



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ALIŞVERİŞ MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

YAŞAR ÇÖMLEKÇİ

**Tez Danışmanı
PROF. DR. GÜLTEN GÜMÜŞTEKİN**

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALIŞVERİŞ
MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YAŞAR ÇÖMLEKÇİ

Tez Danışmanı

PROF. DR. GÜLTEN GÜMÜŞTEKİN

ÇANAKKALE – 2022



JURİ ONAY SAYFASI

T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Yaşar ÇÖMLEKÇİ tarafından Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN yönetiminde hazırlanan ve **07/07/2022** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alışveriş Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS YETERLİK TEZİ** olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

.....

(Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

.....

Dr. Öğr. Üyesi Suzan URGAN

.....

Tez No : 10479156

Tez Savunma Tarihi : 07/07/2022

.....

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

08/08/2022

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Yaşar ÇÖMLEKÇİ

.../.../20..

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez konumun belirlenmesi ve süreçlerin yerine getirilmesinde çalışmamı bilimsel temeller çizgisinde şekillendiren, zorluklarla başa çıkımda yanımda olan ve çalışma azmini her daim örnek aldığım saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'e katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Lisans eğitim sürecim dahil olmak üzere desteğini her daim yanımda hissettiğim ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY'a ve yüksek lisans sınıf arkadaşım Yaprak DENİZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans sürecim boyunca her konuda bana destek olan eşim Yasemin EKER ÇÖMLEKCİ'ye tüm kalbimle teşekkür ederim.

Yaşar ÇÖMLEKCİ
Çanakkale, Temmuz 2022

ÖZET

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALIŞVERİŞ MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yaşar ÇÖMLEKÇİ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

07/07/2022, 87

Bu araştırma, ülkemizde son yıllarda sayıları hızla artan, hem kentlerin hem de insanların yaşamlarının önemli bir parçası haline gelen, hemen hemen her ilde bulunan, uzun ve yoğun çalışma saatlerine sahip olan ve binlerce kişiye istihdam sağlayan alışveriş merkezleri (AVM) çalışanlarının, hizmetkâr liderliklerinin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmanın amacı çerçevesinde ilgili literatür taranarak değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren bir model geliştirilmiş ve modeli test etmek amacıyla Liden ve çalışma arkadaşları (2013)'nın birlikte geliştirdiği hizmetkâr liderlik anketinin kısa formu olan ve 7 madde ile tek boyuta sahip hizmetkâr liderlik anketi ve iki değişkenden (İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin) ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmini anketi toplam 27 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Demografik özelliklerinin belirlenmesi için beş adet soru sorulmuş olup böylece ankette toplam sayı sorusu 32 olmuştur. Ayrıca ankette beşli likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Çanakkale Esas 17 Burda AVM'de çalışan 234 kişiye anket uygulaması yapılmış ve yapılan kontroller sonucu 208 anket geçerli sayılarak elde edilen verilere, SPSS programı yardımıyla faktör, korelasyon ve regresyon analizleri ve ANOVA testi yapılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde hizmetkâr liderlik kavramı AVM çalışanlarının iş tatmini boyutlarından içsel ve dışsal tatminli seviyelerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Alışveriş Merkezi (AVM), Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini.

ABSTRACT

THE EFFECT OF SERVICE LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON SHOPPING CENTER EMPLOYEES

Yaşar ÇÖMLEKÇİ

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Animal Science

Advisor: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

07/07/2022, 87

This research examines the intricacies of most of the business, servant purposes of Shopping Malls that are rapidly increasing their last patient belongings, located right next to both cities and their lives, having long and busy working hours and helping people. A comprehensive model was developed in terms of dimensions by scanning the literature related to the purpose of use of the research, and the formula of the whole-kart questionnaire of Liden and study experimenter (2013) was the servant questionnaire questionnaire with 7 items and one measure and two (Satisfaction and External Satisfaction) and 20 questions. Minnesota Job Satisfaction survey consisting of 27 questions in total. There are five questions for the section in the Dem section, and the total number question in the questionnaire is 32. In addition, a five-point Likert type scale in the questionnaire (1=Strongly Disagree, 2=Disagree, 3=What I Disagree, 4=Agree, 5=Strongly Disagree).

It was applied by 234 people working in Çanakkale AVM and the control process was obtained by applying 208 questionnaires, SPSS program was applied, estimation and regression analyzes and ANOVA test were performed.

From the comprehensive evaluation of the research, the development of the servant is detailed from the business subtleties of the AVM and the goal-oriented orientation with external delicacy.

Keywords: Shopping Mall, Servant Leadership, Job Stisfaction.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	
İKİNCİ BÖLÜM	2
KURAMSAL ÇERÇEVE	
2.1 Hizmetkâr Liderlik Kavramı	2
2.1.1 Hizmetkâr Liderliğin Tarihsel Gelişimi	4
2.1.2 Hizmetkâr Liderlik Temel Özellikleri	7
2.1.3 Hizmetkâr Liderlik Modelleri	12
Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli	12
Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	12
Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	14
Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli	15
Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	16
Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli	18
Karen Cerff ve Bruce E. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	19
Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli	20

2.1.4	Hizmetkâr Liderliğin Geleneksel Liderlikten Farkı	22
2.1.5	Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları	23
2.1.6	Hizmetkâr Liderliğin Güçlü Yönleri	24
2.1.7	Hizmetkâr Liderlik Konusu Hakkında Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları	25
2.1.8.	Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Yapılan Eleştiriler	27
2.2.	İş Tatmini Kavramı	28
2.2.1.	İş Tatmini Boyutları	31
2.2.2.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	32
2.2.3.	İş Tatmininin Sonuçları	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

39

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	39
3.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	39
3.3.	Araştırmanın Yöntemi	40
3.3.1.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	40
3.3.2.	Araştırmanın Modeli	41
3.3.3.	Araştırmanın Hipotezleri	41
3.3.4.	Veri Toplama Aracı ve Değişkenler	42
3.3.5.	Uygulanan İstatistiksel Yöntemler	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

44

4.1.	Demografik Bulgular	44
4.2.	Güvenirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular	46
4.2.1.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	47
4.2.2.	İş Tatmini Ölçeği	48
4.3.	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	49
4.3.1.	Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	50

4.3.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	50
4.3.3. ANOVA Analizine İlişkin Bulgular	52

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER	59
------------------------------------	----

KAYNAKÇA	64
EKLER	I
EK 1. SPSS ANALİZİ VERİLERİ	I
EK 2. ANKET FORMU	XIII



SİMGELER VE KISALTMALAR

vd	Ve diğlereri
örn	Örneğın
AVM	Alışveriş Merkezi
WHO	World Health Organisation (Dünya Sağlık Örgütü)



TABLULAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Hizmetkâr Liderlik Boyutlarıyla İlgili Çalışmalar	11
Tablo 2	Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	23
Tablo 3	Katılımcıların Yaş Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı tablosu	44
Tablo 4	Katılımcıların Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu	44
Tablo 5	Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımı Tablosu	45
Tablo 6	Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımı	45
Tablo 7	Katılımcıların Çocuk Sayılarına Göre Frekans Dağılımı	46
Tablo 8	Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri	46
Tablo 9	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri	47
Tablo 10	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Değişken Ortalamaları	48
Tablo 11	İş Tatmini Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri	48
Tablo 12	İş Tatmini Ölçeği Değişken Ortalamaları	49
Tablo 13	Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	50
Tablo 14	Hizmetkâr Liderliğin İçsel Tatmin Boyutu Üzerindeki Etkisi	51
Tablo 15	Hizmetkâr Liderliğin Dışsal Tatmin Boyutu Üzerindeki Etkisi	51
Tablo 16	Yaş Değişkenine Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	52
Tablo 17	İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizinde Yaş Düzeyi Bulguları	53
Tablo 18	Cinsiyete Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bağımsız Numune t testi Analizi Bulguları	55
Tablo 19	Cinsiyete Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin t testi Analizi Grup İstatistikleri Bulguları	56

Tablo 20	Medeni Durumlarına Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bağımsız Numune t testi Analizi Bulguları	56
Tablo 21	Medeni Durumlarına Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin t testi Analizi Grup İstatistikleri Bulguları	57
Tablo 22	Çalışma Sürelerine Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	57
Tablo 23	Çocuk Sayılarına Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	58



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	13
Şekil 2	Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	15
Şekil 3	Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli	15
Şekil 4	Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	17
Şekil 5	Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli	18
Şekil 6	Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	20
Şekil 7	Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli	20
Şekil 8	Araştırma Modeli	41

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Türkiye’de son yıllarda sayıları gün geçtikçe artan alışveriş merkezleri (AVM) hem kentlerin hem de insanların yaşamlarının önemli bir parçası haline gelmiştir. Gelişmiş ülkelerin AVM’ler ile tanışmaları 50 yıldan fazla olsa da ülkemizde bu süre yaklaşık 20 yıldır. Dünyanın ilk alışveriş merkezi 1923 yılında Amerika’da hizmete girerken, “Galleria” isimli AVM 1988 yılında İstanbul Bakırköy’de açılarak Türkiye’nin ilk alışveriş merkezi olmuştur.

AVM’ler günümüzde sadece ticari faaliyetlerin gerçekleştiği değil, insanların sosyalleştiği, sinemaya gidip yemek yiyebilecekleri, ayrıca çeşitli sanat ve kültürel etkinliklerin olduğu alanlara dönüşmesi bakımından da insan yaşamında daha da önemli hale gelirken, ayrıca ülkelere kazandırdıkları istihdamın büyüklüğü bakımından da AVM’lerin önemi çok daha artmıştır.

2015 yılı itibariyle faaliyet gösteren 385 AVM’ nin, yaklaşık 100 milyar TL. satış hacmi olduğu tespit edilmiştir. ABD ve Avrupa Birliği Ülkelerinde nüfusun yaklaşık %9’una istihdam sağlanmaktadır. Türkiye de ise AVM’ler tarafından yaklaşık 485 bin kişiye istihdam sağlanırken, Türkiye nüfusuna oranı henüz %1 seviyelerinde olsa da istihdam sayısı hızla artmaktadır (Başol ve Saruhan, 2018).

Türkiye de genellikle her ilde bulunan AVM’ler uzun çalışma saatlerine sahip olmasından dolayı AVM çalışanları bu uzun çalışma saatlerinin çoğunda çok yoğun olarak çalışmak zorunda kalmaktadırlar.

Ülkemizde yaşayan yaklaşık her 160 kişiden birinin istihdam edildiği ve bir çok insanın da hem alışveriş hem de sosyalleşmek için zamanını harcadığı AVM’ler de hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olan çalışanların, yaptıkları işten daha tatminkar oldukları ve duygusal olarak iş yerlerine bağlılık duygusu geliştirdikleri değerlendirilmektedir. Bu sebeple bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkacak olan bilgilerin, AVM’lere ve AVM çalışanlarına fayda sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bu araştırma, AVM çalışanlarının hizmetkâr liderliklerinin iş tatminlerine olan etkisini AVM çalışanlarından elde edilen verilerle analiz etmeyi amaçlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde hizmetkâr liderlik ve iş tatmini, yapıları, boyutları, nedenleri, sonuçları ve literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Hizmetkârlık, uşak, ücret karşılığında işgören ve çoğunlukla erkek işçi olarak tanımlanmıştır (TDK, 2006). Liderlik ile hizmetkâr liderlik arasında her ne kadar bir çelişki olduğu sanılsa da hizmetkâr liderlik çalışanların ihtiyaçlarını, çıkar ve isteklerini kendi çıkarlarının önünde tutan, ben kavramından çok sen ve biz kavramlarıyla ilgilenen ve temsil ettiği topluluğa kendisini adayan liderlik biçimidir (Fındıkcı, 2009: 373).

Robert Greenleaf, okuduğu Herman Hesse'ye ait ünlü “Doğu Yolculuğu (Journey to the East)” romanından sonra bireyin hizmetkârlığın yanı sıra aynı zamanda lider de olabileceği kanaatine vardığını söyler (Greenleaf, 1977).

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk defa Robert K. Greenleaf, 1970 yılında yazdığı bir denemede ortaya atmıştır. Greenleaf bu makalede hizmetkâr liderin her şeyden önce ilk önce hizmetkâr olduğu ve hizmet etmenin içten gelen doğal bir duygu ile başladığını fakat sonradan bunun bilinçli bir duyguya dönüştüğünü söylemiştir. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider kendi ihtiyaçlarının önüne başkalarının ihtiyaçlarını koyar, insanların en iyi şekilde performans göstererek gelişmesine yardımcı olur ve gücünü paylaşır (Greenleaf, 1977).

Yine Greenleaf hizmetkâr olan bir liderin; “Etrafında bulunanlar gerçek bir birey olarak gelişiyor mu?”, Onlar da gelişmelerinde bağımsızlığı ve özgürlüğü ön planda tutuyorlar mı?” sorularına cevap bulması gerektiğini önemle vurgulamıştır. Greenleaf lidere hizmetten çok hizmette lider olmanın hizmetkâr liderliğin gerçek amacı olması gerektiğini ifade etmiştir (Smith, 2005: 3).

Hizmetkâr liderler onu takip edenlerin başarılı olması için neler yapılması gerektiğini bulmaya çalışır. Onu izleyenlerin kendisini memnun etmesini istemektense, onların yaşamlarını ihtiyaçları doğrultusunda değiştirmeye çalışır ve bu da kurumu daha fazla güçlendirir (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Hizmetkâr lider, ilk hedefi onu takip edenlerin, başarmayı ve ulaşmayı amaçladıkları hedeflere ulaşırken, gelişimlerine ve yapabileceklerine destek vererek hizmet edendir

denilebilir (Page ve Wong, 2000). Bir liderin ilk sorumluluğu gerçek olanı tanımlamak iken son sorumluluğu teşekkür etmektir. Bu iki sorumluluk arasında lider kesinlikle hizmetkâr ve borçludur (Max DePree, 1998: 131).

Hizmetkâr liderliği diğer liderlik çeşitleriyle karşılaştırsak, hizmetkâr lider kişi sadece kurumun faydasına değil, kendisini izleyenlere samimi bir şekilde hizmet etmeye adanmıştır. Hizmetkâr liderlerin destek görmesinin sebebi onların adanmış ve güvenilir olmalarıdır. Bu özellik de onu izleyen kişilerin ellerinden gelenleri en iyisini yapmak için çaba göstermelerini sağlar. Bir takipçinin bulunduğu pozisyon tüm grubun amaçlara ulaşmasına engel oluyorsa, hizmetkâr lider o çalışanı kırmadan nazik bir şekilde başka pozisyona yönlendirip onun yeteneklerinden de faydalanmayı başarabilir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 4).

Kathleen Patterson (2003) ise hizmetkâr liderliği, onların ilk öncelikleri takipçileridir, örgütsel konuları genellikle dış yüzeye bırakırlar ve sadece onu izleyenlere odaklanarak liderlik ederler diyerek tanımlamıştır. Patterson'a göre liderleri takip edenlerin onun astlarıdır ve çalışan ile ast kavramı dönüşümlü olabilir (Patterson, 2003).

Hizmetkâr liderliğin temelinde onu izleyenlerin sahip olduğu en iyi yetenekleri ortaya çıkarmak vardır. Liderler izleyenlerinin sahip olduğu yeteneklerini, ihtiyaçlarını, hedef ve arzularını bire bir iletişim kurarak belirlemeye çalışır. Edinilen bilgilerle ise takipçilerinin potansiyellerini göstermeleri için onlara yardım eder ve kendilerine olan güveni artırır (Liden vd. 2008: 162).

Hizmetkâr liderlik onu takip edenlerin ihtiyaçlarını belirleyip onları karşılamının yanında, sorumlu yöneticiliğin örgüt için önemine de vurgu yapar. Ayrıca örgütün geleceğinin sürdürülebilir olmasını sağlamanın üst düzey yöneticilere ait bir sorumluluk olduğunu benimser (Taylor ve Pearse, 2009: 226).

Spears'e göre hizmetkâr liderlik; başkalarına hizmet etmeyi görev olarak gören kişiler olmakla beraber, yönetme ve öncülük yapma işlevlerinden önce öncülük ettiği topluluğun ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlayan kişilerdir. Greenleaf, hizmetkâr liderliği birbirine benzer değilmiş gibi görünen hizmetkârlık ve liderlik kavramlarını sentezleyerek ortaya çıkarmıştır (Spears, 2004: 1).

Hizmetkâr liderlik tüm liderlik özelliklerini bünyesinde barındıran ve bunların yanı sıra farklı olarak önceliği insan olan ve hizmet etmeyi temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler, kendilerini takip edenlere bir amaç sunar ve onların hem mesleki hem de kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak, onlara yol gösteren davranışlar ortaya koyarlar. Aynı zamanda kendisine amaç olarak, sahip olduğu tüm sorumluluk ve hakları liderlik yaptığı ortamdaki herkese açık hale getiren, ortak değerlerin ön planda olduğu ve kurumların yapılandırılmasında büyük bir rol oynayan liderlik şeklidir (Balay vd., 2014: 230).

Günlük yaşamımızda hizmetkâr denilince akıllara bakıcı, gündelikçi gibi sabah erkenden kalkıp işe başlayan ve bakıcılık, temizlik gibi hizmetler karşılığında belirli ücretler alan kişiler düşünülse de ve bu davranış basit gibi değerlendirilse de bu aslında doğru değildir (Suğur vd., 2008: 182). Bundan dolayı hizmetkârlık herkesin en önemli görevi ve var olma nedenidir. Liderlerin kendilerini takip edenleri tamamlama ve yönlendirme amaçlarına uygun bilinçli olarak bir etkinliği gerçekleştirmek için çaba harcamaları ve bu çaba ile insanlara hizmet etme sanatını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yani hizmetkârlık anlayışının özünde bulunan hizmet etme duygusunun yanında insani değerler, sevgi, değişim ve dönüşüm ile işgören hakkı da bulunmalıdır (Fındıkçı, 2009: 380-381).

2.1.1. Hizmetkâr Liderliğin Tarihsel Gelişimi

AT ve T’de kırk yıl görev yaptıktan sonra emekli olan Greenleaf kurumların nasıl işlediğini ve hizmet ettikleri topluma nasıl daha çok hizmet edebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. Kurumlarda çalışan kişilerin otorite ve güç ile nasıl yaratıcı bir şekilde birbirlerini güdüleyebilecekleri Greenleaf da ilgi uyandırmıştır. Greenleaf, zorlayıcı güce kesinlikle karşı olarak, gruplar içerisinde bir anlaşma oluşturulması için iletişim ortamı yaratılması gerektiğini desteklemiştir (Nourhouse, 2014: 220-221). Greenleaf 1970 yılında yayımladığı “The Servant as Leader” adlı makalede “Hizmetkâr Liderlik” terimi ilk kez ortaya atılmış ve liderlik kuramlarına hizmetkâr liderlik kavramının eklenmesine katkı sağlamıştır (Spears, 2004: 1).

Greenleaf’in hizmetkâr liderlik kavramını tanımlayıp ortaya çıkarmasında üç faktör etkili olmuştur. Bu üç faktörden birincisi hizmetkâr liderliği asıl olarak öğrendiği kişi olan ve İncil’de hayatını okuduğu Hz. İsa’dır. İkincisi; Geliştirme, eğitim ve yönetim alanlarında AT ve T firmasında 40 yıl kadar çalışması ve burada elde ettiği tecrübelerdir. Üçüncüsü ve asıl etki eden neden ise Hermann Hesse’in yazdığı “Doğu Yolculuğu” isimli eserin büyük etkisi olmuştur (Ergen, 2013). Bu teorinin ortaya çıkış noktası, bu kitapta geçen ve Greenleaf’i

etkileyen Leo karakteri olmuştur. Leo yardım sever, alçakgönüllü ve insanlara hizmet etmeyi seven kişilik özelliklerine sahip bir karakterdir. Eserde bir grup topluluğun doğa gezisi faaliyet ve organizasyonlarını arka planda Leo hazırlamaktadır. Ayrıca tüm bu hazırlıkları grubun haberi olmadan yapmakta ve tüm grup üyelerini düzen ve uyum içinde olmasını sağlamaktadır. Tüm bunları yaparken Leo karakteri kendini asla düşünmemektedir. Hazıra oldukça alışan gezi grubu, tüm bu organizasyon ve faaliyetlerden keyif almaktadırlar. Bir gün eserin kahramanı Leo ansızın ortadan kaybolunca, kısa süre içerisinde tüm grup Leo'nun yokluğunun farkına varmışlardır. Aslında tüm programı yapan ve planlayan, grubun tüm ihtiyaçlarını önceden sezip yerine getiren, grubun düzenini sağlayan ve tüm bunları yaparken kendisine hiç pay çıkarmayan Leo grubun yöneticisi haline gelmiştir. Bundan dolayı Leo'nun yokluğunu anlamak grup için hiç de zor olmamış ve Leo ortadan kaybolunca gezi grubu onun değerini anlamıştır. Gezi grubu Leo olmadan tüm planlarının yolunda gitmediğini anlayınca gezilerine son vermeye karar vermişleridir. Böylece gezi grubu Leo'nun onlara hizmet etmekten başka bir amacı olmayan hizmetkâr bir lider olduğu kanısına varmışlardır (Hesse, 2010: 9).

Greenleaf, 1964'te Hizmetkâr Liderlik Merkezi'ni kurmuş ve hizmetkâr liderlik teorisi çalışmalarını ve araştırmalarını burada yürütmüştür. 1984 yılına kadar bahse konu merkezin yöneticiliğini bizzat Greenleaf yapmış ve ondan sonra yöneticiliği üstlenen Spears da bu merkeze katkılar sağlamıştır. Fakat ortaya koyduğu çalışmalarla hizmetkâr liderlik terimini ilk defa ortaya atan Greenleaf, bu teoriye hayat veren kişi olmuştur (Akyüz, 2014: 17).

Hizmetkâr liderlik paradoksu aslında insanın sağduyusuna ters düşmektedir ve liderlik terimi için yapılan tanımlamalara benzeşmemektedir. Hizmetkâr liderler takip ederken liderlerse etkili olurlar. Eğer liderlik hizmet eden kişiye aynı zamanda nasıl takipçileri için etkili olabilir ki? Kişi aynı anda hizmetkâr olabilirken aynı zamanda da lider olabilir mi? Hizmetkâr liderlik, ortaya çıkmadan önce tanımlanan liderlik türlerinin geleneksel düşüncelerini sorgulayan, bu düşüncelerle ters düştüğü görülen ve benzersiz bir bakış açısıyla liderlik kavramına katkı sunan bir yaklaşımdır (Nourthouse, 2014: 219).

Mükemmel bir yaklaşım olan hizmetkârlık yaklaşımı, yaşadığımız yüzyılın liderlik anlayışındaki dönüşün ve değişim sonucunda ortaya çıkmıştır. Söz konusu dönüşüm ve değişim; istediklerini elde etmeye yönelik çalışan ve hizmetin kendisine yapılmasını bekleyen bir liderlik anlayışı yerine, takipçilerine hizmeti bir borç bilen ve hayatı ile bu

görüşü uyumlaştıran, takipçilerinin rol modeli olan, yardım eden ve onlara önderlik eden liderlik kavramını öne sürmektedir (Balay vd., 2014: 230).

