,65	7,20						
	Lisansüstü	35	79,51	7,39						

Tablo 44 incelendiğinde, katılımcıların; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan ve farklı eğitim düzeylerinde bulunan katılımcıların; övgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

5.12.4. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Medeni Durumu’’na Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular

Aşağıda katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puan ortalamalarının ‘’medeni duruma’’ göre karşılaştırılarak elde edilen sonuçlara ilişkin tablolar (Tablo 45-Tablo 46-Tablo 47) verilmiştir

Tablo 45. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Medeni durum	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
Güçlendirme	Evli	424	27,90	3,67	,18	,16	603	,87
	Bekâr	181	27,85	4,12	,31			
Hizmet	Evli	424	15,61	2,48	,12	,04	603	,97
	Bekâr	181	15,60	2,55	,19			
Vizyon	Evli	424	12,32	1,71	,08	,11	603	,91
	Bekâr	181	12,30	1,79	,13			
Hizmetkâr liderlik toplam	Evli	424	55,83	6,81	,33	,13	603	,90
	Bekâr	181	55,75	7,43	,55			

Tablo 45 incelendiğinde, katılımcıların; güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Buna göre, evli ve bekar katılımcıların güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 46. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Medeni durum	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*p*
İçsel iş tatmini	Evli	424	49,66	4,99	,24	1,28	603	,20
	Bekâr	181	49,07	5,70	,42			
Dışsal iş tatmini	Evli	424	32,85	4,15	,20	2,13	603	,03
	Bekâr	181	32,03	4,69	,35			
Genel İş tatmini	Evli	424	82,51	8,38	,41	1,80	603	,07
	Bekâr	181	81,10	9,69	,72			

Tablo 46 incelendiğinde, katılımcıların içsel iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılık göstermemektedir (p>0,05). Diğer yandan, dışsal iş tatmini puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<0,05). Evli katılımcıların dışsal iş tatmin puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde çok net olmamakla birlikte araştırmaların büyük kısmında evli olan işgörenlerin bekar olan iş görenlere göre daha yüksek seviyede iş tatmini elde ettikeri sonucuna varılmıştır. Lam, Zhang ve Baum (2001), araştırmalarında evli işgörenlerin bekar çalışanlardan daha fazla iş tatmini yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Bunun sebebi olarak evli çalışanların aile ve özel hayatlarında sorumluluk alanları geniş olduğu için iş yerinde de bu sorumluluğu devam ettirmekte olduğunu savunmuşlardır. Bunun yanında evli olan işgörenler iş düzenini bozmamak için negatif olaylar yaşasalar bile işten ayrılmayı tercih etmediklerini ifade etmişlerdir (Lam, Zhang ve Baum, 2001, s. 159).

Tablo 47. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Medeni durum**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***p***
Özgecilik	Evli	424	20,50	2,42	,12	-1,20	603	,23
	Bekâr	181	20,76	2,57	,19			
Vicdanlılık	Evli	424	12,28	1,67	,08	,74	603	,46
	Bekâr	181	12,17	1,70	,13			
Nezaket	Evli	424	13,22	1,43	,07	-1,33	603	,19
	Bekâr	181	13,38	1,32	,10			
Centilmenlik	Evli	424	16,48	2,00	,10	1,08	603	,28
	Bekâr	181	16,29	2,01	,15			
Sivil erdem	Evli	424	16,56	2,11	,10	,37	603	,71
	Bekâr	181	16,49	2,06	,15			
Örgütsel vatandaşlık toplam puan	Evli	424	79,03	6,94	,34	-,09	603	,93
	Bekâr	181	79,09	6,87	,51			

Tablo 47 incelendiğinde, katılımcıların; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Araştırmaya katılan evli ve bekâr katılımcıların; özgecilik, vicdanlılık, nezaket,

centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

5.12.5. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ‘’Çalışma Süresi’’ne Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular

Aşağıda katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puan ortalamalarının ‘’çalışma süresi’’ ne göre karşılaştırılarak elde edilen sonuçlara ilişkin tablolar (Tablo 48-Tablo 49-Tablo 50) verilmiştir.

Tablo 48. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Çalışma süresi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güçlendirme	1 yıldan az	64	27,48	4,52	G.Arası	154,96	4	38,74	2,66	,03
	1-5 yıl	206	27,34	3,79	G.İçi	8871,14	609	14,57		
	6-10 yıl	193	28,04	3,27	Toplam	9026,10	613			
	11-15 yıl	79	28,89	3,77						
	15 yıldan fazla	72	28,01	4,56						
Hizmet	1 yıldan az	64	15,75	2,54	G.Arası	47,35	4	11,84	1,89	,11
	1-5 yıl	206	15,30	2,53	G.İçi	3808,68	609	6,25		
	6-10 yıl	193	15,61	2,40	Toplam	3856,02	613			
	11-15 yıl	79	16,19	2,40						
	15 yıldan fazla	72	15,61	2,75						
Vizyon	1 yıldan az	64	12,09	1,94	G.Arası	33,21	4	8,30	2,78	,03
	1-5 yıl	206	12,07	1,69	G.İçi	1816,45	609	2,98		
	6-10 yıl	193	12,53	1,52	Toplam	1849,65	613			
	11-15 yıl	79	12,63	1,93						
	15 yıldan fazla	72	12,18	1,92						
Hizmetkâr liderlik toplam	1 yıldan az	64	55,33	7,94	G.Arası	569,00	4	142,25	2,90	,02
	1-5 yıl	206	54,72	7,01	G.İçi	29863,37	609	49,04		
	6-10 yıl	193	56,18	5,96	Toplam	30432,37	613			
	11-15 yıl	79	57,71	6,95						
	15 yıldan fazla	72	55,81	8,59						

Tablo 48 incelendiğinde, katılımcıların hizmet puan ortalamalarının çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Diğer yandan, katılımcıların; güçlendirme, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresi "11-15" yıl olan katılımcıların güçlendirme, vizyon ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları, çalışma süresi "1-5" yıl olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 49. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Çalışma süresi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
İçsel iş tatmini	1 yıldan az	64	49,58	5,47	G.Arası	155,97	4	38,99	1,44	,22
	1-5 yıl	206	49,12	5,05	G.İçi	16539,53	609	27,16		
	6-10 yıl	193	50,06	4,92	Toplam	16695,50	613			
	11-15 yıl	79	49,86	5,33						
	15 yıldan fazla	72	48,63	5,99						
Dışsal iş tatmini	1 yıldan az	64	33,38	4,42	G.Arası	235,69	4	58,92	3,16	,01
	1-5 yıl	206	32,11	4,15	G.İçi	11359,83	609	18,65		
	6-10 yıl	193	33,06	4,15	Toplam	11595,52	613			
	11-15 yıl	79	33,19	4,77						
	15 yıldan fazla	72	31,56	4,61						
Genel İş tatmini	1 yıldan az	64	82,95	8,99	G.Arası	741,95	4	185,49	2,40	,049
	1-5 yıl	206	81,22	8,49	G.İçi	47073,30	609	77,30		
	6-10 yıl	193	83,12	8,34	Toplam	47815,25	613			
	11-15 yıl	79	83,05	9,61						
	15 yıldan fazla	72	80,18	9,67						

Tablo 49 incelendiğinde, katılımcıların içsel iş tatmini puan ortalamalarının çalışma süresine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Diğer yandan, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamaları çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresi "6-10" yıl olan katılımcıların dışsal iş tatmin ve genel iş tatmin puan ortalamaları,

çalışma süresi “15 yıldan fazla” olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Literatürde ise ağırlıklı olarak bunun tam tersi sonuçlar ile karşılaşılmıştır. Uzun yıllar çalışmış bireyler, işe yeni başlayan veya kısa süreli çalışan kişilere göre daha fazla tatmin oldğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebinin kişilerin işe yeni başladığı zaman beklentileri daha yüksek olduğu ve bu yüzden iş tatmini seviyesi daha düşük olduğu belirtilmiştir. İşgörenlerin işyerinde uzun bir zaman geçirmesiyle iş tatmini arttığı, hayata bakış açılarının değiştiği, tecrübeleri iyi bir düzeye eriştiği ifade edilmiştir (Ghazzawi, 2011, s. 28). Buna benzer sonuçlara Dawis (1985) araştırmalar yaparak ulaşmıştır. Buna karşın Luthans ve Thomas bu düşüncenin tam tersini savunmuşlardır. Uzun yıllar çalışan kişilerin yorgun olduğunu ve aynı zamanda teknolojiye ayak uydurmalarının daha zor olduğunu ve buna bağlı olarak bu kişilerin iş tatmini düzeyinin işe yeni girenlere veya kısa süreli çalışanlara göre daha düşük olduğunu belirtmişlerdir (Elçi, 2014, ss. 35-36).

Tablo 50. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Çalışma süresi	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Özgecilik	1 yıldan az	64	20,19	2,81	G.Arası	31,77	4	7,94	1,28	,28
	1-5 yıl	206	20,54	2,31	G.İçi	3768,28	609	6,19		
	6-10 yıl	193	20,49	2,45	Toplam	3800,05	613			
	11-15 yıl	79	21,06	2,56						
	15 yıldan fazla	72	20,72	2,70						
Vicdanlılık	1 yıldan az	64	12,30	1,81	G.Arası	50,43	4	12,61	4,55	,00
	1-5 yıl	206	12,19	1,65	G.İçi	1686,93	609	2,77		
	6-10 yıl	193	12,35	1,56	Toplam	1737,36	613			
	11-15 yıl	79	12,70	1,60						
	15 yıldan fazla	72	11,58	1,89						
Nezaket	1 yıldan az	64	13,16	1,49	G.Arası	22,41	4	5,60	2,86	,02
	1-5 yıl	206	13,12	1,45	G.İçi	1192,97	609	1,96		
	6-10 yıl	193	13,19	1,34	Toplam	1215,37	613			
	11-15 yıl	79	13,39	1,36						
	15 yıldan fazla	72	13,72	1,33						
Centilmenlik	1 yıldan az	64	16,00	2,03	G.Arası	98,35	4	24,59	6,35	,00
	1-5 yıl	206	16,22	2,03	G.İçi	2357,08	609	3,87		
	6-10 yıl	193	16,67	1,79	Toplam	2455,43	613			
	11-15 yıl	79	17,16	1,89						
	15 yıldan fazla	72	15,86	2,26						
Sivil erdem	1 yıldan az	64	16,70	2,17	G.Arası	40,96	4	10,24	2,35	,052
	1-5 yıl	206	16,35	2,07	G.İçi	2651,75	609	4,35		
	6-10 yıl	193	16,74	1,98	Toplam	2692,71	613			
	11-15 yıl	79	16,84	2,02						
	15 yıldan fazla	72	16,04	2,39						
Örgütsel vatandaşlık toplam puan	1 yıldan az	64	78,34	7,76	G.Arası	579,80	4	144,95	3,01	,02
	1-5 yıl	206	78,42	6,83	G.İçi	29308,83	609	48,13		
	6-10 yıl	193	79,43	6,33	Toplam	29888,63	613			
	11-15 yıl	79	81,15	7,20						
	15 yıldan fazla	72	77,93	7,70						

Tablo 50 incelendiğinde, katılımcıların; Özgecilik ve sivil erdem puan ortalamaları çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, katılımcıların Vicdanlılık, nezaket

centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tamhane ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresi "11-15" ve "6-10" yıl olan katılıcıların vicdanlılık puan ortalamaları, çalışma süresi "15 yıldan fazla" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksektir. Çalışma süresi "15 yıldan fazla" olan katılımcıların nezaket puan ortalamaları ise çalışma süresi "1-5 yıl" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksektir.

Çalışma süresi "11-15 yıl" olan katılımcıların centilmenlik puan ortalamaları, çalışma süresi "1 yıldan az", "1-5 yıl" ve "15 yıldan fazla" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Son olarak, çalışma süresi "11-15 yıl" olan katılımcıların genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamalarının, çalışma süresi "15 yıldan fazla" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

5.12.6. Ölçeklerden Elde Edilen Puanların ''Çalışma Pozisyonu''na Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular

Aşağıda katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini puan ortalamalarının ''çalışma pozisyonu''na göre karşılaştırılarak elde edilen sonuçlara ilişkin tablolar (Tablo 51-Tablo 52-Tablo 53) verilmiştir

Tablo 51. Hizmetkar Liderlik Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Pozisyon	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güçlendirme	Memur	290	27,49	3,94	G.Arası	98,13	5	19,63	1,35	,24
	Şef	25	28,84	3,48	G.İçi	8797,38	604	14,57		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	28,02	3,49	Toplam	8895,51	609			
	Taşeron personel	141	28,26	3,82						
	İşçi	64	27,69	4,08						
	Diğer	45	28,33	2,98						
Hizmet	Memur	290	15,71	2,46	G.Arası	54,87	5	10,97	1,74	,12
	Şef	25	16,08	2,18	G.İçi	3814,87	604	6,32		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	14,64	3,09	Toplam	3869,74	609			
	Taşeron personel	141	15,51	2,48						
	İşçi	64	15,38	2,50						
	Diğer	45	15,71	2,52						
Vizyon	Memur	290	12,21	1,66	G.Arası	16,53	5	3,31	1,11	,36
	Şef	25	12,88	1,51	G.İçi	1804,75	604	2,99		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	12,22	2,10	Toplam	1821,29	609			
	Taşeron personel	141	12,43	1,77						
	İşçi	64	12,14	1,87						
	Diğer	45	12,49	1,50						
Hizmetkâr liderlik toplam	Memur	290	55,42	7,03	G.Arası	244,38	5	48,88	,99	,42
	Şef	25	57,80	6,14	G.İçi	29773,12	604	49,29		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	54,89	7,94	Toplam	30017,50	609			
	Taşeron personel	141	56,20	6,92						
	İşçi	64	55,20	7,36						
	Diğer	45	56,53	6,22						

Tablo 51 incelendiğinde, katılımcıların; güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puan ortalamalarının çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Buna göre, farklı pozisyonlarda çalışan katılımcıların; güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkâr liderlik puanlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 52. İş Tatmini Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Pozisyon	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
İçsel iş tatmini	Memur	290	49,54	5,16	G.Arası	41,40	5	8,28	,31	,91
	Şef	25	49,60	5,90	G.İçi	16253,09	604	26,91		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	49,33	5,79	Toplam	16294,50	609			
	Taşeron personel	141	49,72	5,10						
	İşçi	64	48,80	5,00						
	Diğer	45	49,67	4,83						
Dışsal iş tatmini	Memur	290	32,68	4,24	G.Arası	146,32	5	29,26	1,56	,17
	Şef	25	31,48	4,46	G.İçi	11358,08	604	18,80		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	32,02	4,82	Toplam	11504,40	609			
	Taşeron personel	141	33,03	4,06						
	İşçi	64	31,63	5,12						
	Diğer	45	33,11	4,01						
Genel İş tatmini	Memur	290	82,21	8,62	G.Arası	313,97	5	62,79	,81	,54
	Şef	25	81,08	9,73	G.İçi	46679,09	604	77,28		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	81,36	9,78	Toplam	46993,06	609			
	Taşeron personel	141	82,74	8,46						
	İşçi	64	80,42	9,40						
	Diğer	45	82,78	8,47						

Tablo 52 incelendiğinde, katılımcıların; içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puan ortalamalarının çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Buna göre, farklı pozisyonlarda çalışan katılımcıların; içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini puanları benzer düzeydedir. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde bunun tam aksi görüşlere yer verildiğine rastlanmıştır. Mesleki statülerin farklılığı iş tatmin seviyelerinin de farklı olmasına yol açtığı belirttilmiştir. Kişinin çalıştığı pozisyon ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmekle birlikte daha yüksek pozisyonda görev yapan bireylerde iş tatmini arttığı tespit edilmiştir (Soydan, 2011, s.14). Ayrıca işgörenlerin tecrübelerinin artması, daha iyi görevlerde yer almaları iş tatmin seviyesinin artmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Yönetici, lider konumunda görev yapan bireylerde iş tatmininin, alt seviyelerde çalışan işgörenlere göre tatmin duygusu daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Çaylı, 2013, s. 21).

