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

HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR HAVAYOLU ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Feyza Eren

100043724

İstanbul, Temmuz 2017

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

HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR HAVAYOLU ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Feyza Eren

100043724

Danışman: Doç. Dr. Murat Yalçıntaş

İstanbul, Temmuz 2017

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ ONAY FORMU

Yüksek lisans öğrencisi [redacted] in [redacted] konulu tez çalışması jürimiz tarafından ..... Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Adı-Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	[redacted]	
Jüri Üyesi	[redacted]	
Jüri Üyesi	[redacted]	

	Adı- Soyadı	İmza
Tez Danışmanı :	……	…….
Jüri Üyesi :	…….	……..
Jüri Üyesi :	…….	……..

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmelikleri'ne 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 Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamama yardım eden yol göstericim ve danışman hocam pek kıymetli Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a öncelikle teşekkürlerimi sunarım. Tezimin en önemli kısmı olan anket bölümünde beni kırmayıp dağıttığım anketleri sabırla dolduran işyerindeki çalışma arkadaşlarıma minnettarım. Aylar süren bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve desteklerini esirgemeden, cömertçe sunan, her türlü nazımı çeken sevgili annemi ve babamı saygı ve şükranla anıyorum.

ÖZ

Liderlik algısının toplumlara göre değişmesiyle birlikte zaman içerisinde çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi de çalışan odaklı ve çalışana hizmet etme anlayışına dayanan hizmetkar liderlik yaklaşımıdır. Liderlik yaklaşımları çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatminini arttırması için hizmetkar liderliğin, örgütteki liderlik yapısına en uygun davranış olarak benimsenmesi gerekmektedir. Örgütte hizmetkar liderlik davranışı sergilendiğinde çalışanların iş tatmini artar. Bu çalışma hizmetkar liderlik ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Hizmetkar liderlik davranışının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmış ve hizmetkar liderliğin çalışan davranışlarına ve iş tatminine etkileri üzerine araştırma yürütülmüştür. Bu kapsamda bir havayolu şirketinde anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda hizmetkar liderlik algısı ile çalışan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demografik faktörlerden cinsiyet ve çalışma süresi incelendiğinde ise iş tatmini açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini, Havayolu Şirketi

ABSTRACT

Various leadership types have emerged within the changing dynamics of the leadership perceptions according to societies. One of the leadership types is servant leadership, which is oriented to employee and making services to employees. Leadership approaches directly effects the job satisfaction of employees. Servant leadership has to be adopted as the most proper attitude in the organization in order to enhance the satisfaction of employees. Satisfaction of employees rises when servant leadership exists in the organization. This study is made to determine the relationship between the servant leadership and the satisfaction of employees. The primary hypothesis is that there is a positive effect of the servant leadership on the employee's satisfaction. Survey is done in an airline company within this framework. The results of the survey are analyzed with the SPSS 22.0 program. There has been found positive and substantive correlation between servant leadership and job satisfaction of employees.

Keywords: Management, Leadership, Servant Leadership, Job Satisfaction, Airline Company

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Öz ..... **İİİ**

Abstract ..... **İV**

Tablolar listesi ..... **Vİİİ**

Şekiller listesi ..... **X**

Kısaltmalar ..... **Xİ**

GİRİŞ **1**

1. LİDERLİK **2**

1.1. Liderlik Kavramı ve Gelişimi 2

1.2. Temel Liderlik Yaklaşımları 3

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı 3

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım 5

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı 7

1.3. Diğer Liderlik Kuramları 7

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Kuramı 7

1.3.2. Etkileşimci Liderlik Kuramı 9

1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı 10

1.3.4. Karizmatik Liderlik Kuramı 11

1.3.5. Otantik Liderlik Kuramı 12

1.3.6. Toksik Liderlik Kuramı 13

2. HİZMETKAR LİDERLİK **15**

2.1. Hizmetkar Liderlik Kavramı ve Gelişimi 15

2.2. Hizmetkar Liderlik Modelleri 17

2.2.1. Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkar Liderlik Modeli 17
2.2.2. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli 19
2.2.3. Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Modeli 20
2.2.4. Russel ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 23
2.3. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri 25
2.3.1. Dinleme 25
2.3.2. Empati 25
2.3.3. Farkındalık 26
2.3.4. İkna 27
2.3.5. Kavramsallaştırma 27
2.3.6. İyileştirme 28
2.3.7. Öngörü 28
2.4. Hizmetkar Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları 29
3. İŞ TATMİNİ 30
3.1. İş Tatmini Kavramı ve Gelişimi 30
3.2. İş Tatmini Boyutları 33
3.2.1. İçsel Tatmin 33
3.2.2. Dışsal Tatmin 33
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 34
3.3.1. Bireysel Faktörler 34
3.3.2. Örgütsel Faktörler 36
3.4. İş Tatmini Kuramları 40
3.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 40
3.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 42
3.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı 46
3.5. İş Tatminsizliği Sonuçları 46
3.5.1. Devamsızlık 46

3.5.2. Yabancılaşma 47
3.5.3. Çalışan Devir Hızı 47
3.5.4. Stres 48

4. HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR HAVAYOLU ŞİRKETİ ÖRNEĞİ 49

4.1. Araştırmanın Amacı 49
4.2. Araştırmanın Önemi 49
4.3. Anakütle ve Örneklem 49
4.4. Araştırmanın Varsayımları 49
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 50
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 50
4.7. Verilerin Toplanması 54
4.8. Araştırmanın Yöntemi 54
4.9. Bulgular 59

5. SONUÇ 85

KAYNAKÇA 90

EKLER 98

Ek 1. Dağılımlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 98
Ek 2. Korelasyonlar 124
Ek 3. Anket Formu 127

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Liderlik Kişilik Özellikleri 5

Tablo 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Karakteristikleri 10

Tablo 3. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri Sınıflandırması 22

Tablo 4. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri 23

Tablo 5. Hizmetkar Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları 29

Tablo 6. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler 56

Tablo 7. Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Teknikleri 58

Tablo 8. Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları 59

Tablo 9. Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları 59

Tablo 10. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Ve İş Tatmini Düzeyleri 61

Tablo 11. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 62

Tablo 12. Katılımcıların İş Tatminlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması 63

Tablo 13. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması 64

Tablo 14. Katılımcıların İş Tatminlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması 66

Tablo 15. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması 67

Tablo 16. Katılımcıların İş Tatminlerinin Medeni Durum Göre Karşılaştırılması 68

Tablo 17. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması 69

Tablo 18. Katılımcıların İş Tatminlerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması 71

Tablo 19. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Yönetsel Düzeye Göre Karşılaştırılması 72

Tablo 20. Katılımcıların İş Tatminlerinin Yönetsel Düzeye Göre Karşılaştırılması 73

Tablo 21. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması 74

Tablo 22. Katılımcıların İş Tatminlerinin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması..... 77

Tablo 23. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması 79

Tablo 24. Katılımcıların İş Tatminlerinin Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması .. 83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Petterson Hizmetkar Liderlik Modeli 20

Şekil 2. Page Ve Wong Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli 21

Şekil 3. Russell Ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli 24

Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 41

Şekil 5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 43

Şekil 6. Memnun Edici Ve Memnuniyetsizlik Verici Faktörlerin Karşılaştırılması 45

Şekil 7. Araştırmanın Modeli 51

KISALTMALAR

çev: Çeviren

LMX: Leader-Member Exchange

LÜE: Lider-Üye Etkileşimi

s.: Sayfa

GİRİŞ

Liderlik kavramının doğuşu çok eskilere dayanmasına rağmen bu kavram en yoğun olarak sanayi devrimi sonrasındaki dönemde gündeme gelmiştir. O günlerden itibaren liderlik kavramının değeri git gide artmakla birlikte pek çok liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzlarından birisi de çalışana hizmet etme odaklı olan hizmetkar liderlik yaklaşımıdır.

Günümüzde örgütler rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik sağlamak için pek çok faktörü aynı anda değerlendirebilmelidir. Bu yüzden rekabet unsuru ile başa çıkabilmek için örgütler insan kaynaklarına daha çok yatırım yapmaya başlamışlardır. Eğer bir örgütün sahip olduğu insan kaynağı ne kadar iş tatminine sahip ve örgüte bağlı ise, örgüte katacağı değer de o kadar fazladır. Hizmetkar liderlik kavramı da bu amaçla ortaya çıkmış olan, çalışanların iş tatminini ve nihai olarak işe bağlılıklarını sağlamayı amaçlayan bir liderlik tarzıdır. Hizmetkar liderlik davranışı çalışanların iş tatminini arttırır, rekabet avantajı sağlar ve örgütün varlığını sürdürmesinde büyük rol oynar. İş tatmini yüksek olan çalışanlar örgüt ile kendisini özdeşleştirerek örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak görür. Böylece örgüte daha fazla katma değer oluşturarak gönüllü olarak örgüt menfaatine dayalı davranışlar sergilemeye başlarlar.

Bu çalışmada, hizmetkar liderlik davranışı algısının çalışanların iş tatmin düzeyine olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ana hipotezi hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğudur. Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı ve temel liderlik teorileri açıklanmıştır. İkinci bölümde de liderlik yaklaşımlarından birisi olan hizmetkar liderlik kavramının ortaya çıkışı ve boyutları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise iş tatmini konusu ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konabilmesi için yapılan anket çalışmasının analiz ve sonuçları yer almaktadır. Anket sonuçları SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçların, çalışanların iş tatmin düzeylerinin arttırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ve Gelişimi

İnsanoğlunun var oluşuyla birlikte toplumlar belirli hedeflere ulaşmak için liderlere ihtiyaç duymuştur ve böylece liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Liderlik kavramının tanımı konusunda sosyal bilimler alanındaki bazı diğer kavramlarda olduğu gibi bir fikir birliğine varılamamış olmakla birlikte pek çok görüş yer almaktadır. İlk zamanlarda liderlik tanımı askeri, dini ve politik konularla ilişkilendiriliyorken, sanayi devrimi sonrasında örgütsel bağlamda da değerlendirilmeye başlanmış ve araştırmalar bu konu üzerinde yoğunlaşmıştır. Daniel Katz ve Robert L. Kahn örgütlerin lidere ihtiyaç duymasının dört sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; örgütsel tasarım eksikliği, değişen çevresel koşullar, örgütün içsel dinamiği ve insan üyeliğinin doğasıdır (Bayram, 2013).

Liderlik genel olarak, bir grup insanı ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireylerarası köprü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi toplayıp sinerji oluşturan, güç ve otoriteye dayalı olarak kurulmuş olan ilişkidir. Liderlik aynı zamanda başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme ve peşinden sürükleme yeteneğidir (Erdem, 2009). Drucker (1955) ise liderlik kavramını "liderlik, bir kişinin bakış açısını yükseklere çekmektir, o kişinin performansını yüksek standartlara getirmektir." şeklinde tanımlamıştır. En sade tanımıyla liderlik; belirli bir hedefe ulaşmak için bir grup insanı etkileme yeteneğidir.

Liderlik kavramı ile ilgili ilk araştırmalar Antik Yunan'da Aristo, Platon, Sokrates, Homer, Sofokles gibi düşünce adamları tarafından yapılmıştır. Bu dönem "Klasik Dönem" ya da "Antik Yunan Dönemi" olarak adlandırılmaktadır. Liderlik kavramı akademik anlamda dünya literatürüne 14. yüzyılda girmekle beraber yoğun olarak son iki yüzyılda kullanılmaktadır. Özellikle 1950 yılından sonra bir akım haline gelmiş ve araştırmaların sayısı hızla artmıştır (Işık, 2014). Liderlik ile ilgili araştırmalar ve çalışmalar genel olarak üç döneme ayrılır. 1910 ile ikinci dünya savaşı arasındaki dönemde özellikler kuramı olarak adlandırılan liderlik özellikleri, liderin kime dendiği, liderliğin psikolojik temel varsayımları gibi konular

araştırılmıştır. İkinci dünya savaşı ile 1960'lı yıllar arasındaki ikinci dönem liderlerin özelliklerinin yanısıra davranışlarını inceleyen Mc Gregor'un X ve Y teorileri gibi davranış kuramlarının geliştirildiği dönemdir. 1960'lardan sonraki dönem de üçüncü dönem olarak varsayılmaktadır. Liderlerin davranışlarının yanında bulundukları koşulların da önemli olduğu farkedilmiş ve araştırmalar durumsallık faktörü yönünde devam etmiştir. (Çiçek, 2015). 1960'lardan sonraki dönem hala devam emekte olup, bir çok yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır ve çıkmaya devam etmektedir.

Toplumların, insanların ve örgütlerin gelişmesi, değişmesi, ihtiyaçlarının farklılaşması ile birlikte liderlik beklentileri ve tarzları da gelişen koşullara bağlı olarak değişmiştir. Liderlik konusu üzerine pek çok araştırma yapılmış ve hala daha araştırmalar devam etmektedir. Liderliğin çok boyutlu bir yapısının olması sebebiyle literatürde bir çok liderlik kuramının geliştirildiğini görmekteyiz.

1.2. Temel Liderlik Yaklaşımları

Liderliği ve liderlik süreçlerini daha iyi kavrayabilmek ve tanımlayabilmek için araştırmacılar çeşitli yaklaşımlar ve teoriler geliştirmişlerdir. Liderliği açıklamaya yönelik yaklaşımlar temel olarak Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı olarak üçe ayrılır.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik üzerine yapılan sistematik araştırmaların ilki ve liderlik çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilir. Özellikler yaklaşımının yüz yıllık bir geçmişi olduğu bilinmekle birlikte konu ile ilgili 1940 ve 1950'li yıllarda oldukça fazla araştırma yapılmıştır (Işık, 2014). Thomas Charley tarafından ortaya atılan "Büyük Adam Teorisi" (Great Man Theory) özellikler yaklaşımının temelini oluşturur. Bu teoriye göre bir takım üstün özellikler bazı insanlara doğuştan Allah tarafından verilmiştir ve bu üstün yetenekler o insanların lider olmalarına sebep olur. Özellikler yaklaşımına göre liderlik sürecinin en önemli faktörü liderlerin sahip olduğu kişisel ve fiziksel özelliklerdir. Bir kişinin lider olarak topluluk içerisinde kabul edilmesi için bu özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler lideri diğerlerinden ayıran en önemli hususdur (Coşkunlar, 2011). Liderlik ile ilgili yapılan

ilk araştırmalar liderlerin ortak özellikleri ile liderliği tanımlayarak geleceğin liderlerini bu ortak özelliklere göre yetiştirmeye yöneliktir (Dal, 2014). Özellikler yaklaşımına göre bir kişi ancak belirli özelliklere sahip olarak liderlik vasfına erişebilir.

Yapılan araştırmalara göre liderleri diğerlerinden ayıran bir takım fiziksel ve kişisel özellikler olduğu gözlemlenmiştir. Bu özellikler; yaş, cinsiyet, boy, karizma, zeka, iletişim becerisi, üretkenlik, güzel konuşma yeteneği, bilgi, işbirliği, zeka, etnik köken, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, özgüven, uyumluluk, duygusal denge, kararlılık, yakışıklılık, inisiyatif, öngörü, sorumluluk alma, etkileme, ikna etme, algılama, kendini kontrol etme, hırs, başarma duygusu, dışa dönüklük ve kendini kabul ettirme vb. olarak belirlenmiştir. Lincoln, Gandhi, Napolyon gibi liderler tarihte özellikleri ile öne çıkan liderler oldukları için doğal liderler olarak anılmaktadır (Duyan, 2012). Tarih boyunca bu kişilerde olduğu gibi bir takım özellikleri ile öne plana çıkan ve takipçilerinden daha fazla bu özelliklere sahip olan kişiler lider olarak tanınmışlardır.

Tablo 1. Liderlik Kişilik Özellikleri

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

Kaynak: Ergen, F. D, **Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Afyon, 2013 s.11.

Tablo 1'de görüldüğü üzere liderleri diğerlerinden ayıran özellikler değişik araştırmacılar tarafından farklı ele alınmıştır. Sorumluluk, kendine güven ve zeka özellikleri araştırmaların bir kısmında ortak özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderleri üstün ve başarılı yapan özellikleri belirten, herkes tarafından kabul edilen bir liste bulunmamaktadır. Ayrıca her başarılı liderin aynı özelliklere sahip olduğu da söylenemez (Kahveci, 2012). Bazı örgütlerde bu özelliklere sahip olan liderlerin başarısız olduğu, ya da bu özelliklere sahip çalışanların geri planda kaldığı ve liderlik yapamadıkları görülmektedir. Bu durumda liderlik vasfını sadece sahip olunan özelliklerin değil, başka değişkenlerin de etkilediği ortaya çıkmıştır.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması ile araştırmacılar liderlerin davranışlarını incelemeye ve araştırmalarını bunun üzerinde yoğunlaştırmaya başlamışlardır. Davranışsal liderlik yaklaşımının özünü liderlerin

liderlik yaparken sergilemiş oldukları davranışlar ve neyi nasıl yaptıkları oluşturmaktadır. Yani önemli olan liderin sahip olduğu özellikler değil olaylara ve durumlara karşı gösterdiği davranışlardır. Davranışsal Yaklaşım'ın Özellikler Yaklaşımı'ndan farkı liderlerin başarılı olabilmeleri için eğitilebilmeleridir, yani liderlik özelliklerine doğuştan sahip olmaları gerekli değildir. Bir liderin etkili olduğu takipçilerine göstermiş olduğu davranış karşısında onların davranışsal ve duygusal tepkileri ile anlaşılır (Polat, 2013). Bir başka görüşe göre ise liderlerin sergiledikleri davranışlar temelde özelliklerinin bir yansımasıdır. Farklı özelliklere sahip liderler benzer durumlarda farklı davranışlar sergilemektedir (Coşkunlar, 2011). Bu yaklaşım ile amaçlanan etkili liderlerin davranışlarının incelenmesiyle ideal liderlik davranışının ortaya konmasıdır.

Davranışsal Yaklaşım'da araştırmacılar iki liderlik davranışını incelemişlerdir. Bunlar; göreve yada işe dönük liderlik tarzı ve insana ya da ilişkiye dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderlik tarzının daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır (Polat, 2013). İşe ya da göreve dönük liderlerin önceliği görevdir ve doğrudan örgütün çıkarlarını amaç edinir. Örgüt faaliyetlerini yönetme, işleri ve grup üyelerini kontrol etme, otorite kullanımı ve gerektiğinde ceza verme, performans değerlendirme gibi davranışlar liderlerin işe yönelik gösterdikleri davranışlardır (Türkmen, 2016). İnsana yönelik liderlik davranışının amacı ise örgüt içerisindeki kişilerin birbirleri ve liderleri ile iyi bir iletişim kurarak çalışma ortamının huzurlu olmasıdır (Dal, 2014). İlişkiye yönelik davranışta lider çalışanlarına sevgi, saygı, güvene dayalı, samimi, sorunları çözmeye çalışan davranışlar sergiler (Ergen, 2013). Her iki davranışın da kesişim kümesi menfaat olmakla birlikte birisi örgüt, diğeri ise çalışana yöneliktir.

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine katkı sağlayan pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmaları yapan yönetim bilimciler çeşitli liderlik davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflandırılarak davranışların etkinlikleri saptanmıştır. Bu çalışmaların en temel olanları Ohio State Araştırmaları, Michigan Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli'dir.

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

DurumsallıkYaklaşımı'nda daha önceki liderlik yaklaşımlarından farklı olarak ilk kez liderin bulunduğu ortamın koşulları araştırmaya dahil edilmiştir. Önemli olan liderlik davranışının ortaya çıkmasında liderin özellikleri ya da davranışları değil, içinde bulunduğu ortam ve durumun ne gerektirdiğidir. Liderlerin farklı koşul ve durumlara göre farklı liderlik yaklaşımları sergilemeleri gerekebilir. Bu yüzden liderlerin her türlü duruma uyum sağlaması ve uygun liderlik yaklaşımını göstermesi gerekir. Bu özellik Durumsallık Yaklaşımı'nı tek ve en iyi liderlik davranışı olduğunu savunan Davranışsal Yaklaşım'dan ayırır. Ayrıca yaşanan tecrübelerin ve alınan eğitimlerin de en iyi liderlik davranışını değiştirebileceği görüşü de bu kuramın savunduğu bir görüştür (Dal, 2014).

Durumsallık Yaklaşımı araştırmaları iki sorun üzerine yoğunlaşmıştır. Birincisi liderlik yaklaşımlarının farklı örgütlerde ve yönetim düzeylerinde ne derece benzedikleri ve farklılaştıkları, ikincisi ise liderlerin özellikleri ve etkinlikleri arasındaki ilişkiyi etkileyen durumların yapılarını araştırmaktır (Duyan, 2012). Bu soruların yanıtlarını bulabilmek için Durumsallık Yaklaşımı üzerine yapılmış araştırmalardan bazıları House'ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Tannenbaum ve Schmidst'in Liderlik Modeli, Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi, Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli'dir.

1.3. Diğer Liderlik Kuramları

Liderlik tarzlarının çokluğu ve karmaşıklığı, daha önce yapılmış olan çalışmalardan istenen sonuçların elde edilememesi sebebiyle araştırmacılar yeni liderlik kuramları geliştirmeye başlamışlardır . Temel liderlik yaklaşımları dışında üzerinde en çok araştırma yapılan diğer liderlik kuramları aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Dawston 1973 yılında dönüşümcü liderlik kavramına ilk olarak "İsyan liderliği" çalışmasında değinmiştir. Burns ise 1978'de politik liderlerin tanımlanması amacıyla dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmiştir (Duyan, 2012). Daha önce

ortaya atılan davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarının göreve yönelik olduğunu düşünen Burns, dönüşümcü liderlik kavramını ilişkiye yönelik olduğunu düşünerek yeni bir liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Bu teori ile Burns, liderliğin ilişki üzerine kurulması gerektiğini, üyelerin birbirleriyle ve liderleriyle iyi ilişkiler kurarak, moral ve motivasyonlarını arttırarak, yardımlaşma ve iyi niyet davranışları ile huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı kurulması gerektiğini vurgulamıştır (Dal, 2014).

Bass dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmaları yeniden yapılandırmıştır. Bass, Burns'un teorisinin tersine durumsal ve davranışsal liderlik teorileri ile dönüşümcü liderlik teorisinin birbirlerinin zıttı olmadığını, üç liderlik tarzının da aynı lider bünyesinde bulunabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca Bass, dönüşümcü liderlik yaklaşımını diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran bazı özellikler olduğunu yapmış olduğu bir takım deney ve bulgulara dayandırarak belirtmiştir. Bunlar; karizma, ilham, takipçileri üzerinde kişiselleşmiş ilgi , entellektüel uyarım gücüdür (Coşkunlar, 2011). Liderler bu özellikleri iyi ve etkili bir biçimde kullandıkları zaman dönüşüm hareketini etkin bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Dönüşümcü liderlik, çevrede gerçekleşen değişimlere ayak uydurmayı, yeniliklere uyum sağlamayı, bu değişimleri gerçekleştirebilmek için de yenilikçi, değişimi destekleyen, örgüt değerlerine önem veren, çalışanların yeteneklerini ve fikirlerini ortaya çıkarması için ilham veren, onların kişisel menfaatleri dışında örgüt menfaati için de çaba sarfetmeleri gerektiği düşüncesini aşılayan liderlik tarzını ifade eder (Türkmen, 2016).

Dönüşümcü liderliği en kapsayıcı şekilde tanımlayacak olursak; çevrede gerçekleşen yenilikleri ve değişimleri yakalayabilmek için kendi örgütünün menefaati doğrultusunda takipçilerini yeniliğe ve değişime karşı cesaretlendiren liderlik tarzıdır. Ayrıca onların fikir ve yeteneklerinden istifade ederek örgütün bu değişim ve yeniliğe karşı en hızlı sürede adapte olma sürecini ideal bir şekilde yöneten liderdir.

Dönüşümcü lidere örnek verecek olursak Mustafa Kemal Atatürk o dönemde yapılması çok güç bir şey olan rejim değişikliğini yapmıştır. Radikal kararlar alarak yeni bir ülke kuran ve bütün bunları da halkı arkasına alarak yapan ve onların güvenini kazanan bir liderdir.

1.3.2. Etkileşimci Liderlik Kuramı

İlk önce 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılan Etkileşimci Liderlik kuramı daha sonra Bass tarafından yapılan bir çok araştırma sonucunda kavramsallaştırılmıştır. Bass'a göre etkileşimci liderlikte, astların göstermiş oldukları performansa karşılık olarak ödüller ve göstermiş oldukları düşük performansa karşılık olarak da cezalar lider tarafından verilir. Ast ile lider arasında etkileşim vardır. Etkileşimci lider belirlenen amaçlara ulaşmak için astlarına neler yapmaları gerektiği konusunda yol göstericidir ve bu amaçlara ulaşmak için sahip olmaları gereken kaynakların eksiksiz olarak temin edilmesini sağlar (Duyan, 2012).