Kırk yıldan fazla bir süredir liderlik ile ilgili araştırma yapan tüm araştırmacıların dikkatini çeken hizmetkâr liderlik, 1970, 1972, 1977 yıllarında Greenleaf'ın yazdığı yazılarda ortaya çıkmıştır (Nourthouse, 2014: 219). Greenleaf'ın çalışmaları ve sahip olduğu karakteri önemli derecede bu kavramın uygulanabilmesini ve kuramsal olarak gelişme biçimini etkilemektedir. Greenleaf halen “Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi” adıyla bilinen ve hizmetkâr liderlik kuramı ile ilgili araştırma yapılan ve çalışmalar için bir paylaşım yapılmasını mümkün kılan “Uygulamalı Etik Merkezini” 1964 yılında bizzat kurmuştur. Kurulan merkez de her sene “Uluslararası Hizmetkâr Liderlik Konferansı” yapılmakta olup, kuruluşların ve insanların yeni ortaya çıkan liderlik kuramından haberdar olmalarını sağlayacak çeşitli seminerler, toplantılar ve kurslar verilmektedir (Nourthouse, 2014: 220; Akyüz ve Eren, 2013: 197).

Greenleaf'in keşfettiği hizmetkâr liderlik yaklaşımı post modern bir yaklaşım olup, sahip olduğu en dikkat çekici özelliği ise liderlere onları takip edenlere hizmet edebileceği bir düzen sağlamasıdır. Hizmetkâr lider, kendisini takip edenlere ellerinden gelebileceklerinin en iyisini yapmaları sağlamak için onlara hizmet etmektedir. Tüm sorunlara bir çözüm yolu bulan ve kahraman olan lider, bu tanımdan çıkarak, yarattığı ortamda yeni fikirler üretilmesini sağlayan bir hizmetkâra dönüşür. Bu şekilde kendisini takip edenlerle karar verebilme gücünü paylaşan lider, takipçilerinin gelişimleri ile ilgili yakından ilgilenir ve onlara gelişmeleri için destek sağlamak açısından sorumluluk hissetmektedir (Akiş, 2008: 1; Balay vd., 2014: 230; Sayılı ve Baytok, 2012: 158).

Akademik olamayan ve akademik yazıların birçoğunda hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili, bu kavramın nasıl olacağına ne olduğundan daha çok odaklanılmaktadır. Fakat son yıllara baktığımızda hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar bu kavramın temel içeriğini oluşturmakta ve açıklanmasını sağlamaktadır (Nourthouse, 2014: 219). Hizmetkâr liderlik yaklaşımı; takipçiler ve grup üyelerinin liderlik yetenekleri, bireysel motivasyonları ve iş performansları gibi sahip oldukları niteliklerinin geliştirilmesine odaklanmış olduğundan, kurumlar ve takipçiler açısından değerlendirilmesi ve önemsenmesi gereken bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Erkutlu, 2014: 121). Bundan yola çıkarak hizmetkâr liderliğin diğer liderlik anlayışlarından farkını belirlemek ve taşıdığı tüm özellikleri öğrenmek için incelenmesi önemlidir.

Yaşamış hizmetkâr liderlere tarihten örnekler verecek olursak karşımıza şüphesiz ilk çıkan isimlerden birisi Mandela'dır. Mandela, insanlara karşı duyduğu sevgi, alçakgönüllülüğü, ırkçılığa karşı haklı savaşı, maruz kaldığı bir sürü şiddet ve zorluğa rağmen çizgisinden hiç vazgeçmemesi ve kimseye karşı kırgınlık, nefret ve kin beslememesi ile sadece kendi ülkesinin değil tüm herkesin saygı ve sevgisini kazanmış olan gerçekten hizmetkâr lider diyebileceğimiz bir örnektir (Eren, 2017) .

2.1.2. Hizmetkâr Liderlik Temel Özellikleri

Hizmetkâr liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymasını, onların güçlenmesi için sorumlulukların işletme içerisinde paylaşılmasını, hem manevi hem de zihni olarak tüm bireylerin sağlıklı olarak kendilerini geliştirmelerini vurgular. Liderler takipçileriyle bire bir iletişime geçerek onların potansiyellerini artırır, ihtiyaç duyduklarını, arzu ettiklerini, hedeflediklerini elde etmelerini sağlar. Lider tüm örgütün birlik ve beraber olduğu, herkesin sorumluluk aldığı, güvene dayalı bir vizyon oluşturur (Kılıç ve Aydın 2016: 107). Hizmetkâr liderler hem hizmetçi hem de lider özellikleri aynı anda barındıran, bu rolleri harmanlayan ve kendilerini diğer kişilerden ayıran temel özelliklere sahiptirler. Bu özellikler 10 temel madde olarak aşağıda sıralanmıştır (Bakan ve Doğan 2012: 7-8).

Larry Speras, Greenleaf'den sonra Hizmetkâr Liderlik Merkezi'nin yöneticiliğini yapmış olup, Greenleaf'in ortaya koymuş olduğu eserleri en iyi şekilde yorumlayan kişidir diyebiliriz (Spears, 1995). Greenleaf'in çalışmalarından yararlanarak hizmetkâr liderliğin karakteristiğini on maddede tanımlamıştır.

- **Dinleme:** Hizmetkâr liderlerin takipçileriyle kurduğu iletişimin önemini vurgular. Lider örgütün ne istediğini doğru belirlemek için kendisine söylenen her şeyi doğru algılamak zorundadır ve bunun için dinlemesi gerekir (Spears, 1995). Hizmetkâr liderlerin güçlü becerilerinden birisi takipçilerini içten ve isteyerek dinlemektir (Spears, 2004: 8).
- **Empati:** Hizmetkâr liderler empati kurarak takipçilerini anlamaya çalışırlar (Spears, 1995). Greenleaf, empati kurabilen ve iyi bir dinleyici olan hizmetkâr liderlerin başarılı olduklarından bahsetmiştir (Smith, 2005: 5).
- **Topluluk İnşa Etme:** Hizmetkâr liderlerin hem kendilerini hem de takipçilerini duygusal olarak iyileştirme ve aynı hedefe yönelen bir grup yaratma kabiliyetleri

vardır (Spears, 1995). Hizmetkâr lider, sorumluluklarını üstlendiği takipçilerinin daha özgür, sağlıklı ve bilgili topluluklar oluşturmalarını ve sosyal faaliyetler düzenleyerek vakitlerini buralarda geçirmelerini sağlamayı amaç edinirler (Çaldıranlı, 1998).

- **Farkındalık:** Greenleaf (1977) farkındalığı “Keskin bir şekilde uyanık, makul bir şekilde rahatsız” şeklinde tanımlar (Greenleaf, 1977). Takipçilerini yönetme becerisinin güçlendirmek isteyen liderin örgütün önem verdiği değerlerin farkında olması gerekmektedir (Brewer, 2010: 5). Bu farkındalık liderin tüm olaylara bütün olarak ve doğru bir şekilde bakmasını sağlar (Spears, 2004: 9). Kendisinin kim olduğunun ve takipçilerini etkilemenin yollarının neler olduğunun farkında olmak etkili bir liderlik için zorunludur (Keith, 2010: 1).
- **İkna:** Hizmetkâr bir lider takipçilerinde olmasını istediği davranışları değiştirmek için ikna kabiliyetine sahip olmalıdır. Söyledikleri, ima ettikleri, jest ve mimikleri ile davranışlarıyla takipçileri üzerinde yapıcı ve olumlu bir etki bırakarak onları kendisine bağlamalıdır. Kullandığı iletişim silahlarının en temeli olanlardan biri de ikna edebilme kabiliyetidir (Fındıkçı, 2009: 543-544).
- **Kavramsallaştırma:** Hizmetkâr liderler bugünü değil, büyük hayaller kurarak geleceği düşünür ve kurduğu büyük hayallerle karşılaştıkları problemleri kavramlar halinde değerlendirerek, sorunlara bu bakış açısıyla yaklaşırlar (Spears, 2004: 9). Karşılaştıkları problemleri olduğu gibi algılayamazlar (Smith, 2005: 5).
- **Öngörü:** Örgütün yaşamış oldukları başarısızlıklardan, hatalarından çıkarım yaparak gelecekte yaşanacakları önceden görerek bu gün alınması gereken kararların alınması gerekmektedir. Öngörü bir sezgi işidir. Her ne kadar gelecekte yaşanacakları bu gün görebilmek zor olsa da, hizmetkâr liderler bu özelliğe sahip kişilerdir (Spears, 2004: 9).
- **Sorumlu Yöneticilik:** Hizmetkâr lider kendisinden önce takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılar. Örgütün başarısının da başarısızlığının da sorumluluğunu üstlenir (Brewer, 2010: 6). Takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını ahlaki bir değer olarak değerlendirerek bu sorumluluğunu üstlenir. Onların zor zamanlarında, ihtiyaç duyduklarında yanında olur. Onları dinler, aileleriyle ve kendileriyle ilgilenerek amaçlarını anlamaya çalışır (Fındıkçı, 2009: 479).

- **İnsanların Gelişimine Adanma:** Takipçilerinin yaptıkları katkının ötesinde sahip oldukları özel bir içsel değerleri olduğuna inanırlar. Bu sebeple hizmetkâr liderler, çalışanların gelişmesi için tüm gücünü kullanır. Onların gelişmesini sağlamayı kendisine görev edinir ve bundan büyük mesuliyet duyar (Spears, 2004: 9).

Bu kavramlar her ne kadar doğru olarak anlaşılrsa da Spears'ın bu modeli geliştirmek adına bilimsel bir araştırma yaptığını söyleyemeyiz. Bu model uygulamaya hiç geçirilememiş ve bahsedilen özellikler üzerine gerçek bir çalışma devam ettirilememiştir (Van Dierendonck, 2011).

Spears'ın modelleştirdiği ve yukarıda bahsedilen bu on karakteristiklere ek olarak Barbuto ve Wheeler (2006) çağrışı (calling) eklemiş ve böylece model on bir karakteristik boyuta ulaşmıştır.

Farling ve arkadaşları (1999) ilişkiye dayalı ve davranışsal iki boyuttan oluşan ve döngüsel olan bir süreci ortaya atmışlardır. Bu süreçte güvenilirlik, etkileme ve güven ilişkiye dayalı boyutu oluştururken, hizmetten men ve vizyon ise davranışsal boyutları oluşturmaktadır. Ancak ortaya atılan bu boyutlar, Bass'ın ileri sürdüğü dönüşümsel liderliğinden çok da bir farklılık oluşturmadığı gibi bu konu hakkında birçok eleştirinin yapılmıştır (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Laub (1999) ise yazdığı doktora tezinde kabul görmüş hizmetkâr liderlik özellikleri üzerinde çalışmalar yapmış ve bu özellikleri göz önünde bulundurarak yaptığı faktör analizi sonuçlarına göre altı ana karakteristiğe ulaşmıştır. Bunlar;

- İnsanlara değer verme,
- Birlik oluşturma,
- Liderliği paylaşmak
- İnsanları geliştirme,
- Liderlik sağlama,
- Otantik tavır sergileme (display authenticity) olarak oluşmuştur.

Van Dierendonck (2011) yayımladığı “Servant Leadership: A review and Synthesis” isimli makalesinde zaman içerisinde kırk dört farklı özelliğin ele alındığından, geliştirilen teorilerin zayıf ve güçlü yanları olduğundan söz etmiştir. Bu özelliklerin çoğu ve birbirleriyle örtüşmektedir. Dierendonck bunları göz önünde bulundurarak temel olarak altı özelliğin varlığından bahsetmiştir. Bunlar;

- Tevazu (humility),
- İnsanları geliştirme ve güçlendirme,
- Yön belirleme,
- Otantiklik (authenticity),
- Kişiler arası kabullenme (interpersonal acceptance),
- Sorumlu yöneticiliktir (Van Dierendonck, 2011).

Fındıkçı (2009) ise Spears (1995)'in ortaya koymuş olduğu bu on temel özellik haricinde, hizmetkâr bir liderin sahip olması gereken temel özellikleri; bilgi ve bilimsellik, iletişim ve ikna becerisi, gönül insanı, mütevazılık, merak, nezaket, aile ve çocuk yetiştirme, ahlak ve dürüstlük, adalet, çalışkanlık, araştırma, sistematik, aile değerleri, insani duyarlılık, zarafet, paylaşma, yenilikçilik, verici olma, karizma, motivasyon, müşteri odaklılık, kişisel gelişim ve öğrenme alışkanlığı, yüksek başarıya güdülenmiş, değişime açıklık ve icatçılık, uyumlaştırıcılık, mücadele ve hırs, cesaret, iş odaklılık, genel, etik ve duygusal zekâ, zaman yönetimi, kendine güven, rehber, planlama, danışma, numune ve eğitimci olarak belirlemiştir (Fındıkçı, 2009). Russell ve Stone (2002) yaptıkları çalışmalarda hizmetkâr liderlerin ayırıcı özelliklerini fonksiyonel özellikler; güçlendirme, dürüstlük, güven, takdir, vizyon, hizmet, öncü olma, bütünlük, model olma ve bu özelliklere katkı sağlayan özellikler ise yetenek, hizmetkârlık, etkileme, güvenilirlik, iletişim, cesaretlendirme, görüş mesafesi, öğretme ikna etme, yetkilendirme ve dinleme bulunmaktadır (Russell ve Stone, 2002). Serrat (2009) ise, yukarıda açıklanan on temel özelliğe ilave olarak gücün etkin kullanımı ve işbirliği kurma ifadelerini eklemiştir (Serrat, 2009).

Hizmetkâr liderlik ile ilgili farklı bakış açılarıyla birçok çalışma ve araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda içerik ve sayı bakımından hizmetkâr liderliğin bir çok farklı boyutu ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın sebebi konu üzerinde çalışan araştırmacıların kavrama farklı yönden yaklaştıkları olarak değerlendirilmektedir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 6). Hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili olarak yapılan araştırma ve çalışmaların sonucunda araştırmacıların belirlediği boyutlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.

Hizmetkâr Liderlik Boyutlarıyla İlgili Çalışmalar

Spears (1998)	Laub (1999)	Farling, Stone ve Winston (1999)	Page ve Wong (2000)
Dinlenme Empati İyileştirme Farkındalık İkna Etme Kavramsallaştırma İleri Görüşlülük Kahyalık İnsanların Gelişimine Bağlılık Birlik Kuruculuk	Değer Verme Geliştirme Toplum Oluşturma Dürüstlük Liderlik Etme Liderliği Paylaşma	Vizyon Güven Hizmet Etki İnandırıcılık	Dürüstlük Alçakgönüllülük Hizmetkârlık Dikkate Alma Güçlendirme Geliştirme Karar Verme Amaç Belirleme Liderlik Etme Modelleme Takım Oluşturma Ortak Karar Verme
McGEE-Cooper ve Trammel (2002)	Russel ve Stone (2002)	Patterson (2003)	Dennis ve Winston (2003)
Yargılamaksızın Dinleme Empati Gösterme Özgün Olma Toplum Yaratma Güç Paylaşımı İnsanları Geliştirme	Vizyon Dürüstlük Bütünlük Güven Hizmet Modelleme Öncülük Takdir Etme Güçlendirme	Sosyal ve Ahlaki Sevgi Alçakgönüllülük Fedakarlık Vizyon Güven Güçlendirme Hizmet	Hizmet Güçlendirme Vizyon

Kaynak: Lokman Dal, 2014: 36.

Tablo 1’de hizmetkâr liderlik ile ilgili ortaya çıkan boyutlar da tam bir görüş birliği sağlanamadığı gözükmemektedir. Bu sebepten dolayı literatür taraması yapıldığında çalışılacak olan her araştırma sonucunda farklı sonuçların çıkması gayet doğaldır. Takipçilerin ihtiyaç, arzu ve istekleri doğrultusunda kendilerine hizmetkârlığa adanmış liderlere ihtiyaç duyduklarını, son yıllarda kavram ile ilgili yapılan araştırmaların artmasından görebiliriz.

Hizmetkâr liderliğin boyutları ile ilgili farklı sonuçlar olsa da, bazı boyutlarda fikir birliği sağlanmıştır. Bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir (Akdöl, 2015: 31):

- Güçlendirme boyutu,
- Tevazu gösterme boyutu,
- Sorumlu yönetici olma boyutu,
- Geride durma boyutu,
- Affetme boyutu,
- Hesap verebilirlik boyutu,
- Otantiklik boyutu,
- Cesaret boyutu.

2.1.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

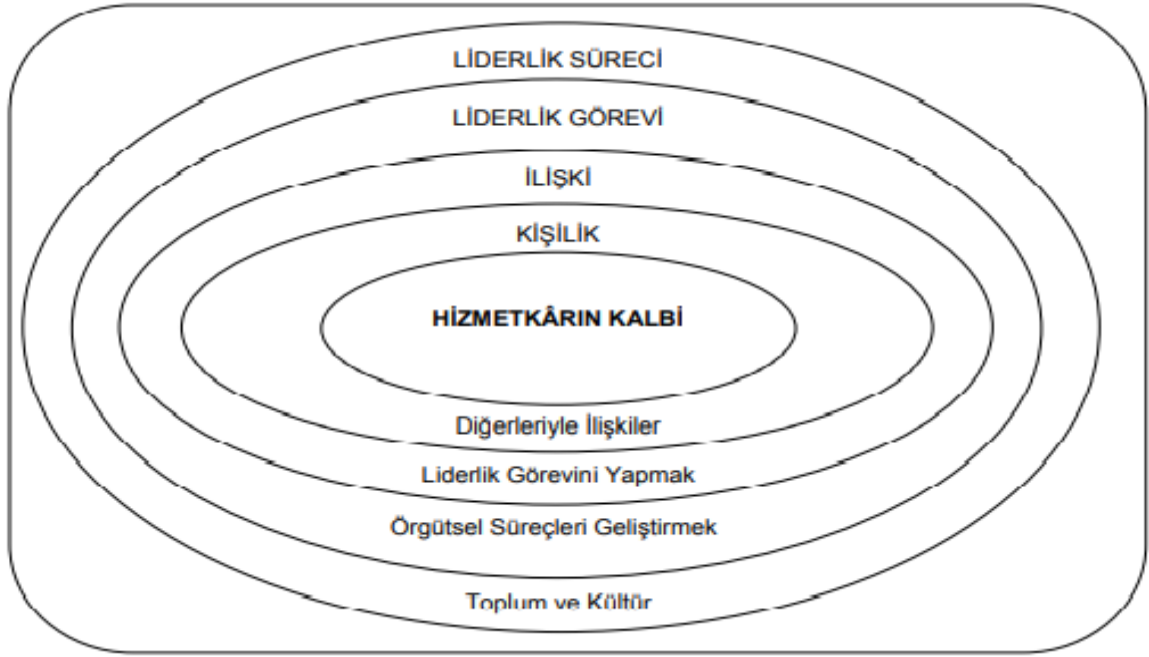
Hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili ortaya bir model çıkaran Greenleaf, Page ve Wong, Russell ve Stone, Patterson, Winston, Waddell, Karen Cerff ve Bruce E. Winston ve Van Dierendonck'un ortaya çıkardığı modeller aşağıda sunulmuştur.

Greenleaf'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Greenleaf Hizmetkâr liderliğin boyutları için model oluşturmamıştır. Ancak ele aldığı makalelerinde, hizmetkâr liderlik vasıf ve sorumluluklarını, davranış modellerini ve sahip olunması gereken bazı davranış ve özellik modellerini belirtmiştir. Greenleaf bu vasıf ve nitelikleri şöyle açıklamıştır; Kahyalık yapma ve hizmet sunma kavramları, yararlı bireyleri yol göstererek oluşturma, insanları onlara katkı sağlayarak geliştirme, başkalarını kendinden çok düşünme, alçakgönüllülük, başkalarına saygı duyup önemseme, lider davranışları sergileme ve modelleme (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 287-288).

Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong 2000 yılında yapmış oldukları çalışmalarında konu ile ilgili farklı bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde liderlik, ilişki, kişilik, süreç ve görev boyutlarıyla değerlendirilmiştir (Erkutlu, 2014: 125). Aşağıda bulunan şekilde Page ve Wong'un çalışmaları sonucunda varmış oldukları hizmetkâr liderlik modeli belirtilmiştir.



Şekil 1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli

Bu modeli şöyle açıklamak mümkündür (Page ve Wong, 2000: 2-4):

Modeldeki karakter boyutunda liderlik ilk olarak karakter ile başlamaktadır. Karakter, kişiyi başkalarından ayıran ve bir tek kendine özgü olan niteliklerin toplamını ifade etmektedir. Modelin en ortasındaki merkez noktasında karakter yer almaktadır. Hizmetkâr liderliği, kişinin duygusal, zihinsel ve fiziksel potansiyellerinin karışımı meydana getirmektedir. Yüksek duygusal potansiyele sahip kişiler, sevgi, hoşgörü, fedakâr ve alçakgönüllü olan kimselerdir. Yüksek zihinsel potansiyele sahip kişiler ise gelişmiş zihinsel dağarcığına sahip, mantıklı ve akıllı kişilerdir. Yüksek fiziksel potansiyele sahip kişiler genelde işi bitiren, hareket odaklı, yüksek bir güdüyle başarıya güdülenmiş, liderlik vasfı baskın ve sonuca odaklanan kimselerdir. Bu üç potansiyeli yüksek olan, başka kişilere hizmet etmeye adanmış ve bunun hakkını da fazlasıyla verebilen kişiler karşımıza hizmetkâr lider olarak çıkmaktadırlar (Erkutlu, 2014: 126).

Modelde bulunan ilişki boyutu, diğer kimselerle sağlıklı ilişkiler geliştirebilen liderleri ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin olumsuzlukları ve hatalarını hoşgörüyle karşılar, onlara güvenir ve onların eksikliklerini gidererek kendilerini daha fazla geliştirmelerine yardım etmeye daima hazırdırlar (Erkutlu, 2014: 126). Hizmetkâr lider kendisini takip edenlerin sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarmak için devamlı çaba harcamaktadır.

Görev boyutunda, hizmetkâr liderin, liderlik fonksiyonlarını hangi yolla gerçekleştirdiği ifade edilmektedir. Bu boyut da, etkin bir hizmetkâr liderin yapması gereken neler olacağı belirtilmektedir. Bu boyuta göre liderde başlıca, karar verme, yol gösterme ve belirlediği vizyonu hayata geçirebilme özellikleri bulunmalıdır.

Süreç boyutun da ise, yapılan organizasyonun etkinliğine vurgu yapılır. Burada lider kendisinde var olan özellikler sayesinde kurumda bir ortam yaratır ve onu izleyenlerin motivasyonunu onlara örnek olarak artırır.

Hizmetkâr liderlik modellerinin Patterson'un ortaya çıkardığı model üzerine geliştirildiği genel olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen modeller de, kapsamı genişlemiş ve dinamik bir bakış açısına sahip hizmetkârlık anlayışı ortaya çıkmaktadır.

Page ve Wong daireler, iç içe olan ve genişleyen katmanlar şeklinde hizmetkâr liderlik modelini ortaya koymuştur. Modelde her birinin bir unsuru kapsadığı iç içe olan katmanlarla, sırasıyla kişilik, ilişki, görev ve süreci anlatan en içte dışa doğru yönelmiş daireler bulunmaktadır. Dolayısıyla ilk katmanda bulunan kişilik unsuru, kişiliğin hizmet sunma ile yakın ilişki içerisinde olduğunu ve liderlik özelliğinin başlangıcının kişilik olduğunu düşündürmektedir (Akdöl, 2015: 75).