Tablo 53. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden Alınan Puanların Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Pozisyon	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Özgecilik	Memur	290	20,48	2,36	G.Arası	23,71	5	4,74	,78	,57
	Şef	25	21,08	2,91	G.İçi	3681,62	604	6,10		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	20,33	2,76	Toplam	3705,33	609			
	Taşeron personel	141	20,82	2,51						
	İşçi	64	20,61	2,85						
	Diğer	45	20,31	1,79						
Vicdanlılık	Memur	290	12,36	1,62	G.Arası	31,96	5	6,39	2,25	,048
	Şef	25	12,12	2,03	G.İçi	1712,99	604	2,84		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	11,76	1,81	Toplam	1744,94	609			
	Taşeron personel	141	12,33	1,83						
	İşçi	64	11,75	1,52						
	Diğer	45	12,33	1,46						
Nezaket	Memur	290	13,09	1,42	G.Arası	38,64	5	7,73	4,02	,00
	Şef	25	14,08	,95	G.İçi	1162,48	604	1,92		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	13,27	1,37	Toplam	1201,12	609			
	Taşeron personel	141	13,53	1,35						
	İşçi	64	13,03	1,54						
	Diğer	45	13,24	1,28						
Centilmenlik	Memur	290	16,29	1,95	G.Arası	22,54	5	4,51	1,14	,34
	Şef	25	17,04	1,74	G.İçi	2385,35	604	3,95		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	16,40	2,26	Toplam	2407,90	609			
	Taşeron personel	141	16,46	2,17						
	İşçi	64	16,36	1,91						
	Diğer	45	16,82	1,54						
Sivil Erdem	Memur	290	16,58	2,05	G.Arası	11,81	5	2,36	,54	,75
	Şef	25	16,16	2,13	G.İçi	2648,27	604	4,38		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	16,42	2,14	Toplam	2660,08	609			
	Taşeron	141	16,66	2,24						

	personel									
	İşçi	64	16,27	2,08						
	Diğer	45	16,44	1,84						
Örgütsel Vatandaşlık Toplam Puan	Memur	290	78,79	6,77	G.Arası	252,86	5	50,57	1,06	,38
	Şef	25	80,48	7,23	G.İçi	28913,13	604	47,87		
	Özel Sözleşmeli Personel	45	78,18	8,15	Toplam	29165,99	609			
	Taşeron personel	141	79,81	7,17						
	İşçi	64	78,02	7,25						
	Diğer	45	79,16	4,70						

Tablo 53 incelendiğinde, katılımcıların; özgecilik, centilmenlik, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık puan ortalamalarının çalışma pozisyonuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan, katılımcıların vicdanlılık ve nezaket puan ortalamaları çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tamhane ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalıştığı pozisyonu "taşeron personel, "diğer" ve "memur" olarak belirten katılımcıların vicdanlılık puan ortalamaları, çalıştığı pozisyonu "işçi" ve "özel sözleşmeli personel" olarak belirten katılımcılarınkinden daha yüksektir. Çalıştığı pozisyonu "şef" olarak belirten katılımcıların nezaket puan ortalamaları ise, çalıştığı pozisyonu "memur" ve "işçi" olarak belirten katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur.

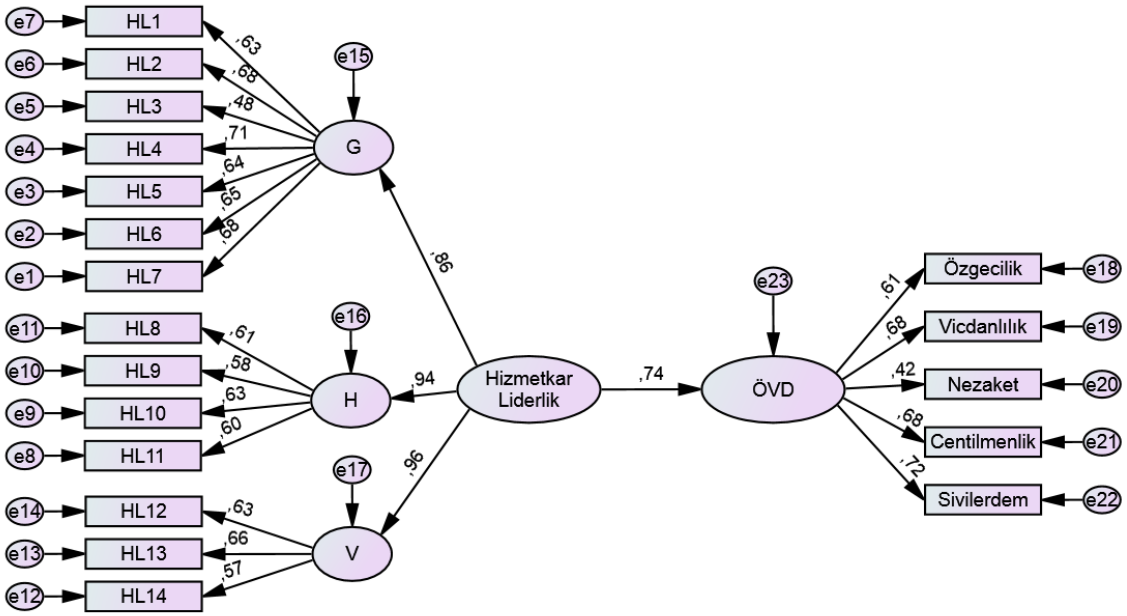
5.13. Aracı Değişken Analizi Sonuçları

Şekil 19'da yer alan modelde, hizmetkar liderlik değişkeni bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; güçlendirme (G), hizmet (H) ve vizyon (V) değişkenlerinden oluşmaktadır. Modelde, örgütsel vatandaşlık değişkeni bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken ise özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem değişkenlerinden oluşmaktadır. Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki doğrudan etkisinin test edildiği Şekil 19'daki modele ait uyum değerleri Tablo 54'de yer almaktadır.

Tablo 54. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Doğrudan Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,79	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	
CFI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,93	Kabul edilebilir	McDonald ve Marsh, 1990
PCLOSE	> 0,01	> 0,05	0,11	İyi uyum	
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,93	İyi uyum	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,91	İyi uyum	

Tablo 54 incelendiğinde, Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki doğrudan etkisinin test edildiği Şekil 19'daki modelin eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.



Şekil 19. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli

χ^2=415,39; sd= 149; p< 0,001

Tablo 55. Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yol Katsayısı İle İlgili Değerler

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	Standardize Yol Katsayısı (β)	Kritik Oran (t)	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
						Alt	Üst
ÖVD	<---	Hizmetkar liderlik	0,74	11,15	***	0,68	0,80

****p*<0,001; ÖVD= Örgütsel vatandaşlık davranışı

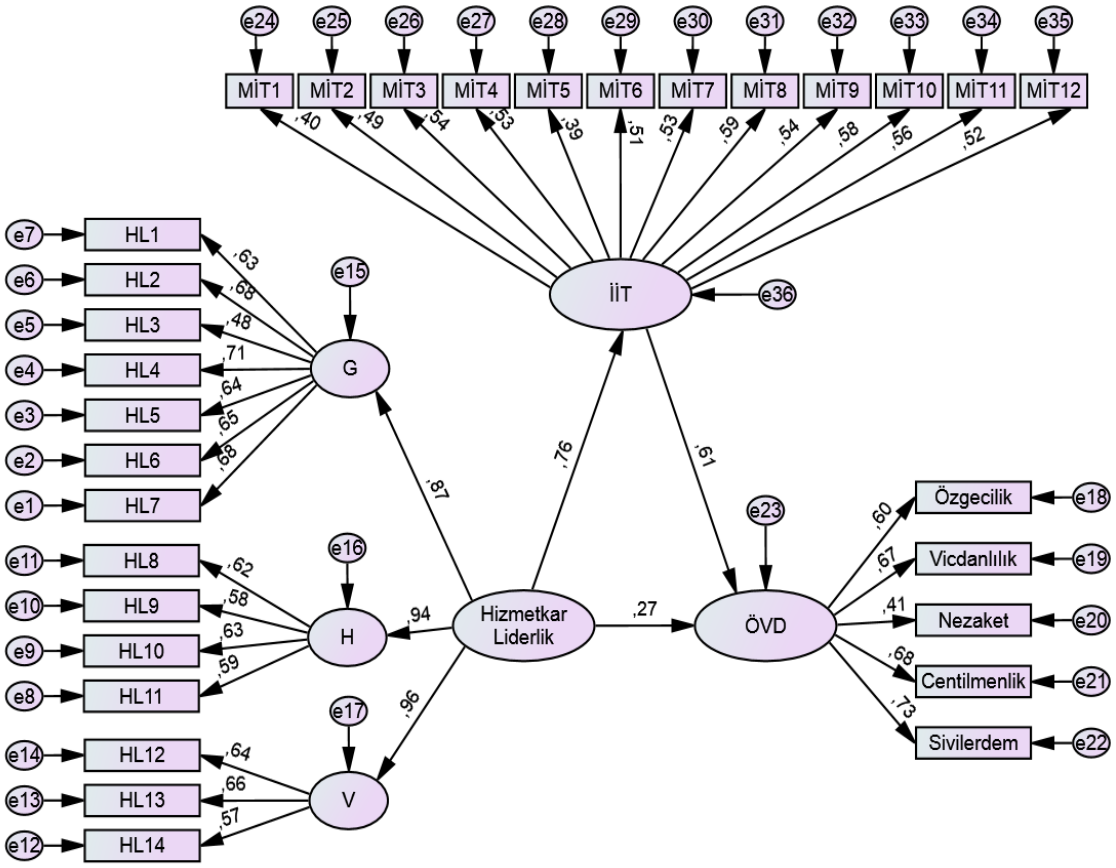
Tablo 55 incelendiğinde, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır (β= 0,74; *p*<0,001). Bu sonuçlar aracılık etkisinin test edilebilmesi için birinci durumun karşılandığını göstermiştir.

Şekil 20'deki modelde, hizmetkar liderlik değişkeni bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; güçlendirme (G), hizmet (H) ve vizyon (V) değişkenlerinden oluşmaktadır. Modelde, örgütsel vatandaşlık değişkeni bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem değişkenlerinden oluşmaktadır. Son olarak modelde, içsel iş tatmini (İİT) aracı değişken olarak yer almaktadır. Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide içsel iş tatminin aracılık etkisinin test edildiği Şekil 20'deki modele ait uyum değerleri Tablo 56'da yer almaktadır.

Tablo 56. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İçsel İş Tatminin Aracılık Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,26	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	
CFI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,91	İyi Kabul edilebilir	McDonald ve Marsh, 1990
PCLOSE	> 0,01	> 0,05	0,98	İyi uyum	
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,89	Kabul edilebilir	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,88	Kabul edilebilir	

Tablo 56 incelendiğinde, Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide içsel iş tatmininin aracılık etkisinin test edildiği Şekil 20'deki modelin eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.



Şekil 20. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İçsel İş Tatminin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli

χ^2=971,32; sd= 429; p< 0,001

Şekil 20'de yer alan modelde, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı (β= 0,27; p<0,001) ve içsel iş tatmini (β= 0,76; p<0,001) üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. İçsel iş tatminin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır (β= 0,61; p<0,001).

Tablo 57. İçsel İş Tatminin Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

Etki	Yol			Yol Katsayısı (β)	Kritik Oran (t)	VAF [a]	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
								Alt	Üst
Direk etki	ÖVD	<---	İİT	0,61	6,19	-	***	0,47	0,77
Direk etki	İİT	<---	HL	0,76	8,42	-	***	0,70	0,82
Direk etki (Aracı olmadan)	ÖVD	<---	HL	0,74	11,15	-	***	0,68	0,80
Direk etki (Aracı ile birlikte)	ÖVD	<---	HL	0,27	3,82	-	***	0,11	0,43
Dolaylı etki	ÖVD	<---	HL	0,46	-	%62	***	0,35	0,61

****p*<0,001; [a] VAF= dolaylı etki/ toplam etki* 100

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (β= 0,46; *p*<0,001). Bu sonuca göre, aracılık testi için ikinci durum karşılanmıştır. VAF değeri %62 olarak hesaplanmıştır (%20 ≤VAF≤ %80). Bu sonuç, içsel iş tatminin hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermiştir.

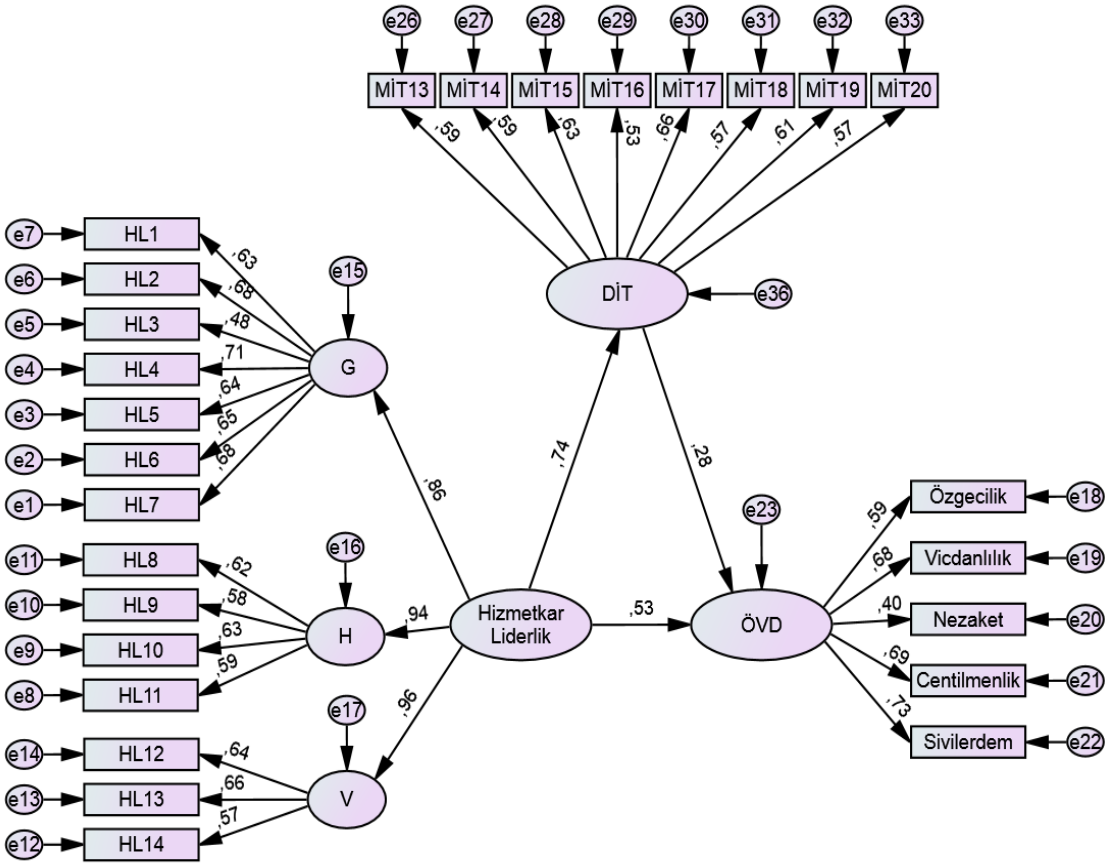
İçsel iş tatmininin hizmetkar lderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olup olmadığı ‘’Sobel Testi’’ kullanılarak da incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, içsel iş tatmininin aracılık etkisinin istatiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. (Sobel test statistic= 5,09; *p*<0,001).

Şekil 21’deki modelde, hizmetkar liderlik değişkeni bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; güçlendirme (G), hizmet (H) ve vizyon (V) değişkenlerinden oluşmaktadır. Modelde, örgütsel vatandaşlık değişkeni bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Bu değişken; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem değişkenlerinden oluşmaktadır. Son olarak modelde, dışsal iş tatmini (DİT) aracı değişken olarak yer almaktadır. Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide dışsal iş tatminin aracılık etkisinin test edildiği Şekil 20’deki modele ait uyum değerleri Tablo 58’de yer almaktadır.

Tablo 58. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal İş Tatminin Aracılık Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Sonuç	Referans
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,46	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,05	İyi uyum	
CFI	≥ 0,95	0,90-0,94	0,92	İyi Kabul edilebilir	McDonald ve Marsh, 1990
PCLOSE	> 0,01	> 0,05	0,71	İyi uyum	
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,91	İyi uyum	Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,89	İyi İyi Kabul edilebilir	

Tablo 58 incelendiğinde, Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide dışsal iş tatmininin aracılık etkisinin test edildiği Şekil 21'deki modelin eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.



Şekil 21. Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal İş Tatminin Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli

χ^2=772,25; sd= 319; p< 0,001

Şekil 21'de yer alan modelde, hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı (β= 0,53; p<0,001) ve dışsal iş tatmini (β= 0,74; p<0,001) üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Dışsal iş tatminin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır (β= 0,28; p<0,001).

Tablo 59. Dışsal İş Tatminin Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

Etki	Yol			Yol Katsayısı (β)	Kritik Oran (t)	VAF[a]	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
								Alt	Üst
Direk etki	ÖVD	<---	DİT	0,28	3,81	-	***	0,12	0,45
Direk etki	DİT	<---	HL	0,74	11,12	-	***	0,67	0,80
Direk etki (Aracı olmadan)	ÖVD	<---	HL	0,74	6,67	-	***	0,68	0,80
Direk etki (Aracı ile birlikte)	ÖVD	<---	HL	0,53	3,82	-	***	0,36	0,69
Dolaylı etki	ÖVD	<---	HL	0,21	-	%28	***	0,09	0,34

****p*<0,001; [a] VAF= dolaylı etki/ toplam etki* 100

Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (β= 0,21; *p*<0,001). Bu sonuca göre, aracılık testi için ikinci durum karşılanmıştır. VAF değeri %28 olarak hesaplanmıştır (%20 ≤VAF≤ %80). Bu sonuç, dışsal iş tatminin hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermiştir.