Etkileşimci liderler örgütlerin vizyonlarına ulaşmaları için takipçilerinin her türlü ihtiyaçlarını gözeten, onları dinleyen, örgütün her türlü imkanını önlerine seren, ne yapmaları gerektiğini ve onlardan ne beklediğini en açık şekilde anlatan, hedeflerin gerçekleşmesi durumunda onları ödüllendiren, gerçekleşmediği zaman ceza vermekten geri durmayan kişilerdir (Dal, 2014). Etkileşimci liderler her ne olursa olsun takipçileriyle iletişim ve etkileşim halinde olmaktan kaçınmazlar. Tüm geri bildirimleri aracısız olarak doğrudan onlara aktaran ve onlardan alan, karşılıklı şeffaflık ilkesine dayanan bir liderlik yaklaşımıdır. Etkileşimci lider astlarına geri bildirim sağlayarak, onların performanslarını değerlendirmeye tabi tutar ve böylece astlar kendilerinden ne beklendiğini bilirler. Bu da onlar için öz değerlendirme yapmaları ve kendilerini geliştirmeleri için bir fırsattır.

Tablo 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Karakteristikleri

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Karizma: Vizyonu ve misyonu belli eder, gururu işler, saygı ve güveni kazanır. *İlham:* İletişimle yüksek beklentileri aşılar, çabalara odaklamak için semboller kullanır, önemli hedefleri basit dille aktarır. *Entellektüel Uyarım:* Zekayı teşvik eder, rasyoneldir ve sorunları dikkatle çözer. *Kişiselleştirilmiş Değerlendirme:* Kişisel ilgi gösterir, herkesle ayrı ayrı ilgilenir, koçluk edip tasiye verir	*Bağımlı Ödüllendirme*: Çabalara karşı verilen ödüllerin yer aldığı kontratlar yapar, iyi performansı ve başarıyı ödüllendirir. *İstisnai Yönetim (Aktif):* Kurallar ve standartlardan ayrılan durumları gözetler ve düzeltici eylemde bulunur. *İstisnai Yönetim (Pasif):* Ancak standartlar tutturulmazsa müdahale eder. *Bırakınız Yapsınlar*: Sorumluluktan ve karar almaktan kaçınır.

Kaynak: Duyan, E. C. **Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, Bursa, 2012, s.36.

1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

İlk olarak 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak ortaya atılan lider-üye etkileşim kuramı, geleneksel liderlik kuramlarına alternatif olarak geliştirilmiştir. Lider ile üye arasındaki ilişkiyi ele alması bakımından diğer liderlik tarzlarından farklıdır (Dal, 2014). Modern liderlik kuramlarından birisi olan Lider-Üye Etkileşim Kuramı (LMX) liderlik ile ilgili geliştirilmiş en ilgi çeken teorilerden biridir.

> *LMX modeli, öncelikli olarak tanımlayıcı bir modeldir, öngörücü bir model değildir. Yani lider üye ilişkisinin değişim kalitesini ve liderin etkinliğini açıklamaya çalışmaz. Bunun yerine LMX modeli, lider-izleyici ilişkilerini çok daha iyi tanımlamak için lider-üye değişim düzeyinin öncesini ve sonrasını tanımlar* (Aslan ve Özata, 2009).

Lider Üye Etkileşim (LÜE) teorisine göre lider herkese aynı davranışları göstermez. Aksine farklı kişilere farklı davranışlar gösterir. Çünkü her kişiyle arasında gelişen ilişki farklı boyuttadır ve bu ilişkinin boyutuna göre liderin kişiye davranışı da değişebilmektedir. LÜE kuramının temelini de bu olgu oluşturmaktadır

(Bulut, 2012). Liderler astlarıyla olan ilişkilerini temel olarak grup içi ve grup dışı olarak ikiye ayırırlar. Liderleriyle iyi ve yakın bir iletişim içerisinde olan astlar grup içi olarak adlandırılırlar. Burada kaliteli bir ilişki vardır ve karşılıklı güven duygusu oldukça gelişmiştir. Böylece liderler astlarını ödüllendirerek onların da yüksek performans göstermesinde teşvik edici olur. Grup dışında ise liderlerin astlarıyla daha sınırlı ve resmi ilişkileri vardır. Bu grupta ilişkiler biçimsel, otoriteye ve sözleşmeye dayalı, iç gruba nazaran güven duygusu çok fazla gelişmemiştir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011). Dolayısıyla liderin grup içi ile iletişiminin kaliteli, grup dışı ile olan iletişiminin ise daha düşük kaliteli olduğu söylenebilir.

LÜE kuramına göre lider ile takipçi arasındaki etkileşimin pozitif yönde olması sonucunda ikili arasında güvene dayalı, olumlu, etkin ve verimli bir ilişki oluşacaktır. Böylece lider ile takipçisi arasında kaliteli bir iletişim ortaya çıkar ve liderin takipçisini ödüllendirmesi için bir ortam oluşmuş olur. Aksi durumda lider ile takipçi arasında kalitesiz ve güvensizlik dolu bir ilişki meydana gelir. Lider her bir üyesine aynı davranmak yerine farklı üyelere farklı davranışlar sergileyebilir. Bazı üyelerine karşı güvenli, saygılı, pozitif davranışlar gösterirken, bazı üyelerine de resmi, sadece iş ilişkisinin olduğu, ciddi, hatta olumsuz davranışlar gösterebilir (Karcıoğlu ve Kahya 2011).

1.3.4. Karizmatik Liderlik Kuramı

Karizmatik liderlik kavramı örgütsel bağlamda ilk kez Max Weber tarafından 20. yy'da kullanılmıştır. Weber karizmatik liderleri diğer yöneticilerden ayıran alışılmışın dışında ya da mucizevi bir takım özelliklere sahip liderler olarak tanımlanmıştır (Weber, 1947; akt: Duyan, 2012). Yukl'a (2001) göre karizmatik liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar 1980 yılına kadar genelde karizmanın dini, siyasi ve sosyal konular ile ilgilenen kişilerde bulunduğu üzerinedir.

Karizmatik liderler yüksek özgüven ve ikna yeteneğine sahip kişilerdir. Bu özellikleri ile takipçilerinde güven ve saygı duygusu oluştururlar. Onların ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak yol gösterici olurlar. Ayrıca karizmatik liderler olağanüstü durumlarda olağanüstü karar verebilme yeteneğine sahiptirler. Kısacası karizmatik

liderler sahip oldukları hitap etme, etkileme, ikna etme, kararlılık, cesaret ve özgüven özellikleri ile takipçilerini etkileyen ve onlarda hayranlık uyandıran liderlerdir.

Bass'a göre karizmatik olma örgüt içerisinde lideri diğer kişilerden ya da yöneticilerden ayıran bir özelliktir (Bass, 1985; akt: Aslan ve Özata, 2009) Goleman (2007) ise karizmatik liderliği liderin sahip olduğu özellikler ile takipçilerini etkisi altına alıp onları kendi etrafında toplayabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Yukl'a göre (2001) karizmatik liderlerin örgüt üzerinde muazzam bir etkisi olduğu kabul edilir fakat bu etki pozitif olmasının yanı sıra negatif de olabilir.

Tarihe bakıldığında Gandhi ve Martin Luther King'in karizmatik liderliğe örnek liderler olarak verildikleri görülmektedir. Her ikisi de sahip oldukları ahlak, kriz yönetimi yeteneği, hitap yeteneği ve karizma ile kitleleri etkilemiş ve tarihe isimlerini altın harflerle yazdırmışlardır (Ayça, 2016).

1.3.5. Otantik Liderlik Kuramı

Antik Yunan felsefesinde otantiklik kavramının karşılığının "kendine karşı dürüst ol" olduğu belirtilir. Günümüzde örgütsel bağlamda kullanılan otantiklik ise son 20 yıldır gündemde olan bir kavramdır. Otantik liderlik kavramı pozitif psikolojiden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Otantiklik asıl olarak samimiyet, doğallık ve dürüstlük ifade etmektedir. Otantik liderler ilişkilerini hoşgörü, gerçeklik ve güven üzerine kurarlar. Etraflarında yapay davranan, liderini sürekli öven, samimiyetten uzak insanlar bulundurmak yerine doğal, güven veren, gerektiğinde liderini eleştiren ve yeni fikirler üreten insanlar bulundururlar (Ayça, 2016). Dolayısıyla otantik liderin diğer liderlerden farkı; bulunduğu her ortamda doğallığını koruyan, liderliğini konumunun getirdiği gücü kullanarak değil samimiyet ve doğallığı ile yapan lider olmasıdır.

Otantik liderlik; liderin örgüt ile ilgili sahip olduğu bilgileri astları ile paylaştığı, astların istek ve beklentilerini dinleyip kendi beklentilerini onlara net bir şekilde aktardığı, örgüt ile ilgili karar verirken ahlaki değerleri ön planda tuttuğu, örgütün geleceği için astlarını iyi yönlendiren liderlik tarzıdır (Walumbwa, P. Wang, H. Wang, Schaubroeck ve Avolio, 2010; akt: Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013).

Harter'a göre otantiklik; liderin düşünce ve hislerinin tutum ve davranışlarına yanıması anlamına gelir (Harter, 2002; akt: Kıcır, 2014). Otantik liderlik bünyesinde yapılan araştırmalar sonucunda kavramın dört unsurdan oluştuğu belirlenmiştir. Bunlar; içselleştirilen ahlaki bakış açısı, ilişkisel şeffaflık, öz farkındalık ve dengeli yönlendirmedir (Walymbwa vd., 2010; akt: Kıcır, 2014).

1.3.6. Toksik Liderlik Kuramı

Blumen (2005)'e göre toksik liderlik, örgütlere, çalışanlara, toplumlara büyük zararlar veren, yöneticilikten uzak, karanlık ve yıkıcı bir liderlik tarzıdır. Bir örgüt içerisinde yüksek derecede stres varsa, o örgütte toksiklikten dolayı oluşan bir takım kötü ve olumsuz durumlar görülebilir. Toksik liderliğin hakim olduğu bir örgüt ortamında olumsuz insan ilişkileri çalışanların motivasyonlarını kırar ve iyi olan çalışanlar örgütü terkeder (Gangel, 2008; akt: Demirel, 2015). Dolayısıyla toksik liderlik önce insanlara daha sonra da örgütlere zarar veren olumsuz ve yıkıcı bir liderlik tarzıdır.

Toksik liderliğin gösterilmesindeki önemli unsurlardan biri toksik iletişimdir. Eğinli ve Bitirim (2008) toksik iletişimi, resmi iletişim süreçleri içerisinde oluşan, söylenti ve dedikodularla ortaya çıkan yıkıcı bir iletişim biçimi olarak tanımlamıştır. Ayrıca toksik iletişim sadece söylenti ve dedikodu gibi sözlü ifade şekilleriyle değil sözel olmayan ve olumsuz davranışlarla da gösterilmektedir.

Kırbaç (2013)'a göre, bir örgütün veya liderin toksik olduğunun en önemli göstergesi çalışana örgütteki zamanının uzun dönemli olmadığının hissettirilmesidir. Çalışana işe girdiği ilk gün çok iyi bir karşılama yapılır fakat gün geçtikçe çalışan bu örgüt içerisinde güvenin olmadığını anlar. Bu tür örgütlerdeki insan kaynakları hiçbir zaman çalışanlarının hakları ile değil, başka işler ile ilgilenir. Örgütte çalışana örgütün bir parçası gibi değil de mekanik bir varlık olarak davranılır.

Toksik liderlerin sahip oldukları boyutlar değer bilmezlik, çıkarcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olarak dörde ayrılır (Demirel, 2015). Wilson Starks ise toksik liderlerin iki özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar; yeniliğe taban tabana zıt olmaları ve sıkı kontrol mekanizmasına sahip olmalarıdır. (Wilson-Starks, 2003; akt:

Demirel, 2015). Farklı toksik liderleri karşılaştırdığımız zaman çeşitli derecelerde ve tiplerde toksik liderlik sergilediklerini de görürüz.

Adolf Hitler toksik liderliğe verilebilecek en uygun örnektir. Takipçilerini hitabet gücü ile etkileyen, milyonları peşinde sürükleyen, takipçileri tarafından bu özelliklerinin ona tanrı tarafından bahşedildiği düşünülen bir liderdir. Tüm bunlarla birlikte halka düşüncelerinin doğruluğunu dayatan, kötü sona sürükleyen ve yıkıma sebep olan toksik bir liderdir.

2. HİZMETKAR LİDERLİK

2.1. Hizmetkar Liderlik Kavramı ve Gelişimi

Hizmetkar liderlik kavramı çalışan odaklı bir liderlik tarzını ifade eder. Öncelikli olarak çalışanını düşünen ve ona hizmet eden bir anlayıştır. Çalışanı her fırsatta ön planda tutup, örgüte bağlılığını arttırmak birincil hedeftir. Hizmetkar lider kendi ihtiyaçlarını bir kenara bırakıp çalışan ihtiyaçlarını gözetir, ona sahip çıkar, gelişimine katkıda bulunur ve her daim daha iyi olması için elinden geleni yapar. Hizmetkar liderin bu davranışıyla yapmak istediği çalışan bağlılığını arttırıp uzun dönemli ilişkiler kurmaktır.

Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak 1970 yılında Greenleaf tarafından ortaya konmuş ve yazında yerini almıştır. Greenleaf 'in bu kavramı tanımlamasında ve ortaya çıkarmasında etkili olan üç faktör vardır. Bunlardan ilki İncil'de Hz. İsa'nın hayatını okuması ve hizmetkar liderliği ilk öğreten kişinin ona göre Hz. İsa olmasıdır. İkinci faktör AT&T 'de yaşamış olduğu 40 yıllık kariyer tecrübesidir. Üçüncü ve asıl faktör ise hizmetkar liderlik kavramının doğuşuna sebep olan Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı kitabını okumasıdır. Kitabın ana karakteri Leo isimli bir kişidir. Bu karakter doğuya yolculuk yapan bir grubun içerisinde adeta hizmetçilik yaparak işlerin yürümesini sağlamaktadır. Burada en önemli faktör Leo'nun bu işleri içinden gelerek yapmasıdır. Bir gün Leo gider ve grup darmadağın olur. Böylece grubu bir arada tutan ve öncülük eden kişinin Leo olduğu anlaşılır. Yıllar sonra bir kişi Leo'yu bulur ve onun aslında bir grubun itibarlı ve soylu bir lideri olduğunu görür. Greenleaf bu hikayeden aslında gerçek bi liderin hizmet etmesi gerektiği ve bunu da aynı zamanda içinden gelerek ve ruhunu katarak yapması gerektiği sonucunu çıkartır (Ergen, 2013). Greenleaf'e göre bir liderin büyüklüğünün ölçülmesindeki ilk kıstas onun çalışanlarına hizmet etmesidir.

Hizmetkar liderin duruşunu farklılaştıran en önemli özelliklerinden birisi, belki de en önemlisi onun kendi benliği ile ilgili algısıdır. Hizmetkar lideri tek cümle ile özetlemek ve onun en belirleyici yönünü ortaya koymak gerekirse şu söylenebilir: Hizmetkar lider, kendi benliğini (ego) bir kenara bırakmış, benliğini kontrol

edebilmiş, duygularını iyi yönetmiş ve toplumsal benliğini kendi öz benliğinin önüne geçirmiş kişidir (Yılmaz, 2013).

Hizmetkar liderlik ile Greenleaf ilk önce hizmet etmenin, daha sonrasında liderlik etmenin gerçekleştiğini söylemektedir. Bass (2000), hizmetkar liderliğin hizmet kısmının doğal olarak, liderlik kısmının ise bilinçli olarak yapıldığını ifade etmektedir. Spears (2004) 'a göre ise hizmetkar liderlik kişi bazlı olarak değil, örgüt bazlı olarak algılanmalıdır. Yani bu tutum sadece tek kişi ile sınırlı kalmayıp bütün çalışanlara gösterilen bir tutumdur (Günaydın, Sanı, Tarlacı ve Yozgat, 2016). Hizmetkar liderlik sadece bir liderlik tarzı değil, aynı zamanda bir yaşam tarzıdır. Tamamen beklentisiz yardım üzerine kurulu bir anlayıştır (Ateş, 2015). Normal hayatta yapılan iyilik genelde karşılık beklenilerek yapılmasına karşın, burada liderlerin yapmış oldukları hizmet etme davranışı tamamen içten gelerek ve geri dönüşü beklenmeden yapılır.

Hizmetkar lider önce insan diyerek kendinden çok çalışanlarının menfaatini düşünür ve onlara hizmet eder. Bu özellik hizmetkar liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli husustur. Yapılan işte ruhun ön planda olması bu yeni liderlik yaklaşımının birincil özelliğidir (Erdem, 2009). Hizmetkar lider kendi menfaatlerini bir kenara bırakıp çalışanlarının arzu ve hedeflerine yönelen kişidir. Çalışanlarına karşı bencillikten uzak ve karşılık beklemeden hizmet etmeyi kendisine ilke edinmiş olan hizmetkar liderlerin nihai amacı hizmet edilen çalışanların iş tatminlerini yükselterek örgüte bağlılıklarını arttırmak ve nihayet onların da birer hizmetkar lider olmalarını sağlamaktır (Günaydın, Sanı, Tarlacı ve Yozgat, 2016). Hizmetkar liderler sadece anı kurtarmak felsefesiyle değil, geleceğin muhasebesini yaparak hareket eder.

Tarihteki hizmetkar liderleri araştırdığımız zaman karşımıza ilk çıkacak isimlerden biri kuşkusuz Mandela'dır. Irk ayrımcılığına karşı vermiş olduğu savaş ile, alçakgönüllülüğü ile, insan sevgisi ile, yaşadığı onca zorluk ve şiddete rağmen duruşundan hiç vazgeçmeyişi ile, kimseye kin ve kırgınlık beslememesi ile sadece ülkesinin değil bütün insanlığın sevgisini kazanmış gerçek bir hizmetkar liderdir.

2.2. Hizmetkar Liderlik Modelleri

2.2.1. Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkar Liderlik Modeli

1990'lı yıllardan itibaren hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar artmaya başlamıştır. Yapılan pek çok araştırma arasından geçerliliği ve güvenilirliği bakımından en çok tercih edilen ölçeklerden birisi Van Dieredonck'un hizmetkar liderlik modelidir. Dierendonck ve Nujiten (2011) Hizmetkar Liderliği 8 boyutta açıklamıştır. Bunar; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetmedir.

2.2.1.1. Güçlendirme

Liderlerin çalışanlarına işlerini yaparken sorumluluk vermesine, yeteneklerini keşfetmeleri için onları cesaretlendirmesine ve kendilerini gerçekleştirmesine odaklanan motivasyonel bir kavramdır (Duyan, 2012). Eğer çalışanların içsel motivasyonları artarsa, güçlendirme boyutunun olumlu yansımaları olan üretkenlik, örgüte bağlılık, devamlılık, iş tatmini, güven, pozitiflik gibi davranışlar ortaya çıkacaktır.

2.2.1.2. Hesap Verebilirlik

Çalışanları yaptıkları iş üzerinde sorumlu tutarak kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktır. Böylelikle çalışanlar yapmaları gerekenin ve kendilerinden beklenenin farkında olarak hem örgüte hem de kendilerine faydalı olacaklardır (Dierendonck ve Nujiten, 2011). Hesap verebilirlik özelliği ile lider ve çalışan arasında şeffaf bir ilişki kurulmuş olur.

2.2.1.3. Geride Durma

Bu boyut ile anlatılmak istenen liderlerin bir adım geride durarak çalışanlarının yükselmesine ve parlamasına izin vermeleridir. Liderler çalışanlarına öncelik ve destek vererek hedeflere başarıyla ulaşmalarını sağlar, başarıya ulaştıklarında ise bir adım geri çekilerek çalışanlarının başarıya giden yolunu açar (Duyan, 2012). Geride durma boyutu hizmetkar liderliğin diğer boyutlarından

otantiklik, güçlendirme, tevazu ve sorumlu yöneticilik ile yakından ilişkili olmalıdır (Dierendonck ve Nujiten, 2011). Gerçek bir hizmetkar lider kendi menfaati için değil, çalışanlarının menfaati ve geleceği için hareket eden liderdir.

2.2.1.4.Tevazu

Tevazu kendisinden önce çalışanlarının istek ve sorumluluklarını ön planda tutarak onları desteklemek anlamına gelir. Petterson (2003) tevazuyu, liderin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektife yerleştirme yeteneği olarak açıklamıştır. Hizmetkar lider çalışanının bir işi başarıyla tamamlamasının ardından kendini arka plana çeker (Türkmen, 2016). Alçakgönüllülük olarak da anılan tevazu, kimilerine göre zayıflık olarak algılansa da aslında büyük bir erdemdir. Tevazu aynı zamanda alçakgönüllülük ile ilgilidir. Alçakgönüllü kimse kendine gerekenden fazla değer vermek yerine başkalarının değerlerine saygı duyar (Petterson, 2003).

2.2.1.5. Otantiklik

Tamamen gerçeklik ve doğallık üzerine kurulu olan bu kavram, kişilerin hem ortak hem de özel alanlar içerisinde gerçek kimliklerini, duygularını ve zayıflıklarını gösterebilmesidir (Duyan, 2012). Liderler profesyonelliğin ötesine geçerek örgüt içerisinde öncelikle kendi benlikleri ile hareket eder. Ayrıca otantiklik ahlaki değerler ile yakından ilişkili olan bir kavramdır.

2.2.1.6. Cesaret

Greenleaf'e (2003) göre cesaret, hizmetkar liderleri diğer liderlerden ayıran önemli bir özelliktir. "Cesaret pro-aktif davranışlarla ilişkilidir, yeni yollar oluşturmak için risk almaktır." Hizmetkar lider, destek görmediği zamanlarda bile inisiyatif alarak risk altına girebilen kişidir.

2.2.1.7. Sorumlu Yöneticilik

Sorumlu yöneticilik kişisel çıkarları ya da beklentileri yerine örgüte karşı sorumlulukları olan ve olaylara büyük pencereden bakabilme yeteneğine sahip olmayı gerektirir. Hizmetkar liderin amacı, çalışanların topluma faydalı kişiler

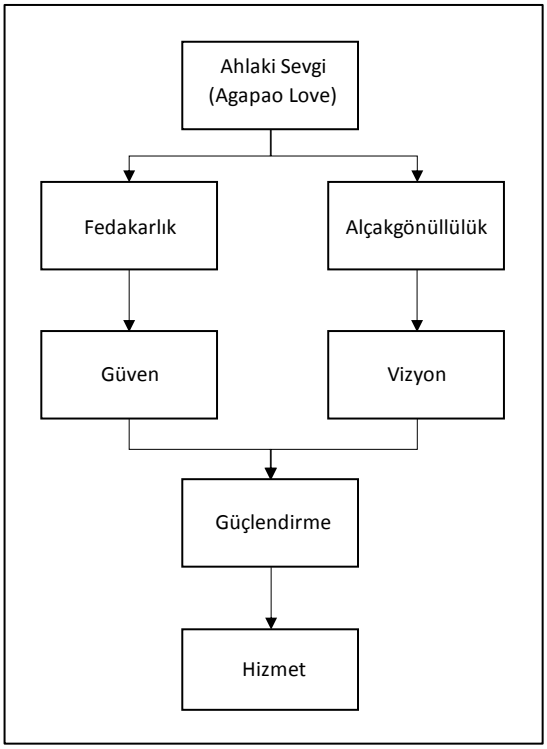
olmaları için onlara hizmet etmektir. Lider yalnızca denetim yapan değil aynı zamanda rol model olan kişidir (Türkmen, 2016). Sorumlu yöneticilik, sosyal sorumluluk, sadakat ve takım çalışması kavramları ile yakından ilişkilidir (Dierendonck ve Nujiten, 2011).

2.2.1.8. Affetme

Çalışanlar liderlerine karşı birçok şekilde hata yapabilir. Önemli olan liderin affetme yeteneğine sahip olabilmesidir. Böyle durumlar, liderlerin empati yaparak çalışanlarının kusurlarını alttan alıp, onlara tahammül göstererek kendini ölçmesi için bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Dal, 2014). Hizmetkar liderler intikam ya da öç alma peşinde koşmaz. Onlar için her olumsuz durum kendi gelişimlerine çevrilebilecek bir fırsattır.