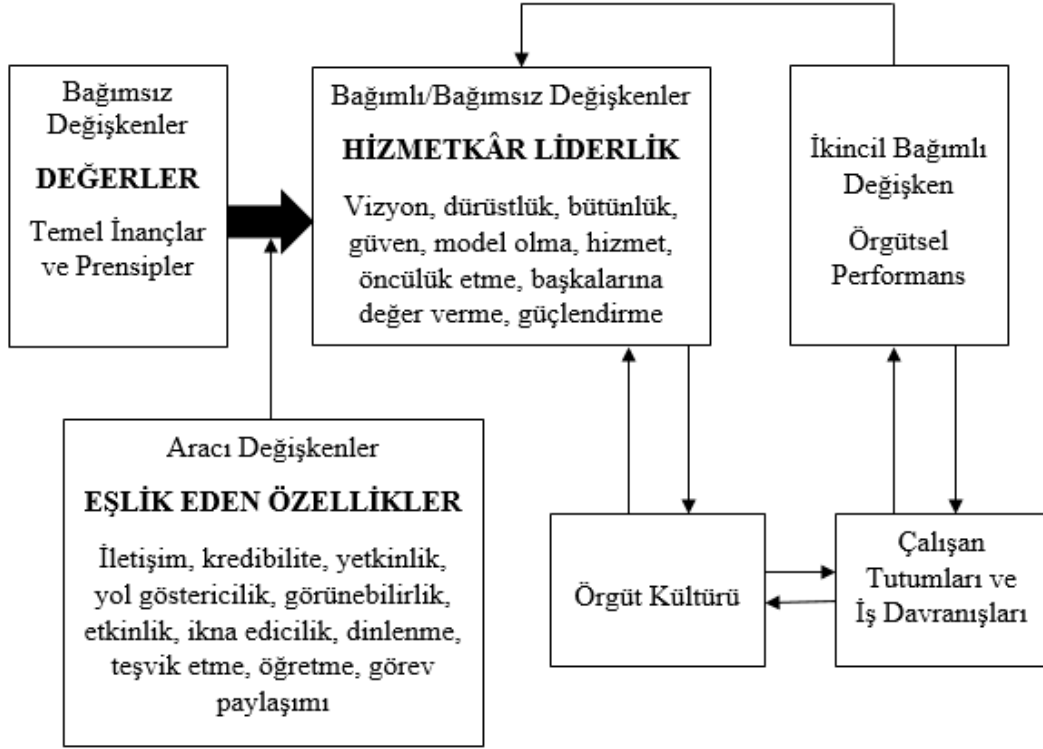
Page ve Wong'un ortaya attığı modeline göre duygusal, zihinsel ve fiziksel unsurların bir araya gelmesiyle liderlik ortaya çıkar. Öyle ki eğer hizmetkârlık duyguları birinin yüreğinde yeşermemişse, bu kişi başkalarına yarar sağlayamaz ve onları güçlendirip geliştiremez. Dolayısıyla bu kişi hizmetkâr lider olamaz ve eğer bu konuyla ilgili görevlendirilmişse, görevini yerine getiremez (Page ve Wong, 2003: 4).

Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Russell ve Stone (2002) yaptıkları çalışmalarında hizmetkârlık özelliklerini diğer araştırmalardan daha geniş düzeyde ele almışlardır. Toplamda 20 özellikten bahseden bu model hizmetkâr liderlik özelliklerini işlevsel özellikler ve buna eşlik eden özellikler olarak iki ana başlık altında toplayarak ele almıştır (Kaya, 2009: 57). Bu özelliklerden dokuzu işlevsel, on biri ise eşlik edenler olarak açıklanmıştır.

İşlevsel özellikler; bütünlük, vizyon, hizmet, öncü olma, güven, dürüstlük, diğerler kişileri takdir etme, güçlendirme ve modelleme olarak belirlenirken, eşlik eden özellikler ise

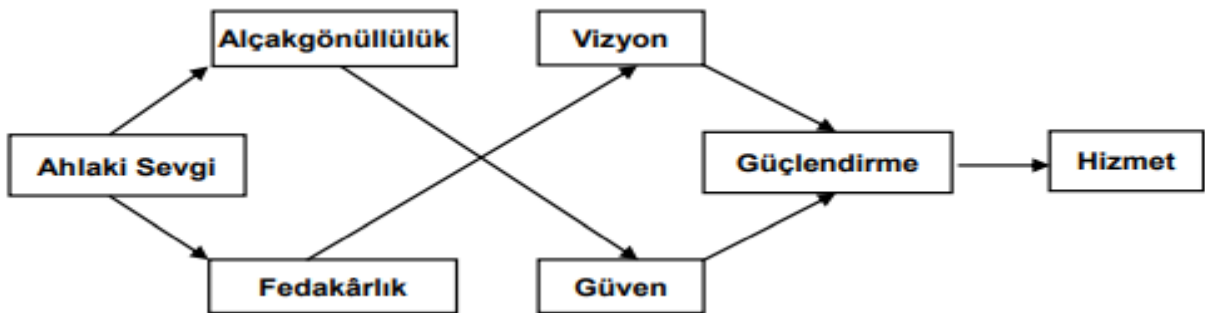
görünebilirlik, kredibilite, etkinlik, ikna edicilik, teşvik etme, iletişim, yetkinlik, görev paylaşımı, öğrenme dinleme, yol göstericiliktir (Russell ve Stone, 2002: 146-147).



Şekil 2. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli

Bu modelde en temel özelliğin sevgi olduğu ve bu sevginin liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını ve ilgilerini göz önünde bulundurduğu bilinmektedir. Patterson Kane (2003) ise ortaya koyduğu modelde hizmetkâr liderliği yedi boyut yardımıyla açıklamaktadır (Patterson K., 2003). Waddell (2006), Patterson'un ortaya koyduğu model de belirtilen boyutları şu şekilde açıklamıştır (Waddell, 2006: 3-4).



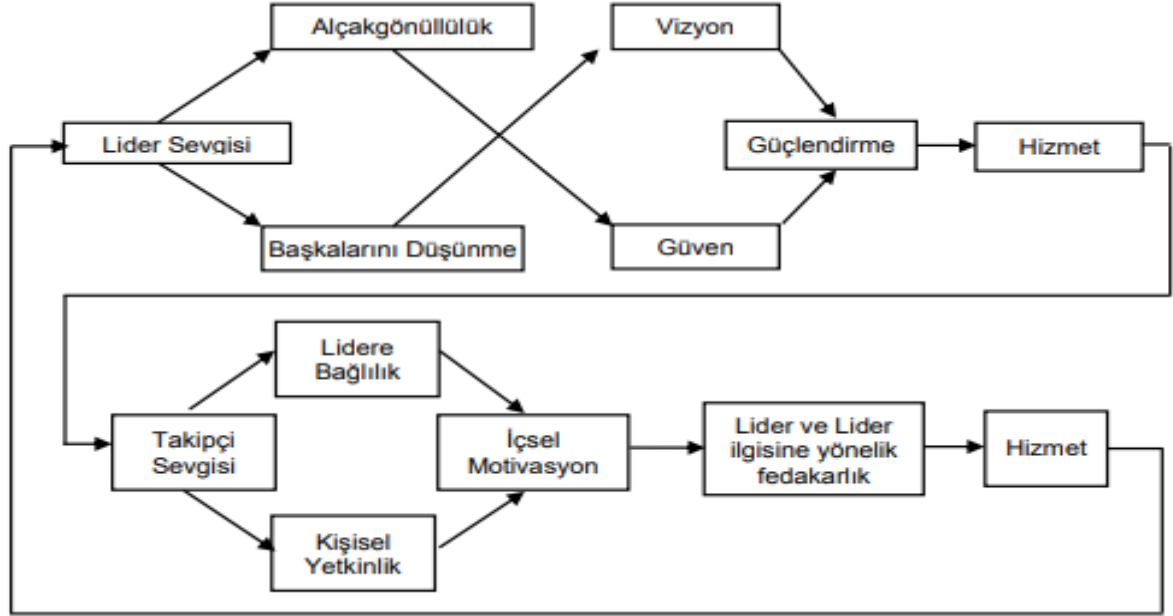
Şekil 3. Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli

- **Ahlaki Sevgi Sahibi Olma:** Winston'a (2003) göre Yunanca agapao kelimesi, en doğru şeyi, doğru zamanda ve doğru nedenden yapmak olan ahlaki bir sevgi anlamına gelmektedir (Winston, 2002: 5). Her bir takipçinin, ihtiyaçları, arzuları ve istekleri olan bir kişi olarak değerlendirilmesi bu sevginin temelini oluşturur. Hizmetkâr bir lider ahlaki sevgiye sahip olan kişidir ve bu sevgisini kullanırken ilk olarak takipçilerine ve onların ihtiyaçlarına öncelik verir. Daha sonra tüm örgüt yararı için çalışanların yeteneklerini değerlendirir.
- **Alçakgönüllü Olma:** Hizmetkâr lider örgütün amaçlarına kendi amaçlarından daha çok odaklanmalı ve önem vermelidir. Bir lider kendisini asla takipçilerinden üstün olarak değerlendirmez ve tevazua sahiptir.
- **Fedakâr Olma:** Hizmetkâr olan lider hiçbir kazanç beklentisi olmadan yardım etmeye gönül vermiş kişidir.
- **Vizyon Sahibi Olma:** Hizmetkâr bir lider, örgütün uzun süre ayakta kalmasını sağlamak için ileri görüşlü olan ve oluşturduğu vizyon etrafında tüm takipçileri toplayarak onlara yön veren kişidir.
- **Güven:** Hizmetkâr liderlik gücünü tamamen güvenden alır. Liderin sergilediği etik ve adil davranışlar sebebiyle takipçiler lidere güvenirler.
- **Çalışanları Güçlendirme:** Çalışanları güçlendirmek için üzerlerindeki kontrolü azaltmak ve hatta terk etmek gerekmektedir. Bu sebeple takipçilere verilmesi gereken yetkiler verilerek işlerinin sorumluluğunu almaları sağlanır.
- **Hizmet Etme:** Lider kendinden daha çok başkalarının çıkarlarına odaklanıp, davranışlarını bu yönde yönlendirmesi hizmet etmenin temelinde yer alır.

Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston, Patterson'un ortaya koymuş olduğu modelinin liderden başlayarak takipçilere doğru uzandığını ifade ederek hizmetkâr liderlik modelinin aynı zamanda takipçilerinden lidere doğru ilerleyen ve böylece takipçi ile lider kişi arasındaki etkileşimi ve iletişimi ön planda bulunduran bir model olması gerektiğini söylemiştir. Hizmetkâr lider güven, dürüstlük ve doğruluk ilkeleriyle davranışlarını şekillendirir, takipçilerini güçlendirir, onlara şefkat, saygı ve sevgi aşılayarak kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olur, ekip çalışmasını ön planda tutar, kendinden daha fazla takipçileri düşünür. Winston

Patterson'un modeline çalışanın öz yeterliliği, lidere olan bağlılık ve içsel motivasyonun artırılması olmak üzere üç yeni boyut ekleyerek kendi modelini oluşturmuştur (Akdöl, 2015: 72-73).



Şekil 4. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston modelinde, içsel motivasyonları, bireysel yetkinlikleri ve kuruma bağlılıkları yüksek olan kişilerin takip ettikleri liderin, onları kendilerinden daha çok düşüneceğini ve örgüt ile ilgili isteklerin yerine getirilmesinde daha fazla rol oynayacağını savunmaktadır. Her bir döngüde yoğunluğun fazlalaşacağını döngüsel modelinde vurgulayan Winston, “ruhsal olgunluğun” düzenleyici değişken olarak belirleyiciliğinin önemini vurgulamaktadır. Yani farklı bir ifade ile ruhsal olgunluk her döngüde artarda döngü spiral olarak kuvvetlenecek ancak ruhsal olgunluğun azalmaya başlamasıyla da döngü zayıflayacaktır (Sayılı ve Baytok, 2012: 157-158).

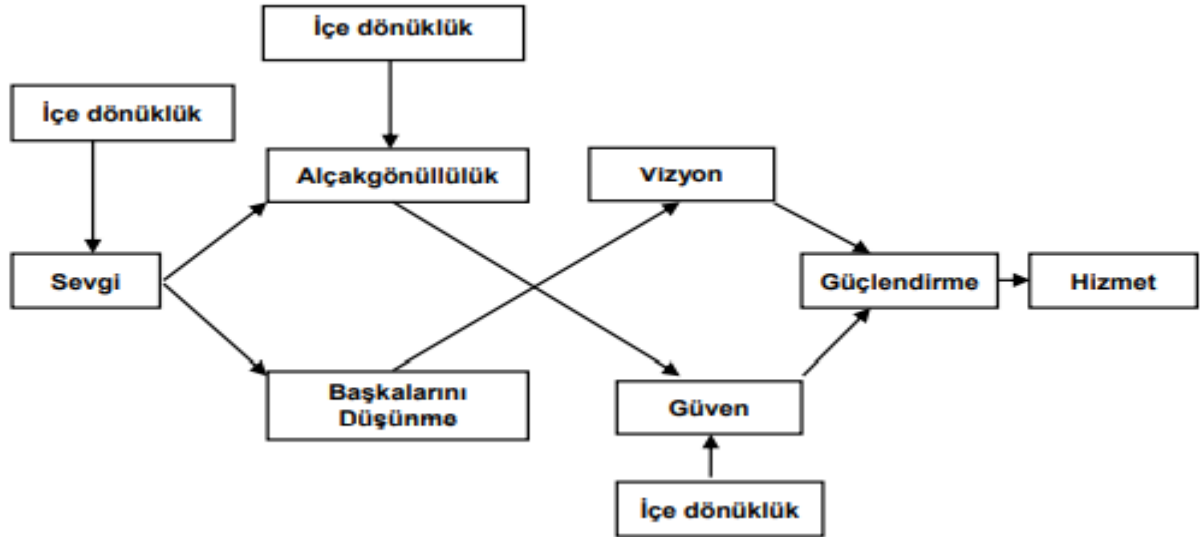
Ruhsal olgunluk teriminin Winston'un modelinde önemli olduğu ve bir örgütte hizmetkâr liderliğin hedeflenen ve istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için modelde bu terimin dikkatle takip edilmesi ve üzerinde durulması gerektiğini söyleyebiliriz. Winston, hizmet etme davranışına sahip olan hizmetkâr liderlerin sahip oldukları bu özellik, takipçilerinin onlara karşı sevgi hislerinin değişip artacağını vurgular. Bu durumun aynı zamanda kendisini takip edenlerin bireysel yetkinliğinin ve liderlerine olan bağlılıklarının da artacağını ifade etmektedir. İçsel motivasyon artışı, takipçilerin bireysel olarak yetkinliklerinin ve lidere olan

bağlılığının artmasının sonucudur. Tehdit veya ödülle ortaya çıkan takipçilerin dışsal motivasyon sonucu gösterdikleri çabadan daha fazla çaba göstermeleri içsel motivasyon artışı ile sağlanacaktır (Sayılı ve Baytok, 2012: 157-158). Yani örgütteki kimselerin dış etkenlerin dürtmeleriyle yaptıkları işlerde örgüt başarısına sağladıkları katkılarından daha çok katkıyı kendi içlerinden gelerek yapılan hareketlerle sağlayabileceklerini söyleyebiliriz.

Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Waddell (2006) yaptığı çalışmada Patterson'un modelini incelemiş ve içedönüklüğün hizmetkâr liderlikle çok yakın bir kavram olduğu kanaatine varmıştır. Waddell (2006)'a göre hizmetkâr lider sürekli ilgi, teşvik ve takdir bekleyen, aynı zamanda çok konuşan bir lider özellikleri taşımaktansa, takipçilerine kendi bilgilerini aktaran, takdire ihtiyaç duymayan ve yerine göre konuşan liderdir. Ayrıca Waddell, Patterson (2003)' un yapmış olduğu hizmetkâr liderlik modelinde güven, alçakgönüllülük ve sevgi duygularını vurgular ve bu kavramlar ile içedönüklük kavramının uyumlu kavramlar olduğunu ifade etmiştir (Öner, 2008: 37).

Bir liderin hizmetkâr liderlik davranışlarını fazlasıyla gösterdiğinin anlaşılmasına yardımcı olmak için bu modelde içe dönüklüğe vurgu yapılmıştır (Sayılı ve Baytok, 2012: 159). Waddell (2006)'ya göre, az konuşup çevresindekileri daha çok dinleyen ve övgü beklemeyen lider, kendisini takip edenlerin bakış açılarında daha iyi hizmetkâr lider olduklarını algılamalarını sağlamaktadır (Waddell, 2006: 1-9). Buradan yola çıkarak Waddell (2006)'in ortaya çıkarmış olduğu model Şekil-5'de gösterilmektedir.



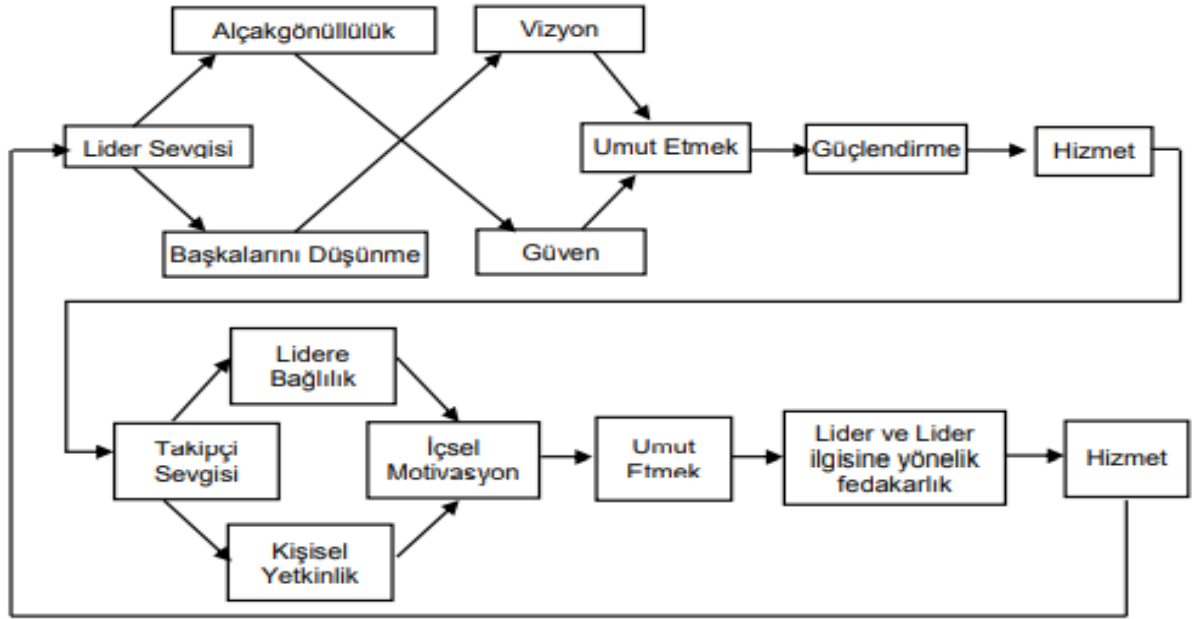
Şekil 5. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Yukarıdaki Şekil-5’de de görüldüğü “başkalarını düşünme, alçakgönüllülük ve içe dönüklük” boyutları Waddell’in modelinde bulunan odak noktalarıdır. Örgütteki güvenin oluşturulması ve örgüte bir vizyon kazandırılmasında bu boyutların doğrudan etkili olduğu açıkça görülmektedir. Waddell ortaya çıkardığı hizmetkâr liderlik modelinde Patterson’un modelinin sahip olduğu beş boyutu (sevgi, başkalarını düşünme, hizmet, güven ve alçakgönüllülük) dikkate almakla kalmamış ve Şekil-5’de belirtilen içe dönüklüğün yalnızca üç boyutu (sevgi, güven ve alçakgönüllülük) değerlendirmeye almasının sebebinin, çalışmalarında uygulamış olduğu ölçeklerin hizmet ve başkalarını düşünme boyutlarını doğrulamadığından kaynaklandığını açıklamış ve gelecekte yapılacak olan tüm çalışmalarda bu boyutlarında ele alınmasının gerektiğini ifade etmiştir (Sayılı ve Baytok, 2012: 159-160).

Karen Cerff ve Bruce E. Winston’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Umut kavramını, liderin kendisini takip edenlere beslemiş olduğu sevginin sonucu olarak tanımlayan Cerff ve Winston (2006), umut etmeyi Winston ve Patterson’un ve liderlik modellerine dahil ederek, modelin daha da genişlemesini hedeflemişlerdir (Sayılı ve Baytok, 2012: 158).

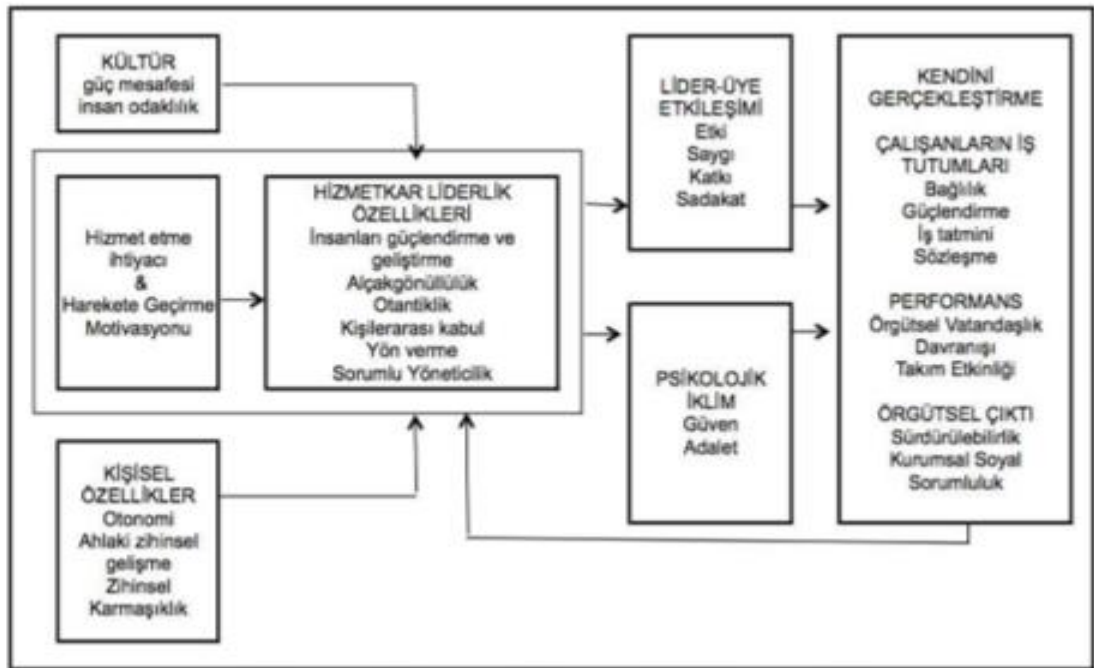
Son yıllarda umut etme kavramının bir kavramsal motivasyon tarzı olduğunu söyleyen araştırmacılar, etkili bir lider olabilmek için yüksek seviyede umuda sahip olunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Motivasyon ve umut ile kişisel yetkinlik ve umut arasındaki ilişkiye vurgu yapan araştırmacılar, lider gelişiminde umut etmenin pozitif bir psikoloji sağlaması açısından önemli olduğunu ifade etmişleridir. Umut kavramını bu modelde, güçlendirmenin ön koşulu ve sevginin çıktısı olarak içsel motivasyonun sahip olması gereken ön koşulu ve takipçiye olan sevginin bir çıktısı olarak ifade edilmiştir. Ruhsal olgunluğa etki eden değişkinlerin, lider araştırmacıları tarafından ilave boyutların eklenerek değerlendirmeye tabi tutulmasının gerekliliği dile getirilmiştir (Sayılı ve Baytok, 2012: 159). Buna göre Cerff ve Winston (2006) tarafından geliştirilen model Şekil-6’da gösterilmektedir.