Dışsal iş tatmininin hizmetkar lderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olup olmadığı ‘’Sobel Testi’’ kullanılarak da incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, dışsal iş tatmininin aracılık etkisinin istatiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. (Sobel test statistic= 3,62; *p*<0,001).

Hipotez Testi sonuçlarına ilişkin Tablo 60 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 60. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
Model 1 Hipotezleri	
H1: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları İçsel İş Tatminini Pozitif Yönde Etkilemektedir	Kabul
H2: Katılımcıların İçsel İş Tatmini Algıları ÖVD' nı Pozitif Yönde Etkilemektedir.	Kabul
H3: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları İle ÖVD Arasındaki İlişkide İçsel İş Tatmininin Aracı Rolü Bulunmaktadır.	Kısmi Kabul
Model 2 Hipotezleri	
H4: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları Dışsal İş Tatminini Pozitif Yönde Etkilemektedir.	Kabul
H5: Katılımcıların Dışsal İş Tatmini Algıları ÖVD'nı Pozitif Yönde Etkilemektedir.	Kabul
H6: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algıları İle ÖVD Arasındaki İlişkide Dışsal İş Tatmininin Aracı Rolü Bulunmaktadır.	Kısmi Kabul

Katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini ölçeklerinden edilen puanların demografik değişkenlere göre; sırasıyla ‘’cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine göre, medeni duruma göre, çalışma süresi, çalışma pozizyonuna ‘’ göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara ilişkin tablo aşağıda 61'de yer almaktadır.

Tablo 61. Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Hizmetkar liderlik					**İş tatmini**			**Örgütsel vatandaşlık davranışı**					
Değişkenler	Güçlendirme	Hizmet	Vizyon	Toplam puan	İçsel iş tatmini	Dışsal iş tatmini	İş tatmini toplam	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil erdem	ÖVD Toplam
Cinsiyet													
Yaş	F	F		F				F		F			
Eğitim düzeyi						F	F						
Medeni durum						F							
Çalışma süresi	F		F	F		F	F		F	F	F		F
Pozisyon									F	F			

F=Farklılık var

5.14. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı son dönemlerde ön plana çıkan "Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı" ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş Tatmininin aracılık etkisini gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçla insani unsurların yer aldığı, hizmet anlayışının farklı bakış açılarıyla önem kazandığı modern liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkar liderlik yaklaşımı geniş bir açıdan ele alınmıştır. Bu çalışma yerel yönetimlerde muhtelif hizmetlerin yer aldığı belediyelerde gerçekleştirilmiştir. Yerel yönetimler belli bir bölgede yaşayan topluluğun gereksinimlerini karşılamak için kurulan kendine özgü yapısı olan ve kamu hizmetlerinin yürütülmesinde en etkin ve verimli kuruluşlardır (Urhan, 2008, ss. 85-102). Ayrıca John Start Mill ve Alexis de Tocgueville adlı düşünürler yerel yönetimleri sadece topluluklara kamu hizmeti sunan kuruluşlar olarak sınırlı görmeyip, "demokrasinin ilkokulu" olarak da ifade etmişlerdir. (Keleş, 2009, s. 13) .

Kentsel sorunların gün geçtikçe artması ve bu sorunların hızlı bir şekilde çözülmeyi bekliyor olması yerel yönetimlerde ve belediyelerde hizmet anlayışının ne kadar önemli

olduğunu ortaya koymaktadır. Yerel yönetimlerin en önemli birimlerinden biri olan belediyelerin hizmet sektörü olması sebebiyle işgörenlerin önemi diğer işletmelere göre daha fazla olmaktadır. Belediyelerde hizmetler sunulurken belediye çalışanları ve müşterilerin iletişimi yüzyüze gerçekleştiği için çalışanların belirlenmiş olan görevlerinin dışında rol fazlası ve gönülden sergileyeceği davranışlar yani örgütsel vatandaşlık davranışları büyük önem arz etmektedir. Bu davranışlar müşterilerin daha iyi hizmet almasını sağlayacağından örgütler örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyecek çalışanlara gün geçtikçe daha çok gereksinim duymaktadırlar. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin en belirleyici öğelerden birisi de liderin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarıdır. Bu noktada başta belediye başkanlarının ve belediye yöneticilerinin nitelikleri büyük önem arzetmektedir. İşte bu bağlamda hizmetkar liderlerin özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etki edeceği düşünüldüğünden bu çalışmada hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri ve iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Ayrıca kurum içinde hizmetkar liderlik algısını yoğun hisseden işgörenlerin hem örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek hem de iş tatminini yaşayarak örgüte büyük kazançlar ve faydalar sağlayacağı kaçınılmazdır.

Hizmetkar liderlik alanında belediyelerde yapılmış olan tek çalışma Coşkunlar (2011)' ın ''Belediyelerde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri: Eskişehir ili örneği'' adlı yüksek lisans tezidir. Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde bu 3 değişkenin bir arada araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede belediyelerde kısıtlı çalışmaların olması ve araştırma konusu olarak belirlenen üç değişken ile yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle bu çalışmanın hizmetkar liderlik yaklaşımı alanında literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.14.1. Hipotez Sonuçları

Tezin konusu hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün bulunup bulunmadığına yönelik bir araştırmayı kapsamaktadır. Bu araştırmanın hipotezleri ve sonuçlarına dair yorumlar aşağıda ifade edilmiştir:

1-H1 hipotezi, katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının içsel iş tatminini pozitif yönde etkilediğini doğrulamış, yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen standart (β) katsayısı 0,76 değeri ile 0,001 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Hizmetkar liderlik yaklaşımının kurucusu olan Greenleaf (1977) tarafından hizmetkâr liderlik kavramı'' lider konumundaki kişinin empati yapması, kendisini başkalarının yerine koyması, onları yargılamayarak dinlemesi, anlayarak yardımcı olması, gücünü ve yetkisini onlar için kullanması'' şeklinde yorumlanmıştır. İçsel iş tatmini ise; işin kendisinden ve içsel kaynaklardan yaşanılan tatmini içermektedir. Kişinin yeteneklerini iş yerinde sergileyebilme imkânı, hareketliliği, hedeflerine ulaşma duygusunu ne kadar yaşayabildiği, insanlar üzerinde otorite kurma imkânı, bağımsız çalışabilme imkânı, örgütün etik değerlerinin kendi değerleriyle bağdaşması, sorumluluk ve yetki alabilmesi, işyerinin güvenli olması, yaratıcılığını kullanabilmesi, sosyal imkânları, işin sağladığı sosyal statü, saygınlık kazanma, işin içerdiği çeşitlilik gibi etkenler ile ilgili doyum, kişinin içsel iş tatminini ifade etmektedir (Weiss vd., 1967). Bir organizasyonda verimliliğin sağlanması çok önemlidir. Liderler ve yöneticiler, bu verimliliği sağlanması aşamasında işgörenlerin kabiliyetlerini ortaya çıkarmalı, bunları örgütün yararına sunmalıdır. Ayrıca bireylerin varolan yeteneklerini daha da geliştirmek için gerekli çalışmalarda bulunmalı, kaynakları örgüt üyelerine tahsis etmelidirler (Liden ve diğerleri, 2000).

Literatürde hizmetklar liderlik algılarının içsel iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair birçok önemli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi Hebert (2003), yapmış olduğu çalışma sonucunda hizmetkar liderlik algısı ile içsel iş tatmini arasında güçlü bir düzeyde pozitif korelasyon tespit etmiştir (Hebert, 2003). Hizmetkar liderlik algısının pozitif olduğu durumlarda çalışanlar içsel iş tatminini daha çok yansıtacaklardır. Bireyler yeteneklerini daha çok sergileyecek, sorumluluk ve yetki alabilecek, çalışma ortamında daha özgür davranabilecek, işyerinin sunduğu sosyal imkanları iyi kullanarak doyuma ulaşabileceklerdir.

Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında yapılmış olan diğer çalışmalara örnek olarak Drury (2004), Bocarnea ve West (2008), Svoboda (2008), Bovee (2012) verilebilir. Herbert (2003) in çalışmasında olduğu gibi bu çalışmaların sonucunda da hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm bu

araştırmalar H1 hipotezini yani katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının içsel iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucunu desteklemektedir.

2-H2 hipotezi, katılımcıların içsel iş tatmini algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini doğrulamış, yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen standart (β)katsayısı 0,61 değeri ile 0.001 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel ödül sisteminin dışında, örgütün tüm işlevlerini bütünsel olarak yerine getirildiği gönüllülük esasının hakim olduğu bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır. Örgüt tarafından tanımlanan görevlerin dışında olan bu davranışlara örnek olarak; örgütü istenmeyen davranışlardan koruma, etkin iletişim sağlama, örgütte yeni başlayanlara gönüllü olarak yardım etme, iş yerinde gereksiz vakit harcamama, örgütün seminerlerine ve toplantılarına sürekli katılma gibi davranışlar verilebilir (Organ 1997).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en fazla araştırma konusu olan konuların başında İş tatmini gelmektedir. İş tatmini ile ÖVD arasında pozitif ilişkilerin olduğunu gösteren birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmacıların başında Bateman ve Organ (1983), Organ ve Konovsky (1989), Podsakoff ve diğ..(1990), Williams ve Anderson (1991), Organ ve Lingl (1995), Organ ve Ryan (1995) yer almaktadır. Bateman ve Organ (1983), iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicilerinden biri olduğunu savunmuşlardır. Bu yüzden literatürde iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelendiği birçok çalışma mevcuttur (Chu ve diğ., 2005). Bu araştırmalarda ortaya çıkan en önemli sonuçlardan birisi örgütte iş tatmini yaşayan çalışanlar, iş tatmini yaşamayan kişilere göre çok daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı yani rol fazlası davranış gerçekleştirmeleridir. Ayrıca örgüt içerisinde iş tatmini yaşayan işgörenler birbirlerine daha çok yardımcı olurlar ve hiçbir fedakarlıktan kaçınmazlar. Bu bireyler tatmin oldukları bu işten daha fazla tatmin olarak diğer çalışanlar ile sürekli olumlu ilişkilerde bulunurlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları artarak devam eder (Organ ve Lingl, 1995; Williams ve Anderson, 1991; Fassina ve diğ., 2008). Mert (2010)' in yapmış olduğu çalışmasında iş tatmininin alt boyutları olan "işin kendisinden duyulan tatmin", "ücret", "terfi", "ödül" ve "iş arkadaşlarından tatmin" boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmış, bu önemli araştırma sonucunda da "işin kendisinden duyulan tatminin"yani içsel iş tatmininin örgütsel vatandaşlık boyutunu

pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Tüm bu sonuçlar araştırmamızın H2 hipotezini yani katılımcıların içsel iş tatmini algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucunu desteklemektedir.

3-H3 hipotezi, katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide içsel iş tatmininin aracı rolü bulunduğunu doğrulamış, yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen standart (β) katsayısı 0,46 değeri ile 0,001 değeri ile VAF değeri %62 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç içsel iş tatmininin hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ''Kısmi Aracılık'' rolüne sahip olduğunu göstermiştir. Dinçer ve Öksüz'e (2011) göre hizmetkar liderlik anlayışında sadece hizmet etme felsefesi değil ''işe gönülden bağlı olma''düşüncesi de bulunmaktadır. Bu düşünce aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışında da görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı davranış biliminde işgörenlerin motivasyon, işe bağlılık ve iş tatmini ile yakından ilgilidir. Örgütte bulunan çalışanların hizmetkar liderlik algıları sonucu örgütsel vatandaşlık davranışları da artacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artmasıyla da kişi daha çok iş tatmini duygusu yaşayacaktır. Sirota ve arkadaşları (2005), Çalışanların işlerinde tatmin ve mutlu olmaları için bazı temel isteklerinin olduğunu ileri sürmektedir. Bunların en önemlileri sanıldığının aksine, yüksek ücret değil; adalet, başarının takdir edilmesi, bireylerin yaratıcılığını ve yeteneklerini rahatça sergileyebilmesi ve iyi bir arkadaşlık ortamı olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını benimseyen ve içsel iş tatminini sağlayan işletmelerin örgütsel verimliliği ve etkinliği başarıyla sağladıklarını belirtmiştir. Ayrıca ülkemizde Kaplan'ın (2011), 531 emniyet teşkilatı çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği doktora çalışmasında, ÖVD ve iş tatmini düzeylerini, ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkisini ve iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu, bu pozitif etkinin oluşmasında da içsel iş tatminin dışsal iş tatminine oranla daha etkili olduğunu belirlemiştir.

Bu sonuçlara paralel olarak hizmetkar liderlik algısının örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide içsel iş tatmininin aracılık rolünü ''Kişi iş uyumu'' yaklaşımı ile de bağdaştırabiliriz. Kişi iş uyumu, kişinin kabiliyetleri ile işin beklentileri veya özellikleri ve kişinin istekleri arasındaki uyum şeklinde tanımlanabilir (Edwards, 1991). Başka bir

tanımda ise kişi-iş uyumu, kişisel bilgi, beceriler ve işin gereksinimleri veya bir kişinin ihtiyaç ve istekleri ve iş tarafından neyin sağlandığının eşleşmesidir (Kristof, 1996). Kişi-iş uyumu iş performansı, iş memnuniyeti ile yakından ilişkilidir. Gothard (2001)' e göre kişi iş uyumu teorisinde kişilerin işin ihtiyaçlarını yerine getirebilecek kapasiteleri ve yetenekleri bulunmaktadır. Kişi iş uyumuna dahil olan bireyler hem kendisinin hem de örgütün güçlü ve başarılı olmasını sağlar. Kişisel yeteneklerinin işin gerekliliklerine kullanılması ile birlikte işe katılım, iş tatmini gibi sonuçlar elde edilir (Chen, 2010, s. 390). Örgüt liderlerinin kişilerin yeteneklerine uygun olarak iş ve görevler vermeleri sonucunda hem yüksek verimlilik elde edilmiş olur hem de işgörenlerin iş tatmini gerçekleştirilmiş olur (Scott ve Reynolds, 2010, s. 22).

Kişi iş uyumu kavramının iş tatmini ile yakından ilişkili olduğunu gösteren birçok araştırmalar bulunmaktadır. Kişisel yetenek ve becerilerin kişilerin iş uyum algılarını pozitif etkilemesiyle iş tatmini, güven, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi olumlu sonuçlar doğmaktadır (Ehrhart; Makransky, 2007, s. 206; Statt, 1999, s. 126; Edwards, 1991). Son olarak Babakuş ve arkadaşlarına göre (2011), kişi iş uyumuna sahip bireyler, kendi yetenekleri ve isteklerinin iş ile uyumlu olduğunu düşünürlerse ve örgüt tarafından beklentileri karşılandığında işten ayrılmak istemezler. Böyle bir ortamda kabiliyetleri ve işin gerektirdikleri arasında uyum yakaladıklarında daha çok iş tatminini daha çok nasıl devam ettireceklerini düşünürler (Babakuş vd., 2011, ss. 19-22). Yapılmış olan bu araştırmalar H4 hipotezinin yani katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide içsel iş tatmininin aracı rolü bulunduğunu desteklemiştir.

4-H4 hipotezi, katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilediğini doğrulamış, yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen standart (β) katsayısı 0,74 değeri ile 0,001 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Dışsal iş tatmini, işle dolaylı olarak bağlantılı boyutları içermektedir. İşletmenin politikaları ve örgüt içi uygulamaları, ücret, terfi, çalışma koşulları gibi konuları içermektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişmeleri, büyümeleri ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için güçlü bir yönetime ve örgüt içi uygulamalardan hoşnut olan işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Bunların sağlanmasında ise örgüt yöneticilerine ve liderlerine büyük görevler düşmektedir. Liderlik teorileri incelendiğinde hizmet etme duygusunun en yoğun yaşandığı liderlik türünün hizmetkar

liderlik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda hizmetkar liderler örgütün yapısı, ücret, terfi ve atamalar, rahat ve huzurlu çalışma koşullarının sağlanması gibi dışsal iş tatmini boyutlarına ağırlık vermeleri halinde örgüt içerisinde güçlü bir yönetim ve işinden tatmin olmuş işgörenlerin oluşturduğu bir organizasyon meydana getirmiş olacaklardır. Böylece örgütün politikalarından, çalışma şartlarından tatmin olmuş işgörenlerin oluşturduğu örgütler amaçlarına daha kolay ulaşabileceklerdir.