2.2.2. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli

Patterson hizmetkar liderliği dönüşümcü liderliğin mantıksal bir uzantısı olarak görmüştür. Hizmetkar liderliği örgüt içerisindeki çalışanlara önem ve değer veren, onları her zaman öncelikli gören bir lider olarak tanımlamıştır. Patterson hizmetkar liderin önce erdemli olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu modelde hizmetkar liderin kişisel özelliklerinden, davranış ve tutumlarından bahsetmiştir (Işık, 2014). Hizmetkar liderliği sevgi ile başlayıp hizmet ile sona eren bir modelde tanımlamıştır. Modelde yer alan 7 boyutun hizmetkar liderlerin sahip olması gereken özellikler olduğu ve ancak bu özelliklere sahip olarak çalışanlarına hizmet edebileceğini belirtmiştir. Bu boyutlar; ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmettir.



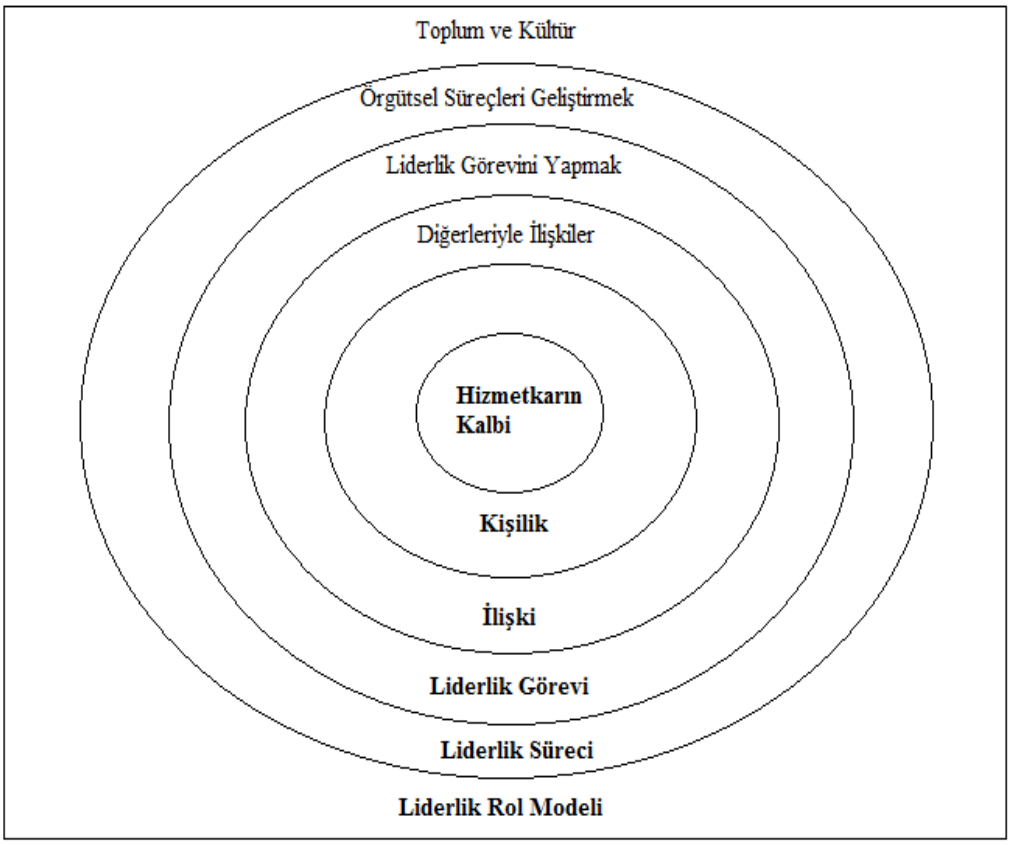
Şekil 1. Petterson Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Petterson, K. A. **Servant Leadership: A Theoretical Model**, London, 2003 s.10.

Şekil 1'de Patterson ahlaki sevgiyi "Agapao Love" olarak adlandırmıştır. Agapao Love Yunancada " doğru zamanda doğru sebepler çin doğru şeyi yapmak" anlamına gelmektedir (Aslan ve Özata, 2009). Patterson'ın modeli yedi boyutun toplamı olarak gördüğü Agapao'su yani ahlaki sevgi ile başlar. Agapao fedakarlık ve alçakgönüllülüğe sebep olur, bu özellikler de güven ve vizyonun oluşmasına yol açar. Oluşan vizyon ve güven ile lider çalışanlarını güçlendirir ve sonunda lider çalışanına hizmetkar olur (Coşkunlar, 2011).

2.2.3. Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Modeli

Page ve Wong (2003)'a göre bir lider hizmetkar bir kalbe sahip olmadıkça, çalışanlarını güçlendirmeyi ve geliştirmeyi arzulamadıkça hizmetkar bir lider olması mümkün değildir.



Şekil 2. Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Kaynak: Wong, P. T., & Page, D**., Servant Leadership: An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile**. Canada, 2003, s.4.

Page ve Wong geliştirdikleri genişleyen daireler modelinde (Şekil 2) hizmetkar liderliği liderliğin kişilik, ilişki, görev ve süreç olmak üzere dört boyutuyla ele almıştır.

Tablo 3. Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri Sınıflandırması

Karakter Yönelimli Olma o Doğruluk o Alçakgönüllülük o Hizmetkarlık	Lider hangi kişilik özelliklerine sahiptir?
İnsan Yönelimli Olma o Takipçileriyle İlgilenme o Takipçilerini Güçlendirme o Takipçilerini Geliştirme	İlişkiler: Liderin takipçilerine karşı ilişkileri nasıldır?
Görev Yönelimli Olma o Vizyon Belirleme o Amaçları Gerçekleştirme o Liderlik Etme	Faaliyet: Liderin görevi nedir?
Süreç Yönelimli Olma o Rol Model Olma o Takım Çalışması o Ortak Karar Verme	Örgütleme: Lider örgüt süreçlerine nasıl etki etmektedir?

Kaynak: Page, D., & Wong, T. P., **A Conceptual Framework For Measuring Servant Leadership**. Canada, 2000, s.16-17.

Page ve Wong daha sonra modelin kavramsal çerçevesini genişleterek çok boyutlu bir hizmetkar liderlik modeli ortaya koymuştur. Geliştirmiş oldukları model hizmetkar liderliğin on iki boyutunu anlatmaktadır. Bu on iki boyutu da dörde ayırarak Tablo 3'te olduğu gibi gruplandırmışlardır (Türkmen, 2016).

2.2.4. Russel ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderlik ile ilgili geliştirilen pek çok model olmasına rağmen Russel ve Stone'a göre yapılan araştırmalar sistemsiz ve belirsizdir, hala bir şeyler eksik kalmıştır. Bu yüzden daha önce yapılan araştırmaların hepsini baz alarak, hizmetkar liderlik literatüründe yer alan özelliklerinin kapsamını genişleterek 20 boyuttan oluşan yeni bir model oluşturmuşlardır. Literatürde yer alan birbirine benzer özellikleri tek başlık altında toplayıp bu özellikleri ilişki ve işlevsellik olarak iki gruba ayırmışlardır (Ergen, 2013). Aşağıdaki tabloda ilişkili ve işlevsel özelliklerin alt boyutları detaylı olarak verilmiştir.

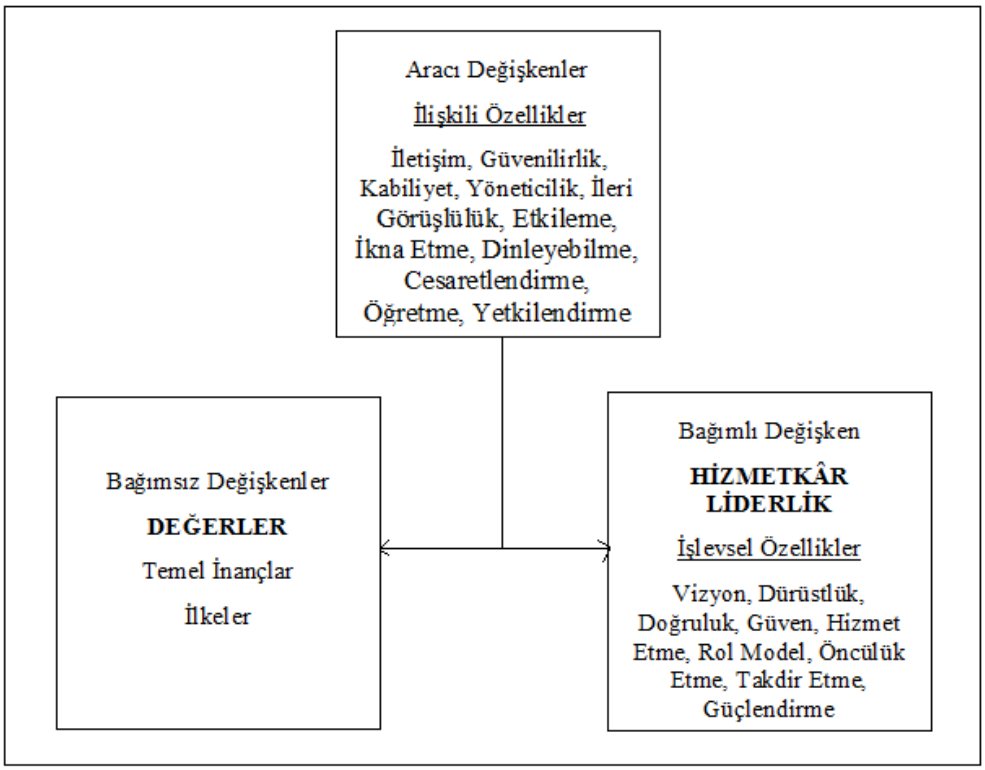
Tablo 4. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Özellikleri

İlişkili Özellikler	İşlevsel Özellikler
İkna Etme	Güçlendirme
Yetkilendirme	Doğruluk
İletişim	Takdir Etme
Dinleme	Güven
Güvenilirlik	Öncülük Etme
İleri Görüşlülük	Dürüstlük
Cesaretlendirme	Vizyon
Kabiliyet	Hizmet Etme
Etkileme	
Yöneticilik	
Öğretme	

Kaynak: Russell, F., R. & Stone, G., A. **A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model**, 2002, s.147.

Tablo 4'te belirtildiği üzere daha önceki araştırmaların incelenmesiyle hizmetkar liderliğin en çok ifade edilen 9 işlevsel özelliğinin olduğu belirlenmiştir.

İşlevsel özelliklerin yanı sıra hizmetkar liderliğin tamamlayıcısı olarak 11 ilişkili özellik de araştırmada yer almaktadır.



Şekil 3. Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Kaynak: Russell, F., R. & Stone, G., A. **A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model**, 2002, s.147.

Şekil 3'teki hizmetkar liderlik modeline göre değerler temel inanç ve ilkeleri belirleyen unsur olduğu için bağımsız değişkendir. Hizmetkar liderlik ise bağımlı değişkendir. Literatürde daha önce yapılmış olan araştırmalara istinaden ilişkili özellikler de aracı değişkenler olarak modelde yer almaktadır (Ergen, 2013).

Russel ve Stone (2002) hizmetkar liderliğin özellikleri konusunda geliştirmiş oldukları bu modelin daha önce yapılmış olan çalışmalara bir temel ve yapı teşkil etmesini ve yapılacak uygulamalı araştırmalara katkı sağlamasını amaçlamışlardır. Ayrıca bu model ile hizmetkar liderliğin denetlenebilir ve örgütleri etkileyen bir değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır.

2.3. Hizmetkar Liderliğin Özellikleri

Spears (2004), Greenleaf'in hizmetkar liderlik ile ilgili teorisini bir yapı haline getirmek için hizmetkar liderin 10 ayırt edici özelliğini belirlemiştir. Bunlar; dinleme, empati, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, tedavi, öngörü, hizmet etme, görev alma, topluluk oluşturmadır. Bu özellikler detaylı olarak aşağıda incelenmiştir.

2.3.1. Dinleme

Liderler genel olarak dinleme, karar verme ve iletişim becerileri ile değerlendirilir. Hizmetkar liderliğin ana hedefi de liderlik ettiği grubu dinleyip sonrasında anlayabilmek ve ona hizmet edebilmektir. Bir kişiyi anlamak için öncelikle iyi bir dinleyici olmak gerekir. Hizmetkar lider karşısındakini önce dinlemeli daha sonra anlamalı ki onun ihtiyaçlarını tespit edip çözüm bulabilsin (Coşkunlar, 2011). Bu noktada dinleme hizmetkar liderlik edebilmenin altın kuralıdır denebilir. Hizmetkar liderin iletişimi kuvvetli ve etkili olmalıdır. Bu da temelde dinleme yoluyla gerçekleşir.

Dinleme konusunda Greenleaf iki boyutun olduğunu söylemiştir. Birincisi grup üyelerini dinleme, ikincisi kendini dinleme. Greenleaf hizmetkar liderlere karşısındakini dinlemekle kalmayıp bir yandan da kendi iç seslerini dinlemelerini tavsiye etmiştir. Greenleaf dinlemenin önemini şu sözlerle ifade etmiştir: ''Bir ön yargım var ve bunun hakkında önereceğim şudur ki sadece gerçek doğal bir hizmetkar öncelikle bir probleme dinleyerek karar verir. Gerçek anlamda dinleme diğer insanlarda güven oluşturur'' (Spears, 1998).

2.3.2. Empati

Hizmetkar liderler karşısındakileri dinledikten sonra anlamaya çalışmalı ve empati kurmalıdır. Eğer karşısındakini doğru anlar ve empati kurarsa onun yetenek ve özelliklerini keşfeder ve ona değerli olduğunu hissettirip performansının artmasına katkıda bulunur (Coşkunlar, 2011). Empatiye dayalı düşünme yeteneğine sahip olan bir hizmetkar lider başarılıdır. Taylor ve arkadaşları, bir hizmetkar liderin

karşısındakileri anlama ve empati kurmada istekli olursa, onu dinleyenlerin de kendisine saygı duyacağını ve liderlerinin izinden gitmeye, onu takip etmeye daha çok istekli olacaklarını belirtmiştir (Taylor, Martin, Hutchinson ve Jinks, 2007). Spears (2004) empatiyi şöyle tanımlamıştır; hizmetkar liderler diğerlerini anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışır. Çünkü insanlar kabul görmeye ve tanınmaya ihtiyaç duyarlar. Beraber çalıştığı insanların iyi niyetlerini ön gören kişi, diğer insanların performanslarını kabul etmese bile onları insan olarak reddetmez. Kurumdaki çalışanlar liderlerinin kendilerini anladığını ve empati kurduğunu hissetikleri zaman kendilerine değer verildiğini düşünürler ve liderlerine karşı olan güvenleri de buna bağlı olarak artar.

2.3.3. Farkındalık

Crippen (2005) hizmetkar liderin özellikle kendi farkındalığı ile birlikte genel bir farkındalığa sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Liderler dinleme, yansıtma, öğrenmeye açık olma, inanma ve bağlantı kurma yollarıyla farkındalıklarını geliştirebilir. Spears (1998) farkındalık kavramını şu sözler ile tanımlamıştır: "Genel farkındalık ve özellikle kendinden farkındalık hizmetkar lideri güçlendirir. Farkındalığı arttırma noktasında söz verme zor olabilir, biri asla diğerinin ne bulabileceğini bilemez. Farkındalık aynı zamanda etik değerleri içeren konuları anlamaya yardımcı olur. Farkındalık çoğu durumların daha içeriden görülmesini mümkün kılar".

Farkındalık liderin kendisinin ve organizasyon çalışanlarının çevresinde olan bitenlerin ve mevcut sorunların farkında olmasıdır. Lider işletmede yaşanan durumları ön yargısız ve açıklık ile kabullenir, iyi/güçlü olan davranışları destekler, problemlerin çözümüne yönelik de tedbirler geliştirir. Lider genel olarak farkındalığı güçlendirmeyi amaçlar. Bu yetenek, örgüt içerisindeki değerlerin yükseltilmesi ve çalışanların yönetiminde kolaylık sağlar (Aydın, 2015). Greenleaf bu kavramı "Keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız" şeklinde açıklamıştır (Greenleaf, 1970; akt: Duyan, 2012).

2.3.4. İkna

Hizmetkar liderlerin özelliklerinden biri de karar verirken sahip olduğu makamının otoritesini kullanmayıp, o karardan etkilenecek kişileri ikna etmesidir. Etkili hizmetkar lider kendisine itaat edilmesi için konumunun otoritesine kullanmaz, nazik ama net ve kalıcı ikna yoluyla örgüt içerisinde fikir birliği oluşturur. Konumunun gücünü çalışanları etkilemek için değil, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır. Geleneksel otoriter model ile hizmetkar liderlik modeli arasındaki en büyük fark, hizmetkar liderin çalışanlarına bir fikre itaat etmeyi zorlamak yerine onları ikna etme yolunu seçmesidir (Türkmen, 2016). Greenleaf ikna boyutunu şu şekilde açıklamıştır:

> *Çoğu şeyi fazla güç kullanmadan yapmanın yolları vardır; bazı şeyleri baskıcı güç kullanarak yapmak için genellikle değerli olan zaman ve enerji boşa harcanır. Başka bir yerde belirttiğim gibi, bir yönetimin elindeki baskıcı güç b ir şeyi durdurmak ya da ortadan kaldırmak için faydalıdır. Fakat baskı kullanarak yapıcı çok fazla şey yapılamaz. Bir yönetimin elindeki gizli baskıcı güç toplumdaki durgunlaştırıcı bir etmendir. Fakat bu gücün kullanımı oldukça yıkıcıdır, oysa ikna iyi bir taktiktir* (Greenleaf, akt: Özmutlu, 2011).

Dolayısıyla ikna otorite ve baskıyı ortadan kaldıran bir unsurdur. Baskı bazı zamanlarda işe yarayan bir yol olabilir fakat otoriteye direnme, başarısızlık ve gücenme gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir. İkna yolu bu olumsuzlukları önleyen bir unsurdur.

2.3.5. Kavramsallaştırma

Kavramsallaştırma, problemlere gerçeğin bir adım ötesinde, daha geniş açıdan bakabilme becerisidir (Ergen, 2013). Hizmetkar liderler büyük hayaller kurarlar, bu yüzden yeteneklerini ve hayal dünyalarını dolduracak şekilde geliştirmeleri beklenir. Problemleri kavram olarak algılayarak, günlük yaşamlarının ötesine geçerek daha bütüncül ve stratejik düşünürler. Liderlik vasfına sahip olmayan kişiler, genellikle kısa zamanda sonuca ulaşan işlere yoğunlaşıp kendilerini tüketir ve uzun zaman gerektiren problemleri zamana bırakır. Hizmetkar liderler ise, hem

günlük rutin işleri yürütüp hem de daha geniş bir bakış açısıyla problemlere kavramsal olarak derinlemesine yaklaşır (Işık, 2014). Böylece hizmetkar liderler başarıya etkin bir şekilde ulaşır.

2.3.6. İyileştirme

Hizmetkar liderler çalışanlarını iyileştirme ve dönüştürme yeteneğine sahiptir. Çalışanların iş hayatında yada çevresinde bir takım sorunları, moral bozuklukları ve üzüntüleri olabilir. Bu da çalışanın işyerinden soğumasına ve kendini geri çekmesine sebep olabilir. Hizmetkar liderin buradaki görevi çalışanının sorunlarını algılayıp onu tekrar iş ortamına kazandırarak ayağa kalkmasını sağlamaktır. Aksi taktirde kırılan kişi istemeyerek de olsa başkalarını kırabilir ya da iş ortamına zarar verebilir (Aydın, 2015). Günümüzde çalışanlarının bu hissiyatlarının farkında olan ve tedavi etmeye çalışan hizmetkar lider sayısı oldukça azdır. Bu tarz liderlerin sayısının artması ve yönetimin her safhasında yer alması büyük önem arz etmektedir (Işık, 2014).

2.3.7. Öngörü

Hizmetkar lider gelecekte oluşabilecek fırsatların ve tehditlerin önceden farkına varır, kararlarını bu öngörüleri dikkate alarak verir. Öngörü ve kavramsallaştırma birbirleri ile yakından ilgili olan boyutlardır. Spears'a göre öngörü; muhtemel sonucu önceden görebilme yeteneğidir. Tanımlanması zor olan fakat tespit edilmesi kolay bir kavramdır. Öngörü, hizmetkar liderin geçmişteki deneyimleri ile içinde bulunduğu zamanın gerçeklerini entegre ederek gelecekte verilecek kararların sonucunu sezmesidir. Öngörünün etkinliğini arttıracak birçok yol vardır. Greenleaf öngörüyü; "Liderin merkezi etiğidir. Bir lider gelecekteki olayları diğer insanlardan önce görmelidir. Dün doğru hareketleri yapmak ve bugünü önceden görmek için ciddi etik uzlaşmalar dünün başarısızlıklarına bağlıdır.'' şeklinde tanımlamıştır (Özmutlu, 2011). Greenleaf, Fraker ve Spears (1996), öngörü yeteneğine sahip olan liderin etkin uygulamasının liderin daha çok dikkat ettiğinde ve daha iyi hazırlandığında ortaya çıktığına inanmaktadır. Üretkenlik genellikle öngörü yeteneğine sahip liderlerin özelliğidir. Liderlerin öngörüleri sayesinde örgütlerin karşılaşacakları kötü ve istenmeyen durumlar önceden farkedilir ve

önlemler alınır (Polat, 2013). Liderlerin öngörüleri örgütün geleceğini belirleyen hayati kararları etkilediği için son derece önemlidir.

2.4. Hizmetkar Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Hizmetkar liderliğin bir takım avantajları ve dezavantajları Waterman tarafından ortaya konmuştur (Yılmaz, 2013). Aşağıdaki tabloda bahsi geçen avantajlar ve dezavantajlar yer almaktadır.

Tablo 5. Hizmetkar Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Hizmetkar Liderliğin Avantajları	Hizmetkar Liderliğin Dezavantajları
İnsanlara değer verir, onlara araç olarak değil amaç olarak davranır.	Dönüşümcü liderlik yaklaşımına benzerlik vardır.
İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar.	Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrar.
Vaat edici ve taahhüt edici davranış sergiler.	Hiyerarşik düzene zarar verir.
Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergiler.	'Dini' olarak algılanabilir ve modern hassasiyetlere yabancı kalabilir
Koruma ve kollama davranışı çevresindekilerde güven duygusu oluşturur.	'Hizmetkar' ifadesi hemşire gibi bazı çalışanlara zarar verebilir
Güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih eder.	Tevazu zayıflık olarak algılanabilir.
Çalışanlarına yol gösterip onları geliştirerek performanslarını arttırır.	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermeyebilir.

Kaynak: Yılmaz, C. **Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**. Gebze: 2013, s.26-27.

Tablo 5'te belirtilenler dışında hizmetkar liderlik davranışının örgüt içerisinde hızlı karar alma durumlarındaki yetersizliği yüzünden de bu model eleştirilmektedir.

3. İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı ve Gelişimi

İş tatmini yönetim bilimi literatüründe en çok araştırılan konuların başında gelmektedir. Buna rağmen araştırmacılar tarafından tanımı hakkında net bir tanım birliğine varılamamıştır. Tatmin kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen, zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılmaktadır (Eroğlu, 1984). Spector (1997) iş tatminini çalışanların işlerine yönelik global hisleri ve çeşitli boyutlar karşısındaki tutumları şeklinde tanımlamıştır. Locke (1976) iş tatminini çalışanların işlerine karşı yada yaptıkları işin sonucunda hissettikleri olumlu duygular olarak tanımlamıştır. Weiss (2002) de iş tatminini çalışanların işleriyle ya da çalışma koşullarıyla ilgili yapmış olduğu olumlu veya olumsuz değerlendirme olarak ifade etmiştir. Barutçugil (2004) iş tatminini "bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu" olarak tanımlamaktadır. Vroom bu kavramı "kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşa giden duygusal durumdur" şeklinde tanımlamaktadır (Ardıç ve Baş, 2002). Harris vd. kişilerin iş hayatında başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş tatminini, işin bireye sağladığı sonuçların algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusu olarak tanımlamıştır (Harris, Artis, Walters ve Licata, 2006).

İş tatmini, bireyin, iş çevresinden örneğin işin kendisinden, ücret ve maaş gibi çalışma şartlarından, yöneticilerden, çalışma gruplarından ve örgütteki her türlü ilişkiden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. Genellikle de bireyin gerçekleşmesini arzuladığı istekler ve beklentiler ile iş çevresinden edindiği fiili imkanlar birbirine uyduğu zaman tatmin olgusu doğmaktadır (Eroğlu, 2015). İş tatmini, çalışanın işle ilgili beklentilerine ulaşması veya iş sonuçlarını iyi bir şekilde elde etmesidir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın işe karşı kendini nasıl hissettiğidir (Demirel ve Özçınar, 2009). Genel olarak iş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde

edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini bireyin normlar, değerler ve beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Birey işinden gerekli tatmini elde ediyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır.