Şekil 6. Cerff ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck, modelini geliştirirken; liderliğin boyutlarını, liderlik sürecinden sonra meydana çıkan sonuçları ve liderliği etkileyen faktörleri analiz etmiştir. Hizmetkâr liderliğin daha önce ortaya konulmuş tüm bakış açılarını birleştirmiş ve bu kavramı daha iyi anlamamız için bize bizlere yol göstermiştir (Akdöl B, 2015: 83).



Şekil 7. Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) geliştirdikleri hizmetkâr liderlik ölçeğinin sekiz alt boyutta oluşturmuşlardır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Bu alt boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

- **Güçlendirme (Empowerment):** Güçlendirme kavramının merkezinde lideri takip edenlerin içsel sahip oldukları değerlerine olan bağılılığı ve inancı yer alır. Burada kişileri takdir etmekten, hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktan, takipçilerin yeteneklerini tanımaktan ve daha tam olarak kişilerin yeteneklerini tanımaktan ve daha neler yapabileceklerini bilmekten bahsedilebilir (Greenleaf, 1998). Takipçilerin kaynaklarını, yetenek ve becerilerini geliştirmelerine müsaade edip onların harekete geçmelerini sağlamak güçlendirmektir. Yani önceden yönetimin aldığı kararları alan kişilerin artık çalışanlar olduğu bir duruma gelmektir (Gibson ve arkadaşları 2006: 500).
- **Geride Durma (Standing Back):** Arka planda çalışan kişilerin diğerlerinin yıldız olmasına müsaade etmesidir. Burada çalışanlara gerekli desteği ve önceliği verip onların başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşmasından sonra liderin kendisini geriye çekmesi anlatılmıştır. Geride durma hizmetkâr liderliğin bir çok boyutuyla ilişkili olduğu değerlendirilmiştir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 10).
- **Cesaret (Courage):** Hizmetkâr liderliği diğer liderliklerden ayıran en önemli özelliklerden biri cesarettir. Hizmetkâr Lider, kimseden destek görmemesine rağmen risk alabilen ve eski problemleri, yeni yöntemlerle çözebilen kişidir. Cesaret yeni yolları bulmak için risk almaktır ve pro-aktif bir davranıştır (Greenleaf, 2003).
- **Affetme (Forgiveness):** Kırgınlıkları bir kenara bırakıp unutmak olarak tanımlanabilir. Affetmek için kişinin durumu tamamıyla kabullenmesi ve bunu kalbinden gelen bir duyguyla yapması gerekmektedir. Buradan hizmetkâr liderin yarattığı ortamda affetmenin bulunduğu ve ödüllendirildiği anlamı çıkmaktadır. Bunu da kendisinden verdiği örneklerle başarır. Affeden ve affedileni bir araya getirerek dönüştürücü rol oynadığı söylenebilir (Valle ve Halling, 1989). Hizmetkâr liderler kendisine yapılanlardan dolayı ödeşmek için intikam peşinde koşmamaları takipçilerinin en iyi potansiyeli ortaya çıkarır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).
- **Tevazu (Humility):** Patterson (2003) tevazuyu, Hizmetkâr liderin kendi yetenek ve başarılarını uygun bir şekilde ifade etme yeteneği olarak belirtmiştir. Burada

hizmetkâr liderlerin kendi yanlışlarını kabul etmeleri ve bundan ders almalarından, kendisi için yapılan eleştirilere açık olmaları ile güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalarından da bahsedilebilir (Van Dierendonck, 2011). Çoğu kişi tevazu göstermenin bir erdem olduğunu düşünse de bazı kişiler bunun bir zayıflık olduğunu düşünürler. Tevazu bunu gösteren kişilerin kendisine fazla değer vermesi yerine herkesin değerlerine saygı duyduğu bir ortam yaratmaktadır (Patterson, 2003).

- **Hesap Verebilirlik (Accountability):** Bu kavram, hizmetkâr liderin çalışanlara güvenini kanıtlaması için en uygun araçtır. Tanımı ise takipçileri yaptıkları işlerden sorumlu tutmaktır. Bu şekilde çalışanların kendilerinden ne beklendiğini bilerek, örgüte ve kendilerine daha yararlı olacakları söylenebilir. Literatür taraması yapıldığında hesap verilebilirliğin başka hiçbir ölçme aracında kullanılmamasına rağmen hizmetkâr liderliğin bu kavramla çok alakalı olduğu görülmüştür (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).
- **Otantiklik (Authenticity):** Kişinin özel ve ortak alanlarda duygularını, zayıflıklarını ve gerçek kimliğini gösterebilmesidir. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise önceliğin birey olarak tutum sergilemek olduğu ve profesyonelliğin ikinci planda tutulduğu görülmektedir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).
- **Sorumlu Yöneticilik (Stewardship):** Hizmetkâr lider kendisinden önce takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılar. Örgütün başarısının da başarısızlığının da sorumluluğunu üstlenir (Brewer, 2010: 6). Takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını ahlaki bir değer olarak değerlendirerek bu sorumluluğunu üstlenir. Onların zor zamanlarında, ihtiyaç duyduklarında yanında olur. Onları dinler, aileleriyle ve kendileriyle ilgilenererek amaçlarını anlamaya çalışır (Fındıkçı, 2009: 479). Takım çalışmasının, sadakat ve sosyal sorumluluk ile yakından ilişkisinin var olduğu söylenebilir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

2.1.4. Hizmetkâr Liderliğin Geleneksel Liderlikten

Hizmetkâr lider her şeyden önce temsil ettiklerine ve çevresine hizmet eden kişidir. Bir ihtiyaç anında ya da zorlukta gönüllü olan ve ilk yardıma koşan kişidir. Hizmet ettiği kurumda diğerlerinin külfet olarak gördüğü işleri, kendisi isteyerek ve severek yapar. Kendi yapmış olduğu işleri anlatırken böbürlenmez ve diğerlerinin yaptığı işlere de saygı duyar

(Addis, 2005: 70). Bu özelliği ile hizmetkâr liderlik diğer liderlik özellikleriyle benzese de temelinde kendisine özgü bir anlayış vardır.

Geleneksel lider kendisini herkesten üstün olarak görür ve böyle bir tutum sergiler. Hizmetkâr lider ise takipçilerini her şeyden önce insan olarak görür. Onlara saygı duyar ve onları kurumun önemli bir parçası olarak görür. Geleneksel liderlikte tüm kurallar astların fikri alınmadan lider tarafından konur. hizmetkâr liderlikte ise lider alınan tüm kararlarda astlarının fikirlerini göz önünde bulundurur ve onların fikirlerini önemseyerek onları ikna etme çabası içerisindedir (Yılmaz, 2013: 23).

2.1.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının bazı durumlarda yeterli olmaması ve ihtiyaçlara tam olarak cevap verememesinden dolayı modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yaşanan gelişmelere ve değişen ihtiyaçlara göre yeni kuramlar ortaya çıkmış ve bu kuramlar kurumlarda uygulanmıştır. Uygulanan bu yeni kuramların her kurum için bazı avantajları ve dezavantajları olduğu kanısına varılmıştır. 1970 yılında Greenleaf'ın ortaya koymuş olduğu hizmetkâr liderlik kavramına ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Waterman (2011) bu çalışmalara dayanarak hizmetkâr liderliğin bazı avantaj ve dezavantajları olduğunu söylemiş olup bunlar aşağıda belirtilmiştir (Waterman, 2011'den aktaran Yılmaz, 2013: 26).

Tablo 2.

Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Hizmetkâr Liderliğin Avantajları	Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları
Bu liderler her insana değer verip araç olarak değil amaç olarak davranırlar.	Aşırı gösterilen tevazu gösterisi çalışanlar tarafından zayıflık olarak görülebilir.
Çalışma arkadaşlarının yenilikçi olmasına ve gelişmelerine olanak sağlar.	Bazı organizasyonlar amaç odaklıdır. Bu durumlarda başarısız olabilirler.
Genellikle vaat verici itaatkar davranışlar sergiler.	Hiyerarşik düzene zarar verebilirler.
Koruma ve kollama kavramlarını önemserler.	"Hizmetkâr" kelimesi hemşire kavramında olduğu gibi mensuplarına zarar verebilir.
Güç gösterisi ve otoritenin yerini çalışma arkadaşlarının cesaretlendirilip işlerini kolaylaştırma alır.	Hizmetkâr liderlerde dönüşümcü liderlik yaklaşımına çok fazla benzerlikleri vardır.

Kaynak: Yılmaz, 2013: 26.

2.1.6. Hizmetkâr Liderliğin Güçlü Yönleri

Hizmetkâr liderlik ile ilgili bu güne kadar gelinmiş olan safhada yapılmış olan çalışmalar birçok alanda liderlik literatürüne pozitif katkılar sunmaktadır. İlk önce etik ilkelere sahip otantik ve dönüşümcü liderlik gibi liderlik yaklaşımları ortaya çıkmışken, fedakarlık yapmayı başlıca bileşen olarak gören hizmetkâr liderlik eşi bulunmayan bir liderlik şeklidir. Hizmetkâr liderlik liderin takipçilerine ve grup üyelerine öncelik verilmesi, takipçilerin gelişimlerinin desteklenmesi ve onlarla denetimin paylaşılması konusunda ısrarcıdır. Buradan yola çıkarak hizmetkâr liderlik, başkalarını önemseme konusunu liderlik sürecinde konumlandığından dolayı bu özelliğe sahip tek liderlik yaklaşımı olduğunu söylemek mümkündür (Nourthouse, 2014: 233-234).

Hizmetkâr liderlik, liderlik sürecinde güç veya etki kullanımına yönelik sezgilere aykırı olan provokatif yaklaşım dediğimiz bir yaklaşıma sahiptir. Liderlik sürecinde diğer liderlik yaklaşımları etkiyi olumlu bir bileşen olarak değerlendirirken, hizmetkâr liderliğin bunun aksine bir işleyişi sergilediğini söyleyebiliriz. Lider kişilerin baskın davranmamalarını, denetlememelerini ve emirler vermemelerini savunmaktadır. Hizmetkâr liderlik kontrolü bırakmayı denetlemeye tercih etmektir. Bu anlamda etkiyi geleneksel olarak bünyesinde barındırmayan bir etkileşim sürecini savunmaktadır (Nourthouse, 2014: 234).

Taylor ve diğerleri (2007), hizmetkâr liderliğin sahip olduğu üç temel faydası olduğunu söylemektedirler. Bunlardan birincisi, örgütte çalışanlardan liderlik becerilerine sahip olan kişilerin liderlik yapmalarına imkân sağlamaktadır. İkincisi, liderlik yapma konusunda imkân tanınan yetenekli personelin bürokratik olarak denetim görmeden üretim (düşünce, fikir ve bilgi üretimi) işine daha çok odaklanabilmeleri sağlanacaktır. Üçüncü faydası ise, bencil olmak yerine örgütün başarısını destekleyen bir liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderlik anlayışı, bu özelliğinden dolayı çalışanların takım çalışması ortamı meydana getirerek yapılan işten daha çok verim elde edilmesini sağlamaktadır (Akyüz, 2014: 31).

Liderlik kavramını ve tarihçesini açıklarken de belirtildiği gibi liderlikte, öğrenilebilen (sonradan kazanılan) ve sonradan geliştirilebilen (doğuştan) bazı bireysel becerilere sahip olunması söz konusudur. Fakat farklı duruş ve bütün bir yoruma sahip olan hizmetkâr liderliğin sahip olduğu özelliklerin bazılarının sonradan kazanılıp öğrenilmesi söz konusu değildir. Başka bir deyişle hizmetkâr liderliğe baş koymuş birinin gönüllere girme

ve fedakâr olma gibi özellikleri doğuştan barındırmalıdır. Ancak farkındalık, iyi bir dinleyici olma, ikna yeteneği, öngörü, kavramsallaştırma yeteneği, takım oluşturma ve gelişim gibi bazı özellikler sonradan kazanılabilir ve geliştirilebilir özelliklerdir. Aslında hizmetkâr liderlik süreci hiçbir zaman sonlanmamaktadır. Hizmetkâr lider bir kişinin, sahip olduğu özelliklerini geleceğe göre sürekli olumlu olarak geliştirebilen bir kişi olduğunu ifade edebiliriz (Akiş, 2008: 2).

2.1.7 Hizmetkâr Liderlik Konusu Hakkında Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Hizmetkâr liderlik kelimesi her ne kadar 1970’lerde ortaya çıksa da ölçme araçları yeni geliştirildiğinden dolayı literatür taraması yaptığımızda çok fazla çalışmaya rastlayamayız. Özellikle ortaya atılan teorileri test edebilecek ampirik çalışmalar oldukça azdır (Washington vd., 2006; Farling vd., 1999). Ülkemizde ise hizmetkâr liderlik kavramı henüz popülerlik kazanmamıştır. Yükseköğretim kurulunun (YÖK) veri tabanı incelendiğinde ancak on yedi tane lisansüstü, beş adet de doktora tezi bulunmaktadır. Bu tezlerin birçoğunun örgütsel davranışı konu edindiği söylenebilmektedir.

Uluslararası araştırmalara baktığımızda ise ülkemizden sadece iki adet makalenin basıldığını görmekteyiz. Bunlardan biri örgütsel davranış (Öner, 2012), diğeri ise eğitim bilimleri (Cerit, 2010) ile ilgilidir. Basılmış tek kitap ise “Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik” adlı bir kişisel gelişim kitabı olan ve Fındıkçı (2009) tarafından kaleme alınmış kitaptır. Ülkemizde şimdiye kadar yazılan tezlere baktığımızda hizmetkâr liderlik ile ilgili toplam 24 adet tezin yazıldığını söyleyebiliriz.

Hizmetkâr liderliği kantitatif ve kalitatif yöntemlerle doktora tezinde araştıran Beck (2010) yaptığı araştırmanın sonuçlarında;

- Hizmetkâr liderlik davranışının liderlik pozisyonunda kalma süresi ile doğru orantılı olduğu,
- Gönüllülük esasına göre çalışmalar yürüten liderlerin daha fazla hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip oldukları,
- Hizmetkâr olan liderlerin kendisini takip edenlerin güvenli ilişkiler kurmalarını sağladıkları,
- Hizmetkâr olan liderlerin altruistik düşünce yapısına sahip oldukları,

- Hizmetkâr olan liderlerin karakterlerinin kişilerarası yetkinliklerle şekillendiği Hizmetkâr olan liderin yönetim tarzının her zaman en tepe ya da önden olmadığı sonuçlarına varmıştır.

Joseph ve Winston (2005) makalelerinde lidere ve örgüte duyulan güven duygusu ile hizmetkâr liderlik algısının pozitif bir korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda hizmetkâr olmayan liderlerin yönettiği kurumlara göre hizmetkâr liderlerin yönettiği kurumlarda daha çok örgütsel ve lidere güven duygularının oluştuğunu söylemişlerdir. Dannhauser (2007) yapmış olduğu doktora tezinde hizmetkâr liderlik ile bağlılık ve güven arasında yüksek bir ilişki tespit etmiştir. Türkiye’de okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada ise yine öğretmenlerin okula bağlılıklarını müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışının olumlu şekilde etkilediği belirlenmiştir (Cerit, 2010). Anderson (2005) doktora tezinde işgörenlerin iş tatminleri ile hizmetkâr liderlik algıları arasında pozitif bir anlam bulmuştur. Hebert (2003) ise çalışmasında hizmetkâr liderlik ile içsel tatmin ve iş tatmini arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Liden ve arkadaşları (2008) çok boyutlu geliştirdikleri hizmetkâr liderlik ölçeğini test ederken hizmetkâr liderliğin, topluluk içinde vatandaşlık davranışını, görev içinde performansları ve örgütsel bağlılık kavramını açıklamada dönüştürücü liderlik ve lider üye etkileşime göre daha çok etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Patterson’un (2003) bir uzantısı olarak doktora tezi çalışmasını tamamlayan Nelson (2003), bu tezinde 27 Güney Afrikalı lider üzerinde hizmetkâr liderlik kavramının Güney Afrikalı siyahi liderlerin algılamalarını ve uygulamalarını araştırmak için yaptığı araştırmada siyahi liderlerin hizmetkâr liderlik yapısını kabul ettiklerini, fakat örgütler için güven ve güçlendirmenin büyük bir sorun olduğunu belirtmiştir. Kool ve Van Dierendonck’un (2012) 135 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderliğin optimist davranışları, etkileşimsel adaleti ve değişime bağlılığı anlamlı etkilediği ortaya çıkmıştır. Mahembe (2010) ise Güney Afrika’da yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin takım bağlılığını pozitif olarak etkilediğini ancak takım etkinliğini ise negatif olarak etkilediğini tespit etmiştir. Öner (2012) ele aldığı makalesinde hizmetkâr liderliğin tüm boyutları ile paternalist liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bunun sonucunda da Öner’e göre Türk çalışanların sahip oldukları hizmetkâr liderlik anlayışlarının, insan odaklı olmalarından kaynaklandığını belirtmiştir.

Eren (2017) “Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği” başlıklı yüksek lisans tezi sonucunda hizmetkâr liderlik ve iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatmin arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bularak, katılımcıların iş tatmini arttıkça hizmetkâr liderlik algılarının da arttığını ortaya koymuştur. Katılımcıların yaşa, cinsiyetine, medeni duruma, eğitim durumuna, yönetsel duruma, çalışma sürelerine ve mesleki deneyime göre hizmetkâr liderlik algılarının farklılık göstermediği, katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim durumu ve yönetsel durumlarına göre iş tatminlerinin farklılık göstermediği ancak cinsiyete göre iş tatminlerine bakıldığında, erkek ve kadınların dışsal tatminleri farklılık göstermezken içsel tatmin ve genel iş tatmini algılarına bakıldığında kadınların erkeklere oranla algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Yener Demircan (2021) “Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide akış deneyiminin aracılık rolü: Bir kamu kurumunda uygulama” doktora tezi sonucunda Bağımsız değişken hizmetkâr liderliğin bağımlı değişkenlerden biri olan iş tatminine pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

2.1.8. Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Yapılan Eleştiriler

Olumlu sonuçları ve etkileri olan hizmetkâr liderliğin, olumsuz ve bazı kısıtlamalara sebep olan etkileri ve sonuçları da söz konusudur. Bunlardan ilk yapılan eleştiri, “hizmetkâr liderlik” kelimesinin bir çelişkiye yol açtığıdır. Bu kelimenin çelişkili olarak algılanması, hizmetkâr liderliği enteresan ve ütöpik olarak algılanmasına yol açabilmektedir. Buna ek olarak, hizmetkâr liderlik takip etmeyi gerektirir ve takip etme fiili yönlendirmenin zıttı olarak algılanmaktadır. Bu yaklaşımda hizmetkâr liderlik etkisinin fonksiyonunun nasıl olduğu tam olarak açıklanmamaktadır (Nourthouse, 2014: 234- 235).

Bass (2000), kavramsal altyapı olarak yeterli seviyeye sahip olduğunu belirttiği hizmetkâr liderliğin, henüz yeterli sayıda deneysel çalışmanın yapılmamış olması ve örgüt etkinliğine katkısının ne olduğunun doğru olarak ölçülemediğini belirtmiştir (Saylı ve Baytok, 2012: 160). Başka bir deyişle hizmetkâr liderliğin kuruma ne faydası olduğu kesin olarak belirlenememiştir.

Liderlik araştırması yapanlar arasında hizmetkâr liderliğin sahip olduğu ana boyutların ne olduğu ile ilgili halen uyuşmazlıklar mevcuttur. Hizmetkâr liderlik kavramının birçok anlamda davranışları, kişilik özellikleri ve yetenekleri kapsadığı varsayılmaktadır.

Araştırmacılar tarafından, hizmetkâr liderlik kavramının sahip olduğu kuramsal çerçevesi ve tanımı ile ilgili net bir birliktelik sağlanamamıştır. Bu sebeple bu kuram ile ilgili daha kesin sonuçlara ulaşına kadar, şu an ortaya çıkmış sonuçlarla yetinilecektir (Nourthouse, 2014: 235).

Hizmetkâr liderlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, iyi olan liderlerin “başka kişilere öncelik tanıdığı” imalarıdır. Her ne kadar liderlikte fedakarlık desteklense de liderliğin diğer özellikleri olan amaç belirleme, kişisel verimlilik kaygısı ve vizyon oluşturma ilkeleriyle çatışan hizmetkâr liderliğin etkisinin ütopyik olduğu söylenebilir (Nourthouse, 2014: 235).

Son olarak Sarros ve Sendjaya (2002) ise;

- Hizmetkâr liderlik kavramının gelecekte de geliştirilebilmesi için diğer liderler ile hizmetkâr liderin arasında bulunan farklar nelerdir?
- Hizmetkâr liderlik faaliyetlerinin diğer liderlik faaliyetleri ile örgütsel katkı bakımından farklılığı nelerdir?
- Hizmetkâr liderliğin ölçülebilmesi mümkün müdür?
- Hizmetkâr liderliğin sahip olduğu faaliyet alanlarını destekleyen ve sınırlandıran unsurlar nelerdir?
- Hizmetkâr liderliğin örgütsel olarak faaliyet gösterdiği alanları sınırlandıran ve destekleyen unsurlar nelerdir?

gibi soruların halen cevaplanması gerektiğini ifade etmektedirler (Sayılı ve Baytok, 2012: 160).

Hizmetkâr liderlik kuramının da diğer liderlik kuramları gibi geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca hizmetkâr liderlik kavramın daha net anlaşılması için, bu konu ile ilgili daha fazla tanımlamalar, araştırmalar yapmak ve diğer liderlerden çeşitli örnekler gösterilmesi gerekmektedir.

2.2. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini 20. yüzyılın başlarında kavramsal olarak ifade edilmiş olsa da, gerçek etkisini ancak 1930'lar ve 1940'larda göstermeye başlamıştır. Örgütlerde insan faktörünün artan değeri ile birlikte birçok araştırmacı ve bilim insanı iş tatmini kavramını araştırmıştır. Locke (1976: 1300), iş tatminini "işin değerlendirilmesiyle üretilen hoş ve olumlu duygusal durum" olarak tanımlamıştır.

Bir tutum olarak iş tatmini, davranışı içeren motivasyondan farklı olmasına rağmen, literatürde iş tatmininin ilk sistematik incelemesi motivasyon teorisi ile yapılmıştır (Yüksel, 2005: 294). İnsan davranışının karmaşıklığı nedeniyle, tek bir motivasyon teorisinin motivasyonu ve iş tatminini bir bütün olarak açıklayabileceğini söylemek zordur. Bu bağlamda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Teorisi iş tatmini ve motivasyon teorilerini inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklayan bu teorilerin yanı sıra Hackman ve Oldham'ın iş karakteristik modeli ile Smith, Kendall ve Hurin'in Cornell modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli teorilerdir (Toker, 2007: 94).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde; bireyin ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda ortaya çıktığını, her ihtiyacın önem taşıdığını ve bir ölçüde karşılanması gerektiğini ve karşılandığında karşılanmış hissedildiğini açıklar (Akşit Aşık, 2010: 36). Herzberg, "İki Faktör Teorisi"nde iş tatmini ve iş tatminsizliğinin tam tersi olmadığını iddia etmekte; başarı, takdir ve gelişme fırsatları olarak adlandırdığı iş tatminini belirleyen iki ana faktörün olduğunu savunmaktadır. Bu faktörlerin yokluğunda iş tatminsizliği oluşmaz. Ancak, ücretler, çalışma koşulları, statü ve iş güvenliği gibi hijyen faktörleri olumsuz olduğunda iş memnuniyetsizliğinin ortaya çıkabileceğini, ancak bu olumsuz faktörleri düzeltmenin iş tatmini ile sonuçlanmadığını da kaydetmiştir (Tietjen ve Myers, 1998: 226-227).