Ücret, işletmelerde çalışanların iş tatminini sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Ücret politikası liderler ve örgüt yönetimi tarafından adil bir şekilde düzenlenmeli ve uygulanmalıdır (Groot ve Brink, 1999, s. 344). Ücret konusunun iş tatminine etkileri konusunda Mahmutoğlu (2008) önemli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmasında işgörenlerin ücretin kendisine yettiği durumlarda mutlu ve huzurlu olduklarını, aksi durumda ise örgüte karşı negatif duygular taşıdığını belirtmiştir (Mahmutoğlu, 2008, s. 53). İşcan ve Sayın (2010) ise bireyin işletmeden aldığı ücretin adil olup olmaması onun iş tatmini duygusunu az yada çok yaşamasına sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü bu bireyler aldığı ücreti hem örgüt içindeki kişiler ile hem de başka örgütler ile kıyaslamaktadır. Karşılaştırma sonucu aldığı bu ücretin adil olmadığını düşünürse iş tatmini azalmaya başlar (İşcan ve Sayın, 2010, s. 199).

Hizmetkar liderin ücret politikası yanında örgütün çalışma koşullarını iyileştirmesi, yeniden düzenlemesi ve bu gibi çalışmalar yapması durumunda işgörenlerin iş tatmininin yüksek düzeyde artacağı tespit edilmiştir. Çalışma şartları özellikle fiziki şartlar iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan birisi olduğu unutulmamalıdır (Arnold, 1996, s. 503). Barutçu (2011), yapmış olduğu çalışmasında iş yerinde fiziki şartların sağlanması ve gerekli kaynakların sunulması halinde bireylerin daha tatmin ve verimli olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca yapılan son araştırmalar liderler tarafından ekonomik güvencelerin oluşturulması iş tatminini pozitif düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 232).

Örgütün yöneticileri ve liderleri tarafından bireylere sunulan terfi veya konum değişikliğinde iş tatmini olumlu yönde artmasına sebep olacaktır. Yöneticisinden terfi alan kişi kendini çok mutlu ve tatmin olmuş hisseder. Bunun aksi durumunda ise iş tatminin azalacaktır (Alanyalı, 2006, s. 47). Sonuç olarak örgüt içerisinde hizmetkar liderin sergilediği tutum ve davranışlar işgörenlerin dışsal iş tatminini etkilemektedir.

Yapılmış olan bu araştırmalar H5 hipotezinin yani katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının dışsal iş tatminini pozitif yönde etkilediğini doğrulamaktadır.

5-H5 hipotezi, katılımcıların dışsal iş tatmini algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini doğrulamış, yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen standart (β)katsayısı 0,28 değeri ile 0,001 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişmeleri, büyümeleri ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için güçlü bir yönetime ve örgüt içi uygulamalardan hoşnut olan işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Örgüt içi yönetimden ve yapılan faaliyetlerden memnun olan çalışanlar hissettikleri iş tatmini duygusu sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye başlarlar. Bu durum yüksek performans ve verimlilik olarak kuruma yansır. Örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde en önemli etkenlerden birisi işgörenlerin iş tatmini yaşamalarıdır. Örgütün yönetiminden, politikalarından ücret ve çalışma koşullarından tatmin olmuş bireyler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Dışsal iş tatmini, işin kendisinden kaynaklanmayan örgütün işlevlerinden ve yapısından kaynaklanan unsurları içermektedir. Örgütün bireylere sunacağı imkanlar, terfiler, rahat çalışma koşulları, ücret gibi unsurları barındıran dışsal iş tatmini yaşayan bireyler daha fazla görev ve sorumluluk almak isterler. Bunun sonucunda rol fazlası davranışlarda bulunurllar. Örgüt içerisindeki arkadaşlarına yardımcı olarak, ekstra işleri de yapmak için gönüllü olarak çaba harcarlar. Bu bireyler aynı zamanda sadece kendi hedefleri için değil örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde de üstün performans ortaya koyarlar.

Dışsal iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisine yönelik yaplan önemli çalışmalardan birisi Williams ve Anderson'un (1991) birlikte yürüttüğü çalışmadır. Williams ve Anderson (1991), bu araştırmada işgörenlerin çalıştıkları işyerlerinde bulunan yöneticiler, çalışma şartları, iş arkadaşları ile ilişkiler gibi dışsal iş tatmin boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda dışsal iş tatmin boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğuna dair bulgulara varmışlardır.

Dışsal iş tatmini algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğine dair diğer önemli bir çalışma da Organ ve Konovsky'nin (1989) çalışmasıdır. Sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada iki hastanede görev yapan 369 sağlık çalışanın dışsal iş tatmininin ücret boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini

ortaya koymuşlardır. Dışsal iş tatmininin en önemli boyutlarınan birisi olab ücret boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve uyum boyutu ile anlamlı ilişkisini tespit etmişlerdir. Tüm bu araştırma sonuçları H6 hipotezinin yani katılımcıların dışsal iş tatmini algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucunu desteklemektedir.

6-H6 hipotezi, katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide dışsal iş tatmininin aracı rolü bulunduğunu doğrulamış, yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen standart (β) katsayısı 0,21 değeri ile 0,001 değeri ile VAF değeri %28 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç dışsal iş tatmininin hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ''Kısmi Aracılık'' olduğu kabul edilmiştir. Yerel yönetimlerin en büyük hizmet kuruluşlarından birisi olan belediyelerde çalışanların vatandaşın beklentilerini karşılayabilmeleri, kaliteli hizmetlerde bulunabilmeleri ve rol fazlası davranışlar gösterebilmeleri için; güven ortamının sağlandığı çalışma koşullarının iyileştirildiği, terfi ve ücret politikalarının iyi yönetildiği örgütlerin varlığıyla mümkündür. Temeli insan ilişkilerine dayanan hizmet sektörlerinde çalışan işgörenlerin örgüt içerisinde pozitif verimlilik gösterebilmelerinde liderin tutum ve davranışları büyük önem arz etmektedir. İşte bu noktada hizmetkar liderlik en uygun liderlik olduğu düşünülmektedir. Çalışanlarına değer veren öncelikle onların mutluluğu için çalışan, sıkıntılarında yanında olan liderlere herzaman ihtiyaç duyulmaktadır. Dürüst, samimi, anlayışlı, kendisini üyelerine hizmet etmek için adamış olan hizmetkar liderlerin varlığı sayesinde örgütler etkin verimlilik sağlamaktadır. Hizmetkar liderlere sahip olan örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi kaçınılmazdır. Ayrıca bu liderler örgüt ve çalışanlar için en iyi hizmetleri yerine getirirken kendileri de örnek teşkil ederek örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Hizmetkar liderlik algısının oluştuğu örgütlerde çalışan bireyler de örgütün verimliliğini ve performansını arttırmak için rol fazlası davranışlarda bulunacak ve örgüt içerisinde iş tatminini yaşayacaklardır.

Hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar arasında Vondey, (2010) , Sanı ve diğ., (2013), Güçel ve Begeç, (2012) sayılabilir. Bu çalışmaların ortak noktası hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmasıdır. Araştırmamızda hizmetkar

liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide dışsal iş tatminin yani örgütün çalışma koşullarının, uygulanan işletme politikalarının etkileri saptanmıştır.

Bu sonuçlara paralel olarak hizmetkar liderlik algısının örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide dışsal iş tatmininin aracılık rolünü ‘’Kişi örgüt uyumu’’ yaklaşımı ile de bağdaştırabiliriz. Kişi örgüt uyumu kısaca işgörenlerin değerleri ile örgütlerin değerleri arasındaki uyumluluktur (Chatman, 1989, s. 339). Vilela vd., yapmış oldukları araştırmada kişi örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde iş tatmininin aracılık etkisini saptamışlardır. Çalışma sonucunda işgörenlerin bireysel değerleri ile örgütün değerleri arasında benzer durumlar gördüğünde işinden dolayı tatmin yaşayacak, bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir. Kişi örgüt uyumunun bulunduğu örgütlerde daha rahat bir çalışma ortamı sağlanmış olması sebebiyle bireyler daha verimli çalışıp verilen görevlerden fazlasını yapmaya çalışacaklardır (Vilela vd.,2008).

Literatürde kişi örgüt uyumu ve övd arasında ilişkiye yönelik birçok yazar tarafından araştırmalar yapılmıştır. Bunlar arasında Brown ve Peterson, (1993), Kristof Brown vd., (2005), O’Reilly vd., (1991), Valentine vd., (2002), Netemeyer vd., (1997) sayılabilir. Bunun yanı sıra kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini hakkında literatürde birçok çalışma yapılmıştır (Cable ve Judge, 1996:300; Meyer vd, 2010:460; Verguer vd., 2003:473; Cable ve Judge, 1994:321, Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983). Bu çalışmaların ortak sonucu işgörenlerin ve örgüt değerlerinin uyumlu çalışması halinde iş tatminin artacağı ve örgütün amaçlarına ulaşacağı şeklinde yorumlanmıştır. Bunun yanısıra, Meglino, Ravlin ve Adkins (1989) işgörenler ile lider değerlerinin uyumlu olması durumunda daha yüksek düzeyde iş tatmin sağlandığını, Chatman (1991) çalışan örgüt değerlerinin uyumlu olması sonucunda iş tatminin yüksek olacağını tespit etmiştir (Gür, 2014, s. 70).

Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde ‘’dışsal iş tatminini’’ aracılık etkisine ilişkin sonucu ayrıca ‘’Porter - Lawler’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı’’ ile uyarlayabiliriz. Porter ve Lawler’in kuramına göre, bireyler beklentilerinin gerçekleşmesi veya istedikleri ödülleri kazanmaları halinde iş tatmini duygusunu hissetmektedirler. Bu bağlamda istenilen ödüllerin gerçekleşmesi oranı ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Şahin, 2003, s. 149). Bu ödüllerden birisi olan dışsal ödüller ücret, terfi, çalışma koşulları, işletmenin politikaları gibi

unsurları kapsamaktadır. Arzu edilen ödüle ulaşılması halinde dışsal iş tatmini gerçekleşmektedir. Tüm bu araştırmalar H8 hipotezinin yani katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide dışsal iş tatmininin aracı rolü bulunduğunu desteklemektedir.

5.14.2. Uygulama Sonuçları

Yapılan araştırma sonucunda hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü tespit edilmiştir. Çalışmamızdan elde edilen sonuçlar şunlardır:

1-Hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

2-Hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

3-Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde dışsal iş tatmininin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

4-Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel iş tatmininin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

5-Bu sonuçlar çerçevesinde yapılan araştırma sonucunda hizmetkar liderlik modelinin belediyelerde etkili bir şekilde uygulanabileceği düşünülmektedir.

Yapısal eşitlik modeli ile elde edilen sonuçlar çerçevesinde elde edilen önemli bulgular aşağıda belirtilmiştir:

Araştırmamızın birinci önemli sonucu, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olmasıdır. Örgüt içerisinde hizmetkar liderlik davranışları arttıkça örgüt üyelerinin de örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi artacaktır. Hizmetkar liderlik anlayışı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok büyük etki göstermektedir. Hizmetkar liderler çalışanlara hizmet ederek, onların refahı ve mutluluğu için çalışarak. İhtiyaçlarını karşılayarak, bireylerin kişisel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olarak örgüt bireylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine temel zemin hazırlamaktadırlar. Aynı zamanda

hizmetkar liderler kendi davranışlarıyla tüm örgüt üyelerine örnek olarak üyelerin hem işlerine hem de kurumlarına bağlılıkları ve saygınlıkları artmaktadır. Böylece üyeler hem işlerini daha iyi ve özenli yapmak için büyük emek sarfetmekte hem de rol fazlası davranışları ortaya koymaktadırlar. Bu sonuç doğrultusunda yerel yönetimlerin en önemli birimleri olan belediyelerde de hizmetkar liderlik algısını yaşayan bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek daha iyi hizmetlerde bulunacaklardır.

Araştırmamızın ikinci önemli sonucu: Bu çalışmamızın esas konusu hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisini incelemeye yöneliktir. İş tatmininin boyutları olan hem içsel hem de dışsal iş tatmininin aracılık etkisi araştırılmıştır. Verilerin analizi sonucunda '' içsel iş tatmininin aracılık etkisi'' dışsal iş tatmininin aracılık etkisinden daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçtan içsel iş tatmininin ve dışsal iş tatmininin arcılık rolleri arasında bir fark oluştuğu sonucu çıkarılabilir. İçsel iş tatmininin dışsal iş tatmninine göre '' belirleyici ve önemli'' bir unsur olmasında içsel iş tatmini unsurlarının araştırmamızda belediye personeli tarafından daha çok benimsenmesidir. İçsel iş tatmini unsurları olarak; işin kendisinden kaynaklanan özellikler, statü, saygınlık, huzurlu bir ortam, iyi koşullar, saygınlık, başarı elde etme, özgür davranmak, görev ve yetki almak vs. örnek verilebilir. Bu unsurlar dışsal iş tatmini sayılan olan örgütün polikası, ücret tarifesi, anlaşmalar vs. gibi unsurlardan daha etkin ve belirleyici olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bireyler için içsel iş tatminini yaşamak onları daha motive edecek, performansını yükseltecek ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir.

Araştırmamızın üçüncü önemli sonucu**,** hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde ''dışsal iş tatminini'' kısmi aracılık etkisi göstermiştir. Çalışma koşullarının uygun olduğu, ücret ve terfi politikalarının adil bir şekilde yansıtıldığı ve hizmetkar liderlik algısının hissedildiği örgütlerde bireyler tarafından tüm hizmetler daha iyi şekilde yürütülmektedir. Ancak dışsal iş tatmininin aracılık etkisi içsel iş tatmini aracılık etkisinden daha azdır. Bunun sebebi içsel iş tatmini unsurlarının örgüt üyeleri tarafından daha çok benimsenmiş olmasından kaynaklanmaktadır. İçsel iş tatmini unsurları olan kişilerin yeteneklerini gerçekleştirmek için uygun ortam sağlanması, örgüt tarafından sosyal statüler verilmesi, saygın ve iyi bir arkadaşlık ortamının olması bireyler tarafından daha çok kabul görmektedir. Ayrıca hizmetkar liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde dışsal iş

tatmininin aracılık etkisini örgüt iş uyumu yaklaşımı ile uyarlayabiliriz. İşletmelerde bireysel değerlerin örgütün değerleri ile uyumlu olması yani örgüt iş uyumunun olması sonucunda örgüt içerisinde iş tatmini gerçekleşmesiyle örgütsel vatandaşlık davranışları oluşacaktır. Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde ‘’dışsal iş tatminini’’ aracılık etkisine ilişkin sonucu iş-örgüt uyumu dışında ayrıca ‘’Porter - Lawler’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı’’ ile uyarlayabiliriz. Porter-Lawler’in kuramına göre kişinin beklediği ödüllere ulaşması sonucunda iş tatmini duygusu gerçekleşmektedir. Bu ödüllerden birisi olan dışsal ödüller ücret, terfi, çalışma koşulları, işletmenin politikaları gibi unsurları kapsamaktadır. Arzu edilen ödüle ulaşılması halinde dışsal iş tatmini gerçekleşmektedir. Hizmetkar lider algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışan kişiler lider sayesinde dışsal iş tatmininin etkilerini daha çok hissedeceklerdir. Bu örgütlerde hizmet etme duygusuyla örgütün başında bulunan liderler; işletmenin daha iyi koşullara sahip olması, terfilerin ve ücret politikalarının adil bir şekilde uygulanması, huzurlu bir örgüt yaratılması için tüm güçleriyle çalışırlar. Böyle bir lider ile birlikte aynı kurumda çalışan işgörenler Porter-Lawler’in dışsal ödüllerini elde etmeleriyle birlikte dışsal iş tatmini duygusunu yaşayacaklardır. Özet olarak hizmetkar liderlik algısının yüksek olduğu ve dışsal iş tatminin sağlandığı örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışları da olumlu yönde artacaktır.

Araştırmamızın dördüncü ve en önemli sonucu**,** hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde ‘’içsel iş tatminini’’ kısmi aracılık etkisi göstermiştir. Kısaca işin kendisinden yaşanılan tatmini olarak tanımlanan içsel iş tatmininin gerçekleştiği örgütlerde bireyler yeteneklerini kurum içerisinde sergiler, yaratıcılığını rahatça ve özgürce ortaya koyma imkanı bulur. Kurumun sağladığı sosyal statü ile birlikte saygınlık kazanır, hedeflerine daha kolay ulaşır. Sirota vd (2005) ile Kaplan (2011)‘ın yapmış oldukları çalışmalarda örgüt içerisinde içsel iş tatmininin dışsal iş tatmininden daha etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Aynı şekilde bizim araştırmamızda da hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel iş tatmininin aracılık etkisi dışsal iş tatmininin aracılık etkisinden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Sirota vd (2005) ‘ nin de belirttiği gibi işgörenlerin işlerinde tatmin olmaları için yüksek ücret ve iş yeri politikaları değil; çalışanların isteklerinin yerine gelmesi, başarılarının takdir edilmesi, uyumlu bir arkadaşlık ortamı, kişilerin yeteneklerini ortaya koyduğu özgür bir ortam daha çok etkili olmaktadır. Buna

paralel olarak kişi-iş uyumu yaklaşımı da bu düşünceyi desteklemektedir. Kişi iş uyumunun yaşandığı örgütlerde bireyler hem kendisinin hem de örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine etken olur. Kişisel yeteneklerinin işin ihtiyaç duyduğu alanlarda kullanılmasıyla birlikte örgüt içerisinde güçlü bir iş tatmini yaşanmasına neden olur. İş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde bireyler örgütsel vatandaşlık davranışlarında daha çok bulunurlar. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artış gösterdiği işletmelerde örgütsel başarı sağlanır ve geleceğe daha güvenle bakılır.