İş tatmini ile ilgili araştırmalar ilk olarak I. Dünya Savaşı dönemlerinde Frederick Taylor tarafından yapılmaya başlanmıştır (Aydoğmuş, 2011). Neoklasik dönemle birlikte gelişmeye başlayan iş tatmini kavramı, öncesindeki klasik dönemde hiç üzerinde durulmayan bir unsurdu. Kasik dönemde insan makine olarak görülmekte ve sadece yapılan işe odaklanılmaktaydı. İnsan faktörü tamamen göz ardı edilmişti ve yöneticiler için sadece işin nasıl yapıldığı önemliydi. Bu yüzden o dönemde sadece işletmelerin karları, maliyet azaltmaları, kaliteleri gibi faktörler öne çıkmaktaydı. Dolayısıyla çalışanın işinden memnun olup olmadığı, çalışanların sosyal yönleri, iş tatminin varlığı gibi unsurlar kimse için bir değer oluşturmuyordu (Çolak Alsat, 2016). Öyleki çalışanların sadece ücretlerinin arttırılmasıyla iş tatminlerinin sağlanacağı düşüncesi hakimdi (Bruce ve Nyland, 2001).

İş tatmini kavramı 1935'de Happock tarafından yazılan "İş Tatmini" adlı eserle toplum tarafından ilgi odağı haline gelmiştir. Happock iş tatminini çalışana "işimden gerçek manasıyla memnunum" dedirtecek ruhsal, fiziksel ve çevre koşullarının birleşimi olarak tanımlamıştır (Ganguli, 1994; akt: Çolak Alsat, 2016). 1930'lu yıllarda sendika faaliyetleri artmış ve güçlü sendikalar kurulmuştur. 1937 yılında Wagner işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılmasıyla toplumda çalışana ve işçiye değer verilmeye başlandığı anlaşılmış ve toplu pazarlığın hukuken kabul edilmesiyle birlikte iş tatmini kavramına olan ilgi artmıştır (Bulut, 2012).

İş tatmininin öneminin örgütler tarafından fark edilmesiyle birlikte bu konu üzerindeki araştırmalar yoğunlaşmıştır. 1980'li yıllarda özellikle küresel rekabetin artmasıyla beraber örgütsel bağlamdaki iş tatmini ile ilgili araştırmalar hızla artış göstermeye başlamıştır (Aydoğmuş, 2011). Örgütlerin en önemli kaynağı sahip olduğu insan kaynağıdır. Bu kaynağı en etkili ve verimli şekilde kullanmak liderlerin başlıca görevlerindendir. Liderler çalışanlarının örgüte en yüksek düzeyde katkı

sağlamasını istiyorlarsa onların iş tatmin düzeylerini maksimum düzeyde tutmalıdır. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları demek, yüksek performans göstermeleri anlamına gelir. Buda örgütün başarısını etkileyen faktörlerin başında gelir (Eren, 2014). Özellikle hizmet veren örgütlerin dış müşterilerini tatmin edebilmesi ve onları elde tutabilmesi için öncelikli olarak iç müşterileri olan çalışanlarını tatmin etmesi gerekir. Aksi takdirde rekabetin bu kadar yoğun olduğu bir zamanda tatmin edilmeyen müşteri doğrudan rakip bir firmaya yönelecektir. Bu da örgütler tarafından istenmeyecek bir durumdur.

İş tatmininin örgütün kendisi ve örgütün iç müşterisi olarak adlandırılan çalışanları açısından önemli olmasının iki sebebi vardır. Bunlardan ilki iş tatmininin örgütte düşük olmasının örgütün içerisindeki koşulların kötüye gittiğini işaret eden en önemli gösterge olmasıdır. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin düşük olması, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, motivasyon eksikliği, iş disiplinsizliği gibi pek çok istenmeyen duruma neden olur. Hatta düşük iş tatmin düzeyi örgütün rekabet gücünün azalmasına, varlığını sürdürememesine ve yok olmasına sebep olur. İş tatmininin çalışanlar için önemli olmasının ikinci sebebi ise iş tatmin düzeyinin çalışanların ruhsal, zihinsel ve fiziksel sağlığını doğrudan etkilemesi, onların performans ve verimliliklerinin artış ya da azalış göstermesi sonucunu doğurmasıdır (Baltacı, Kavacık, Şentürk, Kurar, 2014). İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirdikleri için iş yeri ortamındaki bütün durumlar çalışanın motivasyon ve tatminini doğrudan etkiler. Bu yüzden çalışanlara en uygun iş ortamının sağlanması iş tatmini açısından son derece önemlidir.

İş tatmini, yönetim ve çalışma psikolojisi alanlarında en çok araştırılan konulardan biridir. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi iş tatmininin çalışma koşullarının sorumluluk, görev çeşitliliği, iletişim gibi öznel değerlendirmesi ile ilgilenenler için önemli bir konu olmasıdır. Çünkü iş tatmininin sayılan bu koşullardan doğrudan etkilendiği varsayılmaktadır. İkincisi ise iş tatminsizliği, işe devamsızlık, işten ayrılma, dalgalanma, örgütsel verimliliğin azalması, sabotaj gibi çalışma hayatına ilişkin problemlerin ana sebebi olarak görülmektedir. Bu iki yaklaşım bir arada düşünüldüğünde iş tatmini, çalışma koşulları ile bireysel ve

örgütsel sonuçlar arasında bağlantı kurması açısından çalışma psikolojisi ve yönetim psikolojisi alanlarında temel bir kavram olarak yerini almaktadır (Dormann ve Zapf, 2001).

İşgörenlerin iş tatmininin sağlanması, öncelikle bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri dolayısıyla yaşam tatminlerinin ve bu doğrultuda toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından önemli görülmektedir (Poyraz ve Kama, 2008). Örgütler açısından ise iş tatmininin sonuçları, uygunsuz iş davranışlarının önlenmesi, nitelikli işgörenlerin örgütte kalmasının sağlanması, performansla birlikte etkinlik ve verimlilik artışları ve yapılan işin nitelikli olmasıdır. (Erdil ve Keskin, 2003). Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatminin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği yaşanabilecektir.

3.2. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini boyutları temel olarak ikiye ayrılır. Bunlardan ilki işi yaparken oluşan içsel tatmin, ikincisi ise işin sonucunda oluşan dışsal tatmindir (Çiftyıldız, 2015). Bireyin hissettiği dışsal tatmin ile içsel tatmin birbirinden farklıdır.

3.2.1. İçsel Tatmin

İşin kendisinden duyulan içsel tatmin; yeteneklerini ortaya koyabilme, güven hissi, sosyal statü, işin bağımsızlığı, toplumda saygın biri olma, işin devamlığı, sorumluluk duygusu, yetki ve sorumluluk alabilme, topluma faydalı olma, işin çeşitliliği gibi faktörlerden oluşur.

3.2.2. Dışsal Tatmin

İşin kendisi ile doğrudan ilgisi olmayan, yapılan işin karşılığında elde edilen dışsal tatmin ise çalışma koşulları, ücret, takdir edilme, politikalar, terfi imkanları gibi faktörlerden oluşur (Mert, 2011). Dolayısıyla içsel tatmin ile dışsal tatmini birbirinden ayıran en önemli faktör tatmin duygusunun yaşandığı zaman dilimidir.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmininin oluşmasını etkileyen bir takım unsurlar bulunmaktadır. Örgütlerin sunmuş oldukları koşullar bu unsurlardan biridir. Örgütler çalışanlarına işin gerekliliği ve örgüt ortamına dair bir takım koşullar sunmaktadırlar. Fakat örgütün en iyi koşulları sağlaması çalışanın işinden tatmin olacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü her çalışanın kendine ait özellikleri bulunmaktadır. Bu yüzden örgütün koşullarından etkilenme derecesi her çalışanın kişisel özelliklerine ve anlayışına göre farklılıklar göstermektedir (Aşık, 2010). Her işgören; genetik yapısı, aile ve sosyal çevresi, almış olduğu eğitim, değer yargıları vb. birçok etkenden beslenir. Bu kişisel özellikler her işgöreni diğerlerinden farklı kılar. Bu kadar çeşitliliğin bir arada bulunduğu bir örgütte doğal olarak her işgörenden aynı oranda iş tatmini beklemek mümkün değildir. İş görenin işine karşı takınmış olduğu tutumunu etkileyen faktörler her ne olursa olsun birbirleri ile etkileşim içindedir. Dolayısıyla iş tatminine ya da tatminsizliğine sebep olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Ancak genel olarak toparlamak istediğimizde, iş tatminini etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır.

3.3.1. Bireysel Faktörler

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında aslında en önemli etkenlerden biri kişinin sahip olduğu kişisel özellikleri ve bu özelliklerden kaynaklı olan beklentileridir.

İş görenin işinden ve iş ortamından beklentisinin ne olduğu, tatmin sağlanması ya da sağlanamamasının sebebi olabilir. Örneğin bir işgören beklentisinin altında bir maaşla çalışıyorsa beklentisini karşılayamadığından dolayı tatminsizken, diğer beklentileri karşılandığı için tatmin olmuş olabilir (Morrhead ve Griffin, 1998).

3.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni de iş tatmininde önemli bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin olduğu konusunda tutarsızlık söz konusudur. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler

bulunsa da bu faktörün kültürel ve sosyolojik olguların da etkisi ile değişiklik gösterdiği düşünülmektedir. Hulin ve Smith'e göre bunun nedeni cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmayıp; ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kadının aile içindeki annelik rolü ve ev dışında üstlendiği roller, iş tatminlerinin değişkenliğinde önemli rol oynamaktadır (Baysal, 1981).

Kadınların iş tatmininin, erkeklerin iş tatminini etkileyen faktörlerden farklı unsurlara bağlı olabileceği öne sürülmektedir. Örneğin; yeni anne olmuş bir kadın sürekli talep edilen fazla mesailerden dolayı tatminsizken, erkek çalışan fazla ücret alacağından ötürü tatmin olmuş olabilir.

3.3.1.2. Yaş

Yaş durumu, çalışma yaşamını etkileyen bireysel faktörlerden birisidir. Orta yaşlı kimseler, köklenmiş bazı alışkanlıklara sahip oldukları için işlerine daha çok bağlıdır. Genç kimselerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar kuvvetli olmayabilir. Çünkü yaşam içinde kendilerine ilgi çekici uğraşlar bulabilir ve zamanlarının bir bölümünü eğlenerek geçirebilirler.

İşgörenler yaşlandıkça, genç işgörenlere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunun nedeni şöyle açıklanabilir; yaşlı işgörenlerin işlerinden elde ettikleri kazanım ve deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatmin olurlar. Buna karşılık genç işgörenler yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilir.

3.3.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, çalışanın tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Eğitim düzeyi, işgörenlerin toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, işgörenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001). Bazen yüksek eğitimli çalışanların

örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri de yükselmektedir.

3.3.1.4. Medeni Durum

İşgörenlerin evli veya bekar olma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan çalışmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa da genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla işinden tatmin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, evli çalışanların aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Medeni durumun devam bağlılığı ile ilişkili olabileceğini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise, evli bireylerin genelde bekarlara göre daha fazla maddi yük üstlenmesidir.

3.3.1.5. Statü

Statü, kişinin dahil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavramdır. Değişik davranış düzlemlerindeki değişik statülerin birleşmesiyle oluşan sosyal statü, kişinin genel olarak toplumdaki pozisyon veya sosyal durumunu da göstermektedir. Kişinin sosyal statüsü, onun toplumdaki toplam yetki ve sorumluluk alanlarını vermektedir. Bu yönüyle sosyal statü, sosyal sistem içindeki belirli bir pozisyonu ve konumu göstermektedir (Eroğlu, 2015).

Mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükselmektedir. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları görülmektedir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerin yanında bazı özelliklerin bulunması işgörenlerin işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bu özellikler büyük ölçüde örgüt politikasına ve örgüt kültürüne bağlı bulunduğu için örgütsel faktörler başlığı altında incelenmektedir. Bu faktörler arasında işin niteliği, ücret, fiziksel çalışma koşulları,

çalışma grubu, örgüt kültürü ve iklimi gibi unsurlar yer almaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

3.3.2.1. İşin Niteliği

İşgörenin yaptığı işi sevmesi, kendisini örgüt içerisinde faydalı hissetmesi, yaptığı işin önemsenmesi, işte üretkenliğini kullanabilmesi ve işin geliştirilmesine katkıda bulunabilmesi iş tatminini arttıran işe ilişkin özelliklerin başında gelmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın işle ilgili sorumluluk alabilmesi ve karar alma sürecine katılabilmesi de iş tatminini artıran özelikler arasında sayılmaktadır. Fakat bu durum, sorumluluk almak isteyen işgörenlerin iş tatmini üzerinde olumlu etki oluştururken, sorumluluktan kaçınan ve risk almayı sevmeyen işgörenler için tatminsizliğe yol açan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Alıca, 2008).

Yapılan işin güncel olması, monoton olmaması, çalışanın kişisel gelişimine katkıda bulunması, çeşitlilik arz etmesi işi daha zevkli hale getirerek çalışanın motivasyonunu arttıran ve iş tatminini de olumlu etkileyen faktörlerdir. 1960'larda geliştirilen hipotezde işin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı durumlarda, çalışanın tatmin düzeyinin düştüğü kabul edilmiştir (Spector, 1994).

Kişinin iş pozisyonundaki herhangi bir özellik sorumluluk aldığı algısını üretiyorsa bu onun iş tatminini etkileyecektir. İşin birçok karakteristiği kişinin sorumluk algısına etki eder. Örneğin bazı pozisyonlar yüksek sorumluk taşır ve yüksek pozisyondaki kişilerin iş tatmini daha yüksek olacaktır.

3.3.2.2. Çalışma Koşulları

İşgörenler çalışma ortamlarından rahatsızlık duymamak ister; çalışma ortamının aşırı sıcak, aşırı soğuk, gürültülü olması gibi fiziksel koşullar işgörenlerin fiziksel açıdan rahatsız olmalarına yol açar (Arnold ve Feldman, 1986).

Kişinin çalıştığı işyerini maddi çevresi olarak adlandırabiliriz. Maddi çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını önemli ölçüde aksatan durumlarla karşılaşılabilir. Bu durum

bireyin bedensel ve ruhsal durumlarının bozulmasına neden olabilmekte ve işin yapılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Nitekim Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne Araştırmaları çalışma ortamında yapılan iyileştirmelerin tatmin açısından önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmada performansı kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu etki oluşturur. Nitekim çalışanlar da fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedir (Ceylan, 1998).

Çalışanların büyük bir kısmı iş yerinin; eve yakın, binanın yeni, temiz, iş için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılır olmasını isteyebilir. Çalışanların, fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri, hem verimlilik hem de işten tatmin için gereklidir. Çoğu kez çalışanlar; kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, ruhsal sorunlarını çalışma koşullarına yansıtır. Bu yüzden, çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak ve bu sorunları çözmek çalışanların tatmin düzeyini yükseltebilir (Olguntürk, 2005).

3.3.2.3. Ücret

Ücret, belirli bir örgüte bağlı olarak çalışanlara hizmetleri karşılığında verilen paradır. Bireyleri çalışmaya iten en önemli neden, kendisinin ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (Yiğenoğlu, 2007).

Ücret, işgörenin örgüte giriş nedenlerinden biri olduğu kadar, onun işletmeye bağlanmasında da etkili bir faktör olmaktadır. Bununla birlikte günümüzde işin devamlılığı ve işletmelerin mevcut rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi açısından ücret konusundaki uygulamalar önemlidir. Bu yüzden ücretin çalışanların motivasyonu ve performansı açısından öneminin yanı sıra, işletmelerin çıkarlarının gözetilmesi de önem taşımaktadır. Çalışanların ücretlerinde artış yapılması ve prim verilmesi gibi uygulamalar işgörenin iş tatminine olumlu etki etmektedir. Fakat işletmelerin bunu yaparken kaynaklarını doğru kullanmaları ve ücrete ayırabilecekleri ekonomik gücü aşmamaları gerekmektedir. Çünkü ekonomik ödüllendirilmeye alıştırılmış olan işgörenlerin bundan mahrum bırakılması halinde

tatminsizlik, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olmaktadır (Yiğenoğlu, 2007).

Ücretle ilgili bir başka önemli konu ise, çalışanın adil bir şekilde ücretlendirilmesidir. Bir işyerinde 'eşit işe eşit ücret' uygulamasının varlığı, çalışanların iş tatmini açısından önem arz etmektedir. İşveren, ücret dışında verdiği primler ve farklı ödüllendirme yöntemleriyle çalışanlarda adil ücret algısını oluşturabilir. Bazı durumlarda adil ücret, yüksek ücretten daha önemli olmaktadır. Bireyin aldığı ücretin adil olduğuna yönelik algısı, sektörde aynı işi yapan kişilere ödenen ücreti alıp almadığına bakılarak ya da aynı işletmede kendisi ile benzer işi yapan çalışanlara göre aldığı ücret kıyaslanarak ölçülebilir (Keser, 2006).

Sonuç olarak, birey yaptığı işin karşılığını aldığı zaman iş tatmini artmaktadır. Bunun tersi olarak beklediği ücreti alamayan, ağır ve zahmetli bir işte çalışan bireyin ise tatminsizliği artacaktır.

3.3.2.4. İş Güvenliği

İş güvenliği, çalışanların iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınan tedbirlerdir. Örgütlerin işgörenlerin güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bu konuya ilişkin yasal düzenlemeler de bulunmaktadır. Bu düzenlemelerde işverenin, işgörenin güvenliğini sağlamakla ilgili koşullar belirtilmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin de, iş güvenliği ile ilgili usul ve şartlara uyma yükümlülüğü vardır (Güner, 2007). Blanchflower ve Oswald'ın yaptığı bir araştırmada, Amerika' da son yıllarda sendikal hareketin zayıflaması ve sendikalı çalışanların sayısındaki azalışa doğru orantılı olarak sendikaların giderek güç kaybetmesi nedeniyle, çalışanların iş güvenliği konusunda daha karamsar oldukları ve dolayısıyla da iş tatminlerinde önemli bir azalış olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular, sendika üyeliğinin de iş güvenliğinin önemli bir parçası olduğunu ve dolaylı olarak çalışanların iş tatmin düzeyini etkilediğini göstermektedir (Blanchflower ve Oswald, 1999; akt: Gazioğlu ve Tansel, 2002).

3.3.2.5. Terfi Koşulları

Terfi, belli bir hizmet süresini dolduran ve gerekli yeteneği gösteren çalışanların hiyerarşi bakımından ilerlemesidir.

Terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirmektedir. Eğer işgören çalıştığı örgütte yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle liyakat esasına göre gerçekleştiriliyorsa, işgörenin tatmin düzeyi yüksek olmaktadır. Terfi, işgöreni çalışmaya teşvik eden en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. İşe yeni başlayan bir işgören, önünde ilerleme imkanının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın yetersiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Sonuçta bu durum işgörende tatminsizlik ve şikayetlere neden olmaktadır (Eren, 2000).

Terfi kişiye gelişme, yükselme, statü, ücret artışı vb. birçok artı kattığından ve tatmini yükselttiğinden işgörenlerin bunun adil olarak uygulandığından emin olmaları önemlidir.

3.4. İş Tatmini Kuramları

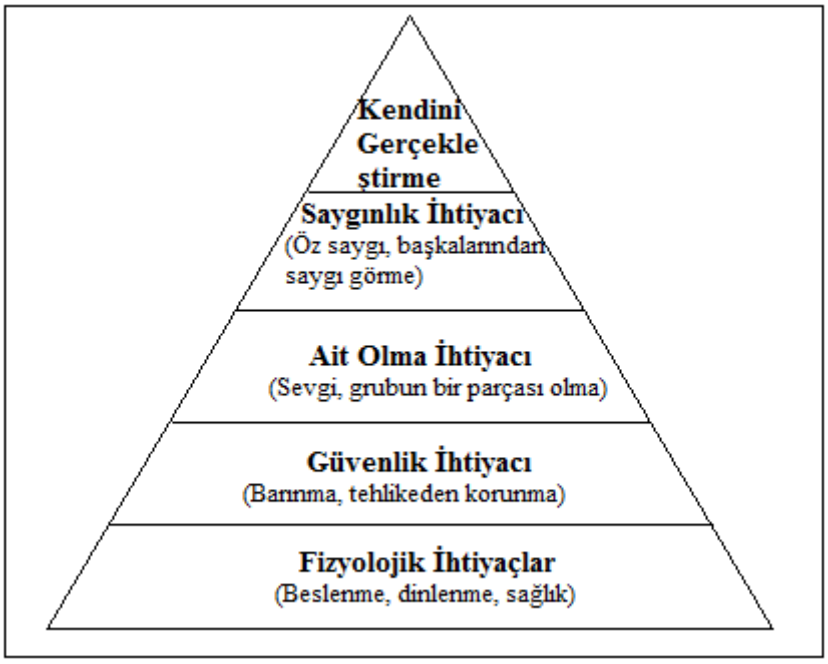
Yönetimin bir bilim olarak ele alındığı ilk yıllardan itibaren çalışanların motivasyonlarını ve bu bağlamda performanslarını da artırmak amacıyla öne sürülen birçok yönetimsel teorinin, aynı zamanda iş tatmini kavramını açıklamada yardımcı oldukları da görülmektedir. Bu başlık altında çeşitli yönetimsel teoriler ile iş tatmini kavramı arasındaki ilişki açıklanmıştır.

3.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930'lu yıllara dayanmaktadır. Teorik bağlamda pek çok araştırma iş tatminini açıklamada Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımlarda olduğu gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne başvurmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

Amerikalı ünlü psikolog Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını birincil (fiziksel) ve ikincil (sosyal) ihtiyaçlar olarak ikili bir ayrıma tabi tutmanın yeterli

olmayacağını savunmuş, bu nedenle insan ihtiyaçlarının daha detaylı ve sistemli bir sınıflandırmasını vermeye çalışmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi diye nitelendirdiği bu sınıflandırmasında Maslow, bir bakıma insan ihtiyaçlarını en temelli ve zorunlu olandan, insan kişiliğinin gelişmesine paralel olarak en karmaşık olana doğru bir sıralamaya tabi tutmaktadır. Maslow'a göre insan ihtiyaçları belirli bir sıra düzeni içinde ortaya çıkmakta, dolayısıyla dizinin ilk sırasındaki ihtiyaçların, ikinci ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkmadan önce karşılanmaları gerekmektedir (Maslow, 1943).



Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Atalay, G. Ö. **Unfolding Model Of Voluntarily Turnover İn The Light Of A.Maslow's Hierarchy Of Needs Theory At Construction Sector**. İstanbul, 2012, s. 8.

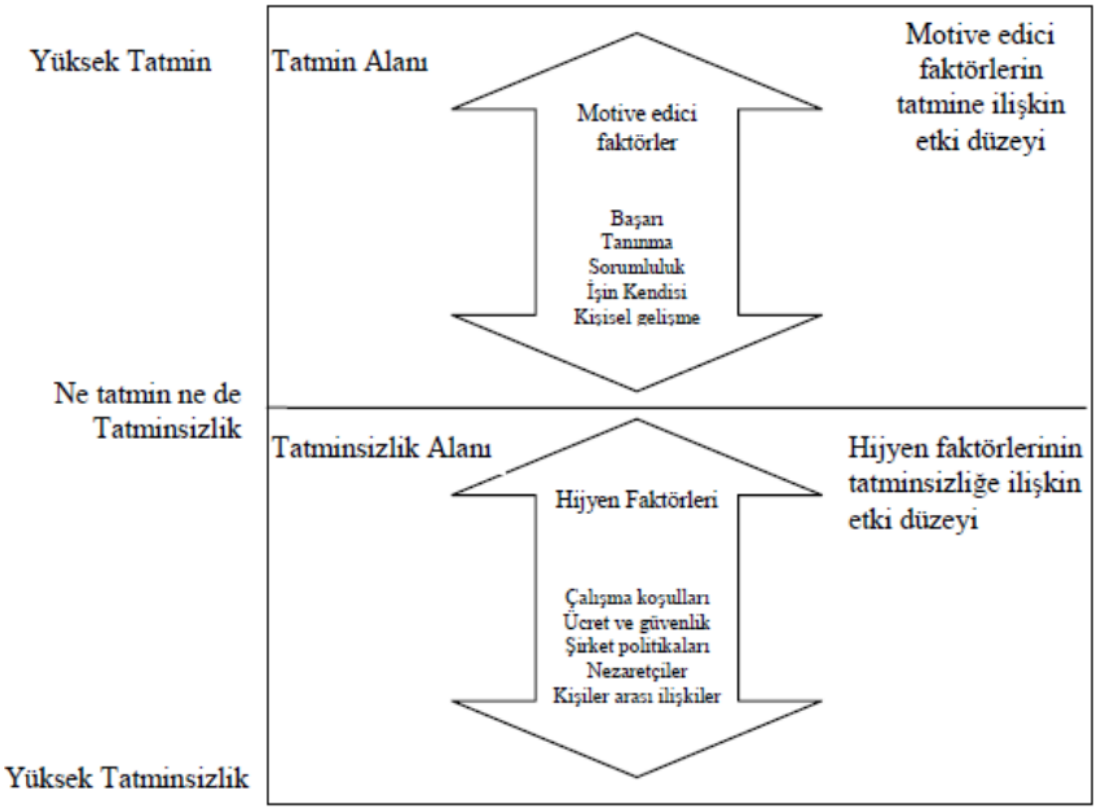
Şekil 4'te basamaklar halinde gösterilen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde öncelikli olarak temel fizyolojik ihtiyaçlar ve arkasından da diğer ihtiyaçlar öncelik sırasına göre sıralanmaktadır. Bu ihtiyaçlardan biri tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç baskın hale gelmektedir. Maslow'un bu teorisine göre hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin edilememekte, eğer tatmin edilmiş ise de kişiyi artık güdülememektedir. Temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt düzey ihtiyaçlar olarak adlandırılırken, aidiyet,

statü ve saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise üst düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır (Karaca, 2001). Üst düzey ihtiyaçlar olan, aidiyet, statü ve saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları kişinin varlık amacını gündeme getirmektedir. Birey bu ihtiyaçlarını bir örgütte gerçekleştirebileceği için, örgütün işgörenin yeteneklerini ortaya koyabileceği, bilgi ve becerisini, üretkenliğini ortaya çıkarabileceği ortamları oluşturması gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi bireyin motivasyonunu artırmakla beraber başarıyı getirmekte ve işgören verimli olduğunu hissederek tatmin olmaktadır (Karaca, 2001).