Öte yandan Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi öncelikle bir motivasyon teorisidir ve iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli konulara dikkat çekmektedir. Bu teoriye göre, bir kişinin iş başarısı ve iş tatmini, çalışma ortamında algılanan eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Adams'a göre iş tatmini, bireyin kendi çabalarını ve ödülleri, aynı çalışma ortamında başkaları tarafından elde edilen çaba ve sonuçlarla karşılaştırdığı, bireyin algılanan girdi-çıktı dengesi tarafından belirlenmektedir (Toker, 2007: 95).

Hackman ve Oldham'ın (1975) "İş Özellikleri Teorisi", iş tatmininin beş temel özelliği olarak tanımladıkları beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutlarına dayalı olarak iş tatmininin nedenlerini açıklamaktadır. Teoriye göre, bu özellikler bir bireyin üç psikolojik durumuna yol açar ve bu da bireyin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşin, dürüstlük de dâhil olmak üzere çeşitli beceriler gerektirdiği ve iş anlamlı olarak algılandığında, iş bireyi güçlendirdiğinde, bireyde bir sorumluluk duygusu yaratıldığında ve bireyin sahip olduğundan emin olmak için geri bildirimde bulunduğu anda önemlidir (Sun, 2002: 21).

Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen Cornell Memnuniyet Çalışması olarak bilinen Cornell Modeli'ne göre iş tatmini, bireyin işine veya bir işin farklı unsurlarına verdiği duygusal tepkidir. Araştırmacılara göre bu duygular, insanların belirli bir durumda mevcut alternatiflere ilişkin olarak bekledikleri uygun ve adil tepkiler ile gerçekleşen tepkiler arasındaki farka ilişkin algılarının bir sonucudur (Sun, 2002: 20).

Oshagbemi (2000: 331) iş tatminini, hak ettiğini düşündüğü şey ile işinde elde ettiği şey arasındaki bir karşılaştırmaya karşı bir beklenti, arzu veya duygusal tepki olarak tanımlarken, Locke (1969: 309) bunu bir iş tatmini olarak tanımlamaktadır. Bireyin bir işten ne beklediğinin ve o işi yaptığında ne elde ettiğinin işlevini de iş tatmini olarak tanımlamak mümkündür. İş tatmini, bireyin işiyle ilgili sahip olduğu tüm duygular olarak da tanımlanmaktadır (Sowmya ve Panchanatham, 2011:76).

Bir kişinin iş doyumunu yüksek ise işini sevdiği ve işine karşı olumlu bir tutum içinde olduğu söylenebilir. İş tatmini, işin genel olarak olumlu bir görünümü olarak görülebilir. Locke (1976) ve Oshagbemi (1999) iş tatminini işe karşı olumlu duygular ve duygusal tutumlar olarak tanımlarken, Vroom (1964) bu tanıma çalışmanın sağladığı uyumu eklemiştir. Kişinin işine karşı olumlu tutumu, işinden memnun olduğunu, tam tersi olumsuz tutum ise iş tatmininin düşük olduğunu veya hiç olmadığını göstermektedir. İşinden memnun olan insanlar işlerini daha çok sevmekte ve daha çok saygı duymaktadırlar (Özpehlivan, 2018: 45).

İş tatmini kişinin hem fiziksel hem de zihinsel sağlığı ile ilişkisinden dolayı önemlidir. Yaptığımız iş, hayatımızın önemli bir parçasını oluşturur ve çoğumuz günümüzün büyük bir kısmını çalışarak harcarız. İş tatminin kapsadığı unsurları kavramak genel olarak kişinin iyi olma halini geliştirmeye dönük bir çabadır. İnsani değerinin dışında iş davranışlarına olan etkisi ile de iş tatmini önemli bir konudur. Çünkü üretkenlik, işe devamsızlık veya işten ayrılma iş tatmininden etkilenen tutumlardır. Bu sebeple iş tatmininin sağlanıp sağlanmadığı ya da nasıl geliştirileceği kaygısı ekonomik bir anlam da içermektedir (Oshagbemi, 2000: 331-332).

Bireysel bir olgu olarak iş tatmini örgütte de oldukça önemli bir konudur ve araştırılması gerekmektedir. Üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olup, iş ve özel yaşamda çalışanlar için mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olma, bir örgütün üretkenliğini ve kalitesini artırma ya da azaltma potansiyeline sahiptir. Öte yandan iş tatmini, bir

organizasyonda sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamının önemli göstergelerinden biri olmuştur (Toker, 2007: 93).

Kamu kuruluşları veya özel kuruluşlar her yıl çok sayıda nitelikli işgücünü kaybetmektedir. Bu durum işgücü devri maliyetlerinin artış göstermesi ile sonuçlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 198). İşgücü devir oranı hem finansal olarak hem de kuruluştaki kalanlar açısından maliyetlidir. Finansal açıdan maliyeti ayrılan çalışanları işletmeye kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ile bu kişilerin örgütten ayrılmaları sonucu, işletmenin oluşan boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderlerdir. Diğer bir maliyet, bu durumun örgütte kalan diğer çalışanlar üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkidir. İşletmede idareye dönük tüm çabaların işgücü devir oranının azalmasını sağlamaya yönelik olması gerekmektedir. İşten ayrılmalara yol açan unsurlardan biri çalışan ile yönetiminin neyin önemli olduğuna dair olan inançları arasındaki farktır. Bu farkın sınırları önceden belirlenmeli ve farkın kapanması ya da azaltılması yönünde çaba sarf edilmelidir. Sınırlar bir kez belirlendikten sonra uygulanacak politikaların analiz edilmesi ve farkın azaltılabilme olasılığının incelenmesi mümkündür (Andrews, 2003: 2).

2.2.1. İş Tatmini Boyutları

Temel olarak iş tatmininin iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi çalışırken ortaya çıkan içsel doyum, ikincisi ise işten kaynaklanan dışsal doyumdur. Bireyin hissettiği dış tatmin ile içsel tatmin arasında bir fark olduğu söylenebilmektedir (Çiftıldız, 2015):

İçsel Tatmin

İşin kendisinden içsel doyum; kişinin yetkinlik, güven, sosyal statü, işte bağımsızlık, toplumda saygı görme, işin devamlılığı, sorumluluk duygusu, güç ve sorumluluk alma, topluma fayda sağlama ve çeşitlilik gibi niteliklerini gösterebilmesi gibi şeyleri içermektedir.

Dışsal Tatmin

İşin kendisi ile doğrudan ilgili olmayan dışsal doyum, işten elde edilir ve çalışma koşulları, ücretler, takdir, politikalar ve ilerleme fırsatları gibi faktörleri içermektedir (Mert, 2011). Dolayısıyla iç ve dış doyumunu ayıran en önemli faktörün, doyumun yaşandığı zaman dilimi olduğu söylenebilmektedir.

2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş doyumunun oluşmasına etki eden birçok faktör vardır. Kuruluşun sağladığı koşullar da bu unsurlardan biridir. Örgütler, çalışanlara işin gerekliliği ve örgütsel çevre ile ilgili bir dizi koşul sağlamaktadırlar. Ancak örgüt için en iyi koşulların sağlanması çalışanın yaptığı işten memnun olduğu anlamını taşımamaktadır. Çünkü her çalışanın sahip olduğu kendine has özellikleri vardır. Dolayısıyla örgütsel koşulların etkilenme seviyesi her çalışanın sahip olduğu kişisel özelliklerine ve anlayışına göre değişmektedir. Her çalışanın; genetik yapısı, aile ve sosyal çevresi, eğitimi, değer yargıları vb. Birden fazla faktör tarafından yönlendirilir. Bu kişisel özellikler, her çalışanı benzersiz kılmaktadır. Böylesine çeşitli bir organizasyonda, her çalışandan aynı düzeyde iş tatmini beklemek doğal olarak imkânsızdır. Çalışanların işe karşı tutumlarını etkileyen faktörler ne olursa olsun, hepsi etkileşim halindedir. Bu nedenle iş tatmini veya tatminsizliğine yol açan nedenlerin incelenmesi gerekmektedir. Ancak genellemek istediğimizde iş tatminini etkileyen faktörler hem kişisel hem de örgütsel faktörleri içermektedir (Aşık, 2010).

Bireysel Faktörler

Çalışanın kişilik özellikleri ve beklentilerinin karşılanması durumu iş tatmininin sağlanmasında öne çıkan faktörlerden birisidir.

Bu başarının değerlendirilmesinde ve iş becerisinin geliştirilmesinde önemli olan şeylerden kişisel özellikleri ve bu özelliklerden olumlu beklentilerdir (Morrhead ve Griffin, 1998).

Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni de iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olmakla birlikte, hangi cinsiyetin daha çok iş tatminliğine sahip olduğu konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen, bu faktörün kültürel ve sosyal olguların etkisiyle değişiklik gösterdiği düşünülmektedir. Hurin ve Smith'e göre, neden doğrudan cinsiyetle ilgili değil, ücretler, iş seviyeleri ve ilerleme fırsatları gibi faktörlere bağlıdır. Ancak annenin aile içindeki rolü ve ev dışında üstlendiği rol, iş doyumunun değişmesinde oldukça önemlidir (Baysal, 1981).

Kadınların iş doyumunun, erkeklerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden farklı faktörlere bağlı olabileceği öne sürülmüştür. Örneğin; yeni anneler sürekli fazla mesai

talebinden memnun olmayabilirken, erkek çalışanlar fazla ödemedenden memnun olabilmektedir (Baysal, 1981).

Yaş

Yaş, çalışma hayatını etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Orta yaşlı insanlar bazı yerleşik alışkanlıklara sahip oldukları için işlerine daha fazla odaklanırlar. Gençler daha az güçlü çalışma alışkanlıklarına ve çalışmaya bağlılık gösterebilir. Çünkü hayatta ilginç kariyerler bulabilir ve eğlenerek biraz zaman geçirebilirler (Morrhead ve Griffin, 1998).

Çalışanlar yaşlandıkça, iş tatminleri genç çalışanlara göre artmaktadır. Bunun nedenleri şu şekilde açıklanabilir; yaşça daha büyük olan çalışanlar, işte edindikleri kazanımlar ve deneyimler nedeniyle iş uyumunu artırmış olabilir ve bu nedenle iş doyumları daha yüksek olmaktadır. Buna karşılık, genç işçiler terfiler ve diğer çalışma koşulları konusunda fahiş beklentilere sahip olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir ve eğitim düzeylerinin yapısı da çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Eğitim düzeyi, çalışanın toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılayan eğitim kurumlarından yararlanma derecesini ve türünü gösteren bir değişkendir. Eğitim seviyeleri sadece çalışanların bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı görme biçimlerini de değiştirmektedir. Bazen, yüksek eğitilmiş çalışanların örgütsel teşviklere ve daha yüksek ücretlere daha fazla erişimi olduğu için iş tatmini artmaktadır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001).

Medeni Durum

Evli veya bekâr çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte, evli çalışanların genel olarak bekâr olan çalışanlara nazaran yaptıkları işlerinden daha memnun oldukları bulunmuştur. Bunun nedeni, evli çalışanların ev yaşam memnuniyetinin işe uzanması veya evliliğin iş beklentilerini değiştirmesidir (Telman ve Ünsal, 2004).

Medeni durumun devam eden bağlılıkla ilişkili olabileceği iddia edilebilir. Bunun nedeni, evli kişilerin genellikle bekâr kişilere nazaran daha fazla mali yük taşıması olduğu söylenebilir (Telman ve Ünsal, 2004).

Statü

Statü, bireyin katıldığı davranış düzeyi ile ilişkisinden doğan bir kavramdır. Sosyal statü, farklı davranış seviyelerindeki farklı statülerden oluşur ve aynı zamanda insanların toplumdaki genel statüsünü veya sosyal statüsünü de yansıtmaktadır. Bir kişinin sosyal statüsü, tüm topluma bir dizi yetki ve sorumluluk vermektedir. Bu bağlamda sosyal statü, sosyal sistem içinde belirli bir statü ve statüye işaret etmektedir (Eroğlu, 2015).

Profesyonel seviye ne kadar yüksek olursa, memnuniyet de o kadar yüksek olmaktadır. Örneğin, daha yüksek pozisyonlarda çalışan insanlar, daha düşük pozisyonlarda çalışanlara göre daha fazla öz-doyuma sahip görünmektedir (Eroğlu, 2015).

Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerin yanı sıra belirli özelliklerin varlığı çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri tatminlik duygularının artmasını sağlamaktadır. Bu özellikler çoğunlukla örgütün uyguladığı politikalarına ve sahip oldukları kültürlerine bağlı olduğundan örgütsel faktörler başlığı altında incelenmektedir. Bu faktörler işin doğası, ücretler, fiili çalışma koşulları, çalışma grupları, örgüt kültürü ve atmosferi içermektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

İşin Niteliği

Çalışanın işini sevmesi, kendini organizasyonda yararlı hissetmesi, işini önemsemesi, işteki verimliliğini kullanabilmesi ve işin gelişimine katkıda bulunabilmesi, iş doyumunu artıran işle ilgili özelliklerdir. Ayrıca çalışanların işlerinin sorumluluğunu alabilmeleri ve karar alma süreçlerine katılabilmeleri de iş tatminini artıran özelliklerden biri olarak belirtilmektedir. Ancak böyle bir durum sorumluluk sahibi işgörenlerin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, bir özelliği de sorumluluk ve risk almak istemeyen işgörenler arasında memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir (Alıca, 2008).

Güncel olmak, monoton olmamak, çalışanların kişisel gelişimine ve çeşitliliğine katkıda bulunmak, işi daha keyifli hale getirerek çalışan motivasyonunu artıran ve iş tatminini olumlu yönde etkileyen unsurlardır. 1960'larda ortaya atılan hipotezde, iş sıkıcı ve monoton olarak algılandığında çalışan memnuniyetinin azaldığı yaygın olarak kabul edilmekteydi (Spector, 1994).

Bir kişinin iş pozisyonunun herhangi bir özelliği bir sorumluluk duygusu yaratıyorsa, bu durumdan iş tatmini etkilenecektir. Yapılan işin sahip olduğu birçok özellik bir kişinin

sorumluluk duygusunu etkileyebilir. Örneğin, bazı pozisyonların çok fazla sorumluluğu vardır ve yüksek pozisyonlardaki insanlar daha yüksek iş tatminine sahip olacaktır.

Çalışma Koşulları

Çalışanlar çalışma ortamından rahatsız edilmek istemezler; çalışma ortamındaki sıcak, aşırı soğuk, gürültü gibi fiziksel koşullar çalışanlarda fiziksel rahatsızlıklara neden olabilir (Arnold ve Feldman, 1986).

İnsanın çalışma ortamına fiziksel ortamı diyebiliriz. Fiziki ortamda, kötü ısıtma koşulları, aydınlatma, gürültü ve havalandırma gibi işin yürütülmesini ciddi anlamda aksatan sorunlar olabilir. Böyle bir durum, çalışanın fiziksel ve ruhsal durumunun bozulmasına yol açabilmekte ve iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Aslında, Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırması, çalışma ortamındaki iyileştirmelerin memnuniyet için önemli olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamının da fiziksel rahatlık sağlaması, çalışma ortamının uygun olması belirlenen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur ve iş tatminini olumlu etkiler. Aslında çalışanlar fiziksel rahatlık sağlayan bir çalışma ortamı istemektedirler (Ceylan, 1998).

Personelin büyük bir kısmı için işyeri; eve yakın, ev yeni ve temiz, iş için gerekli aletlerin emin ellerde olmasıdır. Verimliliği ve iş memnuniyetini artırmak için çalışanlar, fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan çalışma koşulları aramalı ve hedeflerine ulaşmak için araçlar aramalıdır. Çoğu zaman çalışanlar; kaygı ve hayal kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını ve psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtmaktadır. Bu nedenle, çalışma koşullarıyla ilgili şikâyetlerin arkasında başka hangi sorunların yattığını araştırmak ve bunları ele almak çalışan memnuniyetini artırabilir (Olguntürk, 2005).

Ücret

Ücretler, belirli bir kuruluşa bağlı çalışanlara hizmetleri karşılığında ödenen paradır. Bireyleri çalışmaya motive eden en önemli sebep, eğer varsa ailelerini geçindirecek kadar maaş almalarıdır (Yiğenoğlu, 2007).

Ücretler, çalışanların bir örgüte girme nedenlerinden sadece biri değil, aynı zamanda çalışanların işe bağlılıklarında da etkili bir faktördür. Ancak günümüz rekabet koşullarında ücret uygulamaları iş sürekliliği ve işletmenin ayakta kalması açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle ücretlerin çalışan motivasyonu ve performansı açısından öneminin yanı sıra işletmenin çıkarlarını da göz önünde bulundurmak önemlidir. Daha yüksek ücret ve ikramiye

gibi uygulamalar çalışanın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ancak bunu yaparken işletmelerin kaynaklarını doğru kullanmaları ve ücretlere ayırabilecekleri ekonomik güçlerinden fazlasını kullanmamaları gerekmektedir. Çünkü maddi ödüllere alışmış olan çalışanlar, mahrum bırakıldıkları takdirde kaçınılmaz olarak bir memnuniyetsizlik, isteksizlik ve moral bozukluğu durumuna sürüklenmektedirler (Yiğenoğlu, 2007).

Ücretlerle ilgili bir diğer önemli konu da çalışanların adil ücretlendirilmesidir. İşyerinde “eşit işe eşit ücret” uygulamasının var olması çalışanın iş tatmini açısından önemlidir. İşverenler, ücretlerinden ödenen ikramiyeler ve farklı teşvikler yoluyla çalışanları arasında adil bir ücret duygusu yaratabilir. Bazı durumlarda, adil ücretler, yüksek ücretlerden daha önemlidir. Bir kişinin aldığı ücreti adil görüp görmediği, sektörde aynı işi yapanlara ne kadar ödeme yapılıp yapılmadığına bakılarak mı yoksa aldığı ücretleri kendisiyle aynı işi yapan çalışanlarla mukayese edilerek belirlenebilir (Keser, 2006).

Sonuç olarak, bir kişiye işi için ödeme yapıldığında iş tatmini artmaktadır. Tersine, beklenen ücreti alamayan ve zahmetli, zahmetli işlerde çalışan bireyler arasında memnuniyetsizlik artmaktadır.

İş Güvenliği

İş güvenliği, çalışanların iş kazalarını önlemek için güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak için alınan önlemlerdir. Kuruluşların, çalışanlarının güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamaları gerekir. Bu konuda yasal hükümler de bulunmaktadır. Bu düzenlemelerde işveren ve çalışanların güvenliğinin sağlanmasına ilişkin şartlar belirtilmiştir. Aynı zamanda çalışanlar iş güvenliği ile ilgili prosedür ve şartlara uymakla yükümlüdürler (Güner, 2007; Blancheflower ve Oswald tarafından yapılan bir araştırma, ABD sendikal hareketinin son yıllarda zayıflaması ve sendikalı işçilerin azalması nedeniyle sendikaların iş güvenliği konusunda giderek daha karamsar olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bulgular ile sendikaya üye olmanın da iş güvenliğinin önemli bir bileşeni olduğunu ve dolaylı olarak çalışanların iş tatminini etkilediğini göstermektedir (Blanchflower ve Oswald, 1999; akt: Gazioğlu ve Tansel, 2002).

Terfi Koşulları

Terfi, belirli bir hizmet süresini tamamlamış ve gerekli yetkinlikleri sergilemiş bir çalışanın rütbesindeki terfidir. Bir terfi, statü ve maaşta bir artış sağlamaktadır. Çalışanlar

çalıştıkları kurumda terfi etme fırsatına sahipse çalışan memnuniyeti yüksektir ve terfiler genellikle performansa dayalıdır. Terfi, çalışanları çalışmaya yönlendiren en önemli motive kaynaklarından birisi olarak kabul edilir. Yeni işe alınan bir çalışan, terfi etme şansının olmadığını ve maaşının artmayacağını hissederse, tüm çabaların yeterli olmadığını düşünerek işe karşı olumsuz bir tavır alabilir. Sonuç olarak, durum çalışanlarda memnuniyetsizlik ve şikâyetlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Eren, 2000).

Terfi, statü, maaş artışı vb. Adil uygulamanın sağlanması, birçok fayda sağladığı ve memnuniyeti artırdığı için çalışanlar için önemlidir.

2.2.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini, örgütsel bağlılığın bir öncülü ve sonucu olarak görülse de, çoğu çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Yüksek iş tatmini, devamsızlık ve çalışan devri gibi örgütsel sorunları azaltır ve performans üzerinde dolaylı olarak olumlu bir etkiye sahiptir. İş tatmini, bireysel verimliliği artırır ve bir organizasyonun mevcut rekabet gücüne katkıda bulunur. Bu bağlamda iş tatmininin yönetimle ilgili diğer birçok kavramın kaynağı olduğu veya sonuçları etkileyen örgütsel faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Özpehlivan, 2018: 59).

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması; yaptıkları işi sevmelerini, örgütsel bağlılıklarının artmasını, işlerine ve örgütlerine karşı daha hassas olmalarını, fiziksel ve psikolojik sorunlarının azalmasını ve öz-saygılarının artmasını sağlamaktadır. Bu pozitif çalışma ortamı da çalışanları tükenmişlik duygusundan uzak tutacak bir atmosfer yaratmaktadır (Karaman, 2018: 68).

Yenihan (2014), iş tatmininin yüksek olmasının örgütsel bağlılığın artırılması ve çalışanların örgütte devam edebilmeleri için önemli bir araç olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırabilen ve koruyabilen örgütler için çalışanların kurum içinde devamlılığını sağlamak bunu sağlayamayan örgütlere kıyasla daha kolay olmaktadır (Yenihan, 2014: 176).

Yaptığı iş ve çalıştığı örgüt ile ilgili beklentileri karşılanan çalışanların iş doyumları şüphesiz yöneticiler için de önemlidir. Yöneticilerin çalışanlara ve işe yönelik olarak karşılaşacakları problemler azalacağından dolayı işin daha verimli olmasını sağlayabilecek alanlara dikkatlerini verebilecek ve bu durum örgüte yapacakları katkıyı arttıracaktır (Eroğluer, 2008: 8).

Çalışanların iç müşteriler olarak iş doyumlarının yüksek olması bir örgütün başarısında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin ara ara çalışanların doyum düzeylerini tespit ederek doyumsuzluğa neden olan alanlarda yenilikler yapmaları örgütteki tüm taraflara olumlu katkı yapacaktır. Bundan dolayı çalışanların doyum düzeylerinin sürekli aynı kalmayacağı da göz önünde bulundurularak farklı sektörlerde de bunun gibi çalışmaların yapılması faydalı olacaktır (Karaman, 2018: 73).

İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir. Yöneticilerin ulaşılan iş tatmininin uzun süre devam edeceği düşüncesi ile bu konuyu göz ardı etmeleri mümkün değildir. Hızlı şekilde elde edilebilen iş doyumunu çok daha hızlı olarak iş doyumsuzluğuna dönüşebilmektedir. Bozulan bir organizasyonun en önemli göstergesi düşük iş tatminidir. İş tatminsizliği; yavaşlayan işlerin, düşük üretkenliğin, disiplin sorunlarının ve diğer organizasyonel sorunların arkasındaki örtük sebep budur. İş tatminsizliği, örgütün kendini koruma gücünü zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı örgütü savunmasız hale getirmektedir (Akıncı, 2002:3).