Araştırmamızın ortaya çıkan bu sonucunu ayrıca ‘’Porter-Lawler’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı’’ ile bağdaştırabiliriz. Porter–Lawler’in kuramına göre de bireyin beklediği veya arzuladığı ödülleri elde etmesi sonucunda tatmin duygusunu yaşamaktadır. Yani beklenen ödüller ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir. Porter-Lawler’ in modeli, Wroom’un Beklenti Teorisi’nin geliştirilmiş halidir. Porter-Lawler, Vroom’ un modelinde yer almayan ‘’bilgi, yetenek ve algılanan rol’’ değişkenlerini ekleyerek yeni bir model geliştirmiştir. Geliştirilmiş beklenti kuramına göre, işgörenin isteği ve gösterdiği çaba her zaman başarı, tatmin duygusu sağlamayabilir. Porter ve Lawler bunu kişilerin bilgi ve yetenek eksikliğine bağlamışlardır. Eğer bireyler yaptıkları iş ile alakalı niteliklere ve yeteneklere sahip değillerse başarısız olmalarının kaçınılmaz olduğunu düşünmüşlerdir. Emeğin ve çabanın performans haline dönüşebilmesi için bireylerin bu özelliklere sahip olması gereklidir. Birey yetenek ve bilgiye sahip değilse istediği kadar çaba göstersin perfomas elde edemeyecek ve arzuladığı ödüllere kavuşamayacaktır (Onaran, 1981, ss.72-76) Buradaki ödüller içsel ve dışsal iş tatmini unsurlarıdır. Porter-Lawler bireyin beklentisi olan ödülleri ‘’içsel ve dışsal ‘’ olarak nitelendirmektedir. Buradaki ‘’içsel ödüller’’ içsel iş tatmini unsurlarından oluşan ödüllerdir. Yani işin kendisinden ve içsel kaynaklardan yaşanılan tatmini içermektedir. Bunlar kısaca; Kişinin bilgisini ve yeteklerini iş yerinde gösterebilmesi, sorumluluk, yetki alabilmesi, arzularına, hedeflerine ne kadar ulaşabildiği, saygınlık elde etme, statü, başarı ve zafer kazanma, örgüt içerisinde özgürce hareket edebilme şeklinde ifade edilebilir (Weiss vd., 1967). Dışsal ödüller ise dışsal iş tatmini unsurını içeren; iş ile dolaylı boyutlar olan organizasyonun politikaları, ücret, terfi ve yükselmeler, çalışma şartları, iş arkadaşlarıyla olumlu iletişim kurma, huzurlu iş ortamı vs. sayılabilir (Soysal ve Tan, 2013, s. 47).

Porter-Lawler'in modelindeki bilgi ve yetenek (içsel ödüller) içsel iş tatminini kapsamaktadır. Bu bağlamda Porter-Lawler' in beklenti kuramınının ana hatlarını bizim araştırmamıza uyarlayabilirz. Eğer işgörenler bilgi ve yeteneğe sahip değillerse gösterdikleri çaba herhangi bir işe yaramayacaktır. Bireyin yüksek performans göstermesinde ''bilgi ve yetenek'' en önemli faktörlerdir. Ayrıca kişinin arzuladığı ve beklediği içsel veya dışsal ödülün gerçekleşmemesi halinde iş tatminsizliği oluşacaktır. İstenilen ve beklenilen ödülün kazanılması halinde ise içsel iş tatmini veya dışsal iş tatmini gerçekleşecektir. İşte hizmetkar lider yaklaşımına sahip olan işletmelerde liderler bilgi ve yeteneğe büyük önem vermektedirler. Üyelerinin bilgi ve yeteneğini geliştirmeleri ve örgüt içerisinde ortaya çıkarmaları için çok uğraşırlar. Böyle bir liderle çalışan işgörenler bilgi ve yeteneklerini geliştirerek kuramın ana fikri olan içsel ödüllere ulaşacaklardır. İçsel ödülün kazanılması halinde ise içsel iş tatmini gerçekleşecektir.

Literatürde Yerel Yönetimlerde ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Yapılan Çalışmalar:

Literataürde yerel yönetimlerde ve sivil toplum kuruluşlarında yapılan çalışmalardan bazıları örnek verilerek yapılan bu araştırmanın daha da pekiştirilmesi ve öneminin daha iyi anlaşılması sağlanmıştır.

Yerel yönetimler konusunda yapılmış önemli bir çalışma Coşkunlar (2011)'ın belediyelerdeki yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik olan yüksek lisans çalışmasıdır. Bu araştırma Eskişehir'de bulunan Eskişehir Büyükşehir Belediyesi, Tepebaşı Belediyesi ve Odunpazarı Belediyesi olmak üzere 3 belediyede gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde ve Tepebaşında görev yapan yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışları, Odunpazarı Belediyesindeki yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışlarından daha etkili bulunmuştur. Ayrıca demografik değişkenlere yönelik analizlerde yapılmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin analizlerde ise Eskişehir Belediyesinde çalışan işgörenlerin görüşleri cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Mesleki tecrübe ve pozisyona göre ise anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Odunpazarı Belediyesinde yapılan analizler neticesinde işgörenlerin görüşleri ve fikirleri konusunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamış, ancak kıdem ve pozisyon durumunda ise anlamlı fark belirlenmiştir. Son olarak Tepebaşı Belediyesinde analizler sonucunda işgörenlerin görüşleri kıdeme ve cinsiyet durumuna göre anlamlı

fark tespit edilmiş, belediyedeki pozisyonlarına göre ise anlamlı fark tespit edilememiştir. Sözkonusu araştırmamızda ise hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde dışsal iş tatmininin ve içsel iş tatmininin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca hizmetkar liderliğin hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Katılımcıların hizmetkar liderlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini ölçeklerinden edilen puanların demografik değişkenlere göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgular sonucunda cinsiyete yönelik herhangi bir anlamlı fark görülmemişken; yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi ve pozisyon durumunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Literatürde sivil toplum kuruluşlarında yapılan önemli bir çalışmada Kırmızı (2014), Kütahya ilinde sivil toplum kuruluşlarında hizmetkar liderliğin rolünü incelemiştir. Çalışma başlıca Sivil Toplum Kuruluşları olan, Türkiye kamusen, Tema, Tümsiad, Genç Memur-Sen, Memur Bir-Sen, Genç İşadamları Derneği, Anadolu Aile Derneği, Çevre Koruma Vakfı, Mimarlar Odası, Mühendisler Odası, Yeşilay, Kızılay, Eğitim Gönüllüleri Derneği vs. kuruluşlarında da gerçekleştirilmiştir. Sivil toplum kuruluşları, kar amacı gütmeyen, daha çok toplumsal çıkarlara yönelik hizmetlerin ortaya konduğu ve daha çok gönüllülük esasına dayalı kuruluşlardır. Bu araştırmada sivil toplum kuruluşları ve hizmetkar liderlik arasındaki ilişkinin tespiti için analizler yapılmıştır. Bu analizler neticesinde sivil toplum kuruluşlarında hizmetkar liderliğin önemli bir rolü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun yanısıra sivil toplum kuruluşların hizmetkar liderliğin rolünün belirlenmesinde demografik özelliklerin etkisi de araştırılmıştır. Araştırma kapsamında bu kuruluşlarda hizmetkar liderliğin rolünün yaşa, cinsiyete, sektöre, üyelik yıllarına ve aldığı proje sayısına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgusuna varılmıştır.

Gerek belediyelerde gerekse sivil toplum kuruluşlarında yapılmış olan bu çalışmalar sonucunda hizmetkar liderliğin örgütlerin işleyişinde ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri, gelişebilmeleri, rakip işletmelere karşı kendilerini koruyabilmeleri için maddi kaynakların yanında en önemlisi örgütsel etkinlik ve verimliliği sağlayacak çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak gerekli olan bu insan kaynağının örgütün hedefleri doğrultusunda yetiştirilmesi ve yönlendirilmesi için bazı niteliklere sahip liderlere gereksinim bulunmaktadır. Bu bağlamda liderin nitelikleri, üyelerine karşı tutum ve davranışları büyük önem kazanmaktadır. Hizmet

etmeyi kendine görev sayan, kendisini çalışanlarına adayan liderlik yaklaşımı olan hizmetkar liderlik tam anlamıyla örgütlerin gelişmesi ve hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli olan liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkar liderlik algısının yerleşmiş olduğu örgütlerde işgörenler daha fazla efor sarfedip, görevlerinin dışındaki işleri yaparak yüksek performans sergilemeye başlarlar. Liderin hizmetkar liderlik özelliklerini ortaya koyması, hem işgörenlerin örgüt içerisinde daha iyi çalışmalarına, hem de örgütte etkin verimliliğinin ve başarının oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Sonuç olarak bu çalışmaların tümünde işgörenlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarında hizmetkar liderliğin belirleyici rolü vurgulanmıştır.

5.14.3. Öneriler

Bu araştırmada hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Bu çalışmanın özellikle hizmet odaklı kurum ve işletmelerde yararlı olacağı ve literatüre olumlu katkılarda bulunacağı düşünülmektedir. Aşağıda bu konu ile ilgili öneriler sunulmuştur:

Örgüt Liderlerine ve Yöneticilerine Öneriler

Araştırma sonuçları kapsamında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş tatmininin sağlanmasında örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin büyük rol üstlendikleri görülmüştür. Lider ve yöneticiler hizmetkar liderlik davranışlarını sergilemeleri sonucunda bu durum işgörenlerin tutum ve hareketlerine doğrudan yansıyacaktır. Hizmetkar liderlik algısını hisseden bireyler liderlerinden aldıkları destek ile örgütsel ve kişisel hedeferin gerçekleştirmek için daha çok gayret göstereceklerdir. Ayrıca liderlerin ve yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerini kurum içinde ortaya koyarak işgörenlere de örnek olacaklardır. Çalışan bireyler de zamanla bu özellikleri benimseyerek çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine sergileyeceklerdir. Bu bağlamda örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine hizmetkar liderlik özellikleri taşımaları ve ortaya koymaları amacıyla birtakım önerilerde bulunulabilir:

- İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerde örgütün ve liderin desteğini hissetmeleri, örgütsel verimliliğin ve hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından çok yararlı olacaktır. Liderler bireylere her konuda destek olmalı, ihtiyaçlarına cevap vermelidir.

- Lider, işgörenler ile pozitif ve sağlıklı iletişim kurmalı, onları dinlemeli, anlayışlı davranmalıdır.

- Lider, takipçilerinin hizmet etme anlayışını kendilerine uyarlamalarını sağlayacak çalışmalarda bulunmalıdır.

- Lider, karar alma süreçlerinde çalışanları da dahil etmeli, onların fikirlerini ve düşüncelerini önemsediğini hissettirmelidir. Bireylerin yaratıcılıklarını ve yeteneklerini ortaya koymalarına izin vermelidir.

- Lider, bireyleri her konuda cesaretlendirmeli, onları motive edecek davranışlarda bulunmalı, örgütün faaliyetlerinde görev ve sorumluluklar vermelidir.

- Lider, her çalışanını önemli görmeli, her çalışanının iyi bir konuma geleceğini düşünmeli ve bunun için gereken fedakarlıklardan kaçınmamalıdır. Lider vizyon sahibi olmalıdır.

- Lider, örgüt çalışanlarını güçlendirmeli, onların gelişimlerini sağlamak için örgütün imkanlarını onlar için seferber etmelidir, bu bağlamda seminerler, eğitimler, sosyal etkinlikler düzenlenmesine yardımcı olmalıdır.

- Lider çalışanlarına karşı alçakgönüllü ve hoşgörülü davranmalı, çalışanların hataları karşısında affedici davranışlar göstermelidir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

Yerel yönetimlerin önemli bir hizmet sektörü olan belediyelerde gerçekleştirilen bu araştırmanın akademisyenlerin belediyelerde ve diğer hizmet sektörlerinde gelecekte yapacakları araştırmalara kaynak sağlayarak yol göstermesi beklenmektedir. Bu bağlamda uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulabilir:

- Araştırmanın ana kütlesi ağırlıklı olarak İstanbul merkez ilçeleri olmak üzere Adapazarı ve İzmir merkez ilçe belediye çalışanları oluşturmaktadır. Yapılacak benzer araştırmalar farklı evren ve örneklem gruplar ile yapılabilir. Bu çalışmanın evreni genişletilerek ve belediyeler arası karşılaştırma yapılarak daha da etkin ve verimli sonuçlara ulaşılabilir.

- Bu konu ile ilgili benzer araştırmalar farklı sektörlerde ve farklı illerde yapılması orjinal bakış açılarının ortaya çıkması açısından yararlı olabilir.

- Hizmetkar liderlik alanında çok fazla amprik çalışmaların bulunmayışının nedenlerinden birisi de hizmetkar liderlik ölçeklerinin geliştirilmesinde geç kalınmış olmasıdır. Ülkemizin sosyal ve kültürel özelliklerine uygun olarak ölçek geliştirme çalışmaları yapılabilir, geliştirilmiş ölçekler ile araştırmalar yapılarak literatüre katkıda bulunulabilir.

- Hizmetkar liderliğin yerel yönetimlerdeki etkileri farklı değişkenler ile araştırılabilir, nitel araştırmalar yapılabilir.

- Hizmetkar liderlik ile ilgili benzer araştırmalarda kamu ve özel sektör karşılaştırılması yapılabilir.

- Hizmetkar liderliğin farklı liderlik modelleri ile karşılaştırılarak değişkenlerin etkileri araştırılabilir.

- Burada elde edilen araştırma sonuçlarının farklı kültürlerdeki etkilerinin tespitinin yapılabilmesi için yurt dışındaki gerek hizmet sektöründe gerekse farklı sektörlerde benzer araştırmalar yapılabilir.

Belediyeler Nezdinde Öneriler:

Kamusal hizmetlerin gerçekleştirilmesinde çok büyük payı olan yerel yönetimlerin en önemli birimi olan belediyelerde yapılan bu araştırmada belediyeler açısından açısından bazı noktalara değinmekte fayda vardır. Belediyeler en önemli hizmet kuruluşlarıdır. Belediyelerin halka yönelik hizmetlerini daha iyi gerçekleştirebilmeleri için içsel iş tatmini unsurları yanında dışsal iş tatmini unsurlarına da önem verilmelidir. Bu çalışma sonucunda içsel iş tatmin unsurlarının etkileri yüksek çıkmıştır. Ancak dışsal iş tatmin unsurlarının aracılık etkisi tespit edilmiş fakat içsel iş tatmini ile karşılaştırıldığında bu oran düşük kalmaktadır. Bu bağlamda örgüt yöneticilerine dışsal iş tatmini unsurlarının iyileştirilmesinde, örgüt içinde daha çok benimsenmesinde büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Buna ilişkin öneriler şu şekilde sayılabilir:

- En başta ücret politikalarında değişiklikler ve iyileştirmeler yapılabilir. İşgörenlerin daha iyi koşullarda yaşayabilmesi, ihtiyaçlarını giderebilmesi için

ekonomik yönden ek düzenlemeler getirilebilir. Bu alanda yapılacak iyileştirmeler onların daha çok ÖVD göstermelerine ve tatmin olmalarına etken olur.