Bu teoriden şöyle bir sonuç çıkarmak mümkün olmaktadır. Her düzeyde bulunan ihtiyacın yeterince karşılanması sonucu başka ihtiyaçlar baş göstermekte ve tatmin edilen ihtiyacın motive etme olanağı da ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin işgörenlerin hangi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla tatmin ve motive olacaklarını bilmesi gerekmektedir (Karaca, 2001).

3.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşlarının 1959 yılında muhasebeci ve mühendislerin işlerinden hoşnut olup olmadıklarına dair yapmış oldukları bir araştırmada, işgörenlerin farklı ihtiyaçlarının çalışma davranışları üzerinde farklı motive edici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.



Şekil 5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

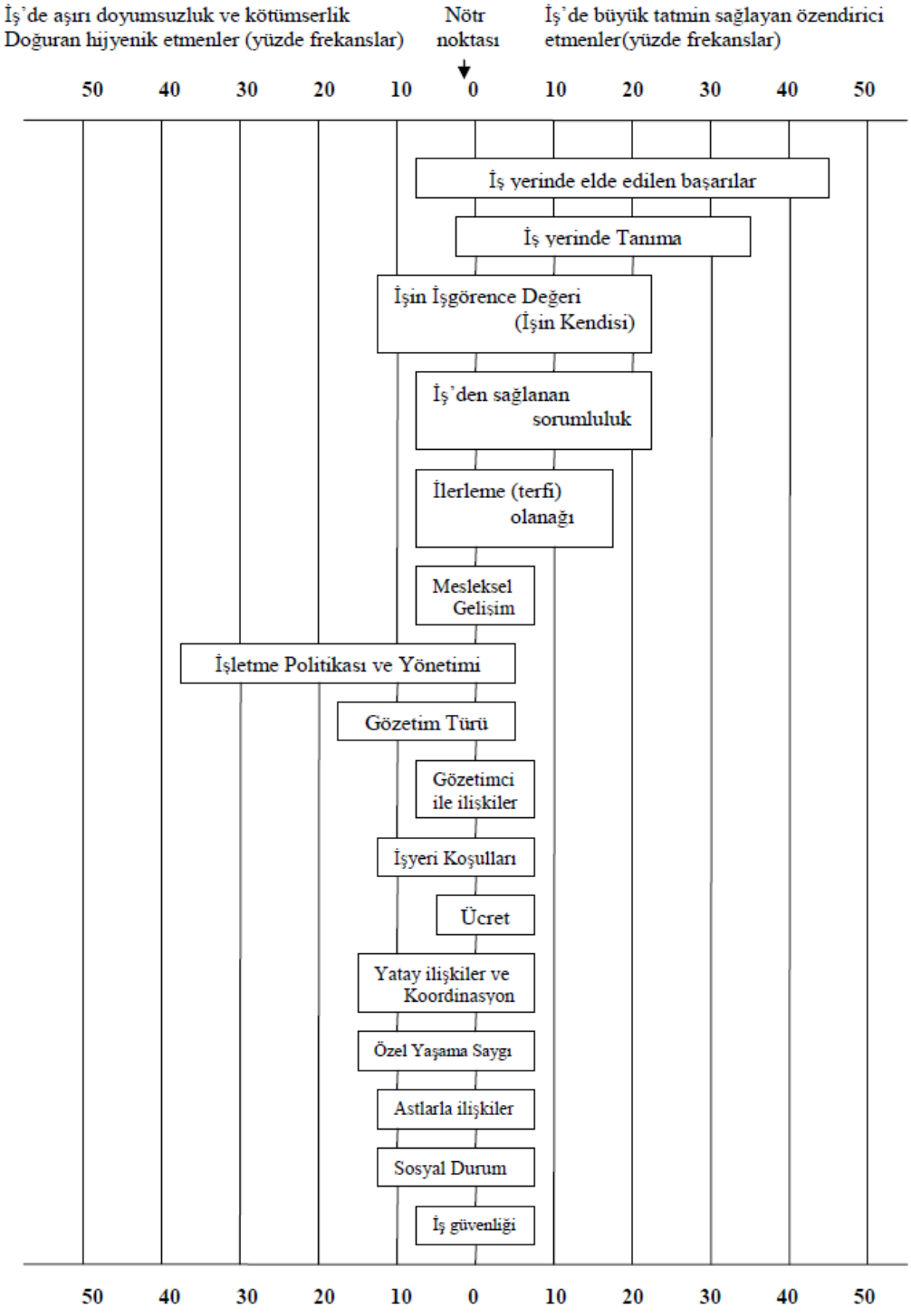
Kaynak: Daft, R. L., **Management, Philadelphia,** 2000, s:542.

Herzberg, bu araştırmaya göre insanların iki grup ihtiyaçlarının olduğu sonucuna varmıştır. Bu iki grup ihtiyaçtan biri, insanın bir hayvan olarak acıdan sakınma ihtiyacı ve diğeri ise insanın psikolojik bakımdan gelişme ihtiyacı olarak ortaya konmuştur. Bu bulgular Herzberg ve arkadaşlarının "Çift Faktör" adı verilen bir motivasyon teorisine doğru ilerlemelerini sağlamıştır (Keleş, 2006). Bu kurama göre, insan ihtiyaçları hijyen faktörler ve motive edici faktörler olarak iki şekilde incelenmektedir. Hijyen (sağlık) faktörler; bireylerin iş yerlerindeki fiziksel ve psikolojik şartlar tarafından etkilenmesini ifade etmektedir Motive edici faktörler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine çok benzemektedir (Şekil 5).

Hijyen faktörler; denetim, örgütteki personel arasındaki ilişkiler, fiziksel çalışma şartları, ücret ve iş güvenliği gibi öğeleri kapsamaktadır. Bu öğelerin tümü, çalışılan yer, çevre, şartlar ya da ortamla ilgilidir. Teoride, bu faktörlerden herhangi

birinde bir olumsuzluk yaşandığında, iş tatminsizliğinin yaşanacağı savunulmaktadır. Bir örgütte hijyen faktörlerinin arzulanan düzeyde olması ile sadece iş tatminsizliği ortadan kalkacaktır. Ancak bu iş tatminsizliğinin ortadan kalkması, çalışanların yüksek düzeyde performans ortaya koymaları için onları motive etmeye yetmeyecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005).

Sorumluluk, yükselme, statü, başarı gibi öğeler kişisel başarı hissi verdiği için kişileri daha çok motive edecektir. Bununla birlikte ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği vb. faktörler, motivasyon düzeyinin yükseltilmesinde önemli öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu öğeler aynı zamanda motivasyon için gerekli ortamı oluşturmaktadır. Bu ortam sağlanır ise çalışanların motivasyon düzeyi yükselmektedir. Bunların var olma amacı motivasyon için gerekli ortamı oluşturmaktır (Koçel, 2005).



Şekil 6. Memnun Edici ve Memnuniyetsizlik Verici Faktörlerin Karşılaştırılması

Kaynak: Eren, M. Ş., Titizoğlu, Ö. Ç. **Dönüşümcü ve Etileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri**, Konya, 2014, **s.**569.

Herzberg, memnun edici ve memnuniyetsizlik verici faktörleri kıyaslamıştır. Bu kıyaslama Şekil 6 üzerinde gösterilmiştir. Şekil 6 üzerinde sağ tarafta yer alan faktörler, çalışanlarda tatmin ve motivasyon sağlayabilir. Soldaki faktörler ise çalışanlarda tatminsizlik ortaya çıkaracaktır. Herzberg'in kuramına göre, örgütler öncelikle ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası ve imkanları gibi hijyenik faktörleri asgari seviyeye getirmeli, daha sonra çalışanları motive eden, başarı, terfi gibi motivasyon yükseltici unsurlara yönelmelidir.

3.4.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram öncelikle bir motivasyon kuramı olmakla beraber, iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Kuram, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesinin, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olduğu tezini savunur. Adams'a göre, iş tatmini kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmekte ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Mccormick ve Ilgen, 1980).

Kuramın iş tatmini ile ilişkisi, kişinin tatmin sağlamak için girdi ve çıktıları değerlendirmesidir. Kişi bu içgüdüye ulaşabilmeyi bazı kanıtlara dayandırmaya çalışmaktadır ki böylelikle kendisine olan saygısını pekiştirsin.

3.5. İş Tatminsizliği Sonuçları

İş tatmini kavramı ve bu kavramın örgüt düzeyi ile ilişkisine bakıldığında, iş tatmininin örgüt üzerinde belirleyici etkisi olduğu görülmektedir. Bahsi geçen birçok ana unsur işgörenin tatmin düzeyine etki ederken, beraberinde birçok sonucu da getirmektedir. Kimi zaman örgütten kaynaklı, kimi zaman ise işgörenden kaynaklı doğan sonuçlar her iki tarafı da etkilemektedir.

3.5.1. Devamsızlık

Devamsızlık; özürlü veya özürsüz olarak iş yerinde bulunmama, başka bir ifade ile hastalık kaza veya hangi nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın, işi

etkileyen her türlü işten ayrı kalmadır.

Örgütlerde, devamsızlık durumu, genellikle, hastalık nedeniyle rapor alınması, çalışanın mazeret izni kullanması, çalışanın mazeretsiz olarak işe gelmemesi şeklinde gerçekleşmektedir. İşletme politikalarında ve uygulamalarında haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına inanan, önderlik, çalışma şartları ve ücretler açısından tatminsizlik duyan, haksız ve yersiz işlem yapıldığını algılayan çalışanlar, kendileri için mevcut olan bir silahla (yani devamsızlıkla) tepki vermektedir. Özellikle, devamsızlık durumunda, ücretlerinde herhangi bir azalma söz konusu değilse, çalışanlar tatmin olmadıkları durumlarda bu yola sık başvurabilmektedir. Bu nedenle, devamsızlık, çalışanların tatminsizliklerini ifade etmek için kullandıkları en kolay ve riski en az olan bir yoldur. Sonuç olarak, adaletsizlik ve haksızlık algılamalarından kaynaklanan genellikle tatminsizlik durumlarında ortaya çıkan devamsızlık, işçi-işveren ilişkilerinin bozulmasına yol açarak çalışma huzursuzluğunun hem nedeni hem de sonucunu oluşturmaktadır (Özdemir, 1993).

3.5.2. Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma şartları ve çevresi, işgörenlerin kendi iş yerlerine yabancılaşmalarına neden olur. Kendi iş yerlerine yabancılaşan işgörenler yalnızca para için çalışan kimseler olarak tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir çaba göremeyen işgörenler, yapmakta olduklan işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma imkanı olmadığı için devam eden kişiler olarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır (Eroğlu, 2015). Yabancılaşma yaşayan bir işgören ne işini ne de örgütünü tam benimseyemediğinden etkisiz ve verimsiz bir çalışma gösterecektir.

3.5.3. Çalışan Devir Hızı

Çalışan devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde işten ayrılan çalışana yüzdesini ifade eder. Çalışan devrinin yüksek olması işletme içinde sorunların doğmasına neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Yapılan araştırmalara göre iş tatmini ile çalışan devri arasındaki ilişki her zaman yüksek değildir. Bu ilişkinin çok kuvvetli olmamasının ana nedeni diğer alternatiflerin uygunluğunun çalışan devrini etkilemesidir. Çalışan işinden tatmin olmasa dahi daha etkili bir alternatif uygun olana kadar işi bırakmaz. İki değişken arasındaki ilişki ekonomik koşullara da bağlıdır. Ekonomik koşullar iyi olduğunda devir daha yüksektir ve tatmin ile çalışan devri arasındaki ilişki kuvvetlidir. Ekonomik şartlar kötü olduğunda ise çalışan devri düşük ve tatmin ile iş devri arasındaki ilişki zayıftır (Steers ve Porter, 1979).

3.5.4. Stres

Stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlanmaya karşı verilen tepkinin sonucudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). İş stresi ise, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkan stres çalışanın tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Demir, 2007).

Birçok araştırma göstermektedir ki; iş tatminsizliği çalışan üzerinde baş ağrısından kalp hastalıklarına kadar geniş bir yelpazede birçok sağlık problemine neden olmaktadır. Ayrıca iş tatminsizliğinin oluşturduğu stres ve gerilim kalp krizi ve benzer birçok etkiye sebep olmaktadır (Robbins ve Butler, 1993). Sonuç olarak iş tatminsizliğinin çalışanlar için fiziki ve duygusal alanda pek çok olumsuzluklara neden olduğu söylenebilir.

4. HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR HAVAYOLU ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz koşullarında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında çalışanların performansları büyük önem taşımaktadır. Çalışanın yüksek performans göstermesinde ise iş tatmini belirleyici faktörlerden birisidir. İş tatmini öncüllerinden birisi de çalışanın bağlı bulunduğu yöneticinin liderlik tarzıdır. Bu çalışmanın amacı, hizmetkar liderlik davranışının bahsi geçen havayolu şirketi çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Hizmetkar liderlik kavramı yönetici rolünde köklü değişiklikleri gerektiren yeni bir liderlik modelidir. Yöneticiler kendilerini hizmetkar lider olarak tanımladığında ve bu rolü benimsediklerinde, örgüt içinde o yöneticiye bağlı çalışanların iş tatmini artacaktır. Literatürde hizmetkar liderlik ve iş tatmini ile ilgili araştırmalar bulunmakla birlikte, ulusal düzeyde bu araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Araştırmanın gerek Türkiye'nin havacılık sektörüne gerekse de hizmetkar liderlik ve iş tatmini literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini Türkiye'deki bir havayolu şirketinde çalışan 253 çalışan oluşturmaktadır. Bu örneklemin iyi temsil edilebilmesi için örnekleme yöntemi olarak basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya konu olan örneklem grubunun araştırmanın amacına uygun olarak seçildiği, örneklem grubunun hizmetkar liderlik ve iş tatmini araçlarındaki

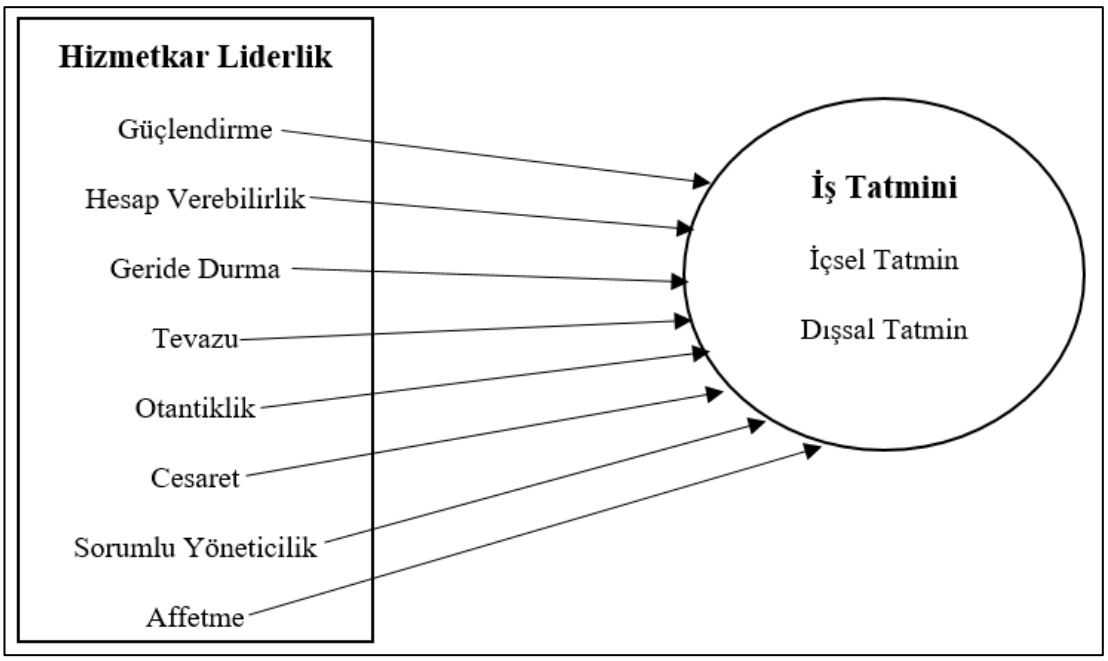
soruları okuyup anlayabildiği, örneklem grubunun anket sorularına içtenlikle ve tarafsızca yanıtlar verdiği, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır. Bununla birlikte seçilen örneklemin evreni temsil ettiği ve beyaz yakalı çalışanlar tarafından veri toplama aracına verilen yanıtların güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın yapıldığı örneklem; Türkiye'deki bir havayolu şirketi çalışanlarını kapsamaktadır. Ancak şirketin tüm çalışanlarından veri toplanamamıştır. Bu nedenle çıkarım yapılabilecek sonuçlar birimlere göre değişkenlik gösterebilir. Buna ilave olarak elde edilen sonuçlar havacılık sektörüne ait olup farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla benzerlik göstermemesi bir sınırlılık olarak düşünülmelidir. Ayrıca sosyal bilimler alanında geçerli olan tüm sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir.

4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada hizmetkar liderlik ile iş tatmini kavramları havayolu şirketi çalışanları nezdinde araştırılmıştır. Araştırma modelinde hizmetkar liderlik bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Araştırmada, hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki, literatürden edinilen teorik bilgiler ve bu çerçevede oluşturulan hipotezlerle ele alınmıştır. Araştırma konusu olan değişkenlerin alt boyutları belirlenerek bu alt boyutların birbirleri ile olan etkileşimi üzerinde durulmuştur. Model çerçevesinde hizmetkar liderlik 8, iş tatmini 2 alt boyutta ele alınmıştır. Araştırmaya ilişkin geliştirilen model Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın ana hipotezi hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğudur. Bu çerçevedeki alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H_{1a}: Hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Hizmetkar liderliğin güçlendirme boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Hizmetkar liderliğin hesap verebilirlik boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Hizmetkar liderliğin geride durma boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Hizmetkar liderliğin geride durma boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4a}: Hizmetkar liderliğin tevazu boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4b}: Hizmetkar liderliğin tevazu boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5a}: Hizmetkar liderliğin otantiklik boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5b}: Hizmetkar liderliğin otantiklik boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6a}: Hizmetkar liderliğin cesaret boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6b}: Hizmetkar liderliğin cesaret boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{7a}: Hizmetkar liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{7b}: Hizmetkar liderliğin sorumlu yöneticilik boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{8a}: Hizmetkar liderliğin affetme boyutu ile iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H_{8b}: Hizmetkar liderliğin affetme boyutu ile iş tatmininin dışsal tatmin boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca bu hipotezlerin yanında araştırmanın amacı doğrultusunda demografik verilerden yola çıkarak geliştirilen aşağıdaki alt problemlere de cevap aranmıştır:

- Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ve iş tatminleri ne düzeydedir?
- Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş tatminleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş tatminleri yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş tatminleri medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş tatminleri eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları yönetsel düzeye göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş tatminleri yönetsel düzeye göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş tatminleri çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların iş tatminleri mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?
- ~~Katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile iş tatminleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?~~ Bunu hipotez olarak yazmışsın tekrar yazmana gerek varmı demiş Emel Hoca, Oyüzden çıkarıyorum?

4.7. Verilerin Toplanması

Araştırmada bahsi geçen havayolu çalışanlarından verilerin toplanması için birincil veri toplama yöntemlerinden birisi olan anketle veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Ankette deneklere daha önce geliştirilmiş olan, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş "Hizmetkar Liderlik Ölçeği" ve "İş Tatmini Ölçeği" ile ilgili toplam 50 soru sorulmuştur. Katılımcıların demografik bilgilerinin elde edilmesi için de 7 soru sorulmuştur.

Hizmetkar liderlik ölçeği olarak Van Dierendonck ve Nujiten (2011)'in 30 madde ve 8 boyuttan oluşan ölçeği kullanılmıştır. Bu Hizmetkar Liderlik Ölçeği Duyan (2012)'ın doktora tezinde Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. İş tatmini ölçeği olarak ise, literatürde çokça kullanılan, Weiss vd.'nin geliştirdiği 2 boyutu içeren "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğinin Türkçeye çevirisi Baycan (1985) 'ın doktora tezinde geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ile birlikte yapılmıştır.

4.8. Araştırmanın Yöntemi

Ankette sorulan sorular çerçevesinde araştırmanın amacına yönelik istatistiksel analizler yapılmıştır. Demografik sorular dışındaki ölçek sorularında deneklerin kanaatlerini ortaya çıkarmak açısından sosyal bilimlerde sıkça kullanılan 5'li Likert Ölçeği'nde sorular sorulmuştur. Bu sorularla deneklerin ölçeklerde verilen yargılara ne ölçüde katıldıkları hizmetkar liderlik ölçeğinde (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum), iş tatmini ölçeğinde (1. Hiç Memnun Değilim, 2. Memnun Değilim, 3. Kararsızım, 4. Memnunum, 5. Çok Memnunum) şeklinde belirtmeleri istenmiştir.

Yapılan anket sonucunda havayolu çalışanlarından elde edilen verilerin SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak istatistiksel analizleri yapılmıştır. Verilerin öncelikle tanımlayıcı istatistikleri, dağılımları, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri incelenmiştir. Demografik bilgilerin ayrıştırıcı özelliklerinin olup olmadığının

belirlenmesine yönelik olarak parametrik (t-testi, varyans analizi gibi) istatistiksel testler kullanılarak analizler yapılmıştır.

Tablo 6. Katılımcılara Ait Betimsel Bilgiler

Grup	Alt grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	154	60,6
	Erkek	99	39,0
	Boş	1	,4
Yaş	20-24	10	3,9
	25-29	84	33,1
	30-34	66	26,0
	35-39	61	24,0
	40-44	23	9,1
	45 ve üzeri	10	3,9
Medeni durum	Evli	150	59,1
	Bekar	103	40,6
	Boş	1	,4
Eğitim durumu	İlköğretim	1	,4
	Lise	22	8,7
	Ön lisans	16	6,3
	Lisans	132	52,0
	Yüksek lisans	81	31,9
	Doktora ve üzeri	2	,8
Yönetsel düzey	Yöneticiyim	32	12,6
	Yönetici değilim	219	86,2
	Boş	3	1,2

Çalışma süresi	1 yıldan az	20	7,9
	1-5 yıl	114	44,9
	6-10 yıl	31	12,2
	11-15 yıl	37	14,6
	16-20 yıl	40	15,7
	21 yıl ve üzeri	12	4,7
Mesleki deneyim	1 yıldan az	11	4,3
	1-5 yıl	93	36,6
	6-10 yıl	61	24,0
	11-15 yıl	40	15,7
	16-20 yıl	32	12,6
	21 yıl ve üzeri	17	6,7

Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ve iş tatminleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, yönetsel düzey, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve mesleki deneyim süresi değişkenlerine göre karşılaştırarak incelemek için parametrik testler kullanılmıştır. Veriler analiz edilmeden önce, parametrik testler için gerekli varsayımların karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmiştir. Bunun için öncelikle veri setinde normal dağılımı bozan uç değerlerin olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, normal dağılımı güçleştiren 10 adet uç değerin veri setinde yer aldığı anlaşılmıştır. Bu değerlere ait veriler, veri setinden çıkarılmıştır. Bir sonraki aşamada, hizmetkar liderlik ve iş tatmini puanlarının, karşılaştırma yapılacak her bir gruba göre, normal dağılım gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bunun için her bir dağılıma ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır (Ek 1). Elde edilen değerler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin, ±2 aralığında değerler aldığı, verilerin normale yakın dağılım gösterdiği, anlaşılmıştır (Field, 2009; Gravetter ve Wallnau, 2014; Trochim ve

Donnelly, 2006). Bu aşamadan sonra, parametrik testler kullanılarak analizlerin gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Tablo 7. Karşılaştırma Grupları ve Kullanılan Analiz Teknikleri

Karşılaştırma Grubu	**Analiz Tekniği**
Cinsiyet	İlişkisiz örneklem t testi
Yaş	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Medeni durum	İlişkisiz örneklem t testi
Yönetsel Düzey	İlişkisiz örneklem t testi
Eğitim Düzeyi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Çalışma süresi	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)
Mesleki deneyim	Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Araştırmada hangi analiz tekniklerinin kullanıldığı Tablo 7'de özetlenmiştir. SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde ele alınmış ve $p<0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hizmetkar liderlik ve iş tatmini ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen 0 ile ±0.29 arasındaki korelasyon değerleri düşük, ±0.30 ile ±0.59 arasındaki korelasyon değerleri orta ve ±0.60 ile ±1 arasındaki korelasyon değerleri ise yüksek düzey ilişki olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2007).

Tablo 8. Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Değerlendirme
Hiç katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok yüksek

Araştırmada, katılımcıların ölçek maddelerinde bulunan önermelere ilişkin görüşlerini çok olumludan (5) çok olumsuza (1) kadar sıralanan seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını ortaya koyan düzeyler belirlenmiştir. Ölçeklerden alınan puanlar değerlendirilirken kesim noktaları dikkate alınmıştır (Tablo 8).

4.9. Bulgular

Tablo 99. Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

	Puanlar	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**	**9.**	**10.**	**11.**	**12.**
1.	Güçlendirme	1											
2.	Hesap Verebilirlik	,340**	1										
3.	Geride Durma	,716**	,370**	1									
4.	Tevazu	,720**	,376**	,642**	1								
5.	Otantiklik	,426**	,324**	,412**	,532**	1							
6.	Cesaret	,492**	,242**	,440**	,456**	,453**	1						

7.	Sorumlu Yöneticilik	,748**	,421**	,658**	,717**	,445**	,487**	1				
8.	Affetme	,385**	-,017	,321**	,373**	,011	,102	,282**	1			
9.	İçsel Tatmin	,469**	,298**	,406**	,401**	,222**	,301**	,391**	,203**	1		
10.	Dışsal Tatmin	,614**	,324**	,498**	,522**	,307**	,424**	,543**	,260**	,760**	1	
11.	Genel İş Tatmini	,565**	,329**	,474**	,483**	,275**	,377**	,486**	,242**	,955**	,919**	1
12.	Genel Hizmetkar Liderlik	,909**	,483**	,807**	,869**	,603**	,613**	,842**	,461**	,484**	,631**	,583**

**p<0,01

Araştırmanın ana hipotezi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ile iş tatminleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklindedir. Bu hipotezi doğrulamak için hizmetkar liderlik ve iş tatmini ölçeklerinin boyutlarından alınan puanlar arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon tekniği ile incelenmiştir (Tablo 24). Elde edilen sonuçlara göre, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puanları ile güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminleri arttıkça, hizmetkar liderlik (güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme) algılarının da artma eğiliminde olduğu anlaşılmıştır.

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen alt problemlere çözüm üretmek için gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde özetlenmiş ve açıklanmıştır.

Tablo 10. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik ve İş Tatmini Düzeyleri

Puanlar	N	Minimum	Maximum	Ort	Ort/m	Ss	Düzey
Güçlendirme	253	9	35	26,04	3,72	5,65	Yüksek
Hesap Verebilirlik	253	6	15	11,92	3,97	1,79	Yüksek
Geride Durma	253	4	15	10,90	3,63	2,24	Yüksek
Tevazu	253	9	25	17,92	3,58	3,41	Yüksek
Otantiklik	253	7	20	13,73	3,43	2,26	Yüksek
Cesaret	253	2	10	6,51	3,26	1,89	Orta
Sorumlu Yöneticilik	253	4	15	11,21	3,74	2,21	Yüksek
Affetme	253	3	15	10,42	3,47	2,56	Yüksek
Genel Hizmetkar Liderlik	253	66	145	108,66	3,62	16,34	Yüksek
İçsel Tatmin	253	24	60	45,39	3,78	6,98	Yüksek
Dışsal Tatmin	253	14	40	29,53	3,69	5,26	Yüksek
Genel İş Tatmini	253	40	100	74,91	3,75	11,50	Yüksek

Ort/m: Ortalama puanın madde sayısına bölünmesi ile elde edilen değer

Araştırmanın birinci alt problemi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ve iş tatminleri ne düzeydedir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların hizmetkar liderlik ve iş tatmini ölçeklerinden aldıkları puanlara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 9'da gösterilmiştir. Tablo 9'a göre, katılımcıların; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, sorumlu yöneticilik, affetme, içsel tatmin, dışsal tatmin, genel iş tatmini, genel hizmetkar liderlik algıları yüksek düzeyde, cesaret algıları ise orta düzeyde bulunmaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Cinsiyet	*N*	*X*	*Ss*	*Shx*	*T-Testi*		
						t	*sd*	*P*
Güçlendirme	Kadın	154	26,14	5,68	,46	,36	250	,72
	Erkek	98	25,88	5,66	,57			
Hesap Verebilirlik	Kadın	154	11,91	1,86	,15	-,26	250	,79
	Erkek	98	11,97	1,67	,17			
Geride Durma	Kadın	154	10,83	2,41	,19	-,58	250	,56
	Erkek	98	11,00	1,97	,20			
Tevazu	Kadın	154	17,83	3,48	,28	-,54	250	,59
	Erkek	98	18,07	3,34	,34			
Otantiklik	Kadın	154	13,58	2,35	,19	-1,32	250	,19
	Erkek	98	13,97	2,11	,21			
Cesaret	Kadın	154	6,51	1,91	,15	-,10	250	,92
	Erkek	98	6,53	1,87	,19			
Sorumlu Yöneticilik	Kadın	154	11,12	2,31	,19	-,89	250	,37
	Erkek	98	11,38	2,02	,20			
Affetme	Kadın	154	10,45	2,49	,20	,12	250	,90
	Erkek	98	10,41	2,66	,27			
Genel Hizmetkar Liderlik	Kadın	154	108,38	16,58	1,34	-,39	250	,70
	Erkek	98	109,20	16,06	1,62			

Araştırmanın ikinci alt problemi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak

için katılımcıların hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar cinsiyete göre karşılaştırılarak incelenmiştir. (Tablo 10). Elde edilen sonuçlara göre güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Araştırmaya katılan kadın ver erkek katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 102. Katılımcıların İş Tatminlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Cinsiyet**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***P***
İçsel Tatmin	Kadın	154	46,27	6,99	,56	2,48	250	**,01**
	Erkek	98	44,05	6,81	,69			
Dışsal Tatmin	Kadın	154	29,89	5,31	,43	1,32	250	,19
	Erkek	98	28,99	5,17	,52			
Genel İş Tatmini	Kadın	154	76,16	11,62	,94	2,11	250	**,04**
	Erkek	98	73,04	11,11	1,12			

Araştırmanın üçüncü alt problemi "katılımcıların iş tatminleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için iş tatmini puanları cinsiyete göre karşılaştırılarak analiz edilmiştir (Tablo 11). Elde edilen sonuçlara göre dışsal tatmin puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Diğer yandan, içsel tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları kadınların lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05). Araştırmaya katılan kadınların içsel tatmin ve genel iş tatmini algıları erkeklere oranşa daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 13. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Yaş Grubu	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güçlendirme	29 yaş ve altı	94	25,83	5,57	G.Arası	41,71	3	13,90	0,43	0,73
	30-34	66	26,35	5,44	G.İçi	8004,81	249	32,15		
	35-39	61	25,62	6,53	Toplam	8046,52	252			
	40 yaş ve üzeri	32	26,84	4,523						
Hesap Verebilirlik	29 yaş ve altı	94	12,10	1,60	G.Arası	9,26	3	3,09	0,96	0,41
	30-34	66	12,03	1,82	G.İçi	796,32	249	3,20		
	35-39	61	11,66	1,91	Toplam	805,57	252			
	40 yaş ve üzeri	32	11,72	1,988						
Geride Durma	29 yaş ve altı	94	10,55	2,27	G.Arası	26,18	3	8,73	1,75	0,16
	30-34	66	11,36	2,02	G.İçi	1239,15	249	4,98		
	35-39	61	10,85	2,42	Toplam	1265,33	252			
	40 yaş ve üzeri	32	11,03	2,132						
Tevazu	29 yaş ve altı	94	18,19	3,08	G.Arası	19,13	3	6,38	0,54	0,65
	30-34	66	17,73	3,55	G.İçi	2918,13	249	11,72		
	35-39	61	17,98	3,84	Toplam	2937,26	252			
	40 yaş ve üzeri	32	17,38	3,270						

Otantiklik	29 yaş ve altı	94	14,09	2,37	G.Arası	25,82	3	8,61	1,70	0,17
	30-34	66	13,70	1,97	G.İçi	1261,91	249	5,07		
	35-39	61	13,54	2,43	Toplam	1287,72	252			
	40 yaş ve üzeri	32	13,13	2,091						
Cesaret	29 yaş ve altı	94	6,35	1,85	G.Arası	4,35	3	1,45	0,40	0,75
	30-34	66	6,67	1,91	G.İçi	894,85	249	3,59		
	35-39	61	6,56	2,00	Toplam	899,20	252			
	40 yaş ve üzeri	32	6,59	1,811						
Sorumlu Yöneticilik	29 yaş ve altı	94	11,19	2,16	G.Arası	1,30	3	0,43	0,09	0,97
	30-34	66	11,23	2,14	G.İçi	1226,59	249	4,93		
	35-39	61	11,13	2,52	Toplam	1227,90	252			
	40 yaş ve üzeri	32	11,38	1,930						
Affetme	29 yaş ve altı	94	10,49	2,80	G.Arası	7,60	3	2,53	0,38	0,76
	30-34	66	10,23	2,21	G.İçi	1641,99	249	6,59		
	35-39	61	10,33	2,67	Toplam	1649,59	252			
	40 yaş ve üzeri	32	10,78	2,338						
Genel Hizmetkar Liderlik	29 yaş ve altı	94	108,79	15,00	G.Arası	88,15	3,00	29,38	0,11	0,95
	30-34	66	109,29	16,37	G.İçi	67166,94	252	269,75		
	35-39	61	107,67	19,21	Toplam	67255,08				

40 yaş ve üzeri	32	108,84	14,69	

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar yaş gruplarına göre karşılaştırılarak incelenmiştir. (Tablo 12). Elde edilen sonuçlara göre güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Araştırmaya katılan ve farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 14. Katılımcıların İş Tatminlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Yaş Grubu**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
İçsel Tatmin	29 yaş ve altı	94	44,20	7,23	G.Arası	314,46	3	104,82	2,18	0,09
	30-34	66	45,44	7,48	G.İçi	11957,58	249	48,02		
	35-39	61	47,11	6,84	Toplam	12272,04	252			
	40 yaş ve üzeri	32	45,47	4,607						
Dışsal Tatmin	29 yaş ve altı	94	28,90	5,31	G.Arası	89,05	3	29,68	1,07	0,36
	30-34	66	29,94	5,38	G.İçi	6882,03	249	27,64		
	35-39	61	30,28	5,66	Toplam	6971,08	252			
	40 yaş ve üzeri	32	29,06	3,835						
Genel İş Tatmini	29 yaş ve altı	94	73,11	11,74	G.Arası	701,09	3	233,70	1,79	0,15
	30-34	66	75,38	12,31	G.İçi	32596,99	249	130,91		

35-39	61	77,39	11,64	Toplam	33298,09	252	
40 yaş ve üzeri	32	74,53	7,590				

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların iş tatminleri yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için iş tatmini puanları yaş gruplarına göre karşılaştırılarak analiz edilmiştir (Tablo 13). Elde edilen sonuçlara göre, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Araştırmaya katılan ve farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 15. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Medeni Durum**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***P***
Güçlendirme	Evli	150	25,91	5,79	,47	-,43	250	,67
	Bekar	102	26,23	5,49	,54			
Hesap Verebilirlik	Evli	150	11,75	1,85	,15	-2,01	250	,05
	Bekar	102	12,21	1,66	,16			
Geride Durma	Evli	150	10,83	2,28	,19	-,60	250	,55
	Bekar	102	11,00	2,20	,22			
Tevazu	Evli	150	17,86	3,57	,29	-,36	250	,72
	Bekar	102	18,02	3,19	,32			
Otantiklik	Evli	150	13,61	2,33	,19	-1,03	250	,31
	Bekar	102	13,91	2,16	,21			

Cesaret	Evli	150	6,45	1,94	,16	-,64	250	,53
	Bekar	102	6,61	1,82	,18			
Sorumlu Yöneticilik	Evli	150	11,22	2,15	,18	-,02	250	,98
	Bekar	102	11,23	2,29	,23			
Affetme	Evli	150	10,47	2,59	,21	,26	250	,80
	Bekar	102	10,38	2,51	,25			
Genel Hizmetkar Liderlik	Evli	150	108,10	19,97	1,38	-,70	250	,48
	Bekar	102	109,58	15,46	1,53			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar medeni duruma göre karşılaştırılarak incelenmiştir. (Tablo 14). elde edilen sonuçlara göre güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p \geq 0,05$). Araştırmaya katılan evli ve bekar katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 16. Katılımcıların İş Tatminlerinin Medeni Durum Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Medeni Durum**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***p***
İçsel Tatmin	Evli	150	45,88	6,87	,56	1,31	250	,19
	Bekar	102	44,71	7,13	,71			
Dışsal Tatmin	Evli	150	29,65	5,52	,45	,41	250	,68
	Bekar	102	29,37	4,89	,48			
Genel İş	Evli	150	75,53	11,67	,95	,99	250	,33

Tatmini	Bekar	102	74,08	11,27	1,12	

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların iş tatminleri medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için iş tatmini puanları medeni duruma göre karşılaştırılarak analiz edilmiştir (Tablo 15). Elde edilen sonuçlara göre, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Araştırmaya katılan evli ve bekar katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 17. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Eğitim Düzeyi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güçlendirme	Lise ve İlköğretim	23	26,04	7,22	G.Arası	45,64	3	15,21	0,47	0,70
	Ön Lisans	16	27,50	6,00	G.İçi	8000,88	249	32,13		
	Lisans	131	26,10	5,45	Toplam	8046,52	252			
	Lisansüstü	83	25,67	5,473						
Hesap Verebilirlik	Lise ve İlköğretim	23	12,04	2,08	G.Arası	12,59	3	4,20	1,32	0,27
	Ön lisans	16	11,31	2,65	G.İçi	792,98	249	3,18		
	Lisans	131	12,09	1,50	Toplam	805,57	252			
	Lisansüstü	83	11,75	1,918						
Geride Durma	Lise ve İlköğretim	23	10,96	2,70	G.Arası	20,92	3	6,97	1,40	0,24
	Ön lisans	16	11,75	2,02	G.İçi	1244,41	249	5,00		
	Lisans	131	10,67	2,26	Toplam	1265,33	252			

	Lisansüstü	83	11,07	2,082						
Tevazu	Lise ve İlköğretim	23	18,22	3,68	G.Arası	10,04	3	3,35	0,28	0,84
	Ön lisans	16	18,19	3,92	G.İçi	2927,22	249	11,76		
	Lisans	131	18,00	3,45	Toplam	2937,26	252			
	Lisansüstü	83	17,65	3,217						
Otantiklik	Lise ve İlköğretim	23	13,48	2,84	G.Arası	8,38	3	2,79	0,54	0,65
	Ön lisans	16	13,25	2,21	G.İçi	1279,34	249	5,14		
	Lisans	131	13,88	2,08	Toplam	1287,72	252			
	Lisansüstü	83	13,66	2,385						
Cesaret	Lise ve İlköğretim	23	7,04	2,03	G.Arası	9,36	3	3,12	0,87	0,46
	Ön lisans	16	6,75	1,69	G.İçi	889,85	249	3,57		
	Lisans	131	6,49	1,71	Toplam	899,20	252			
	Lisansüstü	83	6,36	2,145						
Sorumlu Yöneticilik	Lise ve İlköğretim	23	11,26	2,53	G.Arası	2,35	3	0,78	0,16	0,92
	Ön lisans	16	11,25	2,41	G.İçi	1225,55	249	4,92		
	Lisans	131	11,28	2,15	Toplam	1227,90	252			
	Lisansüstü	83	11,07	2,207						
Affetme	Lise ve İlköğretim	23	10,43	2,90	G.Arası	5,92	3	1,97	0,30	0,83
	Ön lisans	16	11,00	2,83	G.İçi	1643,67	249	6,60		
	Lisans	131	10,36	2,54	Toplam	1649,59	252			
	Lisansüstü	83	10,40	2,474						

Genel Hizmetkar Liderlik	Lise ve İlköğretim	23	109,48	20,40	G.Arası	195,39	3,00	65,13	0,24	0,87
	Ön lisans	16	111,00	19,99	G.İçi	67059,69	249,00	269,32		
	Lisans	131	108,87	15,86	Toplam	67255,08	252,00			
	Lisansüstü	83	107,64	15,30						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar eğitim durumuna göre karşılaştırılarak incelenmiştir. (Tablo 16). Elde edilen sonuçlara göre güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Araştırmaya katılan farklı eğitim düzeylerinde bulunan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 18. Katılımcıların İş Tatminlerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Eğitim Düzeyi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
İçsel Tatmin	Lise ve İlköğretim	23	47,52	4,71	G.Arası	158,90	3	52,97	1,09	0,35
	Ön lisans	16	46,63	9,31	G.İçi	12113,14	249	48,65		
	Lisans	131	45,21	7,27	Toplam	12272,04	252			
	Lisansüstü	83	44,83	6,494						
Dışsal Tatmin	Lise ve İlköğretim	23	30,17	5,89	G.Arası	75,07	3	25,02	0,90	0,44
	Ön lisans	16	31,00	7,03	G.İçi	6896,02	249	27,69		
	Lisans	131	29,61	5,21	Toplam	6971,08	252			

	Lisansüstü	83	28,93	4,767						
Genel İş Tatmini	Lise ve İlköğretim	23	77,70	9,86	G.Arası	407,32	3	135,77	1,03	0,38
	Ön lisans	16	77,63	16,29	G.İçi	32890,76	249	132,09		
	Lisans	131	74,82	11,91	Toplam	33298,09	252			
	Lisansüstü	83	73,76	10,085						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların iş tatminleri eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için iş tatmini puanları eğitim durumuna göre karşılaştırılarak analiz edilmiştir (Tablo 17). Elde edilen sonuçlara göre, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan farklı eğitim düzeylerinde bulunan katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 19. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Yönetsel Düzeye Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Yönetsel Düzey**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***p***
Güçlendirme	Yöneticiyim	32	26,28	4,41	,78	,31	248	,76
	Yönetici değilim	218	25,95	5,81	,39			
Hesap Verebilirlik	Yöneticiyim	32	11,81	1,53	,27	-,28	248	,78
	Yönetici değilim	218	11,91	1,81	,12			
Geride Durma	Yöneticiyim	32	11,25	1,63	,29	1,02	248	,31
	Yönetici değilim	218	10,82	2,31	,16			
Tevazu	Yöneticiyim	32	18,47	2,70	,48	1,01	248	,32

	Yönetici değilim	218	17,82	3,52	,24			
Otantiklik	Yöneticiyim	32	13,97	1,51	,27	,72	248	,47
	Yönetici değilim	218	13,66	2,34	,16			
Cesaret	Yöneticiyim	32	6,53	1,88	,33	,15	248	,88
	Yönetici değilim	218	6,48	1,88	,13			
Sorumlu Yöneticilik	Yöneticiyim	32	11,28	2,07	,37	,23	248	,82
	Yönetici değilim	218	11,18	2,24	,15			
Affetme	Yöneticiyim	32	10,94	1,97	,35	1,23	248	,22
	Yönetici değilim	218	10,34	2,64	,18			
Genel Hizmetkar Liderlik	Yöneticiyim	32	110,53	2,31	2,31	,77	248	,44
	Yönetici değilim	218	108,16	1,13	1,13			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları yönetsel düzeye göre farklılık göstermekte midir?"şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar yönetsel düzeye göre karşılaştırılarak incelenmiştir. (Tablo 18). Elde edilen sonuçlara göre güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları yönetsel düzeye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Kurumlarında yönetici olarak çalışan ve çalışmayan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 20. Katılımcıların İş Tatminlerinin Yönetsel Düzeye Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Yönetsel Düzey**	***N***	***X***	***Ss***	***Shx***	***T-Testi***		
						t	***sd***	***P***
İçsel Tatmin	Yöneticiyim	32	46,03	4,37	,77	,63	248	,53

	Yönetici değilim	218	45,21	7,26	,49			
Dışsal Tatmin	Yöneticiyim	32	31,03	3,41	,60	1,83	248	,07
	Yönetici değilim	218	29,22	5,42	,37			
Genel İş Tatmini	Yöneticiyim	32	77,06	7,06	1,25	1,22	248	,22
	Yönetici değilim	218	74,43	11,92	,81			

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların iş tatminleri yönetsel düzeye göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için iş tatmini puanları yönetsel düzeye göre karşılaştırılarak analiz edilmiştir (Tablo 19). Elde edilen sonuçlara göre, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları yönetsel düzeye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Kurumlarında yönetici olarak çalışan ve çalışmayan katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 111. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının 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	20	26,40	7,12	G.Arası	359,02	5	71,80	2,31	,05
	1-5 yıl	114	25,79	5,17	G.İçi	7687,50	247	31,12		
	6-10 yıl	31	23,58	6,07	Toplam	8046,52	252			
	11-15 yıl	37	28,03	5,23						
	16-20 yıl	39	26,38	5,91						
	21 yıl ve üzeri	12	27,00	5,15						
Hesap	1 yıldan az	20	11,70	2,03	G.Arası	25,59	5	5,12	1,62	,16

Verebilirlik	1-5 yıl	114	12,19	1,54	G.İçi	779,99	247	3,16		
	6-10 yıl	31	11,61	1,84	Toplam	805,57	252			
	11-15 yıl	37	12,14	1,69						
	16-20 yıl	39	11,41	2,09						
	21 yıl ve üzeri	12	11,58	2,43						
Geride Durma	1 yıldan az	20	11,25	2,27	G.Arası	38,70	5	7,74	1,56	,17
	1-5 yıl	114	10,70	1,98	G.İçi	1226,63	247	4,97		
	6-10 yıl	31	10,26	2,71	Toplam	1265,33	252			
	11-15 yıl	37	11,54	2,44						
	16-20 yıl	39	11,03	2,23						
	21 yıl ve üzeri	12	11,42	2,35						
Tevazu	1 yıldan az	20	17,50	3,61	G.Arası	40,76	5	8,15	,70	,63
	1-5 yıl	114	18,10	3,05	G.İçi	2896,50	247	11,73		
	6-10 yıl	31	17,03	3,74	Toplam	2937,26	252			
	11-15 yıl	37	18,38	4,02						
	16-20 yıl	39	17,97	3,44						
	21 yıl ve üzeri	12	17,58	3,63						
Otantiklik	1 yıldan az	20	13,05	2,54	G.Arası	51,57	5	10,31	2,06	,07
	1-5 yıl	114	14,18	2,11	G.İçi	1236,15	247	5,00		
	6-10 yıl	31	13,26	1,97	Toplam	1287,72	252			
	11-15 yıl	37	13,81	2,48						

	16-20 yıl	39	13,26	2,17						
	21 yıl ve üzeri	12	13,17	2,92						
Cesaret	1 yıldan az	20	6,35	1,95	G.Arası	16,15	5	3,23	,90	,48
	1-5 yıl	114	6,47	1,81	G.İçi	883,05	247	3,58		
	6-10 yıl	31	6,03	1,58	Toplam	899,20	252			
	11-15 yıl	37	6,92	1,85						
	16-20 yıl	39	6,74	2,14						
	21 yıl ve üzeri	12	6,42	2,50						
Sorumlu Yöneticilik	1 yıldan az	20	11,45	2,31	G.Arası	39,88	5	7,98	1,66	,15
	1-5 yıl	114	11,23	2,08	G.İçi	1188,02	247	4,81		
	6-10 yıl	31	10,23	2,43	Toplam	1227,90	252			
	11-15 yıl	37	11,51	2,14						
	16-20 yıl	39	11,33	2,25						
	21 yıl ve üzeri	12	11,83	2,41						
Affetme	1 yıldan az	20	9,85	2,72	G.Arası	37,35	5	7,47	1,14	,34
	1-5 yıl	114	10,36	2,66	G.İçi	1612,24	247	6,53		
	6-10 yıl	31	10,42	2,25	Toplam	1649,59	252			
	11-15 yıl	37	11,00	2,59						
	16-20 yıl	39	10,03	2,44						
	21 yıl ve üzeri	12	11,42	2,15						

	1 yıldan az	20	107,55	19,93	G.Arası	2098,52	5	419,70	1,59	0,16
	1-5 yıl	114	109,02	13,73	G.İçi	65156,56	247	263,79		
Genel Hizmetkar Liderlik	6-10 yıl	31	102,42	17,88	Toplam	67255,08	252			
	11-15 yıl	37	113,32	17,67						
	16-20 yıl	39	108,15	17,69						
	21 yıl ve üzeri	12	110,42	18,09						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar çalışma süresine göre karşılaştırılarak incelenmiştir. (Tablo 20). Elde edilen sonuçlara göre güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p≥0,05). Araştırmaya katılan ve farklı çalışma sürelerine sahip olan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 22. Katılımcıların İş Tatminlerinin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puanlar	**Çalışma Süresi**	***f,x,ss değerleri***			***ANOVA Sonuçları***					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
	1 yıldan az	20	43,95	8,17	G.Arası	543,88	5	108,78	2,29	**,04**
	1-5 yıl	114	44,11	6,91	G.İçi	11728,16	247	47,48		
İçsel	6-10 yıl	31	45,74	5,88	Toplam	12272,04	252			
Tatmin	11-15 yıl	37	47,65	6,45						
	16-20 yıl	39	46,85	7,67						

	21 yıl ve üzeri	12	47,25	5,17						
Dışsal Tatmin	1 yıldan az	20	28,70	5,80	G.Arası	302,72	5	60,54	2,24	,05
	1-5 yıl	114	28,85	5,21	G.İçi	6668,36	247	27,00		
	6-10 yıl	31	28,61	4,29	Toplam	6971,08	252			
	11-15 yıl	37	31,70	5,09						
	16-20 yıl	39	30,46	5,64						
	21 yıl ve üzeri	12	29,92	4,89						
Genel İş Tatmini	1 yıldan az	20	72,65	13,16	G.Arası	1558,17	5	311,63	2,43	**,04**
	1-5 yıl	114	72,96	11,28	G.İçi	31739,91	247	128,50		
	6-10 yıl	31	74,35	9,30	Toplam	33298,09	252			
	11-15 yıl	37	79,35	11,21						
	16-20 yıl	39	77,31	12,65						
	21 yıl ve üzeri	12	77,17	8,87						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların iş tatminleri çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için iş tatmini puanları çalışma süresine göre karşılaştırılarak analiz edilmiştir (Tablo 21). Elde edilen sonuçlara göre, dışsal tatmin puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p \geq 0,05$). Diğer yandan içsel tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p < 0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc çoklu karşılaştırma analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresi "11-15 yıl", "16-20 yıl" ve "21 yıl ve üzeri" olan katılımcıların içsel tatmin puan ortalamaları, çalışma süresi "1 yıldan az" ve "1-5 yıl" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca, çalışma süresi "11-15 yıl" ve "16-20 yıl" olan

katılımcıların genel iş tatmin puan ortalamaları, çalışma süresi “1 yıldan az” ve “1-5 yıl” olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 23. Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Algılarının Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Mesleki Deneyim	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Güçlendirme	1 yıldan az	11	27,73	6,37	G.Arası	160,81	5	32,16	1,01	,41
	1-5 yıl	93	25,17	5,25	G.İçi	7885,72	247	31,93		
	6-10 yıl	61	26,28	6,17	Toplam	8046,52	252			
	11-15 yıl	40	27,20	5,60						
	16-20 yıl	32	25,94	5,41						
	21 yıl ve üzeri	16	26,38	5,95						
Hesap Verebilirlik	1 yıldan az	11	12,18	1,99	G.Arası	33,25	5	6,65	2,13	,06
	1-5 yıl	93	12,20	1,49	G.İçi	772,33	247	3,13		
	6-10 yıl	61	11,95	1,94	Toplam	805,57	252			
	11-15 yıl	40	12,00	1,47						
	16-20 yıl	32	11,09	1,99						
	21 yıl ve üzeri	16	11,50	2,50						
Geride Durma	1 yıldan az	11	11,09	2,84	G.Arası	26,45	5	5,29	1,05	,39
	1-5 yıl	93	10,52	1,99	G.İçi	1238,88	247	5,02		
	6-10 yıl	61	11,07	2,62	Toplam	1265,33	252			
	11-15 yıl	40	11,40	1,98						
	16-20 yıl	32	11,03	1,86						

	21 yıl ve üzeri	16	10,81	2,86						
Tevazu	1 yıldan az	11	18,36	3,93	G.Arası	30,60	5	6,12	,52	,76
	1-5 yıl	93	17,81	3,03	G.İçi	2906,65	247	11,77		
	6-10 yıl	61	18,10	3,69	Toplam	2937,26	252			
	11-15 yıl	40	18,43	3,47						
	16-20 yıl	32	17,28	3,39						
	21 yıl ve üzeri	16	17,56	4,18						
Otantiklik	1 yıldan az	11	13,82	2,68	G.Arası	36,17	5	7,23	1,43	,21
	1-5 yıl	93	13,91	2,31	G.İçi	1251,55	247	5,07		
	6-10 yıl	61	13,90	2,17	Toplam	1287,72	252			
	11-15 yıl	40	13,53	2,44						
	16-20 yıl	32	13,78	1,41						
	21 yıl ve üzeri	16	12,38	2,73						
Cesaret	1 yıldan az	11	6,91	1,64	G.Arası	7,72	5	1,54	,43	,83
	1-5 yıl	93	6,40	1,81	G.İçi	891,48	247	3,61		
	6-10 yıl	61	6,44	1,84	Toplam	899,20	252			
	11-15 yıl	40	6,68	2,18						
	16-20 yıl	32	6,78	1,81						
	21 yıl ve üzeri	16	6,25	2,21						
Sorumlu Yöneticilik	1 yıldan az	11	11,55	2,38	G.Arası	18,71	5	3,74	,76	,58
	1-5 yıl	93	11,20	1,97	G.İçi	1209,19	247	4,90		
	6-10 yıl	61	10,97	2,59	Toplam	1227,90	252			

	11-15 yıl	40	11,75	2,02						
	16-20 yıl	32	10,97	1,93						
	21 yıl ve üzeri	16	11,06	2,79						
Affetme	1 yıldan az	11	10,36	2,62	G.Arası	25,87	5	5,17	,79	,56
	1-5 yıl	93	10,08	2,86	G.İçi	1623,72	247	6,57		
	6-10 yıl	61	10,82	2,31	Toplam	1649,59	252			
	11-15 yıl	40	10,68	2,34						
	16-20 yıl	32	10,22	2,35						
	21 yıl ve üzeri	16	10,69	2,57						
Genel Hizmetkar Liderlik	1 yıldan az	11	112,00	19,85	G.Arası	845,14	5	169,03	0,63	0,68
	1-5 yıl	93	107,29	13,37	G.İçi	66409,94	247	268,87		
	6-10 yıl	61	109,52	19,22	Toplam	67255,08	252			
	11-15 yıl	40	111,65	16,56						
	16-20 yıl	32	107,09	14,81						
	21 yıl ve üzeri	16	106,63	20,58						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların hizmetkar liderlik algıları mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için katılımcıların hizmetkar liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar mesleki deneyime göre karşılaştırılarak incelenmiştir (Tablo 22). Elde edilen sonuçlara göre güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan ve farklı

mesleki deneyim sürelerine sahip olan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 24. Katılımcıların İş Tatminlerinin Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılması

Puanlar	Mesleki Deneyim	*f,x,ss değerleri*			*ANOVA Sonuçları*					
		N	***X***	***Ss***	***Var K.***	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
İçsel Tatmin	1 yıldan az	11	45,55	8,43	G.Arası	353,29	5	70,66	1,46	,20
	1-5 yıl	93	43,90	7,03	G.İçi	11918,75	247	48,25		
	6-10 yıl	61	46,15	6,29	Toplam	12272,04	252			
	11-15 yıl	40	46,60	7,91						
	16-20 yıl	32	45,81	6,60						
	21 yıl ve üzeri	16	47,13	5,74						
Dışsal Tatmin	1 yıldan az	11	29,82	7,03	G.Arası	230,43	5	46,09	1,69	,14
	1-5 yıl	93	28,60	5,03	G.İçi	6740,66	247	27,29		
	6-10 yıl	61	29,51	5,42	Toplam	6971,08	252			
	11-15 yıl	40	31,43	5,15						
	16-20 yıl	32	29,47	4,96						
	21 yıl ve üzeri	16	30,13	4,88						
Genel İş Tatmini	1 yıldan az	11	75,36	14,30	G.Arası	1054,08	5	210,82	1,61	,16
	1-5 yıl	93	72,51	11,03	G.İçi	32244,01	247	130,54		
	6-10 yıl	61	75,66	11,13	Toplam	33298,09	252			
	11-15 yıl	40	78,03	12,63						
	16-20 yıl	32	75,28	11,23						
	21 yıl ve üzeri	16	77,25	9,80						

Araştırmanın bir diğer alt problemi "katılımcıların iş tatminleri mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir? şeklindedir. Bu probleme cevap bulmak için iş tatmini puanları mesleki deneyime göre karşılaştırılarak analiz edilmiştir (Tablo 23). Elde edilen sonuçlara göre, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan ve farklı mesleki deneyim sürelerine sahip katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

5. SONUÇ

Dünya sürekli olarak değişmekte ve gelişmekte, örgütler de ayakta kalabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için bu değişim ve yeniliklere uyum sağlamak, kendini değiştirmek zorundadır. Aksi takdirde değişimleri takip etmeyen örgütler yok olmaya mahkumdur.

Çalışanların örgüte ve iş ortamına karşı olumlu duygular beslemesi iş tatminini arttıran, performansı ve verimliliği doğrudan etkileyen bir unsurdur. Dolayısıyla örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için ilk önce en önemli kaynakları olan çalışanlarını tatmin etmeleri gerekir. Çalışanların tatmin düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılıkları, devamları ve katkıları da aynı oranda artacaktır. Böylece örgütler rekabet avantajı sağlayıp pazar paylarını yükselterek uzun süre varlıklarını sürdüreceklerdir.

Araştırma kapsamında hizmetkar liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında düşük, orta ve yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu durum çalışanların iş tatmininin hizmetkar liderlik davranışı algılarını etkilediğini göstermektedir. Çalışanların iş tatmini arttıkça, hizmetkar liderlik davranışı algılarının da artma eğiliminde olduğu anlaşılmıştır. Demek ki bu havayolu şirketinde çalışanların iş tatminleri, yöneticilerinin uyguladığı hizmetkar liderlik davranışlarını algılama düzeylerini etkilemektedir. Yani; çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminine sahip olması, liderlerinin sergiledikleri güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme özelliklerini algılama düzeyini arttırmaktadır.

Çalışanların içsel tatminlerinin liderlerin affetme, hesap verebilirlik ve otantiklik davranışı boyutları ile düşük düzeyde ilişkili olduğu; güçlendirme, geride durma, tevazu, cesaret ve sorumlu yöneticilik boyutları ile de orta düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışanların dışsal tatminlerine bakıldığında affetme özelliğinin düşük düzeyde; hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu

yöneticilik boyutlarının orta düzeyde; güçlendirme boyutu ile de yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların genel iş tatminlerine bakıldığında ise otantiklik ve affetme boyutunun düşük düzeyde; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, cesaret, sorumlu yöneticilik boyutlarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanların işlerinden tatmin olması, bu havayolunu tercih eden yolcuların da aynı oranda memnun edilmesini beraberinde getireceğinden dolayı son derece önemlidir.

Araştırmada bahsi geçen havayolu şirketindeki hizmetkar liderlik algısı ve iş tatmini düzeyi incelendiğinde; içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini boyutları yüksek düzeyde görülmüştür. Hizmetkar liderlik boyutlarından cesaret boyutu dışındaki diğer tüm boyutlar yüksek düzeyde, cesaret boyutu ise orta düzeydedir. Dolayısıyla hizmetkar liderlerin cesaretli olmalarının, çalışanların işlerinden tatmin olmalarını orta düzeyde etkileyen bir özellik olduğu sonucu çıkarılabilir. Çalışanların hizmetkar liderlik algılarının yüksek olması yöneticilerini hizmetkar lider olarak gördükleri ve güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme özelliklerine sahip olduğunu düşündükleri anlamına gelmektedir. Çalışanların içsel, dışsal ve genel iş tatminlerinin varlığı; hem işin kendisinden memnun oldukları hem de kendilerine sağlanan ücret ve terfi gibi haklardan memnun oldukları anlamına gelmektedir.

Demografik faktörler incelendiğinde hizmetkar liderlik algısının cinsiyete göre değişmediği, iş tatmininin ise cinsiyete göre değiştiği görülmüştür. Hizmetkar liderlik algısı kadın ve erkeklerde benzer düzeydedir. İş tatminlerine bakıldığında ise kadınlar ve erkeklerin dışsal tatminlerinin benzer düzeyde olduğu fakat kadınların içsel tatmin ve genel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu veriler havayolunda çalışan kadınlar için işin kendisinin; işin sağladığı ücret, sosyal haklar gibi unsurlarından daha önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Kadınlar yöneticilerinden hizmetkar liderlik davranışı gördüklerinde, işin kendisinden duydukları tatmin düzeyi de artmaktadır. Dolayısıyla aynı düzeydeki hizmetkar liderlik davranışı sonucunda kadınların erkeklere nazaran daha çok tatmin olduğu görülmüştür. Bunun sebebi kadınların hizmetkar liderlik davranışı dışında başka

faktörlerden de etkilenmesi olabilir. Ataerkil bir toplumda yaşamanın doğal sonucu olarak erkekler yaptıkları işin daha çok maddi boyutunu düşünebilirler. Aile geçindirme, ayakta kalabilme gibi sorumluluklar erkeklerin işlerinden manevi beklentiden daha çok maddi beklentilerinin olmasını tetikleyebilir. Kadınların bu tarz sorumluluklarının genelde erkeklere nazaran daha az olmasından ve erkeklere göre daha duygusal insanlar olmasından dolayı işlerinden manevi bir takım beklentileri olabilir. Onlar için ücret, sosyal haklar, terfi gibi dışsal tatminler yerine kendini ortaya koyabilme, yeteneklerini keşfetme, sorumluluk alabilme gibi içsel tatmin unsurları daha önemli olabilir.

Bir diğer demografik faktör olarak yaş grubu incelendiğinde, hizmetkar liderlik ve iş tatmini algısının yaş grubuna göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların benzer tatmin düzeyine sahip olmaları, bu şirkette tüm çalışanlara eşit davranıldığı, yaşı küçük olan biri ile yaşı büyük olan birine gösterilen hizmetkar liderlik davranışının aynı olduğunu göstermektedir. Ayrıca işe yeni başlayan yaşı küçük olan kişilere sunulan imkanların, uzun yıllar çalışmış olan yaşı büyük kişilerde olduğu gibi oldukça iyi olduğu da anlaşılabilir.

Medeni durum faktörüne bakıldığında, çalışanların evli ya da bekar olmalarının hizmetkar liderlik algısı ile iş tatmini düzeyi açısından bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Hem evli hem de bekar çalışanların benzer tatmin düzeylerine sahip olmaları, şirkette evli çalışanlar ile bekar çalışanlara sunulan koşulların farklı olmadığı anlamına gelebilir. Her iki durumda da çalışanlara eşit imkanlar sunulmaktadır ve bu imkanların tatmin ediciliği benzer düzeydedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bir başka sonuç da eğitim düzeyi, yönetsel düzey ve mesleki deneyimin çalışanların hizmetkar liderlik algısı ile iş tatminini etkilemediğidir. Çalışanların eğitim düzeyi, yönetsel düzeyi ve mesleki deneyimi ne olursa olsun hizmetkar liderlik algıları ve iş tatminleri benzer düzeydedir. Bu da yöneticilerin çalışanlarının aldıkları eğitime, yönetim düzeyine ve mesleki deneyimine bakmaksızın hepsine adaletli bir biçimde hizmetkar liderlik gösterdikleri, bunun sonucunda da çalışanların benzer düzeyde tatmin oldukları

anlamına gelmektedir. Ayrıca üç demografik faktör için de aynı sonucun çıkması ve birbirlerini doğrulaması, yapılan çalışmanın sağlıklı olduğunu, şirketteki yöneticilerin gerçek bir hizmetkar lider olarak davrandıklarını ve çalışanların da bunu doğru şekilde algıladıklarını göstermektedir.

Çalışma süresinin çalışanların hizmetkar liderlik algılarını etkileme faktörü incelendiğinde, çalışanların benzer hizmetkar liderlik algılarına sahip oldukları görülmektedir. Fakat aynı katılımcıların iş tatminlerine bakıldığında farklılıklar gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların dışsal tatminleri benzer düzeyde, içsel tatmin ve genel iş tatminleri ise farklı düzeydedir. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların içsel tatmin ve genel iş tatminlerinin, çalışma süresi 1-5 yıl arası ve 1 yıldan az olanların iş tatminlerinden daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre işe yeni başlayan kişilerin yöneticilerinden beklentilerinin fazla olmasından dolayı daha uzun yıllar o şirkette çalışmış kişilere kıyasla işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varılabilir. Şirkette uzun yıllar çalışan kişiler bulundukları çalışma ortamına uyum sağladıkları ve şirketteki yönetim tarzını benimsedikleri için beklentileri ve iş tatminleri yeni başlayanlara göre daha gerçekçi olabilir. Buradan çıkarılacak bir başka sonuç ise, çalışma süresinin ücret, terfi gibi dışsal tatmin öğeleri üzerinde bir farklılık oluşturmadığı, yeteneklerini ortaya koyabilme, sorumluluk alabilme gibi içsel tatmin öğeleri üzerinde etkili olduğudur.

Elde edilen bulgular, çalışanların iş tatminine sahip olmasında hizmetkar liderliğin önemini ortaya koyması açısından önemlidir. Çalışanların iş hayatında yöneticilerinden etkilendikleri bilinen bir gerçektir. Daima çalışan menfaatini ön planda tutan hizmetkar liderler, çalışanları üzerinde oluşturdukları motivasyon ve güven duygusu ile çalışanların iş tatmini elde etmelerini kolaylaştırmaktadır.

İş tatmini dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle sürekli beslenmesi gereken bir kavramdır. Liderler iş tatmini konusunu unutup, üzerinde durmadıklarında çalışanların iş tatmini zaman içinde kaybolacak ve motivasyonları düşecektir. Bu yüzden liderler çalışanlarının iş tatmini düzeylerini sık sık kontrol etmeli ve sürekli olarak arttırmaya çalışmalıdır.

Yapılan bu çalışmada hizmetkar liderliğin iş tatmini açısından etkili bir liderlik tarzı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada çıkan sonucun aksine hizmetkar liderlik algısı farklı örneklemler üzerinde farklı düzeylerde iş tatmini etkisine sahip olabilir. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak olan araşırmaların farklı örneklem grupları üzerinde denenmesinin yararlı olacağının belirtilmesinde fayda vardır.

KAYNAKÇA

Abamor Karagülmez, N. (16 Ekim 2014). *Hizmetkar Liderlik Nedir?*. 3 Nisan 2017, http://www.hayatkolay.com/kariyer/2916/

Aksoy, T. (7 Ocak 2014). *Hizmetkar Liderler*. 23 Mart 2017, http://www.temelaksoy.com/HizmetkarLiderler/?utm_source=e_bulten_camaign&utm_medium=e-posta&utm_campaign=Hizmetkar-Liderler

Alıca, E. (2008*). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: bir kamu bankası örneği.* Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi* , 17 (198) , 72-81.

Arnold, J.H. & Feldman, C. D. (1986). *Organizational behavior*. New York: Mcgraw-Hill.

Aslan, Ş.ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (17), 94-116.

Aşık, N.A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.

Atalay, G. Ö. (2012). *Unfolding model of voluntarily turnover in the light of a.maslow's hierarchy of needs theory at construction sector.* Master thesis, Yildız Technical University Graduate School Of Natural And Applied Science.

Ateş, M. F. (2015). Hizmetkar liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 75-95.

Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma.* Doktora tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, Y. (2015). *Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma.* Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkisi*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: alanya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14(2), 59-85.

Barker, K.J. & Emery, C.R. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and jop satisfaction of customer contact personel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 86-87.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, M. B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 7(3), 18-40.

Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri.* Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baysal, A.C. (1981*). Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.

Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.

Bruce, K. & Nyland, C. (2001). Scientific management, institutionalism, and business stabilization: 1903–1923. *Journal of Economic Issues*, 35 (4), 955-978.

Bulut, M. Ş. (2012). *Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma.* Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Yayınları.

Çolak Alsat, O. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama.* Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde yöneticilerin hizmetkar liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri (eskişehir ili örneği).* Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiçek, O. (2015). *Eğitim örgütlerinde hizmetkar liderliğe yönelik bir araştırma.* Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çiftyıldız, K. (2015). *İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: doğu marmara ıso 500 firma örneği.* Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Crippen, C. (2005). Inclusive education: a servant-leadership perspective. *Education Canada*, 45(4), 19-22.

Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed). Philadelphia: The Dryden Press.

Dal, L. (2014). *Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: bir devlet üniversitesinde araştırma.* Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini* (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi

Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: farklı sektörlere yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 129-145.

Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (gaziantep şehitkamil ilçesi örneği)*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and Geçerliation of a multidimensional measure. *Journal Of Business And Psychology*, 26(3), 249-267.

Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta- analysis of stabilities. *Journal Of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.

Drucker, P.F. (1955). *The Practice of Management*, London, Heinemann.

Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkar liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eğinli, A. T. Ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (Toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.

Erdem, O. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 199-211.

Eren, E. (2000). *Örgütlerde davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 280.

Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeyle iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1).

Ergen, F. D. (2013). *Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: istanbul ve afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eroğlu, F. (1984*). Motivasyon teorisindeki son gelişmeler ve erzurum'da faaliyette bulunan dört bankada teşvik araçlarının değerlendirilmesi*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Eroğlu, F. (2015*). Davranış bilimleri* (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3th ed.). London: SAGE.

Gazioğlu, S. ve Tansel, A. (2006). Job satisfaction in britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.

Goleman, D. (2007). *Sosyal zeka, insan ilişkilerinin yeni bilimi* (6. Baskı). (O. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2007).

Gravetter, F. & Wallnau, L. (2014). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Greenleaf, R. K., Fraker, A. T. & Spears, L. C. (1996). *Seeker and servant: reflections on religious leadership* (1st ed.). Mishawaka: Jossey-Bass Inc Pub.

Greenleaf, R. K. (2003). *The servant-leader within: a transformative path* (3th ed.). New York: Paulist Press.

Gül, H, Oktay, E ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15 (11), 1-11.

Günaydın, S.C., Ürü Sanı, F.O., Atan Tarlacı, Ö. ve Yozgat, U. (2016). Hizmetkar liderliğin pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 4 (1), 15- 23.

Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H. & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407-415.

Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri.* Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kahveci, H. (2012). *İlköğretim okullarında hizmetkar örgüt liderliğinin incelenmesi.* Yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karaca, S. (2001*). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcıoğlu, F. Ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337- 352.

Keleş, H. N. (2006). *İş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keser, A. (2006) *Çalışma yaşamında motivasyon* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Kıcır, G. K., & Pasaoglu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskisehir Osmangazi Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.

Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı), İstanbul: Beta A.Ş.

Lipman-Bluman, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 12(2), 10–19.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction, in dunnette, m.d. handbook of industrial and organizational psycology* (1st ed.). Chicago: Rand McNally.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Mccormick, E.J. Ilgen, D.R. (1980). *Industrial psychology* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Mert, İ. S. (2011). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.

Morrhead, G. & Griffin, R. M. (1998). *Organizational behavior* (2nd ed.). Boston: Hougton Mifflin Company.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.

Olguntürk, E. (2005), *turizm işletmeleri yönetiminde profesyonelleşme ve iş tatmini ilişkisi: ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma.* Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, L. (1993). *İşgören tatmini açısından ücret-maaş yönetimi ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkar liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi.* Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan personelin iş doyumu üzerine çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15, 1-2.

Page, D. & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69-110.

Petterson, K. A. (2003). *Servant leadership: a theoretical model*. Doctoral dissertation, Regent University.

Polat, F. (2013). *Eğitim denetmenlerinin ve ilköğretim okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkar liderlik düzeyi (elazığ ili örneği).* Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Poyraz, K. Ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.

Robbins, S. P. & Butler, M. C. (1993). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Russell, F., R. & Stone, G., A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Spears, L. C. (1998*). Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (8th ed.). New York: Wiley and Sons.

Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to leader journal*, 34, 7-11.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Spector, P. E. (1994). *Job satisfaction survey*. Department of Psychology, University of South Florida. Tampa, Florida.

Spector, E.P. (1997). *Job satisfaction, application, assessment, caused and consequences, sage publications, california.* Retrieved: 09.04.2017, from https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=_AXCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Spector,+P.E.+(1997).+Job+Satisfaction,+Application,+Assessment,+Causes+and+Consequences,&ots=eoLkMtWdbh&sig=Z858LrFigpasGWjsIX1nwojCepI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false,

Steers, R. M. & Porter L. W. (1979). *Motivation and work behavior* (7th ed.). New York: Mcgraw Hill Book Company.

Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2005). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (8. Baskı). Konya: Adım Yayınevi.

Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.

Telman, N. Ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base* (3th ed.). Cincinnati, OH:Atomic Dog.

Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*. 22, 120.

Wong, P. T., & Page, D. (2003). Servant leadership: an opponent-process model and the revised servant leadership profile. *In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*. 1-11.

Yeşiltaş, M., Kanten, P. Ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzinin prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama isletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İsletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-351.

Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.* Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, R. (2013). *Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkar liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri.* Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yiğenoğlu, E. (2007). *Orta öğretim okulu öğretmenlerinin algılarına gore mesleki etkinliklerindeki güdülenmişliklerini sağlayan etmenler*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (8th ed.).New York: Prentice Hall.

EKLER

Ek 1. Dağılımlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	154	-,550	,195	-,106	,389
Hesap Verebilirlik	154	-,555	,195	,911	,389
Geride Durma	154	-,160	,195	-,477	,389
Tevazu	154	-,215	,195	-,121	,389
Otantiklik	154	-,078	,195	-,026	,389
Cesaret	154	-,183	,195	-,215	,389
Sorumlu Yöneticilik	154	-,632	,195	,380	,389
Affetme	154	-,507	,195	,115	,389
İçsel Tatmin	154	-,315	,195	,634	,389
Dışsal Tatmin	154	-,410	,195	,440	,389
Genel İş Tatmini	154	-,310	,195	,524	,389
Geçerli N (listesel)	154				

a. Cinsiyet = Kadın

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	98	-,686	,244	,251	,483
Hesap Verebilirlik	98	-,492	,244	,351	,483
Geride Durma	98	-,306	,244	,534	,483
Tevazu	98	-,192	,244	,058	,483
Otantiklik	98	-,370	,244	-,419	,483
Cesaret	98	-,403	,244	-,280	,483
Sorumlu Yöneticilik	98	-,302	,244	-,159	,483
Affetme	98	-,344	,244	-,096	,483
İçsel Tatmin	98	-,395	,244	,210	,483
Dışsal Tatmin	98	-,146	,244	-,476	,483
Genel İş Tatmini	98	-,286	,244	-,032	,483
Geçerli N (listesel)	98				

a. Cinsiyet = Erkek

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	94	-,559	,249	-,105	,493
Hesap Verebilirlik	94	-,787	,249	1,467	,493
Geride Durma	94	-,174	,249	-,115	,493
Tevazu	94	-,207	,249	-,032	,493
Otantiklik	94	-,451	,249	-,414	,493
Cesaret	94	-,323	,249	-,270	,493
Sorumlu Yöneticilik	94	-,785	,249	1,069	,493
Affetme	94	-,407	,249	-,053	,493
İçsel Tatmin	94	-,269	,249	,218	,493
Dışsal Tatmin	94	-,109	,249	-,359	,493
Genel İş Tatmini	94	-,182	,249	-,150	,493
Geçerli N (listesel)	94				

a. Yaş = 29 yaş ve altı

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	66	-,365	,295	-,594	,582
Hesap Verebilirlik	66	-,235	,295	-,487	,582
Geride Durma	66	,107	,295	-,561	,582
Tevazu	66	-,099	,295	-,420	,582
Otantiklik	66	,027	,295	-,014	,582
Cesaret	66	,085	,295	-,498	,582
Sorumlu Yöneticilik	66	-,043	,295	-,570	,582
Affetme	66	-,606	,295	,595	,582
İçsel Tatmin	66	-,301	,295	,268	,582
Dışsal Tatmin	66	-,326	,295	-,195	,582
Genel İş Tatmini	66	-,292	,295	,130	,582
Geçerli N (listesel)	66				

a. Yaş = 30-34

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	61	-,750	,306	,065	,604
Hesap Verebilirlik	61	-,682	,306	,946	,604
Geride Durma	61	-,405	,306	-,201	,604
Tevazu	61	-,071	,306	-,358	,604
Otantiklik	61	-,244	,306	,272	,604
Cesaret	61	-,490	,306	-,191	,604
Sorumlu Yöneticilik	61	-,528	,306	-,140	,604
Affetme	61	-,441	,306	-,481	,604
İçsel Tatmin	61	-,531	,306	1,013	,604
Dışsal Tatmin	61	-,531	,306	,758	,604
Genel İş Tatmini	61	-,450	,306	1,181	,604
Geçerli N (listesel)	61				

a. Yaş = 35-39

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	32	-,255	,414	,176	,809
Hesap Verebilirlik	32	-,136	,414	-,013	,809
Geride Durma	32	-,150	,414	-,153	,809
Tevazu	32	-,847	,414	1,400	,809
Otantiklik	32	,411	,414	,909	,809
Cesaret	32	-,422	,414	,508	,809
Sorumlu Yöneticilik	32	-,888	,414	1,155	,809
Affetme	32	-,300	,414	-,011	,809
İçsel Tatmin	32	,819	,414	,772	,809
Dışsal Tatmin	32	-,966	,414	1,240	,809
Genel İş Tatmini	32	-,197	,414	-,007	,809
Geçerli N (listesel)	32				

a. Yaş = 40 yaş ve üzeri

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	150	-,615	,198	-,120	,394
Hesap Verebilirlik	150	-,594	,198	,834	,394
Geride Durma	150	-,235	,198	-,129	,394
Tevazu	150	-,202	,198	-,335	,394
Otantiklik	150	-,083	,198	-,236	,394
Cesaret	150	-,275	,198	-,338	,394
Sorumlu Yöneticilik	150	-,451	,198	,423	,394
Affetme	150	-,503	,198	-,052	,394
İçsel Tatmin	150	-,306	,198	,407	,394
Dışsal Tatmin	150	-,269	,198	,020	,394
Genel İş Tatmini	150	-,244	,198	,275	,394
Geçerli N (listesel)	150				

a. Medeni durum = Evli

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	102	-,565	,239	,274	,474
Hesap Verebilirlik	102	-,348	,239	,345	,474
Geride Durma	102	-,187	,239	-,232	,474
Tevazu	102	-,202	,239	,487	,474
Otantiklik	102	-,364	,239	,098	,474
Cesaret	102	-,226	,239	-,107	,474
Sorumlu Yöneticilik	102	-,684	,239	,232	,474
Affetme	102	-,337	,239	,179	,474
İçsel Tatmin	102	-,327	,239	,549	,474
Dışsal Tatmin	102	-,400	,239	,028	,474
Genel İş Tatmini	102	-,353	,239	,344	,474
Geçerli N (listesel)	102				

a. Medeni durum = Bekar

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	23	-1,042	,481	,608	,935
Hesap Verebilirlik	23	,103	,481	-1,127	,935
Geride Durma	23	-,674	,481	,606	,935
Tevazu	23	,170	,481	-,589	,935
Otantiklik	23	,272	,481	-,021	,935
Cesaret	23	-,455	,481	-,286	,935
Sorumlu Yöneticilik	23	-,674	,481	,326	,935
Affetme	23	-,329	,481	-,903	,935
İçsel Tatmin	23	1,111	,481	1,347	,935
Dışsal Tatmin	23	-,103	,481	-,283	,935
Genel İş Tatmini	23	,571	,481	,185	,935
Geçerli N (listesel)	23				

a. Eğitim durumu = Lise ve ilköğretim

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	16	-,370	,564	-1,238	1,091
Hesap Verebilirlik	16	-,974	,564	,371	1,091
Geride Durma	16	-,223	,564	-1,232	1,091
Tevazu	16	-,358	,564	-1,212	1,091
Otantiklik	16	,745	,564	-,522	1,091
Cesaret	16	,353	,564	-,625	1,091
Sorumlu Yöneticilik	16	-,892	,564	,387	1,091
Affetme	16	-,202	,564	-,309	1,091
İçsel Tatmin	16	-,690	,564	,492	1,091
Dışsal Tatmin	16	-,758	,564	,474	1,091
Genel İş Tatmini	16	-,719	,564	,491	1,091
Geçerli N (listesel)	16				

a. Eğitim durumu = Ön lisans

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	131	-,586	,212	-,008	,420
Hesap Verebilirlik	131	-,467	,212	1,471	,420
Geride Durma	131	-,206	,212	-,193	,420
Tevazu	131	-,338	,212	,030	,420
Otantiklik	131	-,330	,212	-,255	,420
Cesaret	131	-,409	,212	,161	,420
Sorumlu Yöneticilik	131	-,554	,212	,399	,420
Affetme	131	-,443	,212	,011	,420
İçsel Tatmin	131	-,339	,212	,417	,420
Dışsal Tatmin	131	-,488	,212	,264	,420
Genel İş Tatmini	131	-,398	,212	,204	,420
Geçerli N (listesel)	131				

a. Eğitim durumu = Lisans

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	83	-,485	,264	-,099	,523
Hesap Verebilirlik	83	-,277	,264	-,209	,523
Geride Durma	83	,068	,264	-,571	,523
Tevazu	83	-,110	,264	,487	,523
Otantiklik	83	-,284	,264	,011	,523
Cesaret	83	-,128	,264	-,637	,523
Sorumlu Yöneticilik	83	-,435	,264	,351	,523
Affetme	83	-,555	,264	,507	,523
İçsel Tatmin	83	-,171	,264	,051	,523
Dışsal Tatmin	83	-,040	,264	-,175	,523
Genel İş Tatmini	83	-,039	,264	,015	,523
Geçerli N (listesel)	83				

a. Eğitim durumu = Lisansüstü

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	32	-,126	,414	-,568	,809
Hesap Verebilirlik	32	,336	,414	-,331	,809
Geride Durma	32	-,048	,414	,106	,809
Tevazu	32	,482	,414	,279	,809
Otantiklik	32	-,421	,414	,581	,809
Cesaret	32	-,623	,414	,369	,809
Sorumlu Yöneticilik	32	-,239	,414	,720	,809
Affetme	32	-,315	,414	-,193	,809
İçsel Tatmin	32	1,157	,414	2,516	,809
Dışsal Tatmin	32	-,002	,414	1,049	,809
Genel İş Tatmini	32	,811	,414	1,981	,809
Geçerli N (listesel)	32				

a. Yönetsel düzey = Yöneticiyim

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	218	-,614	,165	-,033	,328
Hesap Verebilirlik	218	-,618	,165	,850	,328
Geride Durma	218	-,186	,165	-,275	,328
Tevazu	218	-,204	,165	-,188	,328
Otantiklik	218	-,153	,165	-,272	,328
Cesaret	218	-,209	,165	-,279	,328
Sorumlu Yöneticilik	218	-,560	,165	,219	,328
Affetme	218	-,390	,165	-,108	,328
İçsel Tatmin	218	-,335	,165	,204	,328
Dışsal Tatmin	218	-,233	,165	-,117	,328
Genel İş Tatmini	218	-,255	,165	,036	,328
Geçerli N (listesel)	218				

a. Yönetsel düzey = Yönetici değilim

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	11	-1,300	,661	1,722	1,279
Hesap Verebilirlik	11	-,305	,661	-,264	1,279
Geride Durma	11	-,112	,661	-1,107	1,279
Tevazu	11	-,465	,661	1,542	1,279
Otantiklik	11	-,107	,661	-1,903	1,279
Cesaret	11	,342	,661	,547	1,279
Sorumlu Yöneticilik	11	,175	,661	-1,230	1,279
Affetme	11	,005	,661	-,177	1,279
İçsel Tatmin	11	,712	,661	-,635	1,279
Dışsal Tatmin	11	-1,155	,661	1,331	1,279
Genel İş Tatmini	11	-,083	,661	-,045	1,279
Geçerli N (listesel)	11				

a. Mesleki deneyim = 1 yıldan az

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	93	-,644	,250	,315	,495
Hesap Verebilirlik	93	-,519	,250	1,933	,495
Geride Durma	93	-,050	,250	-,372	,495
Tevazu	93	-,212	,250	-,136	,495
Otantiklik	93	-,568	,250	,405	,495
Cesaret	93	-,481	,250	-,154	,495
Sorumlu Yöneticilik	93	-,692	,250	,716	,495
Affetme	93	-,439	,250	-,102	,495
İçsel Tatmin	93	-,630	,250	,348	,495
Dışsal Tatmin	93	-,130	,250	-,347	,495
Genel İş Tatmini	93	-,480	,250	,079	,495
Geçerli N (listesel)	93				

a. Mesleki deneyim = 1-5 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	61	-,673	,306	,017	,604
Hesap Verebilirlik	61	-,604	,306	,345	,604
Geride Durma	61	-,637	,306	,242	,604
Tevazu	61	-,130	,306	-,414	,604
Otantiklik	61	-,081	,306	-,940	,604
Cesaret	61	,028	,306	-,235	,604
Sorumlu Yöneticilik	61	-,389	,306	-,156	,604
Affetme	61	-,329	,306	-,142	,604
İçsel Tatmin	61	,237	,306	-,091	,604
Dışsal Tatmin	61	-,214	,306	,013	,604
Genel İş Tatmini	61	,013	,306	,136	,604
Geçerli N (listesel)	61				

a. Mesleki deneyim = 6-10 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	40	-1,047	,374	,925	,733
Hesap Verebilirlik	40	,051	,374	-1,079	,733
Geride Durma	40	-,300	,374	-,456	,733
Tevazu	40	-,672	,374	,086	,733
Otantiklik	40	,052	,374	,428	,733
Cesaret	40	-,266	,374	-,592	,733
Sorumlu Yöneticilik	40	-1,167	,374	1,220	,733
Affetme	40	-,373	,374	-,379	,733
İçsel Tatmin	40	-,500	,374	,114	,733
Dışsal Tatmin	40	-,545	,374	,368	,733
Genel İş Tatmini	40	-,468	,374	,096	,733
Geçerli N (listesel)	40				

a. Mesleki deneyim = 11-15 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	32	-,434	,414	-,128	,809
Hesap Verebilirlik	32	-,347	,414	,710	,809
Geride Durma	32	,306	,414	,288	,809
Tevazu	32	,187	,414	1,156	,809
Otantiklik	32	-,250	,414	1,143	,809
Cesaret	32	-,454	,414	,434	,809
Sorumlu Yöneticilik	32	,249	,414	-,203	,809
Affetme	32	-,407	,414	-,372	,809
İçsel Tatmin	32	-,546	,414	2,440	,809
Dışsal Tatmin	32	-,350	,414	1,684	,809
Genel İş Tatmini	32	-,496	,414	1,504	,809
Geçerli N (listesel)	32				

a. Mesleki deneyim = 16-20 yıl

	N	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	16	,165	,564	-1,067	1,091
Hesap Verebilirlik	16	-,219	,564	,031	1,091
Geride Durma	16	,157	,564	-1,123	1,091
Tevazu	16	-,186	,564	,161	1,091
Otantiklik	16	1,257	,564	1,067	1,091
Cesaret	16	-,149	,564	-,345	1,091
Sorumlu Yöneticilik	16	-,661	,564	-,218	1,091
Affetme	16	-,140	,564	,543	1,091
İçsel Tatmin	16	,582	,564	-,166	1,091
Dışsal Tatmin	16	-,291	,564	1,078	1,091
Genel İş Tatmini	16	,106	,564	,195	1,091
Geçerli N (listesel)	16				

a. Mesleki deneyim = 21 yıl ve üzeri

Tanımlayıcı İstatistikler[a]

	N	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	20	-,847	,512	-,677	,992
Hesap Verebilirlik	20	,329	,512	-1,041	,992
Geride Durma	20	,017	,512	-,889	,992
Tevazu	20	,056	,512	,177	,992
Otantiklik	20	,023	,512	-,848	,992
Cesaret	20	-,220	,512	,150	,992
Sorumlu Yöneticilik	20	-,158	,512	-1,223	,992
Affetme	20	,018	,512	-,759	,992
İçsel Tatmin	20	,188	,512	-,139	,992
Dışsal Tatmin	20	-,599	,512	,615	,992
Genel İş Tatmini	20	,021	,512	-,318	,992
Geçerli N (listesel)	20				

a. Çalışma süresi = 1 yıldan az

	N	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	114	-,506	,226	,098	,449
Hesap Verebilirlik	114	-,508	,226	1,285	,449
Geride Durma	114	-,028	,226	-,318	,449
Tevazu	114	-,125	,226	-,029	,449
Otantiklik	114	-,310	,226	-,191	,449
Cesaret	114	-,234	,226	-,410	,449
Sorumlu Yöneticilik	114	-,461	,226	,330	,449
Affetme	114	-,510	,226	,277	,449
İçsel Tatmin	114	-,586	,226	,499	,449
Dışsal Tatmin	114	-,243	,226	-,291	,449
Genel İş Tatmini	114	-,462	,226	,102	,449
Geçerli N (listesel)	114				

a. Çalışma süresi = 1-5 yıl

	N	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	31	-,639	,421	-,149	,821
Hesap Verebilirlik	31	-,795	,421	1,911	,821
Geride Durma	31	-,691	,421	,160	,821
Tevazu	31	-,396	,421	-,597	,821
Otantiklik	31	-,076	,421	-,696	,821
Cesaret	31	,268	,421	,579	,821
Sorumlu Yöneticilik	31	-,742	,421	,390	,821
Affetme	31	-,414	,421	,009	,821
İçsel Tatmin	31	-,036	,421	-,643	,821
Dışsal Tatmin	31	-,198	,421	,122	,821
Genel İş Tatmini	31	-,174	,421	-,145	,821
Geçerli N (listesel)	31				

a. Çalışma süresi = 6-10 yıl

	N	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	37	-,853	,388	,854	,759
Hesap Verebilirlik	37	-,040	,388	-1,076	,759
Geride Durma	37	-,480	,388	-,422	,759
Tevazu	37	-,572	,388	-,210	,759
Otantiklik	37	-,244	,388	,406	,759
Cesaret	37	-,434	,388	,368	,759
Sorumlu Yöneticilik	37	-,987	,388	1,222	,759
Affetme	37	-,505	,388	-,703	,759
İçsel Tatmin	37	,294	,388	-,547	,759
Dışsal Tatmin	37	-,671	,388	,981	,759
Genel İş Tatmini	37	-,078	,388	-,055	,759
Geçerli N (listesel)	37				

a. Çalışma süresi = 11-15 yıl

	N	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	39	-,631	,378	,222	,741
Hesap Verebilirlik	39	-,929	,378	1,020	,741
Geride Durma	39	,041	,378	-,582	,741
Tevazu	39	,437	,378	-,174	,741
Otantiklik	39	-,299	,378	,857	,741
Cesaret	39	-,535	,378	,066	,741
Sorumlu Yöneticilik	39	-,221	,378	-,248	,741
Affetme	39	-,499	,378	,273	,741
İçsel Tatmin	39	-,422	,378	,882	,741
Dışsal Tatmin	39	-,229	,378	,573	,741
Genel İş Tatmini	39	-,251	,378	1,071	,741
Geçerli N (listesel)	39				

a. Çalışma süresi = 16-20 yıl

	N	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Güçlendirme	12	,220	,637	-,694	1,232
Hesap Verebilirlik	12	,358	,637	-1,131	1,232
Geride Durma	12	,000	,637	-,708	1,232
Tevazu	12	-,760	,637	1,639	1,232
Otantiklik	12	,593	,637	-,043	1,232
Cesaret	12	-,445	,637	-,864	1,232
Sorumlu Yöneticilik	12	-1,082	,637	1,445	1,232
Affetme	12	,400	,637	-,247	1,232
İçsel Tatmin	12	,472	,637	,463	1,232
Dışsal Tatmin	12	-,713	,637	1,050	1,232
Genel İş Tatmini	12	-,755	,637	-,088	1,232
Geçerli N (listesel)	12				

a. Çalışma süresi = 21 yıl ve üzeri

Ek 2. Korelasyonlar

		Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Geride Durma	Tevazu	Otantiklik	Cesaret	Sorumlu Yöneticilik	Affetme	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Güçlendirme	Pearson Korelasyon	1	,340**	,716**	,720**	,426**	,492**	,748**	,385**	,469**	,614**
	Sig. (2-kuyruklu)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
Hesap Verebilirlik	Pearson Korelasyon	,340**	1	,370**	,376**	,324**	,242**	,421**	-,017	,298**	,324**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,783	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
Geride Durma	Pearson Korelasyon	,716**	,370**	1	,642**	,412**	,440**	,658**	,321**	,406**	,498**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253

Tevazu	Pearson Korelasyon	,720**	,376**	,642**	1	,532**	,456**	,717**	,373**	,401**	,522**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
Otantiklik	Pearson Korelasyon	,426**	,324**	,412**	,532**	1	,453**	,445**	,011	,222**	,307**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,858	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
Cesaret	Pearson Korelasyon	,492**	,242**	,440**	,456**	,453**	1	,487**	,102	,301**	,424**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,105	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
Sorumlu Yöneticilik	Pearson Korelasyon	,748**	,421**	,658**	,717**	,445**	,487**	1	,282**	,391**	,543**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253

Affetme	Pearson Korelasyon	,385**	-,017	,321**	,373**	,011	,102	,282**	1	,203**	,260**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,783	,000	,000	,858	,105	,000		,001	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
İçsel Tatmin	Pearson Korelasyon	,469**	,298**	,406**	,401**	,222**	,301**	,391**	,203**	1	,760**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253
Dışsal Tatmin	Pearson Korelasyon	,614**	,324**	,498**	,522**	,307**	,424**	,543**	,260**	,760**	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253

**. Korelasyon 0.01 seviyesinde önemlidir (2-kuyruklu).

Ek 3. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Murat Yalçıntaş danışmanlığında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır.

Anket formu "*Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki*"yi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette çalıştığınız kurumdaki lideriniz ve iş tatmininiz ile ilgili bazı ifadeleri değerlendirmeniz istenmektedir. Sadece bilimsel bir amaç doğrultusunda kullanılacak olan bu anket çalışmasında isim-soyisim talep edilmemektedir. Ankete verilen kişisel yanıtlar sadece araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bunun dışında hiçbir birey veya kurum ile paylaşılmayacaktır.

Ankete yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Feyza Eren

I. Bölüm

Kişisel Bilgiler

Lütfen her ifadenin yanında ya da altında yer alan parantezler içerisine " X" işareti koyarak yanıtınızı belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız: ( ) 20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( )35-39 ( ) 40-44 ( ) 45 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
4. Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ve üzeri
5. Yönetsel Düzey: ( ) Yöneticiyim ( ) Yönetici değilim
6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
7. Meslekteki toplam hizmet süreniz: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

II. Bölüm

Aşağıda verilen yargıların sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtiniz. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4 =Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

		1	2	3	4	5
1.	Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.					
2.	Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.					
3.	Amirim, kendimi geliştirmeme yardım eder.					
4.	Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.					
5.	Amirim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.					
6.	Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.					
7.	Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.					
8.	Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.					
9.	Amirim, limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.					
10.	Amirim, eleştirilerden ders alır.					
11.	Amirim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.					
12.	Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.					
13.	Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.					
14.	Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.					
15.	Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.					
16.	Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.					
17.	Amirim, genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.					

18.	Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.					
19.	Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.					
20.	Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.					
21.	Amirim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisininkinden daha çok sevinir.					
22.	Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.					
23.	Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.					
24.	Amirim, istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.					
25.	Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.					
26.	Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.					
27.	Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.					
28.	Amirim, ekibine gerçek hislerini gösterir.					
29.	Amirim, kendisininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.					
30.	Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.					

III. Bölüm

Aşağıda verilen yargılara işinizden memnun olma derecenizi (X) işareti koyarak belirtiniz. (1= Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3= Kararsızım, 4=Memnunum, 5= Çok Memnunum)

	ŞİMDİKİ İŞİMDEN;	1	2	3	4	5
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					

3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4.	Toplumda “saygın bir kişi olma” şansını bana vermesi bakımından					
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12.	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.	Yaptığım iş ve karşılığından aldığım ücret bakımından					
14.	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17.	Çalışma şartları bakımından					
18.	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından					
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					