İş tatminsizliğinin hem örgüt hem de birey açısından birçok olumsuz sonuçları vardır. İş tatminsizliğinin birey açısından doğuracağı olumsuz sonuçlar bireyi örgütten uzaklaştıran, örgüt açısından doğuracağı olumsuz sonuçlar ise örgütü iş sonuçları yönünden sıkıntıya sokan durumlardır. Çalışanların yaptıkları işten memnun kalmaması; devamsızlık, geç kalma, istifa, itaatsizlik, itaatsizlik, yasadışı grev, sabotaj gibi olumsuz davranışlar sergilemesi, bu durum örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkiyi bozmakta ve örgütü maddi kayıplara maruz bırakmaktadır (Özpehlivan, 2018: 60).

Beklentilerin karşılanmaması nedeniyle oluşan iş tatminsizliği davranış bozukluklarına yol açabilir. Bu durumun nörolojik ve duygusal rahatsızlıkların yanı sıra uykusuzluk, hayal kırıklığı, iştahsızlık, düşük ruh hali gibi rahatsızlıkları tetiklediği bilinmektedir. İşten memnuniyetsizlik, bir kişinin birçok olumsuz sonucu olan çözülemez sorunlarla dolu bir yaşam döngüsüne girmesine neden olabilir (Akıncı, 2002:7).

İş tatminsizliği işe devamsızlık, işten ayrılma, stres ve örgüte bağlılığın azalması gibi olumsuz durumlar ile sonuçlandığında örgütün genel üretkenliği de tehlike altına girmektedir. Çalışanların iş tatmini hissetmediği bir çalışma ortamında örgütler önemli miktarda para ve üretkenliği kaybetme durumuna göğüs germe durumunda kalacaklardır. İşten ayrılma ya da işe devamsızlık maliyetleri bile tek başına örgüt için çok büyük önemdedir (Onorato ve Zhu, 2015:84).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde yapılan araştırma ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, örnekleme, araştırmanın modeli, araştırmanın kapsamı ve kısıtları, araştırmanın hipotezleri, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ve sonuçlara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; Türkiye’de bulunan ve yaklaşık 485 bin kişiye istihdam sağlayan AVM’lerde çalışan personelin hizmetkâr liderliklerinin iş tatminlerine olan etkilerini ortaya koymaktır.

Sürekli olarak değişen ve yoğun bir rekabet ortamının olduğu iş hayatında örgütlerin başarı sağlayabilmeleri için yapılabilecek hamleler ve alınabilecek önlemler çok önemlidir. Bunun için de çalışanların kendilerini yaptıkları işlerine adayabilmeleri ve hizmetkâr liderlik özelliklerine sahiplerse bunu ön plana çıkarmaları için, işlerine olan içsel ve dışsal tatmin seviyelerinin artırılması gerektiği düşünülmektedir. Örgütlerinde yaptıkları işlerden tatmin olan çalışanların iş performansları artacak ve bunun sonucunda daha verimli ve daha mutlu olacakları değerlendirilmektedir.

Hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olan ve bu özellikleri uygulayan çalışanların iş tatmini seviyelerinin yüksek oldukları düşünüldüğünden ve son yıllarda sosyal yaşantımızın bir parçası olan, içerisinde bir hayli zaman geçirdiğimiz AVM çalışanlarına yönelik buna benzer bir çalışmanın yapılmamış olması ve Türkiye’de hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarının sayısının az oluşu nedeniyle bu çalışmanın bulgularının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın konu açısından kapsamını; hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması oluşturmaktadır. Araştırmanın kısıtları bakımından;

- Araştırma da kullanılan örneklemin, araştırmanın evrenini temsil ettiği,
- Araştırmanın örnekleme olan AVM çalışanları üzerinde uygulanan ankete, her katılımcının kendi düşüncelerini samimi olarak ortaya koyduğu,

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli, güvenilir ve uygun ölçme aracı olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma uygulama açısından, Çanakkale de bulunan Esas 17 Burda alışveriş merkezinde çalışan 1250 kişiden 208 kişiye uygulanan anketlerden elde edilen bulgularla sınırlı olacaktır. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki alışveriş merkezlerinde çalışanlara özgü sonuçlardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

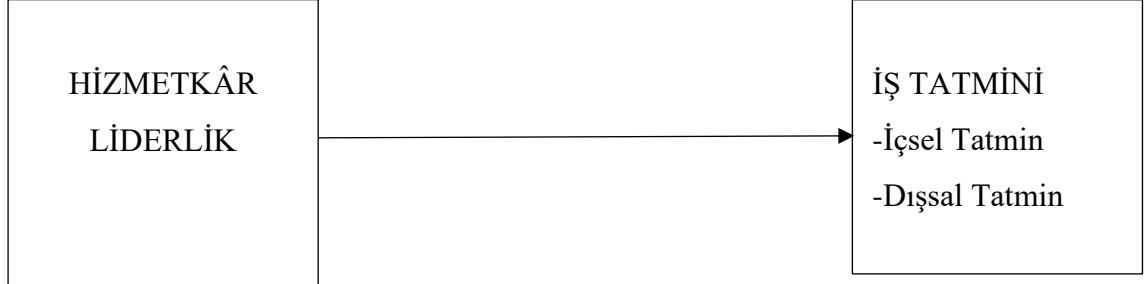
Araştırma verilerini toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda, literatürden elde edilen veriler ve ölçeklerle gerçekleştirilen bir pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla test edilmiş; uygulama öncesinde anket formu üzerinde gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama aracı, değişkenler, örneklem ve uygulanan istatistiksel yöntemler ile ilgili bilgilere önümüzdeki bölümlerde yer verilmektedir.

3.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye genelinde bulunan alışveriş merkezi çalışanları iken, araştırmanın örneklemini ise zaman ve ulaşılabilirlik kısıtlarından dolayı Çanakkale Esas 17 Burda alışveriş merkezinde bulunan çalışanlardır. Bu kapsamda Çanakkale Esas 17 Burda alışveriş merkezinde bulunan çalışanlardan 234 kişiye anket uygulanmış ve bu anketlerden 208 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem tekniği olarak da 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde, Liden ve arkadaşları tarafından 2013 yılında geliştirilen ve tek boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik kavramının, Minnesota tarafından geliştirilen iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Araştırma modelinin şekli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 8. Araştırma Modeli

3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularını gerçek durumu yansıtacak bir şekilde cevaplandıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda; değişkenler arasındaki etkilerin test edilmesine ait geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Hizmetkâr liderlik iş tatminini pozitif anlamı yönde etkilemektedir.

H1A: Hizmetkâr liderlik içsel tatmini pozitif anlamı yönde etkilemektedir.

H1B: Hizmetkâr liderlik dışsal tatmini pozitif anlamı yönde etkilemektedir.

H2: Katılımcıların hizmetkâr liderlik seviyeleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H3: Katılımcıların hizmetkâr liderlik seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H4: Katılımcıların hizmetkâr liderlik seviyeleri medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H5: Katılımcıların hizmetkâr liderlik seviyeleri çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

H6: Katılımcıların hizmetkâr liderlik seviyeleri çocuk sayılarına göre farklılaşmaktadır.

H7: Katılımcıların iş tatmini yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H8: Katılımcıların iş tatmini cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların iş tatmini medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H10: Katılımcıların iş tatmini çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

H11: Katılımcıların iş tatmini çocuk sayılarına göre farklılaşmaktadır.

3.3.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Araştırmada elde edilen verilerin toplanması için Liden ve arkadaşları tarafından 28 madde ve 7 değişkenden oluşan ankettin çok fazla soru içermesi sebebi ile, yine Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen anketin kısa formu olan ve 7 madde ile tek boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik anketi ve iki değişkenden (İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin) ve 20 sorudan oluşan Minnesota iş tatmini anketi ile toplam 27 soruluk anket uygulanmıştır. Demografik özelliklerinin belirlenmesi için beş adet soru sorulmuş olup böylece ankette toplam sayı sorusu 32 olmuştur. Ayrıca ankette beşli likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Çanakkale Esas 17 Burda alışveriş merkezinde çalışan 234 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerin gözle yapılan kontrolü sonucunda 16 anketin gelişi güzel doldurulduğu ve yapılan uç değer analizi sonunda da 10 adet anketin uygun nitelikte olmadığı tespit edilmiş olup değerlendirmeden çıkarılmıştır. Geriye kalan 208 anket geçerli sayılarak SPSS programı yardımıyla anket verileri elde edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun dördüncü bölümünde ankete katılan kişilerin demografik özelliklerinin belirlenmesi için yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süreleri ve çocuk sayıları sorulmuştur.

3.3.5. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma verilerini analiz etmek için istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre ortaya çıkan verileri yorumlayabilmek için “SPSS 24.0 for Windows” paket programı kullanılmıştır. İlk olarak araştırma örneklemini ortaya koyan değerlerden fazlasıyla sapma gösterdiği ortaya çıkan değerler uç değer analizi sonucunda tespit edilmiş ve bu değerler değerlendirmeden çıkarılmıştır (Koğar, 2010: 18). Uygulanan uç değer analizi sonucunda 234 anketten 26 anket değerlendirmeden çıkartılmıştır ve kalan 208 anket ile değerlendirme yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik ve iş tatmini ölçeklerinin geçerliliğinin testi için keşfedici faktör analizi yapılmış ve bu değişkenler ile alt değişkenlerinin güvenilirlik düzeylerini kontrol etmek için iç tutarlılık katsayılarına (Cronbach's Alpha değerleri) bakılmıştır. Bunlarla birlikte değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için pearson korelasyon analizi (karşılıklı ilişki analizi) ve belirlenen

hipotezlerin doğruluğunun desteklenip desteklenmediğini ortaya koyabilmek adına da regresyon analizi yapılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan Esas 17 Burda alışveriş merkezi çalışanlarının demografik özelliklerini gösteren bulguların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.

Katılımcıların yaş durumuna ilişkin frekans dağılımı tablosu

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-23	41	19,7	20,4	20,4
24-29	95	45,7	47,3	67,7
30-35	36	17,3	17,9	85,6
36-41	25	12,0	12,4	98,0
42 ve üzeri	4	1,9	2,0	100,0
Toplam	201	96,6		
Kayıp	7	3,4		
Toplam	208	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcıların, yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %19,7'sinin 18 ve 23 yaş arası, %45,7'sinin 24 ve 29 yaş arası, %17,3'ünün 30 ve 35 yaş arası, %12'sinin 36 ve 41 yaş arasında, %1,9'unun 42 yaş ve üzeri olduğu ve değerlendirmeye alınan 208 kişiden 7 kişinin yaş sorusuna cevap vermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.

Katılımcıların cinsiyet durumuna ilişkin frekans dağılımı tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	112	53,8	57,1	57,1
Erkek	84	40,4	42,9	100,0
Toplam	196	94,2		
Cevap Vermeyen	12	5,8		
Toplam	208	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcıların, cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %40,4'ünün erkek, %53,8'inin kadın olduğu ve katılımcılardan 12 kişinin cinsiyet sorusuna cevap vermediği belirlenmiştir.

Tablo 5.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımı tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	83	39,9	41,7	41,7
Bekar	116	55,8	58,3	100,0
Toplam	199	95,7		
Cevap Vermeyen	9	4,3		
Toplam	208	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan katılımcıların, medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %39,9'unun evli, %55,8'inin bekâr olduğu ve 9 katılımcının medeni durum sorusuna cevap vermediği belirlenmiştir.

Tablo 6.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerinin frekans dağılımı

Çalışma Süresi (yıl)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-4 yıl	104	50	52,5	52,5
5-9 yıl	68	32,7	34,3	86,9
10-14 yıl	20	9,6	10,1	97,0
15-19 yıl	6	2,9	3	100,0
Toplam	198	95,2	100,0	
Cevap Vermeyen	10	4,8		
Toplam	208	100,0		

Araştırmaya katılan katılımcıların, iş yerlerinde çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %50'sinin 4 sene ve altı, %32,7'sinin 5 ve 9 yıl arası, %9,6'sının 10 ve 14

yıl arası, %2,9'unun 15 ve 19 yıl arasında çalıştıkları belirlenmiştir. Ayrıca değerlendirmeye alınan 208 kişiden 10'unun çalışma sürelerine cevap vermedikleri belirlenmiştir.

Tablo 7.

Katılımcıların çocuk sayılarına göre frekans dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	137	65,9	68,5	68,5
1	33	15,9	16,5	85,0
2	19	9,1	9,5	94,5
3	6	2,9	3,0	97,5
4 ve üzeri	5	2,4	2,5	100
Toplam	200	96,2	100	
Cevap Vermeyen	8	3,8		
Toplam	208	100,0		

Araştırmaya katılan katılımcıların, sahip oldukları çocuk sayılarına göre dağılımları incelendiğinde, %65,9'unun çocuk sahibi olmadığı, %15,9'unun 1 çocuğu olduğu, %9,1'inin 2 çocuğu olduğu, %2,9'unun 3 çocuğu olduğu ve %2,4'ünün 4 ve üzeri çocuğu olduğu ve değerlendirmeye alınan 208 kişiden 8 kişinin çocuk sayısı sorusuna cevap vermediği belirlenmiştir.

4.2. Güvenirlilik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Hizmetkâr liderlik ve iş tatminine dair verilerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (güvenirlilik) (Cronbach's Alpha değerleri) Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8

Ölçeklerin KMO, barlett ve güvenirlilik test değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Hizmetkâr Liderlik	0,851	539,695	0,000	0,827
İş Tatmini	0,829	1125,561	0,000	0,875

Tablo 8'e bakıldığında, KMO (Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerleri sonuçlarının her iki değişkende de 0,60 ve üzeri olması faktör analizi için verilerin homojen olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde Barlett anlamlılıkta $\text{sig}=0,000<0,05$ koşulunu sağlamaktadır (Özdemirci ve Saruhan, 2020: 228). Araştırmada Cronbach's Alpha değer aralıkları; $(0,60<\text{Cronbach's Alpha}<0,80)$ arasındaysa güvenilir, $(0,80<\text{Cronbach's Alpha}<1,00)$ arasında yüksek güvenilirlik şeklinde kabul edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

4.2.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Tablo 9.

Hizmetkâr Liderlik ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

Değişken Kodu	Hizmetkâr Liderlik
A1	0,813
A2	0,793
A3	0,784
A4	0,665
A5	0,798
A6	0,542
A7	0,554
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	0,827
Açıklanan Varyans	51,215

Yapılan faktör analizi sonucu faktör yükü 0,50'nin altında bulunan madde bulunmamaktadır. Faktör analizi sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeğinin yapısal olarak teoriye uygun olduğu, yapı geçerliliğini de sağladığı ifade edilebilir. Hizmetkâr liderlik ölçeği ile ilgili maddelere ait olan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10.

Hizmetkâr Liderlik ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Hizmetkâr Liderlik	A1	4,4279	0,80733	4,1339
	A2	4,4519	0,74704	
	A3	4,2308	0,81922	
	A4	4,0577	0,80849	
	A5	4,1587	0,94221	
	A6	3,5433	1,05320	
	A7	4,0673	0,90372	

4.2.2. İş Tatmini Ölçeği

Tablo 11.

İş Tatmini ölçeği döndürülmüş faktör yükleri

Değişken Kodu	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
B9	0,535	
B11	0,559	
B12	0,663	
B13	0,535	
B14	0,656	
B16	0,765	
B17	0,777	
B19		0,737
B20		0,693
B22		0,742
B23		0,656
B24		0,692
B25		0,635
B27		0,559
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	0,814	0,828
Açıklanan Varyans	27,104	23,080

İki boyuttan oluşan iş tatminine ait 20 sorudan, 8-17 numaralı sorular içsel tatmine ve 18-27 numaralı sorular dışsal tatmine aittir. İçsel tatmine ait olan 8-17 numaralı sorulardan 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17 numaralı sorular, dışsal tatmine ait 18-27 numaralı sorulardan ise 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27 numaralı soruların faktör yükü 0,50'nin üstünde bulunduğu için bu soruların anlaşıldığını, diğer soruların faktör yükü 0,50'nin altında kaldığı için bu soruların ise anlaşılmadığını söyleyebiliriz. Hizmetkâr liderlik ölçeği ile ilgili maddelere ait olan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12.

İş Tatmini ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
İçsel Tatmin	B9	3,7692	0,98030	4,0446
	B11	4,0096	0,90618	
	B12	4,2452	0,88600	
	B13	4,3029	0,76113	
	B14	3,8413	0,94732	
	B16	4,1298	0,77863	
	B17	4,0144	0,81932	
Dışsal Tatmin	B19	4,0817	0,86144	4,0157
	B20	3,7885	0,89737	
	B22	3,9423	0,89364	
	B23	4,0144	0,77695	
	B24	4,3413	0,80687	
	B25	4,0577	0,93589	
	B27	3,8846	0,98105	

4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması için pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan ilişkiler dahilinde; bağımsız değişkenin (hizmetkâr liderlik) ve bağımlı değişken (iş tatmini) arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu değişkenler arası ilişkiyi belirlemeye ait bulgular aşağıda sırasıyla verilmektedir.

Tablo 13.

Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık boyutlarına ait korelasyon analizi Sonuçları

		Hizmetkâr Liderlik	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Hizmetkâr Liderlik	Pearson Korelasyonu	1	0,705**	0,755**
	Sig (2-tailed)		0,000	0,000
İçsel Tatmin	Pearson Korelasyonu	0,705**	1	0,720**
	Sig (2-tailed)	0,000		0,000
Dışsal Tatmin	Pearson Korelasyonu	0,755**	0,720**	1
	Sig (2-tailed)	0,000	0,000	

4.3.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Hizmetkâr liderlik, iş tatmini boyutları; içsel tatmin ve dışsal tatmin arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 15'te verilmektedir.

Araştırmada hizmetkâr liderlik boyutu ile iş tatmini boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutları arasında pozitif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre; işgörenlerin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile içsel tatmin arasında pozitif yönde ($r=0,705$; $p<0,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ile dışsal tatmin arasında pozitif yönde ($r=0,755$; $p<0,01$) ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.3.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi ile araştırılan değişkenlerin birbirleri arasında bir ilişki olup olmadığı ölçülmekte ancak hangi değişkenin hangilerini veya ne seviyede etkilediği ölçülememektedir (Kanten, 2012: 218). Korelasyon analizinin sonuçlarını incelediğimizde bağımsız değişkenin (hizmetkâr liderlik), bağımlı değişkeni (iş tatmini) ne düzeyde etkilediğinin ve bu etkide aracı değişken (duygusal bağlılığın) rolünün açıklanması önem taşımaktadır. Korelasyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek adına regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14.

Hizmetkâr liderliğin içsel tatmin boyutu üzerindeki etkisi

	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
İçsel Tatmin				
(Model 1) Sabit	1,187	0,196		0,000
Hizmetkâr liderlik	0,0671	0,047	0,705	0,000
F: 204,024				
R2: 0,495				

Tablo 14’de sunulan regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma modelindeki bağımsız değişken hizmetkâr liderlik ile ve bağımlı değişen iş tatmini boyutlarından içsel tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon analizi modelinin geçerli olduğu söylenebilir (F= 204,024; p<0,05). Hizmetkâr liderlik kişilik özelliği ($\beta= 0,705$; p<0,05) AVM çalışanlarının içsel tatminlerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda H1A hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik değişkeni, bağımlı değişken iş tatmini boyutlarından içsel tatmin değişkeninde meydana gelen değişimin yüzde 49’unu açıklamaktadır.

Tablo 15.

Hizmetkâr liderliğin dışsal tatmin boyutu üzerindeki etkisi

	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Dışsal Tatmin				
(Model 1) Sabit	1,134	0,178		0,000
Hizmetkâr liderlik	0,702	0,042	0,755	0,000
F: 273,069				
R2: 0,568				

Tablo 15’de sunulan regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma modelindeki bağımsız değişken hizmetkâr liderlik ile ve bağımlı değişen iş tatmini boyutlarından dışsal tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon analizi modelinin geçerli olduğu söylenebilir (F= 273,069; p<0,05). Hizmetkâr liderlik kişilik özelliği ($\beta= 0,755$; p<0,05) AVM çalışanlarının dışsal tatminlerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda H1B hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik

değişkeni, bağımlı değişken iş tatmini boyutlarından dışsal tatmin değişkeninde meydana gelen değişimin yüzde 57'sini açıklamaktadır.

Ayrıca hizmetkâr liderlik değişkeninin, iş tatmini boyutlarından hem içsel tatmini hem de dışsal tatmini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği için, hizmetkâr liderliğin iş tatmini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği sonucuna varmak mümkündür. Bu doğrultuda H1 hipotezi de desteklenmiştir.

4.3.3. ANOVA Analizine İlişkin Bulgular

H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10 ve H11 hipotezlerimizin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan t ve ANOVA testleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 16.

Yaş değişkenine göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin ANOVA analizi bulguları

	Yaş		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig
Hizmetkâr Liderlik	18-23 24-29 30-35 36-41 42 ve üzeri	Gruplar Arası	2,737	4	0,684	1,901	0,112
		Grup İçi	70,568	196	0,360		
		Toplam	73,306	200			
İçsel Tatmin	18-23 24-29 30-35 36-41 42 ve üzeri	Gruplar Arası	1,813	4	0,453	1,333	0,259
		Grup İçi	66,633	196	0,340		
		Toplam	68,445	200			
Dışsal Tatmin	18-23 24-29 30-35 36-41 42 ve üzeri	Gruplar Arası	3,982	4	0,996	3,449	0,009
		Grup İçi	56,572	196	0,289		
		Toplam	60,555	200			

Tablo 16'da sunulan yaş değişkenine göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatminine ilişkin ANOVA analizinin bulgularına baktığımızda, hizmetkâr liderlik boyutunun yaş değişkenine göre değişiklik göstermediğini ($F= 1,901$; $p>0,05$), iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin boyutunun yaş değişkenine göre değişiklik göstermediğini ($F= 1,333$; $p>0,05$), ancak dışsal tatmin boyutunun yaş değişkenine göre değişiklik gösterdiğini söyleyebiliriz ($F= 3,449$; $p<0,05$). Bu durumda H2 Hipotezi desteklenmemiş ancak H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 17.

İşgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin ANOVA analizinde yaş düzeyi bulguları

	(I) yaş	(J) yaş	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Hizmetkâr Liderlik	18-23	24-29	-0,10240	0,11212	0,933	-0,4511	0,2463
		30-35	-0,11005	0,13705	0,958	-0,5362	0,3162
		36-41	-0,40767	0,15226	0,132	-0,8812	0,0658
		42 ve üzeri	-0,22909	0,31431	0,970	-1,2065	0,7484
	24-29	18-23	0,10240	0,11212	0,933	-0,2463	0,4511
		30-35	-0,00764	0,11744	1,000	-0,3728	0,3576
		36-41	-0,30526	0,13488	0,279	-0,7247	0,1142
		42 ve üzeri	-0,12669	0,30627	0,997	-1,0791	0,8257
	30-35	18-23	0,11005	0,13705	0,958	-0,3162	0,5362
		24-29	0,00764	0,11744	1,000	-0,3576	0,3728
		36-41	-0,29762	0,15621	0,461	-0,7834	0,1882
		42 ve üzeri	-0,11905	0,31625	0,998	-1,1025	0,8644
	36-41	18-23	0,40767	0,15226	0,132	-0,0658	0,8812
		24-29	0,30526	0,13488	0,279	-0,1142	0,7247
		30-35	0,29762	0,15621	0,461	-0,1882	0,7834
		42 ve üzeri	0,17857	0,32313	0,989	-0,8263	1,1834
	42 ve üzeri	18-23	0,22909	0,31431	0,970	-0,7484	1,2065
		24-29	0,12669	0,30627	0,997	-0,8257	1,0791
		30-35	0,11905	0,31625	0,998	-0,8644	1,1025
		36-41	-0,17857	0,32313	0,989	-1,1834	0,8263
İşsel Tatmin	18-23	24-29	0,04367	0,10895	0,997	-0,2951	0,3825
		30-35	-0,16206	0,13317	0,830	-0,5762	0,2521
		36-41	-0,18917	0,14795	0,802	-0,6493	0,2709
		42 ve üzeri	-0,02317	0,30542	1,000	-0,9730	0,9266
	24-29	18-23	-0,04367	0,10895	0,997	-0,3825	0,2951
		30-35	-0,20573	0,11411	0,518	-0,5606	0,1491
		36-41	-0,23284	0,13106	0,534	-0,6404	0,1747
		42 ve üzeri	-0,06684	0,29761	1,000	-0,9923	0,8587
	30-35	18-23	0,16206	0,13317	0,830	-0,2521	0,5762

		24-29	0,20573	0,11411	0,518	-0,1491	0,5606
		36-41	-0,02711	0,15180	1,000	-0,4992	0,4449
		42 ve üzeri	0,13889	0,30730	0,995	-0,8168	1,0945
	36-41	18-23	0,18917	0,14795	0,802	-0,2709	0,6493
		24-29	0,23284	0,13106	0,534	-0,1747	0,6404
		30-35	0,02711	0,15180	1,000	-0,4449	0,4992
		42 ve üzeri	0,16600	0,31399	0,991	-0,8104	1,1424
	42 ve üzeri	18-23	0,02317	0,30542	1,000	-0,9266	0,9730
		24-29	0,06684	0,29761	1,000	-0,8587	0,9923
		30-35	-0,13889	0,30730	0,995	-1,0945	0,8168
		36-41	-0,16600	0,31399	0,991	-1,1424	0,8104
Dışsal Tatmin	18-23	24-29	-0,00629	0,10039	1,000	-0,3185	0,3059
		30-35	-0,24255	0,12271	0,421	-0,6241	0,1391
		36-41	-0,38166	0,13633	0,102	-0,8056	0,0423
		42 ve üzeri	-0,17866	0,28142	0,982	-1,0538	0,6965
	24-29	18-23	0,00629	0,10039	1,000	-0,3059	0,3185
		30-35	-0,23626	0,10515	0,286	-0,5632	0,0907
		36-41	-0,37537	0,12076	0,050	-0,7509	0,0002
		42 ve üzeri	-0,17237	0,27422	0,983	-1,0251	0,6804
	30-35	18-23	0,24255	0,12271	0,421	-0,1391	0,6241
		24-29	0,23626	0,10515	0,286	-0,0907	0,5632
		36-41	-0,13911	0,13987	0,911	-0,5741	0,2959
		42 ve üzeri	0,06389	0,28315	1,000	-0,8167	0,9444
	36-41	18-23	0,38166	0,13633	0,102	-0,0423	0,8056
		24-29	0,37537	0,12076	0,050	-0,0002	0,7509
		30-35	0,13911	0,13987	0,911	-0,2959	0,5741
		42 ve üzeri	0,20300	0,28932	0,974	-0,6967	1,1027
	42 ve üzeri	18-23	0,17866	0,28142	0,982	-0,6965	1,0538
		24-29	0,17237	0,27422	0,983	-0,6804	1,0251
		30-35	-0,06389	0,28315	1,000	-0,9444	0,8167
		36-41	-0,20300	0,28932	0,974	-1,1027	0,6967

Tablo 17’de sunulan işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatminini düzeylerine ilişkin ANOVA analizinde yaş düzeyi bulgularını incelediğimizde, yaş değişkenine göre farklılık

gösteren tek değişken olan dışsal tatmin değişkeninde 30-35 ve 36-41 yaş aralığında bulunanların ($p<0,05$) gösterdikleri farklılığın diğerlerinden daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 18.

Cinsiyete göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin Bağımsız Numune t testi analizi bulguları

		Varsayılanların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t testi						
		F	Sig.	t	df	Sig (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Hizmetkâr Liderlik	Varsayılan Eşit Varyanslar	0,020	0,889	-1,996	194	0,047	-0,17389	0,08710	-0,34569	-0,00210
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-1,961	166,056	0,052	-0,17389	0,08866	-0,34894	0,00115
İçsel Tatmin	Varsayılan Eşit Varyanslar	0,095	0,759	-0,490	194	0,625	-0,04167	0,08510	-0,20951	0,12617
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-0,492	182,001	0,623	-0,04167	0,08469	-0,20877	0,12543
Dışsal Tatmin	Varsayılan Eşit Varyanslar	0,108	0,743	-0,026	194	0,979	-0,00208	0,07960	-0,15907	0,15491
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-0,026	172,660	0,979	-0,00208	0,08032	-0,16061	0,15644

Tablo 18’de bulunan cinsiyete göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin bağımsız numune t testi analizi bulguları incelendiğinde hizmetkâr liderlik değişkeninin cinsiyete göre değişiklik gösterdiğini ($F= 0,20$; $p<0,05$) ancak iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin ($F= 0,95$; $p>0,05$) ve dışsal tatmin ($F= 0,108$; $p>0,05$) boyutlarının değişkenlik göstermediği söylenebilmektedir. Buna Göre H3 hipotezi desteklenirken, H8 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 19.

Cinsiyete göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin t testi analizi grup istatistikleri bulguları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Hizmetkâr	erkek	84	4,0442	0,64538	0,07042
Liderlik	kadın	112	4,2181	0,57013	0,05387
İçsel Tatmin	erkek	84	3,9333	0,57818	0,06309
	kadın	112	3,9750	0,59797	0,05650
Dışsal Tatmin	erkek	84	4,0417	0,57103	0,06230
	kadın	112	4,0437	0,53638	0,05068

Tablo 19’da bulunan hizmetkâr liderlik değişkenine göre anlamlı ortalamalara baktığımızda; kadınların 4,21, erkeklerin 4,05 ortalamaya sahip olduğu ve buna göre kadınların hizmetkâr liderlik algılarının erkeklere daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 20.

Medeni Durumlarına göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin bağımsız numune t testi analizi bulguları

	Varsayılanların Eşitliği için Levene Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin t testi								
		F	Sig.	t	df	Sig (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Hizmetkâr Liderlik	Varsayılan Eşit Varyanslar	0,938	0,334	1,334	194	0,184	0,11590	0,08685	-0,5539	0,28718
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			1,366	189,735	0,174	0,11590	0,08484	-0,5145	0,28324
İçsel Tatmin	Varsayılan Eşit Varyanslar	9,466	0,002	1,373	194	0,171	0,11582	0,08433	-0,5048	0,28212
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			1,423	194,126	0,156	0,11582	0,08140	-0,4473	0,27636
Dışsal Tatmin	Varsayılan Eşit Varyanslar	9,801	0,002	2,087	194	0,038	0,16476	0,07894	-0,0908	0,32044
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			2,203	197,000	0,029	0,16476	0,07479	-0,1726	0,31225

Tablo 20’ de bulunan medeni durumlara göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin bağımsız numune t testi analizi bulguları incelendiğinde hizmetkâr liderlik (F= 0,938; p>0,05) ve iş tatmini (F= 9,466; p>0,05) alt boyutlarından içsel tatmin değişkenlerinin medeni durumlara göre değişiklik göstermediği ancak iş tatmini alt boyutlarından dışsal tatmin (F= 9,801; p<0,05) boyutunun değişkenlik gösterdiği söylenebilmektedir. Buna Göre H4 hipotezi desteklenmezken, H9 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 21.

Medeni durumlarına göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin t testi analizi grup istatistikleri bulguları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Hizmetkâr	Evli	83	4,2083	0,55342	0,06075
Liderlik	Bekâr	116	4,0924	0,63784	0,05922
İçsel Tatmin	Evli	83	4,0253	0,51177	0,05617
	Bekâr	116	3,9095	0,63451	0,05891
Dışsal Tatmin	Evli	83	4,1398	0,43977	0,04827
	Bekâr	116	3,9750	0,61529	0,05713

Tablo 21’de bulunan iş tatmini alt boyutlarından dışsal tatmin değişkenine göre anlamlı ortalamalara baktığımızda; evli olanların 4,1398, bekâr olanların ise 3,9750 ortalamaya sahip olduğu ve buna göre evli olan çalışanların dışsal tatmin algılarının bekar olanlara göre daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 22.

Çalışma sürelerine göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin ANOVA analizi bulguları

	Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig
Hizmetkâr Liderlik		Gruplar Arası	1,416	3	0,472	1,290	0,279
		Grup İçi	70,971	194	0,366		
		Toplam	72,387	197			
İçsel Tatmin	0-4 5-9 10-14	Gruplar Arası	1,127	3	0,376	1,108	0,347
		Grup İçi	65,777	194	0,339		
		Toplam	66,904	197			
Dışsal Tatmin	15-19 20 ve üzeri	Gruplar Arası	1,799	3	0,600	2,031	0,111
		Grup İçi	57,295	194	0,295		
		Toplam	59,095	197			

Tablo 22’de sunulan çalışma sürelerine göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatminine ilişkin ANOVA analizinin bulgularına baktığımızda, hizmetkâr liderlik ($F= 1,290$; $p>0,05$) değişkeninin, iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin ($F= 1,108$; $p>0,05$) ve dışsal tatmin ($F= 2,031$; $p>0,05$) boyutlarının çalışma sürelerine göre değişiklik göstermediğini söyleyebiliriz. Bu durumda H5 ve H10 Hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 23.

Çocuk sayılarına göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin ANOVA analizi bulguları

	Çocuk Sayısı		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig
Hizmetkâr Liderlik	0 1 2 3 4 ve üzeri	Gruplar Arası	2,540	4	0,635	1,735	0,140
		Grup İçi	70,579	195	0,362		
		Toplam	73,120	199			
İçsel Tatmin		Gruplar Arası	1,513	4	0,378	1,098	0,359
		Grup İçi	67,203	195	0,345		
		Toplam	68,716	199			
Dışsal Tatmin		Gruplar Arası	2,589	4	0,647	2,161	0,075
		Grup İçi	58,390	195	0,299		
		Toplam	60,979	199			

Tablo 23’de sunulan çocuk sayılarına göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatminine ilişkin ANOVA analizinin bulgularına baktığımızda, hizmetkâr liderlik ($F= 1,735$; $p>0,05$) değişkeninin, iş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin ($F= 1,098$; $p>0,05$) ve dışsal tatmin ($F= 2,161$; $p>0,05$) boyutlarının çocuk sayılarına göre değişiklik göstermediğini söyleyebiliriz. Bu durumda H6 ve H11 Hipotezleri desteklenmemiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda ülkemizde sayıları hızla artan, hem kentlerin hem de insanların yaşamlarının önemli bir parçası haline gelen, hemen hemen her ilde bulunan AVM'ler ülke ekonomisine olumlu yönde katkı sağlamakla birlikte, on binlerce çalışana da istihdam olanağı sağlamaktadır. Bu nedenle AVM'lerde çalışan işgörelere, sergiledikleri davranışlara ve duygularına verilen önem her geçen gün artmaktadır. Bir kurumun başarısında görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinin yanı sıra, o kurumda hizmetkâr liderlik davranış gösteren çalışanların bulunmasının da kurumun başarısı üzerinde önemli etkisi olacağı söylenebilir. Bu bağlamda bu tez çalışmasında bir liderlik tipi olan hizmetkâr liderlik davranışının iş tatminini etkilediği varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı hizmetkâr liderlik algısının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Elde edilecek bulgularla örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamak ve diğer araştırmacılara yol göstermek hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda ilgili literatür taranarak değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren bir model geliştirilmiş ve modeli test etmek amacıyla hizmetkâr liderlik ölçeği ve iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Demografik özelliklerinin belirlenmesi için beş adet soru sorulmuştur. Literatürden faydalanarak geliştirilen araştırma modeli çerçevesinde hipotezler kurulmuştur. Araştırma, Çanakkale ili sınırları içerisinde bulunan Esas 17 Burda AVM'de çalışan işgörelere elde edilen veriler ile test edilmiştir. Bununla beraber araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenerek elde edilen bulgular değerlendirilmeye alınmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda hizmetkâr liderlik değişkeni ile iş tatmini değişkeninin alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Devamında yapılan regresyon analizi ile de bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Öncelikle araştırma modelindeki bağımsız değişken hizmetkâr liderlik ile bağımlı değişken iş tatmininin içsel tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon analizi yapılmış olup, hizmetkâr liderliğin, AVM çalışanlarının içsel tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda H1A hipotezi desteklenmiştir. Daha sonra araştırma modelindeki bağımsız değişken hizmetkâr liderlik ile ve bağımlı değişken iş

tatmininin dışsal tatmin boyutu arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon analizi yapılmış olup, hizmetkâr liderliğin AVM alışanlarının dışsal tatminlerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda H1B hipotezi de desteklenmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderlik değişkeninin, iş tatmini boyutlarından hem içsel tatmini hem de dışsal tatmini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği için, hizmetkâr liderliğin iş tatmini pozitif yönde ve anlamlı etkilediği sonucuna varmak mümkündür. Bu doğrultuda H1 hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

Bu durum işgörenlerin hizmetkâr liderliklerinin iş tatminini etkilediğini ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlik seviyesinin artması işgörenlerin iş tatmininin de artmasını sağlayacaktır. AVM iş görenlerinin gösterdikleri hizmetkâr liderlik çalışanların iş tatmini seviyelerini etkilemektedir. Yani; hizmetkâr liderlik özelliklerinin fazla olması ve bu özelliklerin yapılan işe yansıtılması, çalışanların içsel ve dışsal tatmininin sağlanması açısından önemlidir.

İşgörenlerin yaptıkları işlerinden tatmin olması, AVM'ye gelen müşterilerin aldıkları hizmetlerden dolayı AVM den memnun ve mutlu ayrılmasını sağlayacaktır.

Yüksek hizmetkâr liderlik algısına sahip işgörenlerin içsel ve dışsal tatminlerinin olması; hem yaptıkları işten memnun olmaları hem de aldıkları ücret ve terfi gibi imkânlardan memnuniyet duydukları anlamına gelmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler ışığında iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını, çıkar ve isteklerini kendi çıkarlarının önünde tutan, ben kavramından daha çok biz kavramı ile hareket eden hizmetkâr bir lider, hizmetkâr liderlik özelliklerini ne kadar çok taşıyorsa işinden o kadar fazla tatmin olur. İş tatmini seviyesi ne kadar yüksek ise işgörenlerin mutluluğu, üretkenliği, yaptığı işin kalitesi ve verimliliği o kadar yüksek olur. Ayrıca iş tatmini yüksek olan işgörenlere sahip kurumlarda daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı olacağı ifade edilebilir.

AVM alışanlarının hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlerden olan yaş, çalışma süresi ve ocuk sayısına göre anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek için One Way ANOVA testi, cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek içinse t testi uygulanmıştır. ANOVA analizi ve t testi analizi sonuçlarına göre;

- Demografik özelliklerden yaş değişkenine göre hizmetkâr liderlik boyutunun ve iş tatmininin içsel tatmin boyutunun farklılık göstermediği, ancak dışsal tatmin boyutunun farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu durumda H2 Hipotezi desteklenmemiş ancak H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Bunun sonucunda farklı yaş gruplarından oluşan işgörenlerin aynı benzer içsel tatmin düzeylerine sahip oldukları, kurumda tüm çalışanlara eşit bir şekilde davranıldığı, hizmetkâr liderlik davranışının tüm yaş gruplarında aynı olduğu söylenebilir. Kurumda yaşı ilerlemiş deneyimli bir çalışan ile yeni işe başlayan genç birisinin sahip olduğu içsel tatmin duygusunun aynı olduğu ifade edilebilir. Araştırmaya katılan işgörenler % 82,7 oranında genç ve orta denilen 18-35 yaş grubundan oluşmaktadır. Bundan yola çıkarak; çalışma koşulları, ücretler, takdir, politikalar ve ilerleme fırsatları gibi faktörleri içeren dışsal tatminin genç ve orta yaş seviyesinde daha çok önemsendiği ifade edilebilir.
- Demografik özelliklerden çalışma sürelerine göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik değişkeninin, iş tatmininin içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının farklılık göstermediği görülmüştür. Bu durumda H5 ve H10 Hipotezleri desteklenmemiştir. Buna göre işe yeni başlayan bir işgörenle uzun yıllardır çalışan bir işgörenin aynı tatmin düzeyine sahip olması, kurumda tüm işgörelere eşit davranıldığı, kurumda çalışanların sahip olduğu hizmetkâr liderlik davranışının aynı olduğu ifade edilebilir.
- Demografik özelliklerden çocuk sayılarına göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik değişkeninin, iş tatmininin içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının farklılık göstermediği görülmüştür. Bu durumda H6 ve H11 Hipotezleri desteklenmemiştir. Buna göre çocuk sahibi olmayan bir işgörenle çocuk sahibi olan işgörenlerin liderliklerinin ve iş tatminlerinin aynı olduğu söylenebilir. Çocuk sahibi olunmasına göre aynı tatmin düzeylerine sahip olunması maddi ve manevi beklentilerin tüm işgörenler için yeterli olduğu anlamına gelir. Çocuk sahibi olan işgörenlerin ailesini geçindirmek için daha çok maddi beklentiye girebilecekleri düşünülebilirken, çocuk sahibi olmayan çalışanlara göre aldıkları ücret, sahip oldukları sosyal haklar ve terfi gibi dışsal tatmin özelliklerinden memnun oldukları ve böyle bir beklentiye girmedikleri söylenebilmektedir. Ayrıca çocuk sahibi olmayan işgörenlerin, çocuk sahibi olanların aksine kendini ortaya koyabilme, sorumluluk alabilme ve

yeteneklerini keşfetme gibi içsel tatmin unsurlarından aynı seviyede memnun oldukları ifade edilebilir.

- Demografik özelliklerden cinsiyete göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik değişkeninin farklılık gösterdiği ancak iş tatmininin içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarının farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre H3 hipotezi desteklenirken, H8 hipotezi desteklenmemektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde kadınların hizmetkâr liderlik algılarının erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Buna göre AVM de çalışan kadın ve erkek işgörenlerin aldıkları ücret, sahip oldukları sosyal haklar ve terfi gibi dışsal tatmin özellikleri ile kendini ortaya koyabilme, sorumluluk alabilme ve yeteneklerini keşfetme gibi içsel tatmin unsurlarının aynı seviyede olduğu, ancak kadın çalışanların hizmetkâr liderlik davranışlarına erkeklere göre daha çok önem verdiği söylenebilmektedir. Bunun sebeplerinden birinin günümüzde ev geçindirme sorumluluğunun kadınlara nazaran daha çok olan erkeklerde olmasıdır. Dolayısıyla erkeklerin hizmetkâr liderlikten daha çok yaptıkları işten tatmin olup olmamalarına, kadınların ise daha duygusal olmalarından dolayı iş tatmininin yanı sıra hizmetkâr liderliğe daha çok önem verdikleri ifade edilebilir.
- Demografik özelliklerden medeni durumlarına göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik değişkeninin ve iş tatmininin içsel tatmin boyutunun farklılık göstermediği ancak iş tatmininin dışsal tatmin boyutunun farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre H4 hipotezi desteklenmezken, H9 hipotezi kısmen desteklenmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde evli olan çalışanların dışsal tatmininin bekâr olanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda evli olan işgörenlerle bekâr olan işgörenlerin hizmetkâr liderlikleri ve kendini ortaya koyabilme, sorumluluk alabilme ve yeteneklerini keşfetme gibi içsel tatmin düzeyleri aynı iken, evli olan işgörenler kendi geçimlerinin yanı sıra aile olmanın vermiş olduğu sorumlulukla aldıkları ücret, sahip oldukları sosyal haklar ve terfi gibi dışsal tatmin özelliklere daha çok önem verdikleri ifade edilebilir.

Elde edilen bulgular neticesinde işgörenlerin iş tatminine sahip olmasında hizmetkâr liderliğin ne kadar önemli olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Kendi menfaatlerinden daha çok herkesin menfaatini ön planda tutan hizmetkâr liderlik özelliğine sahip çalışanların bulunduğu kurumda güven duygusu ve motivasyon üst düzeyde olacaktır.

Güven duygusu ve motivasyonun üst düzeyde olduğu bir kurumda iş tatmini elde etmek çok daha kolay olacaktır. Ancak iş tatminin dinamik bir yapıya sahip olduğu ve sürekli canlı tutulması gerektiği unutulmamalıdır. İşgörenlerin sahip oldukları hizmetkâr liderlik özelliklerini devamlı ve tam olarak yansıtamaması durumda iş tatmini duygusu azalacak ve kurumda güven duygusu ile motivasyon kaybolacaktır. Buna bağlı olarak işgörenlerin verimi düşecek ve kurumun başarısı azalacaktır. Bu yüzden işgörenlerin sahip oldukları hizmetkâr liderlik özelliklerini sürekli aynı seviyede ortaya koyması iş tatminini kontrol altında tutulması sağlanmalıdır.

Araştırmanın sonuçları yalnızca araştırmanın yapıldığı Çanakkale İli Merkez İlçesinde bulunan Esas 17 Burda AVM çalışanlarına özgü olup genellenebilirliği açısından sınırlılık oluşturmaktadır. Bu çalışmada iş tatmini açısından hizmetkâr liderliğin etkili bir liderlik özelliği olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Farklı örneklerde ya da başka illerde bulunan AVM'ler de çalışan işgörenlerin hizmetkâr liderlik algısının iş tatmine olan etkisi değişebilir. Bu sebeple yapılacak olan çalışmaların farklı örnekler üzerinde yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, araştırmacılar ve uygulayıcılara yönelik birtakım öneriler sunulmaktadır.

Yönetici, araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik öneriler:

- Bu araştırma AVM sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Aynı araştırmanın daha fazla sayıda farklı örneklem grupları (kamu personelleri, akademik personeller, başka hizmet sektörü ve sağlık sektörü, vb.) üzerinde de uygulanması hizmetkâr liderlik kişilik özelliğinin daha sağlıklı açıklanmasına fayda sağlayabilir.
- Yöneticilerin hizmetkâr liderlik seviyelerinin artırılması için eğitimler verilebilir.
- Hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olsun ya da olmasın, çalışanların iş tatmini seviyelerinin yapılacak olan kurslar, seminerler ve sosyal etkinliklerle desteklenmesi gerektiği yöneticilere tavsiye edilebilir.
- Hizmetkâr liderlik ile ilgili farklı ölçeklerle yeni çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Addis, F. S (2005). *The Servant Leader. Rough Notes.*
- Ağça, V. ve H. Ertan (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 10.2, 135-156.
- Akıncı, Z (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi,* 4, 1-25.
- Akiş, Y. T, (2004), *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.
- Akşit Aşık, N (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi,* 467, 31-51.
- Akyüz, B (2014). *Yönetimde Hizmetkâr Liderlik.* Ankara: Gece Kitaplığı.
- 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.
- Andrews, C. G (2003). Comparative analysis of management and employee job satisfaction and policy perceptions. Doctoral Dissertation, University of North Texas, Texas.
- Arnold, J.H. ve Feldman, C. D (1986). *Organizational behavior.* New York: Mcgraw-Hill.
- Aşık, N.A (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi,* 467, 31-51.
- Aydın, B., (2018), Sınıf Öğretmeni Adaylarının Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleriyle Kariyer Geliştirme Arzuları Arasındaki İlişki. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi Uluslararası E-Dergi; Cilt 4. Sayı 1,* 229-249.
- Barbuto, J. E., Wheeler, D. W (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership.* Group ve Organization Management, 31 (3), 300-326.