- İşgörenlerin özellikleri ve yeteneklerine göre terfi ve atamalar yapılması halinde bireyler kendilerini kurum için yararlı ve önemli hissedeceklerdir.
- Belediyelerin çalışma şartlarının daha iyi hale getirilmesi ve bu konuda liderlerin ve yöneticilerin ön ayak olması, adımlar atması belediye çalışanlarını daha mutlu edecek, daha huzurlu bir iş ortamı sağlanmış olacaktır. Ayrıca sosyal olanakların, iş güvencesinin ve sosyal hakların arttırılması çalışma koşullarını daha cazip hale getirecektir.
- Örgüt içi iletişimin sağlanmasında belediye yöneticilerinin büyük katkıları bulunmaktadır. Personele eşit, adil, samimi, sıcak, anlayışlı davranmaları, iletişimi arttıracak sosyal aktivitelerin gerçekleştirmeleri belediye içinde iletişimin pozitif hale getirecektir. Hizmetkar liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin ve liderlerin varlığı örgütsel iletişim daha iyi kurulmasını ve bunun sonucunda da belediyedeki hizmetlerin daha iyi yürütülmesini sağlayacaktır.
- Hizmetkar liderlik modelinin iyi ve doğru algılanması durumunda ülkemizde uygulanması doğru ve yerinde bir karar olacaktır. Belediyeler en büyük hizmet kuruluşlarıdır. Liderin hizmetkar liderlik davranışları sergilemesi sonucunda belediye çalışanları hem örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye başlayacak, hem de liderin davranışlarını kendilerine örnek alarak hizmetkar liderlik davranışları ortaya koyacaklardır. Bunun yanı sıra hizmetkar liderlik algısının benimsendiği belediyelerin artması diğer belediyelere, hatta diğer hizmet kurumlarına ve özel sektöre de örnek teşkil edecektir. Hizmetkar liderliğin özellikle ‘’hizmet etme’’ boyutunun tüm kurumlara ve özel sektöre yerleşmesi örgütsel verimliliğin artmasına, şehirlerin kalkınmasına ve hatta ülkenin de daha iyi gelişmesine ve hedeflerini daha kolay, hızlı gerçekleştirmesine etken olacaktır. Yapılan çalışmalar sonucu hizmetkar liderlik modelinin birçok organizasyonlarda başarılı sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik prensiplerini esas alan işletmeler hem işletmenin kazançları açısından hem de çalışanın iş tatmini ve memnuniyeti bakımından başarılı işletmeler olarak görülmektedirler. Bu bağlamda bu araştırmanın özel

işletmelede yapılması durumunda pozitif ve anlamlı sonuçlar çıkacağı varsayılmaktadır.

- Greenleaf (1977), hizmetkar liderlik modelinin bütün alanara uygulanabileceğini ifade etmiştir. Greenleaf, Avrupa ve Amerika'nın birçok organizasyonunda yönetim danışmanı olarak görev almıştır. Bu organizasyonlar içerisinde kurumlar, sağlık işletmeleri, dernekler, hayır kurumları yer almaktadır. Greenleaf yaptığı araştırmalarda birçok işletmenin hizmetkar liderlik tarzını kullanarak hem birey için hem de organizasyon için faydalar sağlayacağını belirtmiştir. Bu bağlamda hizmetkar liderliğin Dünya'da uygulanabilirliği görüşünü desteklemektedir. Sonuç olarak hizmetkar liderlik kavramı hızla gelişen global ekonominin ve toplumların gereksinim duyduğu liderlik modeli olduğu sonucuna varılabilir.

KAYNAKÇA

Abouraia, M.K. ve Othman, S.M. (2017). "Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives", American Journal of Industrial and Business Management, 7, 404-423.

Adair, J. (2008). Patronlar Değil Liderler, (çev.Doğancalı, G.) (1.Basım). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267–299.

Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 326–350.

Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, (4), 1-25.

Aksel, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, P.Ü. Sos. Bil. Ent. Denizli.

Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr liderlik. İstanbul: Derin Yayınları.

Aktan, C. (1997). Siyasal patoloji ve siyasal yozlaşma. Yeni Türkiye: Siyasette Yozlaşma Özel Sayısı, 11(14), 66-75.

Akiş, Y.T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayınları.

Akyüz, Y. (1997). (Genişletilmiş 6.baskı).İstanbul: İkü Yayınları. No.1 (s. 23).

Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

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.

Akyüz, B. (2016). Yönetimde Hizmetkâr Liderlik. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.

Alan, H. (2010). Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Alanyalı, L. K. (2006). "Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi. (Uygulamalı Bir Araştırma)", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Alıcı F. (2018). Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerinin Hizmetkar Liderliğine İlişkin Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior", Journal of Education for Business, Vol:76, No:5, 282-288.

Altay, M. (2011). Hastane Çalışanlarının İşyerindeki Duyguları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Özel Sağlık Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ambali, A. R. , Suleiman, G.E., Bakar, A. N., Hashim, R. ve Tariq, Z. (2011). Servant Leadership's Values And Staff's Commitment: Policy Implementation Focus. American Journal Of Scientific Research, 13, 18- 40.

Anderson, K.P. (2005). A Correlational Analysis Of Servant Leadership And Job Satisfaction in a Religious Educational Organization. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Phoenix.

Arıkan, E. (2011). Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Arnold, J. (1996). The Psychological Contract: A Concept In Need Of Closer Scrutiny?. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 511-520.

Arvonen, J. ve P. Pettersson (2002). "Leadership Behaviours as Predictors of Cost And Change Effectiveness", Scandinavian Journal of Management, Vol. 18, No. 1, 102.

Arslan, M. (2010). Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arslan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(17), 94116.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. Journal of Management & Economics, 18(1).

Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar. (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Avey, J., B., Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2009). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. Journal of Management, Vol. 20, No. 10.

Avolıo, B. ve Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set. third edition, MindGarden, Inc.

Aydın, M. (2007).“Mersin Belediye Sınırları İçinde Çalışan Ebelerin Mesleki Doyumu”, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Ebelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Babakuş, E., Yavaş, U. ve Ashıll, N.J. (2011). “Service Worker Burnout and Turnover İntentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership and Customer Orientation”. Services Marketing Quarterly, 32, 17-31.

Bakan, İ. (2008). ‘’Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. KMU İİBF Dergisi. 14, (10).

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. 4(7), 1-30.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bal T. S. ve Kalafatoğlu, Y. (2015). An Investigation of the Moderating Effect of Work Exhaustion on the Relationship Between Perceived Servant Leadership and Organizational Commitment. Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences, 20(3), 307-328.

Balay, R., Kaya A. ve Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 229-249.

Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F.K. ve Kurar, İ. (2014). “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5

Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Yıl: 14, Sayı: 2, 59-85.

Barbuto, J.E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership. Published In Group & Organization Management 31(3), 300–326.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations. Journal Of Personality And Social Psychology, 51(6), 1173–1182.

Barutçu, M. (2011) . Kamu Kuruluşlarında Muhasebe Çalışanlarının İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Kumluca Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(4).

Bass, B. M. (1990-a). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, Winter, 19-31.

Bass, B. M. ve Avolıo B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. Leadership Theory and Research. eds. Chemers, M.M., and Ayman, R. New York: Academic Press.

Bass, B. M. ve Avolıo, B. J. (1994-a). Transformational Leadership and Organizational Culture. International Journal of Public Administration. 17(3-4), 541-554.

Bass, B. M. ve Avolıo, B. J. (1994-b). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. "The Alliance of Total Quality and The Full Range of Leadership", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B.M. ve Avolıo, B.J. (1998). "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership: Introduction", Hicks, G.R. (Ed.) içinde, Leading Organizations: Perspectives for a New Era (s.135-140), California, Sage.

Bass, B.M. (2000). "The Future of Leadership in Learning Organizations", Journal of Leadership & Organizational Studies, 7(3), 18-40.

Bass, B.M. ve Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership (2.b.), London: Lawrence Erlbaum Assocıates.

Bateman, T. ve Organ, D. (1983). Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship. Academy of Management Journal, 26, 586-595.

Baycan, A. (1985). An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul.

Bayram, N. (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü.

Beazley, D. ve Gemmill, G. (2006). "Spirituality and Servant Leader Behavior", Journal of Management, Spirituality & Religion, 3(3), 258 -270.

Bender, P.U. (2006). İçten Liderlik. (Çev. İmren Kalyoncu- Fatma Can Akbaş). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Bennis, W. ve Goldsmith, J. (1997). Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader, Massachusetts, Addison Wesley.

Bennis, W. (2004). "The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without the Full Inclusion, Initiatives, and Cooperation of Followers," Organizational Dynamics, vol.

Benowitz, E. A. (2001). Principles of Management, New York, Hungry Minds, 3th ed

Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes In Structural Models. Psychological Bulletin, 107(2), 238.

Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance Tests And Goodness Of Fit In The Analysis Of Covariance Structures. Psychological Bulletin, 88(3), 588.

Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Blake, R. R. ve Mouton, J.S. (1964). The Managerial grid. Teksas: Gulf Publishing Company.

Blau, M. P. (1964). "Justice In Social Exchange", Sociol. Inq. Vol: 34, No:2 , 193-206.

Blau, M. P. (1967). Exchange and Power in Social Life (2ndEdition). New York: Wiley Science Editions.

Bocarnea, M. ve West, G. R. B. (2008). Servant Leadership And Organizational Outcomes: Relationships In United States And Filipino Higher Educational Setting. Servant Leadership Research Roundtable, 1-20.

Boehnke, K., Bontıs, N., Dıstefano, J. J. ve Dıstefano A. C. (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities. The Leadership & Organization Development Journal, 24(1), 5-15.

Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 75-94.

Bolino, M. C. (1999). "Cıtızenshıp And Impressıon Management: Good Soldıers Or Good Actors?", Academy of Management Review, 24(1), 82-98.

Borman, W. C. (2004). The Concept Of Organizational Citizenship. Current Directions Ġn Psychological Science:13(6), 238-241.

Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. The Leadership and Organizational Development Journal, 21, 4, 185-193.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 1-18.

Bozkır, H. S. (2014). "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

Brestrich, E. T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Brestrich, T. E. (2000). Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik. Ankara: Seba Yayınları.

Brough, P. ve Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of social support and police organisational variables. New Zealand Journal of Psychology, 8.

Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Sage focus editions, 154, 136-136.

Byrne, B. (1989). A Primer of LISREL, Basic Assumptions and Programming for Confirmatory Factor Analysis Models. New York: SSpringer.

Buchen, I. H. (1998). Servant Leadership: A Model For Future Faculty and Future Institutions, Journal of Leadership Studies, 5 (1), 125-134.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H.(2006). Örgütsel Davranış. (Yayın No:130). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Carmines, E. G. M. (1981). Analyzing Models With Unobserved Variables: Analysis Of Covariance Structures. Social Measurement: Current Issues. Newbury Park, CA: Sage.

Carter, D. ve Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. Journal Of Business Ethics, 124(3), 453-464.

Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 88-98.

Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi (55), 547-570.

Cerit Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction, Educational Management Administration &Leadership, Vol .37(5), 2009, 600-623.

Cerit, Y. (2010). The Effects Of Servant Leadership On Teachers Organizational Commitment İn Primary Schools İn Turkey. International Journal Of Leadership In Education, 13(3), 301-317.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. Academy of Management Review, 14 (3), 333- 349.

Chen, Y. (2010). Career success of knowledge workers: the effects of preceived organizational support and person-job fit. iBusiness, 2-online publication, 389- 394.

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

Chu, C. I., Lee, M. S., Hsu, H. M. ve Chen, I. C. (2005). Clarification of the Antecedents of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior-An Example From a Taiwan Regional Hospital. Journal of Nursing Research, 13 (4), 313-324.

Cihangiroğlu, N. ve Bayram, Ş. (2010). "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 11, 1-16.

Cohen, A. ve E.Vigoda. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens An Empirical Examination of the Telationship Between General Citizenship Behavior in Israel. Administration an Society. 32(5), 597-598.

Conger, J. A. (1999).Charismatic and Transformational Leadership in Organizations:An Insider's Perpective on These Developing Streams of Research Leadership Quarterly, 10, 145.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. Leadership Quarterly. 10(2), 145-169.

Cook, C. W., Hunsaker, P.L. ve Coffey R. E. (1997). Management and Organizational Behavior. USA.Chicago: The Mc Graw Hill Book Companies, Inc.

Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri: Eskişehir İli Örneği, Yüksek Lisan Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Coyle S., Jacqueline A.M. ve Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11(1), 69-86.

Çaylı, B. (2013). Kontrol Odağı-İş Tatmini İlişkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Çelik, V. (2004). Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem A Yayınları.

Çelik, H. (2012). Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetin, F. (2011).Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çetinkanat, C. (2000). "Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu", Ankara: Anı Yayıncılık.

Çetinkaya, M. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:12, Sayı:23, Ankara.

Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 66. Niğde.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Daft, R. L. (2008). The Leadership Experience, Fourth Edition, Thomson South-Western, USA.

Daft, R. L. ve Marcic, D. (2009). Understanding Management, Sixth Edition, South-Western Cengage Learning, USA.

Daft, R. L. ve Lengel, R. H. (1998). Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces That Change People and Organisations, San Francisco CA:Berret-Koehler.

Dalton, M., Hoyle, D.G. ve Watts, M.W. (2011). Human Relations, Fourth Edition, South-Western Cengage Learning, USA.

Davis, S. M. (1984). Managing Corporate Culture. Cambridge.

Davis, K. ve Nestrom, J.W. (1985). Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 7 edition, McGraw Hill, New York, 109.

De Haven, D. B. (2007). The Influence of Servant Leadership on Knowledge Management: An Investigation of Certified Knowledge Manager Perceptions, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella University, Umı Number: 3274708.

Demir, C. Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2 (1), 129-152.

Demir, H. ve Okan, T, (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, İstanbul İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:19, Sayı: 61, 72-90

Demirel, S. (2017). Hastanelerde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 129-145.

Dennis R. ve Winston B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership. Instrument Leadership and Organization Development Journal 24(7/8), 455–459.

Dıerendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. Journal Of Management, 37(4), 1228-1261.

Dıerendonck, D. V. ve Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multimensionel Measure. J Bus Psychol, 26, 249-267.

Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, 28, 61-72.

Dinçer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. Erciyes İletişim Dergisi "Akademia", 2(2), 2-18.

Ding, D., Lu, H., Song, Y. ve Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. iBusiness, 4(03), 208.

Donovan, J. J. (2009). İş Motivasyonu.Anderson, N.,Öneş, D., Kepir Sinangil, H.ve Viswesvaran, C. (Ed.). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi(2. Cilt) Örgüt Psikolojisi (60-86) İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Drury, S. L. (2004). Servant Leadership And Organizational Commitment: Empirical Findings And Workplace Implications. Servant Leadership Research Roundtable.

Dubrin, A. J. (2011). Essentials of Management, Ninth Edition, SouthWestern Cengage Learning, USA.

Edwards, J. R. (1991). Person–Job Fit: A Conceptual İntegration, Literature Review, And Methodological Critique, International Review Of Industrial And Organizational Psychology, 6, 283–357.

Eflatun (1993). Devlet (Çev. Eyuboğlu, M. Ali Cimcoz) İstanbul: Remzi Kitabevi.

Eğinli, A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 23/3, 35-52.

Ehrhart, M. G. (2002). Servant leadership and justice climate: Antecedents of unitlevel organizational citizenship behavior, Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychologists, Toronto, Ontoria, Canada.

Ehrhart, M. G. (2004), Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior, Personnel Psychology, 57, 61 – 94.

Ehrhart, K.H. ve Makransky, G. (2007). Testing vocational interests and personality as predictors of person-vocation and person-job fit, Journal of Career assessment, 15(2), 206-22.

Eisenhardt, K. (1985). Control: organizational and economic approaches. Management Science, 31 (2), 134-149.

Ekinci A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. Eğitim ve Bilim Dergisi. 40(179) 341-360.

Elçi, G. (2014). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Elmas, N. (2017). "Örgütsel iletişim ve İş Tatmini Arasındaki Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Emerson, R. M. (1976). "Social Exchange Theory", Annual Review of Sociology, Vol: 2, 335-362.

Endeman, J. L. (1990). Visionary Leadership in Superintendents and İts Effect on Organizational Outcome, Doctora Thesis, University Of La Verne, California.

Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon. 6. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2005). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, F. ve Yalçıntaş M. (2017). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul.

Erçetin, Ş. (1999), Liderlik Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayınevi.

Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları. Ankara: Efil Yayınevi.

Erol, V. (1998). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık".Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Eroğlu, F. (1998). Davranış Bilimleri (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Farling, M. L., A. G. Stone B. E. ve Winston (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. The Journal of Leadership Studies. 6.1/2, 49-72.

Fındıkçı, İ. (2012). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Field, A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics 4th Ed. Sage Publications. [Electronic Version]. London.

Fisk, G. M. ve Frisen, J. P. (2011). Perceptions of Leader Emotion Regulation and LMX as Predictors Of Fellowors Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, The Leadership Quarterly, 4.

Folakemi, O., Anthonia, A.A. ve Dayo, A.I. (2016). "Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West

Nigeria", 3rd International Conference on African Development Issues, Cuıcadı, 368-371.

Gayef, A. (2006). Özel hastanelerde Uygulana Liderlik Yaklaşımlarının ve Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması İle Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gazali (1984). Ey Oğul (Eyyühe'l Veled) (Çev. Dr. Hasan Küçük) İstanbul: Marifet Yayınları.

Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon, (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, J. M. ve Jones, G. R. (1996). The Experience Of Work And Turnover Intentions: Interactive Effects Of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. Journal of Applied Psychology, 81(3), 318-325.

George, D. ve Mallery, P. (2010). SPSS For Windows Step By Step. A Simple Study Guide And Reference (10. Baskı).

Geri, S. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği).

Ghazzawi, I. (2011). Does Age Matter In Job Satisfaction? The Case Of US Information Technology Professionals. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 15(1), 25-54.

Goh, S. K. ve Low, B. Z.J. (2013). The Influence Of Servant Leadership Towards Organizational Commitment: The Mediating Role Of Trust In Leaders. International Journal Of Business And Management, 9(1), 17-25.

Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). Realizing The Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Gothard, B. Mignot, P., Offer, M ve Ruff, M. (2001). Careers Guidance In Context. London: Sage Publications.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm Of Reciprocity: a Preliminary Statement. American Sociological Review, 25 (2), 161-178.

Greenberg J. , Baron R. A. Vd.,(1995). Behaviour in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work, Prentice Hall, Canada, 159.

Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). Behavior in Organizations. Seventh Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Greenleaf, R. K. (1970). "The Servant as Leader", Business Leadership, Jossy Bass.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership a Journay Into the Nature of Legitimate Powerve Greatness. 25th Anniversary Edition. Paulist Press, New York; 21-304.

Greenleaf, R. K. (2003). The Servant Leader Within A Transformative Path. H. Beazley, J. Beggs and L. C. Spears (Edt.). New York: Paulist Press.

Groot, W. ve Brink, H. M. (1999). Job Satisfaction of Older Workers. International Journal of Manpower, 20(6), 343-360.

Güçel, C. ve Begeç, S. (2012). The Effect of the Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Case Study of a University. International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 4(1), 107-116.

Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Gülnar, B. (2007). "Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu" Litaratürk Academia, İstanbul.

Güney, S. (2012). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gür, Y. (2014). Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Güran, T. (1990). İktisat Tarihi. İstanbul: Damla Ofset.

Gürbüz, S. (2006),"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C: 3, S:1, 48-75.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (331-334). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hacip, H. Y. (1991). Kutadgu Bilig (Çev.Raşid R. Arat). Ankara: TTK Yayıncılık.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Thousand Oaks: Sage.

Hale, J.R. ve Fields, D.L. (2007). "Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA", Leadership, 3, 397-418.

Hamermesh D. S. (1999). The Changing Distribution of Job Satisfaction, Discussion Paper, No:42/9, 24.

Hebert, S. C. (2003). The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.

Higgs, M. (2003). "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", The Leadership & Organization Development Journal, 24/5, 273-284.

Hill, J. ve Valdemar, A. (2008). "Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Effects of Servant Leadership", Capella University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3320645.

Hirschfield R. R. (2000). "Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make A Difference?", Educational and Psychological Measurement, Vol. 60: 255-270.

Hodgetts, R. (1999). Yönetim Teori Süreç ve Uygulama, C. Çetin ve E.C. Mutlu (Çev.) İstanbul: Beta Yayınları.

Ho, V.T., Dinh, T.L. ve Vu, M.C. (2016). "Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction in Vietnamese Local Companies", International Review of Management and Business Research, Vol. 5, Issue. 3, 938-950.

Howell, J. P. ve Avolıo, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. Journal of Applied Psychology. 78(6), 891-902.

Hulin C. L. ve Smith P.C. (1964). Sex Differences In Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology. Cilt: 48. Sayı: 2.

Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İş Görenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları, İstanbul.

Ivancevich, J.M., Konppaske, R. ve Matteson, M.T. (2005). Organizational Behavior and Management (7.b. b.), New Delhi, Tata McGraw-Hill.

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.

Jacobsen, C. ve R. J. House, (2001). "Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, And Tests", The Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 1, 75.

Jensen, M. C. (1994). Self Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory. Journal of Applied Corporate Finance, 6, 1-16.

Jones, D. (2011). ‘’The Role of Servant Leadership in Establishing a Participative Business Culture Focused on Profitability, Employee Satisfaction, and Empowerment’’, Walden University Collage of Management and Technology, Unpublished Doctoral Thesis.

Jordon, H. M., Schraeder, M., Field, S. H. ve Armenakis, A. A. (2007). Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes and The Psychological Contract. Military Psychology, 19(4), 259-271.

Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1984). LISREL VI: Analysis Of Linear Structural Relationships By The Method Of Maximum Likelihood: User's Guide. Mooresville, IN: Scientific Software.

Joseph, E.E. ve Winston, B.E. (2005). “A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust And Organizational Trust”, Leadership & Organization Development Journal, 26(1), 6-22.

Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural Equation Modeling With The Simplis Command Language. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.

Kantar, H. (2008). İşletmede Motivasyon, İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama (Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Karaduman, Ş. (2017). Çalışanların Psikolojik Sermayeleri İle Amirlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Karagüzel, M. (2014). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Bir Kamu Kurumunda Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

Kartal, N. (2018). Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (Master's thesis, Işık Üniversitesi).

Kaymakci, K. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık sektöründe bir araştırma [Relationship betweenorganizational citizenship behavior and job satisfaction: a research on Health industry] (Doctoral dissertation, Master Thesis. Pamukkale University Social Sciences Institute).

Kaynak, E. 2016. “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi” Yüksek Lisans Tezi, T.C. Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci Ve Öğretmen. Yayın No. 24. İstanbul: Kalder Yayıncılık.

Keleş, R. (2009). Yerinden Yönetim ve Siyaset, İstanbul: Cem Yayınevi.

Kelloway, E. Kevin vd., (2002).“Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs”, International Journal of Selection and Assessment, Cilt:10, Sayı:1/2.

Kember, D., Biggs, J. ve Leung, D. Y. (2004). Examining the Multidimensionality Of Approaches To Learning Through The Development Of a Revised Version Of The Learning Process Questionnaire. British Journal of Educational Psychology, 74(2), 261-279.

Kıreitner, R., (2001). Management, Houghton Mifflin Company, New York.

Kırmızı, İ. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkar Liderliğin Rolü: Kütahya İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kivistö, J. (2008). An Assessment Of Agency Theory As a Framework For The Government–University Relationship. Journal Of Higher Education Policy And Management, 30(4), 339-350.

Kline, R. B. (2011). Convergence Of Structural Equation Modeling And Multilevel Modeling. In M. Williams, & W. P. Vogt (Eds.), Handbook Of Methodological Innovation (ss. 562–589) Thousand Oaks, CA: Sage.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.

Kool, M. ve Van Dierendonck, D. (2012). “Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism”, Journal of Organizational Change Management, 25(3), 422-433.

Kotter, P. J. (1990). What Leaders Really Do. Best of HBR Breakthrough Leadership December 2001, 85-96.

Köroğlu, Ö. (2012). İçsel Ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13(2), 275-289.

Kouzes, M., J. ve Posner, Z., B. (2003). Leadership the Challenge Workbook. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Company.

Krıstof, A.L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications Personnel Psychology, 49/1, 1-49.

Kuhnert, K. W.ve P. Lewis (1987). “Transactional and Transformational Leadersih: A Constructive/Developmental Analysis”, Academy of Management Review, Vol 12, No 4, 648-657.

Kurt, D. (2012). Vekâlet Teorisi Çerçevesinde Hisse Senedi Maaş Yapılarının Risk Alma Davranışı ve Finansal Performansa Etkisi: S&P 500 Firmaları Üzerine Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Kuşat A. (2003) . ‘’Fatih Sultan Mehmet ‘’in Kişiliği ve Fetihteki Rolü ‘’ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 14, (131-148).

Kuşculuoğlu, S. (2008). Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi Ve Güvenin Rolü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Küçük, S. (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Stres Faktörleri (Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumlan Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Lam, T., Zhang, H. Q. ve Baum, T.(2001). “An İnvestigation Of Employees Job Satisfaction: The Case Of Hotels İn Hong Kong”, Tourism Management, 22(2), 159.

Lambe, J.C., Witmann, M.C. ve Spekman, E.R. (2001). Social Exchange Theory and Research On Business To. Business Relational Exchange Journal of Business to Business Marketing, 8(3), 1-36.

Laub, J.A. (1999). ‘’Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument’’, Florida Atlantic University Collage of Education, Unpublished Doctoral Thesis.

Laub, J.A. (2004). "Defining Servant Leadership", Servant Leadership Research Rountable,

Lee, T. W. ve Mitchell, T. R. (1994). “An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover”. Academy of Management Review. Volume:19.

Li, F., Li, T. ve Minor, D. (2016). CEO Power, Corporate social Responsibility, And Firm Value: a Test Of Agency Theory. International Journal of Managerial Finance, 12(5), 611-628.

Liden, R. C. ve diğ. (2000). “An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment on The Relations Between Job, Interpersonal 158 Relationships, and Work Outcomes”, Journal of Applied Psychology, 85(3), 407−416.

Liden, R. C., S. J. Wayne, H. Zhao.ve D. Henderson (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. The Leadership Quarterly. 19.2, 161–177.

Lin, C.P. (2010). Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Business Ethics, Springer Science & Business Media B.V., Vol:95, ABD.

Lo, M. C. ve Ramayah, R. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior İn A Multicultural Society. International Business Research, 2(1), 48-55.

Locke, E. A. (1983). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago.

Locke, E. A. (1984). "Job Satisfaction", M. Gruneberg ve W. Wall (Ed.), Social Psychology and Organizational Behavior, John Wiley and Sons Ltd.

Lunenberg, F.C. ve Ornsteın A. C. (2013). Educational Administration. (Çev) Arastaman G. Ankara: Nobel Yayınları.

Luthans, F. (1994). Organizational Behavior, Newyork: McGraw-Hill, Inc., 108.

Lussier, R. N. (2002). Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building. 5th Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.

MacDonald, H.A., Sulsky, L.M. ve Brown, D.J. (2008). "Leadership and Perceiver Cognition: Examining the Role of Self-Identity in Implicit Leadership Theories", Human Performance, 21, 333-353.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", Journal of Marketing, Vol: 57, No: 1, 70-80.

Mahmuoğlu, A. (2008). Eğitim Kurumlarında Mutluluk ve Başarının Temelleri: İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık. Ankara: Korza Yayıncılık.

Mammadova, İ. (2013). İş Tatmini. İstanbul: Sokak Kitapları Yayınları.

Mardia, K. V. (1970). Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis With Applications. *Biometrika*, *57*(3), 519-530.

Marsh, H. W. ve Hocevar, D. (1985). Application Of Confirmatory Factor Analysis To The Study Of Self-Concept: First-And Higher Order Factor Models And Their Invariance Across Groups. Psychological Bulletin, 97(3), 562.

Maxwell, J. (2004). İçimizdeki Lideri Geliştirmek. (Çev: Selim Yeniçeri). İstanbul: Beyaz Yayınları.

Mazarei, E., Hoshyar, M. ve Nourbakhsh, P. (2013). The Relationships Between Servant Leadership Style And Organizational Commitment. Archives Of Applied Science Research, 5(1), 312-317.

McDonald, R. P. ve Marsh, H. W. (1990). Choosing a Multivariate Model: Noncentrality And Goodness Of Fit. Psychological Bulletin, 107(2), 247.

McGregor, D. (1966). "Örgütün insan ilişkileri yönü" içinde Taguırı, R. ve A. Baransel (Ed.), Organizasyonların Beşeri Yönü, İstanbul Ünv. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya., Ya. No. 11, İstanbul.

Mert, İ.S. (2010). "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma." Savunma Bilimleri Dergisi, 9 (2), 117-143.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

Mittal, R. ve Dorfman, P.W. (2012). "Servant Leadership Across Cultures", Journal of World Business, 47, 555-570.

Monette, D.R., Sullivan, T.J. ve De Jong, C.R. (2002). Applied social research: Tool Fort He Human Services (5th Edn). Fort Worth, TX: HarcourtBrace.

Mujkic, A., Sehic, D., Rahimic, Z. ve Jusic, J. (2014). "Transformational Leadership And Employee Satisfaction", Econviews, God. XXVII, BR. (2), 259-270.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., ve McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. Journal of marketing, 61(3), 85-98.

Northouse, P. G. (1997). Leadership. California: Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, akt. A. Baytok. (2006).Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Northouse, P. G. (2010). Leadership: Theory and Practice. 5th ed. Sage Publications, California.

Northouse, P. G. (2014). Liderlik, Kuram ve Uygulamalar. (Çeviren: Cengiz Şimşek) İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.

Nortcraft, G. (1994). Organizational Behaviour, The Dryden Pres, Orlando.

Odumeru, J. A. ve Ifeanyi, G. O. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", International Review of Management and Business Research, Vol.: 2, Issue: 2, 355-361.

Olesia, S. W., Namusonge, G.S. ve Iravo, M.A. (2013). Role Of Servant Leadership On Organizational Commitment: An Exploratory Survey Of State Corporations in Kenya. International Journal Of Humanities And Social Science, 3(13), 85-95.

Omoh, D. A. O. (2007). “Analysis of Servant Leadership Characteristics: A Case Study of a Community College President”, Doctoral Dissertation, Capella University, UMI Number: 3262849.

Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Book Lexington – Massachusetts 4, 2-82.

Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. Journal Of Applied Psychology, 74(1), 157-164.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis Organizational Citizenship Behavior Research. Organizational Behavior. 12, 43-56.

Organ, D. W. ve K. Ryan (1995) . A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. Personnel Psychology. 48, 776.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Human Performance: 10(2), 85-97.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2), 91-103.

Öner, Z. H. (2012). "Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study", Leadership & Organization Development Journal, 33(3), 300 – 316.

Özcan, E. D. (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Özkalp, E. ve Kırel Ç.(2011). Örgütsel Davranış. İstanbul: Ekin Yayınları.

Özmutlu, İ. (2011). Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Parlak, B. (1997). 21. Y.Y.’da Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, C:2, İstanbul.

Page D. ve Wong P.T.P. (2000) Trinity Western University, Langley, B. C. A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University.Chapter 5 .Canada, 1-28.

Page, D.ve Wong, P.T.P. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile. Trinity Western University, Servant Leadership Roundtable October, 1-13.

Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoetical Model. Servant Leadership Research Roundtable, The School Of Leadership Studies, Regent University, August.

Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(1): 43–72.

Pescosolido, A. T. (2002). "Emergent Leaders As Managers Of Group Emotion", Leadership Quarterly, 185, 1–18.

Pındur, W., Sandra E. Rogers ve Pan S. K. (1995). "The History of Management: A Global Perspective", Journal of Management History, Vol.1, No.1, 59-77.

Politis, J. D. (2003). QFD: The Role of Various Leadership Styles, Leadership and Organizational Development Journal, Vol: 24/4, 181-192.

Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B. (1994). "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", Journal of Marketing Research, Vol: 31, No: 3, .351-363.

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research", Human performance, C: 10, No: 1, 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". Journal of Management, 26(3), 513-563.

Pohl, S., Santo, L. Dal ve Battistelli, A. (2015). Empathy and emotional dissonance: impact on organizational citizenship behaviors. Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 65, 295–300.

Pool S. ve Pool B. (2007)."A Management Development Model: Measuring Organizational Commitment And Its Impact On Job Satisfaction Among Executives In a Learning Organization", Journal of Management Development, Vol. 26 Issue: 4, 353-369.

Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS And SAS Procedures For Estimating Indirect Effects In Simple Mediation Models. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36(4), 717-731.

Reddin, W. J. (1970). Managerial Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Roberts, W. (1990). Leadership Secrets Of Atilla The Hun. Warner Books. New York.

Robin L. F. (2004). Alexander The Great . Penguin Books USA.

Robbins, S. P. (1991).“Organizational Behaviour: Concepts, Controveisies And Aplications New Jersey”, Prentice Hall, 172.

Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior, Ninth Edition, February 12, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P, De Cenzo, D.A. ve Coulter, M. (1996). Fundamentals of Management, Seventh Edition, Pearson Education, New Jersey.

Robbins, S. P. (2000). Essentials of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Robbins, S.P. (2005). Organizatoional Behaviour, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, 11th ed., New Jersey.

Rowe, W. G. ve Guerrero, L. (2011). Cases in Leadership (2nd Edition). California: Sage Publications.

Russell, F. R. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. Leadership & Organization Development Journal, 22(2),76-84.

Russell, F., R. ve Stone, G., A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. Leadership & Organization Development Journal, 23(3), 145-157.

Ryan, R. (2008). Leadership Development: A Guide For HR And Training Professionals, First Edition, Butterworth-Heinemann, Hungary.

Rycroft, L, A. (2002). Perceptıons Of Vısıonary Leadershıp Of Health Promotıon Leaders, Master Of Science, Faculty Of The College Of Arts And Sciences Of The American University, USA.

Sabancı, A. (2005). Çağdaş Okul Liderliği Açısından Karizmatik, Dönüşümcü ve Vizyoner Liderlik Yaklaşımları. Çağdaş Eğitim Dergisi, 30(318), 26-33.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları

Sadler, P. (2005). Leadership, Kogan Page Ltd., London.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Yüksek lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sanı, Ü., O., F., Çalışkan, C., S., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, 13(1), 63-82.

Sapru, R. K. (2006). Administrative Theories and Management Thought, Prentice Hall of India, New Delhi.

Sauser W. I. ve York M.C. (1978). Sex Differences In Job Satisfaction: A R e-Examination. Personnel Psychology. Cilt: 31. Sayı: 3.

Savery, L. K. ve Luks, J. A. (2000). "Long Hours at Work: Are They Dangereous and Do People Consent to Them". Leadership and Organization Development Journal, 21(6), 307-310.

Saylı, H. ve Baytok, A. (2012). Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler, Ankara: Gazi Kitabevi.

Schermerhorn, J. R. (1995). Organizational Behavior, John Wiley & Sons, USA.

Schnake, M. E. ve Dumler, M. P. (2003), "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", Journal of Occupational and Organizational Pscyhology, Vol: 76, 283-301.

Schneider S. K ve George W. M (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. Leadership & Organization Development Journal 32(1): 60-77.

Schneider, B. ve Alderfer, C. P. (1973). Three Studies Of Measures of Need Satisfaction in Organizations. Administrative Science Querterly, 489-505.

Schultz, D. P. ve Schultz, S.E.; (1990). Psychology and Industry Today. Mac Millan. New York.

Schulze, N. (1998).Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması. Ankara: MPM Yayınları.

Scott, J. C. ve Reynolds, D. H. (2010). Workplace assessment: evidencebased practices for selecting and developing organizational talent. New Jersey: Pfeiffer.

Sendjaya, S., Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2008). "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", Journal of Management Studies, 45:2, 402-424.

Senge, P. M. (1996). Beşinci Disiplin, (Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Senge, P. (1999). Buluşçuluk Disiplini, Harvard Business Review "Liderden Lidere", (Çev: Salim Atay; Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), İstanbul: Mess Yayınları.

Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Serinkan, C. ve Erdiş, Y.Ü. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, Gazi Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, Ankara.

Shrout, P. E. ve Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. Psychological methods, 7(4), 422.

Sirota, D., Mischkind, L. A. ve Meltzer, M. I. (2005). The Enthusıastıc Employee.

Sirota, D. ve Klein, D. (2013). The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want. FT Press.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", Journal of Applied Psychology, Vol: 68, No: 4, 653-663.

Sokoll, S. (2014). Servant Laedership And Employee Commitment To A Supervisor. International Journal Of Leadership Studies, 8, 88-104.

Soydan, S. (2011). Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Soysal, A. ve Tan, M. (2013). "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği", Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, 45-63.

Spears, L. C. (2004). "Practicing Servant-Leadership", Leader to Leader, ProQuest Central, Vol. 34, 7-11.

Spears, L. C. (2005). The Understanding And Practice Of Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable, The School Of Leadership Studies, Regent University.

Spears, L. C. (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders", The Journal of Virtues & Leadership, Vol. 1 Iss. 1, 25-30.

Statt, D.A. (1999). Conscise dictionary of business management. Londra: Routledge.

Stone, A. G., Russell, R. F. ve Patterson, K. A. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", Leadership & Organization Development Journal, Vol.: 25, 3/4, 349-361.

Sudak, K. M. (2011). "Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Sun, H. Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. (Uzmanlık Yeterlik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

Svoboda, S. N. (2008). A Correlational Study Of Servant Leadership And Elementary Principal Job Satisfaction In Ohio Public School Districts. Doctor Of Educatıon. Northcentral University. Prescott Valley, Arizona.

Şahin, A. (2003). "Yöneticilerin iş Tatmini ve Memnuniyeti", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1(5), 137-157.

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

Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 141-163.

Şengül M. C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Basılmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

Şeriati, A. (1992). İslam Bilim (Çev. Faruk Alptekin). İstanbul: Nehir Yayınları.

Şimşek, M. Ş. (2006). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset.

Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şirin, E. F. (2008). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Şişman, M.(2011). Öğretim Liderliği, Eğitime Bakış. Ankara: Pegem Yayınevi

Tanaka, J. S. ve Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 38(2), 197-201.

Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. Bahar Sayısı. Cilt.3. Sayı.1.

Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü). İstanbul: Beta Basım.

Tavşancıl, E. (2005). Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara:Nobel Yayıncılık.

Taylor, T. (2008). The Servant Leadership of John Wooden, Pepperdine University (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Malibu.

Taylor, F.W. (2011) Bilimsel Yönetimin İlkeleri. (Çev. H. Bahadır Akın). 4.Baskı, Ankara: Adres Yayınları.

Taylor, S. ve Pearse, N. (2009). "Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership", The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences 4(4), 223-233.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 1-16.

Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tichy, N. M. ve DeVanna, M. A. (1986). The Transformational Leader, New York: Wiley.

Timuroğlu, M. K. (2005). İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Timurtaş, F. K. (1972). Yunus Emre Divanı. Tercüman 1001 Temel Eser. İstanbul: Tercüman Yayınları.

Titizoğlu, Ö. Ç. (2011). "Etkileşimi ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması", T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107.

Topaloglu, C. ve Yalçıntaş, M. (2017). The Relationship Between Servant Leadership Beehaviours And Organisational Citizenship Behaviour And Work Satisfaction In Local Governments. PressAcademia Procedia, 3(1), 431-441.

Turnipseed, D.L. (2002). "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", Journal of Business Research, 15, 1-15.

Türk, S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Doyumu. Ankara: Gazi Kitabevi.

Türker, M. (2006). Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Türkiye Belediyeler Birliği. Çevrimiçi Erişim: https://www. tbb.gov.tr. Erişim Tarihi: 17.3.2018

Tüzün, B. A. (2013). İş Tatmininin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Urhan, F. V. (2008). "Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması", Sayıştay Dergisi, Sayı 70, 85-102.

Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ürü, S. F. O. Çalışkan, S.C., Atan, Ö. Ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış Dergisi, 13(1), 63-82.

Vakkasoğlu, V.(2002). Yunus Emre. İstanbul.

VanDyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, E. M. ve Cummings, L. L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem As Predictors of Organizational Citizenship In a Non-Work Setting. Journal of Organizational Behavior, 21, 3-23.

Van D. D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Syntheses", Journal of Management, 27(4), 1228–1261. 164.

Van D. D. ve Nuijten, I. (2011), "The Servant Leadership Survey: Development and Validition of A Multidimensional Measure", Journal of Business and Psychology, 26(3), 249-267.

Van D., Dirk ve diğ. (2014). "Same difference? Exploring The Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes", The Leadership Quarterly, 25, 544–562.

Vecchio, R. P (1991). Organizational Behavior, Dryden Press, Chicago.

Vilela, B. B., González, J. A. V., ve Ferrín, P. F. (2008). Person–Organization Fit, OCB And Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor–Salesperson Data Set In a Spanish Context. Industrial Marketing Management, 37(8), 1005-1019.

Vinod, S. ve Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!" Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(11), 456-467

Vondey, M. (2010). The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. International Journal of Leadership Studies, 6(1), 3-27.

Voon, M.,L., Lo, M.C., Ngui, K.S. ve Ayob, N.B. (2011). "The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia", International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol: 2, No: 1, 24-32.

Vroom, V. H. ve A. G. Jago (2007). „"The Role of The Situation in Leadership", Amerikan Psyhologist, Vol:62, No:1, 17.

Waal, A. ve Sivro, M. (2012). "The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework", Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(2), 173- 190.

Waddell, T. J. (2006). Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable, August, School of Leadership Studies Regent University.

Washıngton, R. R. (2007). Empırıcal Relationships Between Theories of Servant Transformatıonal, and Ransformatıonal, and Transactıoanl Leadershıp. In Academy of Management Proceedings Academy of Management.Vol. 2007, No. 1, 1-6.

Waterman, H. (2011). Principles of ''Servant Leadership'' and How They Can Enhance Practice, Nursing Management, Feb. 2011, Vol. 17, No: 9, 24-26.

Weber, M. (2011). Bürokrasi ve Otorite, Çev. H. Bahadır Akın, 3.Baskı, Ankara: Adres Yayınları.

Weihrich, H. ve Koontz, H. (1993). Management,: A Global Perspective, Tenth Edition, McGraw- Hall, Inc.

Weiss, D. J., Davis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, C.H. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Wells, C. (1984). İnsan ve dünyası (Çev. B.Güvenç) İstanbul: Remzi Kitabevi, 11.

Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim, (Çeviren: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayın.

Williams, L. J. ve Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And Inrole Behaviors. Journal Of Management, 17(3), 601-617.

Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model, Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University, 6.

Winston, B. E. (2003a). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. Servant Leadership Research Roundtable August. School of Leadership Studies, Regent University. 123

Winston, B. E. (2003b). A Holistic Definition of Leadership: Putting the Puzzle Back Together. An unpublished manuscript. akt. B. E.

Wis, R. M. (2002). "The Conductor as Servant Leader", Music Educators Journal, Cilt: 89, Sayı: 2, 17-23.

Wren, D. A. (1994). The Evolution of Management Thought, New York: John Wiley & Son.

Wu, Q. S. ve Xiao, J. (2014). Organizational Justice As Mediator Of The Discretionary Human Resource Proctive Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence From Enterprises İn China. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2, 262-270.

Yalçın M. K. (2013). Hizmetkar Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2), 101-120.

Yalçın, M. ve Karadağ, E. (2013). Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2), 101-120.

Yang, W. ve Chao, L. (2016). How Psychological Contract Breach İnfluences Organizational İdentification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Psychological Capital. American Journal of Industrial Business Management, 6, 922-930.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yazıcıoğlu Y. ve Erdoğan, S. (2014). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık, 60

Yıldırım, C. (2003). Bilim tarihi. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Yıldız, S. M. (2016). İşyerinde Mobbing Davranışlarının Spor Ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1), 165-180.

Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yingying, Z. ve Qing, M. (2014). Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. Psychological Reports, 115(2), 381-395.

Yousef, D. A. (2016). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government", Article in İnternitional Jurnal of Public Administration.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Yücel, C. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Kocaeli Ü. Soysal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:23, Kocaeli.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: "Başka Bir Yol Daha Olmalı!", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 2, 164.

Zaleznik, A. (1990). Managers and Leaders: Are They Different?. Business Review

Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Zeytinoğlu E. (1992). Ekonomik Doktrinler ve Ekonomik Sistemler. İstanbul: Mim Matbaacılık.

EKLER

Ek-1: Anket

EK 1. ANKET FORMU

HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: BELEDİYELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA HAKKINDA ANKET

Saygıdeğer Katılımcı,

Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulamaya ilişkin hazırlamış olduğum Doktora Tez Çalışması ile ilgili anket formu aşağıdadır.

Söz konusu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Bu çalışma neticesinde elde edilecek tüm veriler bilimsel olarak kullanılacak olup, tamamen gizlilik ilkesine bağlı kalınacaktır. Bu amaçla, anketi dolduranın adı, soyadı, çalıştığı kuruluş gibi kimliğini ortaya çıkaracak bilgiler bulunmamaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan tez çalışması dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Bu ankette yer alan ifadeler sizlerin algı ve tavırlarını ölçmek üzere geliştirilmiştir. Verdiğiniz cevapların tutarlılığı analiz sonuçlarını doğrudan etkileyeceği için lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda, kendi gerçek durumunuzu yansıtır şekilde yanıt veriniz.

Kıymetli vaktinizin bir kısmını bu çalışmaya ayırarak çağdaş liderlik anlayışlarından biri olan Hizmetkâr Liderliğin uygulamada ne kadar etkin olabileceğine yönelik yapılan incelemeye katkı sağlamış olacaksınız.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Dış Ticaret Enstitüsü

Tezi Hazırlayan

Canan TOPALOĞLU

İstanbul Ticaret Üniversitesi

İşletme Doktora Programı

ANKET HAKKINDA KISA BİLGİ:

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde **demografik özellikler**, ikinci bölümde **Hizmetkar Liderliğe yönelik ifadeler,** üçüncü bölümde **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** ile ilgili maddeler ve son olarak dördüncü bölümde **İş Tatmini** ile ilgili maddeler bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm anket maddelerinin **etki altında kalmadan tarafsız bir şekilde** yanıtlanması gerekmektedir. Anket boyunca yapmanız gereken, sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız yanıtı işaretlemektir.

BÖLÜM 1

1. Cinsiyetiniz

Kadın ( ) Erkek ( )

2. Yaşınız

20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri ( )

3. Eğitim Durumunuz

İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksek Okul (2 yıllık) ( )

Lisans (4 yıllık) ( ) Lisansüstü(YL, DR) ( )

4. Medeni Durumunuz

Evli ( ) Bekar ( )

5. Şu anda Bulunduğunuz Belediyede Çalışma Süreniz

1 Yıldan Az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( )

15 Yıldan Fazla ( )

6. İşyerindeki Pozisyonunuz

Memur ( ) Şef ( ) Özel Sözleşmeli Personel ( )

Taşeron Personel ( ) İşçi ( ) Müdür ve Üstü ( ) Diğer ( )

BÖLÜM 2 HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ İFADELERİ **Açıklama:** Cevap seçenekleri "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle Katılıyorum" olacak şekilde 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadeye katılma derecenizi belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Yöneticim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır.					
2	Yöneticim takımda herkese değer verir.					
3	Yöneticim çalışanlar hata yaptığında affeder.					
4	Yöneticim açık ve gerçekçi hedefler belirler.					
5	Yöneticim sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer.					
6	Yöneticim çalışanlar için en iyiyi ortaya koyar.					
7	Yöneticim çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır.					
8	Yöneticim başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez.					
9	Yöneticim hizmet ettiklerinden bir şey öğrenir.					
10	Yöneticim başkalarına hizmette kendinden ödün verir.					
11	Yöneticim hizmet edilmekten çok etmeyi sever.					
12	Yöneticim her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancı destekler.					
13	Yöneticim duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular.					
14	Yöneticim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.					

ÖLÇEĞİN BOYUTLARI VE SORU MADDELERİ

Güçlendirme: 2-3-6-7-8-9-10

Hizmet: 11-12-13-14

Vizyon: 1-4-5

BÖLÜM 3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ İFADELERİ **Açıklama:** Cevap seçenekleri "1-Hiçbir Zaman" ve "5-Her Zaman" olacak şekilde 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadeye katılma derecenizi belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.		**Hiçbir Zaman**	**Nadiren**	**Bazen**	**Çoğunlukla**	**Her Zaman**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.					
3	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşırım					
4	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanını ayırırım.					
5	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
7	İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
8	Mesai saatlerinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
9	Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.					
10	Beklenmeyen bir problem ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
11	Birlikte çalıştığım insanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.					
12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek boşa zaman harcamam.					
13	Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.					
14	Mesaide karşılaştığım olumsuz durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duymam.					
15	İşletme içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.					
16	Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
17	İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
18	İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
19	Her türlü geliştirici faaliyet içeren proje ve araştırma gruplarında yer alırım.					

ÖLÇEĞİN BOYUTLARI VE SORU MADDELERİ

Özgecilik: 1-2-3-4-5

Vicdanlılık: 6-7-8

Nezaket: 9-10-11

Centilmenlik:12-13-14-15

Sivil Erdem: 16-17-18-19

	BÖLÜM 4 MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ İFADELERİ **Açıklama:** Cevap seçenekleri "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle Katılıyorum" olacak şekilde 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadeye katılma derecenizi belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	İş yerimde her zaman bir şeylerle meşgul olabilmekten memnunum.					
2	İş yerimde tek başına çalışma fırsatı olmasından memnunum.					
3	İş yerimde zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı olmasından memnunum					
4	İş yerimde bir topluluğun içinde kişi olma fırsatı olmasından memnunum.					
5	İş yerimde vicdanıma ters düşen şeyleri yapmak zorunda olmamaktan memnunum.					
6	İş yerimin insanlara istikrarlı bir istihdam sağlamasından memnunum.					
7	İş yerimde başka insanlar için bir şeyler yapma imkanı olmasından memnunum.					
8	İş yerimde insanlara yapılacak işleri anlatma imkanı olmasından memnunum.					
9	İş yerimde yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapma imkanı olmasından memnunum.					
10	İş yerimde kendi yargılarımı kullanmakta özgür olduğum için memnunum.					
11	İş yerimin bana kendi iş yapma yöntemlerimi denememem için imkan					

	sunmasından memnunum.					
12	İşimden kaynaklanan başarı duygusundan memnunum.					
13	İş yerimde bağlı olduğum yöneticinin çalışanlarına muamele şeklinden memnunum.					
14	İşimde bana danışmanlık yapan/yardımcı olan kişinin karar alma yeteneğinden memnunum.					
15	İş yeri politikasının uygulanma şeklinden memnunum.					
16	İş yerimde yaptığım iş miktarı ve aldığım ücretten memnunum.					
17	İş yerimde kendimi geliştirmem için verilen imkanlardan memnunum.					
18	İş yerimde çalışma koşullarından memnunum.					
19	İş arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşma şeklinden memnunum.					
20	İş yerimde iyi bir iş yaptığımda övgü almaktan memnunum.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİNİN BOYUTLARI VE SORU MADDELERİ

İçsel İş Tatmini: 1-2-3-4-7-8-9-10-11-15-16-20

Dışsal İç Tatmini: 5-6-12-13-14-17-18-19