- Başol, O. ve Saruhan, O (2018) Alışveriş Merkezi Çalışanlarının Çalışma Koşullarının İnsan Onuruna Yakıştır İş Bağlamında Değerlendirilmesi: Nitel Bir İnceleme *KOSBED*, 2018, 36, 127 – 147.
- Baysal, A.C (1981). *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- Baytok A. ve Ergen F.D (2013).Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), S:105-157-158
- Beck, C. D (2010). Antecents of servant leadership: A mixed methods study. Yayımlanmamış doktora tezi, University of Nebraska, Lincoln.
- Bozkurt, Ö.,Yurt, İ (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), ss. 121- 139.
- Brewer, C. (2010). *Servant Leadership: A Review of Literature*, Online Journal
- Cerff, K. Ve Winston, B.E (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model. An Extension of Patterson and Winston's Models, Servant Leadership Research Roundtable. School Of Leadership Studies Regent University. s. 5.
- Ceylan, A (1998). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Yayınları.
- Chen, Z. X., Francesco, A. M (2003). The relationship between the three componenets of commitment and employee performance in china. *Journal of Vocational Behavior*, V.62.
- Çaldıranlı, S. (1998). "21.Yüzyıl Anlayışında Yeni Bir Model: Hizmetkâr Liderlik." *Sızıntı Dergisi*, 20(239).
- Çiftiyıldız, K (2015). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Doğu Marmara ISO 500 firma örneği. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dal, L. ve Çobanoğlu, S (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.19, S.4, s.287-388.
- Demirtaş, Ö., Akdoğan, A. A (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), ss.59–67.
- DePree, Max (1998), *What is Leadership?*, Hickman, G.R (Ed.), *Leading Organizations* (s.130-132), California, Sage.
- Duyan, Emin Cihan ve Dierendonck, Dirk van (2014) *Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru*, Sosyoloji Konferansları No: 49 / 1-32.
- Eren, E (2000). *Örgütlerde davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, F (2017). T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği Yüksek Lisans Tezi.
- Ergen, F. D (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.
- Erkutlu, V. H (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Elif Yayınevi s:121.
- Eroğlu, F (2015). *Davranış bilimleri* (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Eroğluer, K (2008). Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. Alfa Yayınları,783s.
- Gazioğlu, S. ve Tansel, A (2006). *Job satisfaction in britain: individual and job related factors*. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gibson, J.L; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H.; Konopaske, R (2006), *Organizations: Behavior, Structure and Processes*, New York, McGraw-Hill.

- Greenleaf, Robert K (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, Paulist Press, <http://www.greenleaf.org> (Erişim Tarihi: 05.04.2022).
- Güner, A. R (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi Yüksek lisans tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, R (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi.
- Hackett ; B., Hausdorf A (1994). "Further assessments of meyer and allen's (1991) three component model of organizational commitment." *Jornal of Applied Psychology*, 79(1), ss. 15-24.
- Hesse, H.(2010). *Doğu Yolculuğu*. Kitabı.
- İşcan Ö. F. ve Sayın, U (2010). "Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kanten, P (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karaman, D (2018). Demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 66-78.
- Kaya, Evrim (2009), *Hizmetkâr Liderlik: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keith, K.M. (2010). "The Key Practices of Servant-Leaders, Accessed." 7-Jun-2011, <http://www.greenleaf.org/whatissl/TheKeyPracticesOfServant-Leaders.pdf> (Erişim Tarihi: 05.03.2022.)
- Keser, A (2006) *Çalışma yaşamında motivasyon* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- Koğar, H. (2010). Farklı Örneklem Büyüklüklerinde Uç Değerlerle Baş Etme Yöntemlerinin Puanların Geçerlik ve Güvenirlik Kanıtları Üzerindeki Etkisi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Zhao, H.; Henderson, D (2008), *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*, The Leadership Quarterly, 19, 161-177.
- Locke, E (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lokman, D (2014). Hizmetkâr Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.36.
- 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. ve Griffin, R. M (1998). *Organizational behavior* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Nourhouse, Peter G., (2014) *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar* (Çeviren: Cengiz Şimşek) İzmir: Sürat Üniversite Yayınları, S:220-221.
- 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.
- Onorato, M. ve Zhu, J (2015). The relationship between authentic leadership and employee job satisfaction: A cross-industry-sector empirical study. *International Leadership Journal*, 7(2), 81-103.
- Oshagbemi, T (2000). *Gender differences in the job satisfaction of university teachers*. Women in Management Review, 15(7), 331-343.
- Öner, Z. H (2008). Hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütse adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özpehlivan, M (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43- 70.
- Özpehlivan, M (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43- 70.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan personelin iş doyumunu üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15, 1-2.
- Page, Don. Ve Wong, T.Paul (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership”. S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America.
- Patterson, K (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University.
- Russell, R.F. ve Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership ve Organization Development Journal*, (23): 145157.
- Sağlam Arı, G (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, ss.17-36.
- Saylı, H. ve Baytok, A (2012). *Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Serrat, O (2009). *Exercising Servant Leadership*. Knowledge Solutions.
- Smith, C (2005). *The Leadership Theory* of Robert K. Greenleaf, Retrieve.
- Sowmya, K. R. ve Panchanatham, N (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76-79.
- Spears, L. C (2004). *Leader to Leader: Pranticing Servant Leadership*. ABI/INFORM Complete(34), 7-11.
- Spears, L.C. (2004). “Practing Servant-Leadership, Leader to Leader.” 34, Fall, 7-11. <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadership> (Erişim Tarihi: 02.02.2022). byLarrySpears.pdf.

- Spector, P. E (1994). *Job satisfaction survey. Department of Psychology. University of South Florida. Tampa, Florida.*
- Suğur ve Şavran G. T (2008). Türkiye’de Orta Sınıfın Mazbut Hizmetkârları: Kapıcılar, Gündelikçiler Ve Çocuk Bakıcıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 63-3. S: 161-183.*
- Sun, Ö (2002). İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- Taşdemir Afşar, S (2015). Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working For State and Foundation Universities in The Turkey. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources. 17.2, 45-75.*
- Taylor, S.; Pearse, N (2009), Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences 4(4), 223-233.*
- TDK (2006).
- Telman, N. Ve Ünsal, P (2004). *Çalışan Memnuniyeti* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M (1998). *Motivation and job satisfaction.* Manegement Decision, 36(4), 226-231.
- Toker, B (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92- 107.*
- Valle, R.S.; Halling, S (1989), *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology Exploring the Breadth of Human Experience*, New York, Plenum Press.
- Van Dierendonck, D.; Nuijten, I (2011), The Servant Leadership Survey: Development and validition of a multidimensional Measure *Journal of Business and Psychology, 26(3), 249-267.*
- Vinod, Sangeetha. ve Sudhakar, B (2011), Servant Leadership: A Unique Art of Leadership! *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(11), 456-467.*

- Waddell, J. T (2006). *Servant Leadership, Servant Leadership Research Roundtable*.
School Of Leadership Studies Regent University.
- Yener Demircan, D (2021). T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Ana Bilim Dalı Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki
İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama
Doktora Tezi.
- Yenihan, B (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 10-178.
- Yılmaz, H (2011). *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme*. İstanbul: Beta Basım
Yayımları Dağıtım A.Ş.
- Yüksel, İ (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül
çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

EKLER
EK-1
SPSS ANALİZ VERİLERİ
FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

1.Hizmetkâr Liderlik Faktör Analizi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,851	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	539,695
	df	21
	Sig.	0,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,585	51,215	51,215	3,585	51,215	51,215
2	1,023	14,616	65,831			
3	,706	10,079	75,910			
4	,577	8,240	84,150			
5	,441	6,306	90,455			
6	,398	5,689	96,144			
7	,270	3,856	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
A1	,813
A5	,798
A2	,793
A3	,784
A4	,665
A7	,554
A6	,542

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a.1 components
extracted.

2. İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,829
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1125,561
	df	91
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,433	38,810	38,810	5,433	38,810	38,810	3,795	27,104	27,104
2	1,592	11,374	50,184	1,592	11,374	50,184	3,231	23,080	50,184
3	1,147	8,195	58,379						
4	,882	6,300	64,679						
5	,789	5,633	70,311						
6	,685	4,892	75,203						
7	,632	4,511	79,714						
8	,625	4,466	84,180						
9	,530	3,789	87,968						
10	,446	3,186	91,154						
11	,404	2,883	94,037						
12	,321	2,290	96,326						
13	,279	1,993	98,319						
14	,235	1,681	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
B22	,742	,110
B19	,737	,167
B20	,693	
B24	,692	,250
B23	,656	,175
B25	,635	,332
B27	,559	,200
B17	,155	,777
B16	,189	,765
B12	,165	,663
B14		,656
B11	,435	,559
B13	,372	,535
B9	,425	,535

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with
Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3
iterations.

GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

1.Hizmetkâr Liderlik Güvenirlik Analizi Sonuçları

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	7

2. İş Tatmini Güvenirlik Analizi Sonuçları

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	14

KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Hizmetkâr Liderlik, İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		HL	IT	DT
HL	Pearson Correlation	1	,705**	,755**
	Sig (2-tailed)		,000	,000
	N	208	208	208
IT	Pearson Correlation	,705**	1	,720**
	Sig (2-tailed)	,000		,000
	N	208	208	208
DT	Pearson Correlation	,755**	,720**	1
	Sig (2-tailed)	,000	,000	
	N	208	208	208

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

1.Hizmetkâr Liderlik ile İçsel Tatmin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 ^a	,498	,495	,41359

a. Predictors: (Constant), HL

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,900	1	34,900	204,024	,000 ^b
	Residual	35,238	206	,171		
	Total	70,139	207			

a. Dependent Variable: IT

b. Predictors: (Constant), HL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,187	,196		6,048	,000
	HL	,671	,047	,705	14,284	,000

a. Dependent Variable: IT

2. Hizmetkâr Liderlik ile Dışsal Tatmin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,755 ^a	,570	,568	,37407

a. Predictors: (Constant), HL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,211	1	38,211	273,069	,000 ^b
	Residual	28,826	206	,140		
	Total	67,037	207			

a. Dependent Variable: DT

b. Predictors: (Constant), HL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,134	,178		6,388	,000
	HL	,702	,042	,755	16,525	,000

a. Dependent Variable: DT

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

1. Yaş Değişkenine Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik, İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
HL	Between Groups	2,737	4	,684	1,901	,112
	Within Groups	70,568	196	,360		
	Total	73,306	200			
IT	Between Groups	1,813	4	,453	1,333	,259
	Within Groups	66,633	196	,340		
	Total	68,445	200			
DT	Between Groups	3,982	4	,996	3,449	,009
	Within Groups	56,572	196	,289		
	Total	60,555	200			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
HL	18-23	24-29	-,10240	,11212	,933	-,4511	,2463
		30-35	-,11005	,13705	,958	-,5362	,3162
		36-41	-,40767	,15226	,132	-,8812	,0658
		42 ve üzeri	-,22909	,31431	,970	-1,2065	,7484
	24-29	18-23	,10240	,11212	,933	-,2463	,4511
		30-35	-,00764	,11744	1,000	-,3728	,3576
		36-41	-,30526	,13488	,279	-,7247	,1142
		42 ve üzeri	-,12669	,30627	,997	-1,0791	,8257
	30-35	18-23	,11005	,13705	,958	-,3162	,5362
		24-29	,00764	,11744	1,000	-,3576	,3728
		36-41	-,29762	,15621	,461	-,7834	,1882
		42 ve üzeri	-,11905	,31625	,998	-1,1025	,8644
	36-41	18-23	,40767	,15226	,132	-,0658	,8812
		24-29	,30526	,13488	,279	-,1142	,7247
		30-35	,29762	,15621	,461	-,1882	,7834
		42 ve üzeri	,17857	,32313	,989	-,8263	1,1834
42 ve üzeri	18-23	,22909	,31431	,970	-,7484	1,2065	
	24-29	,12669	,30627	,997	-,8257	1,0791	

		30-35	,11905	,31625	,998	-,8644	1,1025
		36-41	-,17857	,32313	,989	-1,1834	,8263
IT	18-23	24-29	,04367	,10895	,997	-,2951	,3825
		30-35	-,16206	,13317	,830	-,5762	,2521
		36-41	-,18917	,14795	,802	-,6493	,2709
		42 ve üzeri	-,02317	,30542	1,000	-,9730	,9266
	24-29	18-23	-,04367	,10895	,997	-,3825	,2951
		30-35	-,20573	,11411	,518	-,5606	,1491
		36-41	-,23284	,13106	,534	-,6404	,1747
		42 ve üzeri	-,06684	,29761	1,000	-,9923	,8587
	30-35	18-23	,16206	,13317	,830	-,2521	,5762
		24-29	,20573	,11411	,518	-,1491	,5606
		36-41	-,02711	,15180	1,000	-,4992	,4449
		42 ve üzeri	,13889	,30730	,995	-,8168	1,0945
	36-41	18-23	,18917	,14795	,802	-,2709	,6493
		24-29	,23284	,13106	,534	-,1747	,6404
		30-35	,02711	,15180	1,000	-,4449	,4992
		42 ve üzeri	,16600	,31399	,991	-,8104	1,1424
42 ve üzeri	18-23	,02317	,30542	1,000	-,9266	,9730	
	24-29	,06684	,29761	1,000	-,8587	,9923	
	30-35	-,13889	,30730	,995	-1,0945	,8168	
	36-41	-,16600	,31399	,991	-1,1424	,8104	
DT	18-23	24-29	-,00629	,10039	1,000	-,3185	,3059
		30-35	-,24255	,12271	,421	-,6241	,1391
		36-41	-,38166	,13633	,102	-,8056	,0423
		42 ve üzeri	-,17866	,28142	,982	-1,0538	,6965
	24-29	18-23	,00629	,10039	1,000	-,3059	,3185
		30-35	-,23626	,10515	,286	-,5632	,0907
		36-41	-,37537	,12076	,050	-,7509	,0002
		42 ve üzeri	-,17237	,27422	,983	-1,0251	,6804
	30-35	18-23	,24255	,12271	,421	-,1391	,6241
		24-29	,23626	,10515	,286	-,0907	,5632
		36-41	-,13911	,13987	,911	-,5741	,2959
		42 ve üzeri	,06389	,28315	1,000	-,8167	,9444
	36-41	18-23	,38166	,13633	,102	-,0423	,8056
		24-29	,37537	,12076	,050	-,0002	,7509
		30-35	,13911	,13987	,911	-,2959	,5741
		42 ve üzeri	,20300	,28932	,974	-,6967	1,1027

42 ve	18-23	,17866	,28142	,982	-,6965	1,0538
üzeri	24-29	,17237	,27422	,983	-,6804	1,0251
	30-35	-,06389	,28315	1,000	-,9444	,8167
	36-41	-,20300	,28932	,974	-1,1027	,6967

2. Çalışma Süresi Değişkenine Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik, İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
HL	Between Groups	1,416	3	,472	1,290	,279
	Within Groups	70,971	194	,366		
	Total	72,387	197			
IT	Between Groups	1,127	3	,376	1,108	,347
	Within Groups	65,777	194	,339		
	Total	66,904	197			
DT	Between Groups	1,799	3	,600	2,031	,111
	Within Groups	57,295	194	,295		
	Total	59,095	197			

2. Çocuk Sayısı Değişkenine Göre İşgörenlerin Hizmetkâr Liderlik, İçsel Tatmin ve Dışsal Tatmin Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
HL	Between Groups	2,540	4	,635	1,755	,140
	Within Groups	70,579	195	,362		
	Total	73,120	199			
IT	Between Groups	1,513	4	,378	1,098	,359
	Within Groups	67,203	195	,345		
	Total	68,716	199			
DT	Between Groups	2,589	4	,647	2,161	,075
	Within Groups	58,390	195	,299		
	Total	60,979	199			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) çocuk sayısı	(J) çocuk sayısı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
HL	0	1	,02708	,11666	1,000	-,3357	,3899
		2	-,12694	,14728	,946	-,5850	,3311
		3	-,55301	,25093	,306	-1,3334	,2274
		4 ve üzeri	-,34348	,27392	,813	-1,1954	,5084
	1	0	-,02708	,11666	1,000	-,3899	,3357
		2	-,15402	,17326	,939	-,6928	,3848
		3	-,58009	,26701	,321	-1,4105	,2503
		4 ve üzeri	-,37056	,28872	,800	-1,2685	,5273
	2	0	,12694	,14728	,946	-,3311	,5850
		1	,15402	,17326	,939	-,3848	,6928
		3	-,42607	,28173	,683	-1,3022	,4501
		4 ve üzeri	-,21654	,30239	,972	-1,1570	,7239
	3	0	,55301	,25093	,306	-,2274	1,3334
		1	,58009	,26701	,321	-,2503	1,4105
		2	,42607	,28173	,683	-,4501	1,3022
		4 ve üzeri	,20952	,36430	,988	-,9234	1,3425
4 ve üzeri	0	,34348	,27392	,813	-,5084	1,1954	
	1	,37056	,28872	,800	-,5273	1,2685	
	2	,21654	,30239	,972	-,7239	1,1570	
	3	-,20952	,36430	,988	-1,3425	,9234	
IT	0	1	-,08153	,11384	,972	-,4356	,2725
		2	-,19285	,14371	,772	-,6398	,2541
		3	-,35426	,24485	,719	-1,1157	,4072
		4 ve üzeri	-,24759	,26728	,930	-1,0788	,5837
	1	0	,08153	,11384	,972	-,2725	,4356
		2	-,11132	,16906	,979	-,6371	,4144
		3	-,27273	,26054	,895	-1,0830	,5375
		4 ve üzeri	-,16606	,28172	,986	-1,0422	,7101
	2	0	,19285	,14371	,772	-,2541	,6398
		1	,11132	,16906	,979	-,4144	,6371
		3	-,16140	,27491	,987	-1,0164	,6936
		4 ve üzeri	-,05474	,29507	1,000	-,9724	,8629
3	0	,35426	,24485	,719	-,4072	1,1157	
	1	,27273	,26054	,895	-,5375	1,0830	

	2		,16140	,27491	,987	-,6936	1,0164
	4 ve üzeri		,10667	,35548	,999	-,9989	1,2122
4 ve üzeri	0		,24759	,26728	,930	-,5837	1,0788
	1		,16606	,28172	,986	-,7101	1,0422
	2		,05474	,29507	1,000	-,8629	,9724
	3		-,10667	,35548	,999	-1,2122	,9989
DT	0	1	-,20046	,10611	,470	-,5305	,1295
		2	-,30142	,13396	,285	-,7180	,1152
		3	-,26107	,22824	,860	-,9709	,4487
		4 ve üzeri	-,22774	,24914	,933	-1,0026	,5471
	1	0	,20046	,10611	,470	-,1295	,5305
		2	-,10096	,15759	,981	-,5910	,3891
		3	-,06061	,24286	1,000	-,8159	,6947
		4 ve üzeri	-,02727	,26260	1,000	-,8440	,7894
	2	0	,30142	,13396	,285	-,1152	,7180
		1	,10096	,15759	,981	-,3891	,5910
		3	,04035	,25625	1,000	-,7566	,8373
		4 ve üzeri	,07368	,27504	,999	-,7817	,9290
	3	0	,26107	,22824	,860	-,4487	,9709
		1	,06061	,24286	1,000	-,6947	,8159
		2	-,04035	,25625	1,000	-,8373	,7566
		4 ve üzeri	,03333	,33135	1,000	-,9972	1,0638
4 ve üzeri	0		,22774	,24914	,933	-,5471	1,0026
	1		,02727	,26260	1,000	-,7894	,8440
	2		-,07368	,27504	,999	-,9290	,7817
	3		-,03333	,33135	1,000	-1,0638	,9972

T TESTİ ANALİZİ SONUÇLARI

1. Cinsiyete göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin Bağımsız Numune t testi analizi bulguları

Group Statistics

	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
HL	erkek	84	4,0442	,64538	,07042
	kadın	112	4,2181	,57013	,05387
IT	erkek	84	3,9333	,57818	,06309
	kadın	112	3,9750	,59797	,05650
DT	erkek	84	4,0417	,57103	,06230
	kadın	112	4,0437	,53638	,05068

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
HL	Equal variances assumed	,020	,889	-1,996	194	,047	-,17389	,08710	-,34569	-,00210
	Equal variances not assumed			-1,961	166,056	,052	-,17389	,08866	-,34894	,00115
IT	Equal variances assumed	,095	,759	-,490	194	,625	-,04167	,08510	-,20951	,12617
	Equal variances not assumed			-,492	182,001	,623	-,04167	,08469	-,20877	,12543
DT	Equal variances assumed	,108	,743	-,026	194	,979	-,00208	,07960	-,15907	,15491
	Equal variances not assumed			-,026	172,660	,979	-,00208	,08032	-,16061	,15644

2. Medeni duruma göre işgörenlerin hizmetkâr liderlik ve iş tatmini düzeylerine ilişkin Bağımsız Numune t testi analizi bulguları

Group Statistics

	medeni durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
HL	evli	83	4,2083	,55342	,06075
	bekar	116	4,0924	,63784	,05922
IT	evli	83	4,0253	,51177	,05617
	bekar	116	3,9095	,63451	,05891
DT	evli	83	4,1398	,43977	,04827
	bekar	116	3,9750	,61529	,05713

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
HL	,938	,334	Equal variances assumed	1,334	197	,184	,11590	,08685	-,05539	,28718
			Equal variances not assumed	1,366	189,735	,174	,11590	,08484	-,05145	,28324
IT	9,47	,002	Equal variances assumed	1,373	197	,171	,11582	,08433	-,05048	,28212
			Equal variances not assumed	1,423	194,126	,156	,11582	,08140	-,04473	,27636
DT	9,80	,002	Equal variances assumed	2,087	197	,038	,16476	,07894	,00908	,32044
			Equal variances not assumed	2,203	197,000	,029	,16476	,07479	,01726	,31225

EK-2
ANKET FORMU

***Değerli Katılımcı;** Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim yazmayınız. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederiz. Saygılarımızla,*

A) Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını “**1-kesinlikle katılmıyorum**”, “**2-katılmıyorum**”, “**3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum**”, “**4-katılıyorum**”, “**5-kesinlikle katılıyorum**” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.



	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.						
2.Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular						
3.Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir						
4.Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbesiyet verir						
5.Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir						
6.Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.						
7.Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.						
8. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.						
9. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından işimden memnunum.						
10. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından işimden memnunum.						

11. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından işimden memnunum.					
12. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından işimden memnunum.					
13. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından işimden memnunum.					
14. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden işimden memnunum.					
15. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden işimden memnunum.					
16. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden işimden memnunum.					
17. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden işimden memnunum.					
18. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden işimden memnunum.					
19. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden işimden memnunum.					
20. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden işimden memnunum.					
21. Terfi imkânının olması yönünden işimden memnunum.					
22. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden işimden memnunum.					
23. Çalışma şartları yönünden işimden memnunum.					
24. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden işimden memnunum.					
25.Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden işimden memnunum.					
26.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden işimden memnunum.					
27. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından işimden memnunum.					

28. Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.					
29. Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
30. Bu işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
31. Bu işletmede “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
32. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
33. İşletmeme karşı güçlü bir ait olma hissim yok.					

1. Yaşınız: () 18-23 () 24-29 () 30-35 () 36-41 () 42 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
3. Medeni durumunuz () Evli () Bekar
4. Bu firmada çalışma süreniz () 0-4, () 5-9 yıl, () 10-14 yıl, () 15-19 yıl, () 20 ve üzeri
5. Çocuk sayınız () 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ve üzeri

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz...