



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**HİZMETKÂR LİDERLİĞİN
İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN
ARACILIK ROLÜ**

**Miray CELEPLİ SÜTBAŞ
1440201033**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Gaye ATİLLA**

ISPARTA – 2020

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Miray Celepli Sütbaş



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Miray CELEPLİ SÜTBAŞ
Öğrenci Numarası	1440201033
Enstitü Ana Bilim Dalı	İŞLETME
Programı	İŞLETME
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Doç. Dr. Gaye ATİLLA
Tez Başlığı	Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü
Turnitin Ödev Numarası	1483625361

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 203 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 06/01/2021 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesininin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;

% 11 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

06/01/2021

(İmza)

Doç. Dr. Gaye ATİLLA

(CELEPLİ SÜTBAŞ, Miray, *Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*, Doktora Tezi, Isparta, 2020)

ÖZET

Araştırmanın amacı, hizmetkâr liderliğin iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini bütüncül bir model içerisinde ele alarak, iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolünü açığa kavuşturmaktır.

Tanımlayıcı, kesitsel tasarım kullanılan araştırma Antalya ilinin 9 devlet hastanesinde 2019 yılında yürülmüştür. Araştırmanın örneklemini Antalya ilinin 9 devlet hastanesinde çalışan 1098 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada Dinnis ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, Kirkman ve Rosen'ın İşgören Performans Ölçeği, Weiss, Davis, England ve Lofquirt tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği, sosyodemografik ve çalışma özellikleri formu kullanılmıştır. Araştırma modelini analiz etmek için SPSS programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Çalışmada sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının, iş performansı düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı düzeyleri üzerindeki etkisinde iş tatmini düzeylerinin kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Sağlık çalışanları üzerinde hizmetkâr liderliğin etkili bir liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, bu araştırmanın çalışan performansı ve tatmininin geliştirilmesinde, örgüt yöneticilerine ve araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanları, Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Performansı, İş Tatmini, Aracılık Rolü

(CELEPLİ SÜTBAŞ, Miray, *The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Servant Leadership on Job Performance*, Doctoral Thesis, Isparta, 2020)

ABSTRACT

This study aims to reveal the mediating role of job satisfaction in this relationship by holistically discussing the job performance and job satisfaction of servant leadership.

This descriptive cross-sectional study was conducted in 9 public hospitals in Antalya from 2019. The study sample included 1098 healthcare professionals working in the 9 public hospitals in Antalya. This study used the Servant Leadership Scale by Dennis and Winston, the Employee Performance Scale by Kirkman and Rosen, the Minnesota Job Satisfaction Scale by Davis, England and Lofquirt (1967), and a sociodemographic and work characteristics questionnaire. The study model was analyzed using descriptive statistics, confirmatory and exploratory factor analyses through SPSS software.

This study found a positive significant relationship between healthcare professionals' servant leadership perspectives and their level of job performance and job satisfaction. Employees' level of job satisfaction had a partial mediator role in the effect of employees' perspective of servant leadership on their level of job performance.

Servant leadership is an effective leadership type for healthcare professionals. In addition, this study can guide the development of employee performance and satisfaction by organization managers and researchers.

Keywords: Healthcare Professional, Leadership, Servant Leadership, Job Performance, Job Satisfaction, Mediator Role

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	x
GRAFİKLER DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ÖNSÖZ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI	4
1.1.1. Liderlik Özellikleri.....	5
1.1.2. Liderlikte Güç Kullanımı	6
1.1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark.....	7
1.1.4. Liderlik Teorileri.....	8
1.1.4.1. Özellikler Teorisi.....	8
1.1.4.2. Davranışsal Teoriler.....	9
1.1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	10
1.1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	10
1.1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	11
1.1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	11
1.1.4.2.5. Robert Blake ve Jane Mounton'un Liderlik Diyagramı	12
1.1.4.2.6. Rensis Likert'in Sistem 1-2-3-4 Teorisi	12
1.1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri	13
1.1.4.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	14
1.1.4.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi	15
1.1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Teorisi	15
1.1.4.3.4. Vroom ve Yetton Teorisi	16
1.1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	16
1.1.4.4. Modern Liderlik Teorileri	17
1.1.4.4.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi	17
1.1.4.4.2. Vizyoner Liderlik	18
1.1.4.4.3. Karizmatik Liderlik	19
1.1.4.4.4. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik	19
1.1.4.4.5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	20
1.1.4.4.6. Etik Liderlik	21
1.1.4.4.7. Hizmetkâr Liderlik	21
1.1.4.5. Liderlik Teorileri İle İlgili Diğer Sınıflandırmalar	22
1.2. HİZMETKÂR LİDERLİK	23
1.2.1. Hizmetkâr Liderin Özellikleri.....	25
1.2.2. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	26

1.2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri	33
1.2.3.1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	33
1.2.3.2. Laub'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (OLA)	36
1.2.3.3. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	37
1.2.3.4. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	40
1.2.3.5. Washington Sutton ve Field'in Hizmetkâr Liderlik Modeli	42
1.2.3.6. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	44
1.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri İle İlişkisi	45
1.2.4.1. Otokratik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	46
1.2.4.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi ve Hizmetkâr Liderlik	48
1.2.4.3. Etik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	48
1.2.4.4. Vizyoner Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	48
1.2.4.5. Karizmatik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	49
1.2.4.6. Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik	49
1.2.4.7. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik.....	50
1.2.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	52

İKİNCİ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS KAVRAMI	55
2.2. İŞ PERFORMANSI VE BOYUTLARI.....	56
2.2.1. Görev Performansı	57
2.2.2. Bağlamsal Performans.....	57
2.3. İŞLETMELERDE PERSONELİN BAŞARISINI VE PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	61
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	62
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI	64
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÇALIŞANLAR İÇİN ÖNEMİ	66
2.7. ÇALIŞANIN KENDİ KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ (ÖZ DEĞERLENDİRME).....	67
2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	67
2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KULLANIMI.....	69
2.10. ÇALIŞAN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİMİ....	71
2.11. HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	76
3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	78
3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	80
3.3.1. Örgütsel Faktörler	81
3.3.2. Bireysel Faktörler.....	85
3.4. İŞ TATMİNİNİ AÇIKLAYAN TEORİLER	88
3.4.1. Kapsam (İçerik) Teorileri	90

3.4.1.1. Duyuşsal Olay Teorisi.....	91
3.4.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	91
3.4.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	93
3.4.1.4. McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi	94
3.4.1.5. Aldefer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth)Teorisi	95
3.4.2. Süreç Teorileri	97
3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	97
3.4.2.2. Porter ve Lawler'ın Beklenti Teorisi	98
3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	99
3.4.2.4. Skinner'in Pekiştirme Teorisi.....	99
3.4.2.5. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Teorisi	100
3.4.2.6. İş Karakteristik Teorisi	100
3.5. İŞ TATMİNİNİ AÇIKLAYAN TEORİLERİN KATKILARI.....	101
3.6. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	102
3.7. HİZMETKÂR LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	107
4.2. YÖNTEM	109
4.2.1. Araştırmanın Modeli	109
4.2.2. Evren ve Örneklem	110
4.2.3. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı	112
4.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlükleri	113
4.2.5. Veri Toplama Aracı.....	113
4.2.5.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	113
4.2.5.2. İş Performansı Ölçeği	119
4.2.5.3. İş Tatmini Ölçeği	121
4.3. VERİLERİN ANALİZİ	127
4.4. BULGULAR.....	129
4.4.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile Hizmetkâr Liderlik Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulgular.....	129
4.4.2. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Performansı Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulgular	133
4.4.3. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Tatmini Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulgular	137
4.4.4. Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne Yönelik Bulgular	142
4.5. TARTIŞMA.....	143
4.5.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile Hizmetkâr Liderlik Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulguların Tartışması	143
4.5.2. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Performansı Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulguların Tartışılması.....	145

4.5.3. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Tatmini Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulguların Tartışılması	147
4.5.4. Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması.....	151
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	156
KAYNAKLAR.....	162
EKLER.....	195
ÖZGEÇMİŞ	203



KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness-of Fit Index)
Ak.	: Aktaran
ark.	: Arkadaşları
CEO	: En Üst Düzey Yönetici (Chief Executive Officer)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (Comparative Fit Index)
çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed.	: Editör
GFI	: İyilik Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
n	: Örneklem
p	: İstatistiksel Anlamlılık Değeri
R²	: Determinasyon Katsayısı
RMR	: Hataların Ortalama Karaköku (Root Mean Square Residual)
RMSEA	: Yaklaşık Ortalamaların Karaköku (Rood MeanSquare Error of Approximation)
s	: Sayfa
SBÜ	: Sosyal Bilimler Üniversitesi
sd	: Serbestlik Derecesine
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for Social Sciences)
t	: T-Testi Değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd	: Ve Diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
χ^2	: Ki-Kare

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	115
Grafik 4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği.....	118
Grafik 4.3. Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	120
Grafik 4.4. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	122
Grafik 4.5. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği	124



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	34
Şekil 1.2. Patterson ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modellerinin Kombinasyonu.....	36
Şekil 1.3. Page ve Wong'un Elmas Modeli	39
Şekil 1.4. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 1	41
Şekil 1.5. Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 2	41
Şekil 1.6. Washington Sutton ve Field'in Hizmetkâr Liderliğe Etki Eden Değerler Modeli.....	43
Şekil 1.7. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli	44
Şekil 1.8. Van Dierendonck ve Patterson'un Şevkatli Sevgi Alanını Kavrama Modeli.....	45
Şekil 1.9. Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Kıyaslama Modeli	51
Şekil 3.1. Gereksinimlerin Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler.....	92
Şekil 3.2. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Teorisi Arasındaki İlişki.....	96
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	110

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Hizmetkâr Liderlik Literatür Analizi	27
Tablo 1.2. Kişinin Dünyayı Algılama Tarzına Bağlı Liderlik Teorileri	31
Tablo 1.3. Otokratik (Güdümlü) Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar	47
Tablo 1.4. Hizmetkâr Liderlik – Vizyoner Liderlik Karşılaştırılması	49
Tablo 1.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	52
Tablo 2.1. Türkiye’de Hizmetkâr Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar	74
Tablo 3.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	93
Tablo 3.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi	94
Tablo 3.3. İş Tatmini İle İlgili Teorilerin Katkıları	102
Tablo 3.4. Türkiye’de Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar	106
Tablo 4.1. Sağlık Personelinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları (n:1098)	111
Tablo 4.2. Sağlık Personelinin Çalışma Özelliklerine Göre Dağılımları	112
Tablo 4.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri	116
Tablo 4.4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı	117
Tablo 4.5. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı (Tek Faktör)	119
Tablo 4.6. Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri	120
Tablo 4.7. Performans Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin İfade Edilmiş Hata Katsayıları	121
Tablo 4.8. İş Tatmini Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri	122
Tablo 4.9. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı	123
Tablo 4.10. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı (İki Faktör)	125
Tablo 4.11. Düzeltilmiş İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı (İki Faktör)	126
Tablo 4.12. Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini, İş Performansı Puanları Arasında Korelasyon Analizi	128
Tablo 4.13. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin Cinsiyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları	129
Tablo 4.14. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	130
Tablo 4.15. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin Yaşına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	130
Tablo 4.16. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları	131
Tablo 4.17. Hizmetkar Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	131
Tablo 4.18. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin İdari Göreve Sahip Olması Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	131

Tablo 4.19. Hizmetkar Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin Mesleğine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 4.20. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 4.21. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Personelinin Aylık Net Gelirine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 4.22. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin Cinsiyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi Sonuçları	133
Tablo 4.23. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	133
Tablo 4.24. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin Yaşına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 4.25. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları	134
Tablo 4.26. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 4.27. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin İdari Göreve Sahip Olması Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	135
Tablo 4.28. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin Mesleğine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 4.29. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	136
Tablo 4.30. İş Performansı Puanlarının Sağlık Personelinin Aylık Net Gelirine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	137
Tablo 4.31. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin Cinsiyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	137
Tablo 4.32. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 4.33. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin Yaşına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 4.34. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	138
Tablo 4.35. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin Çocuk Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	139

Tablo 4.36. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin İdari Göreve Sahip Olması Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 4.37. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin Mesleğine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 4.38. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	140
Tablo 4.39. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Personelinin Aylık Net Gelirine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 4.40. Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular	142
Tablo 4.41. Hipotezlerin Kabulü/Reddi Tablosu	154

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim süresince, bana yol gösteren, emek veren, her zaman desteğini hissettiğim, akademik gelişimime katkı sağlayan, farklı bakış açıları kazanmamı sağlayan değerli danışmanım Doç. Dr. Gaye ATİLLA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Engin bilgisi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen kişiliği ve zekâsı ile bana örnek olan kıymetli hocam Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez süresince bilimsel katkılarıyla destek sağlayan, yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT'a, Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT'a ve Doç. Dr. Pınar GÖKTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez süresince katkılarıyla destek sağlayan Antalya İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı tüm sağlık çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tüm yaşamım boyunca her zaman desteğini esirgemeyen sevgili anneme, babama, eşime ve doktora eğitimim başladığında henüz doğmamış olan ve bu süreçte benimle her türlü zorluğu çeken canım kızım Ada Şevval SÜTBAŞ'a, öğrenimim boyunca desteğini hiç esirgemeyen yakın dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Miray CELEPLİ SÜTBAŞ

GİRİŞ

Örgütsel gelişim ve değişim sonucu çalışanların beklentileri dış kaynaklı ödüllerin ötesinde gelişme göstermektedir. Bu gelişimin günümüzdeki örgüt yapılarına yansımaları; çalışanların iş yerlerinin bir parçası olma ve onları etkileyen kararlarda söz sahibi olma istekleri; bireysel olarak değer görme istekleri; katkı sağlayan, yardımcı olan, ahlaki değerlere sahip adil liderlerle yönetilme istekleri; olumlu örgüt iklimi istekleri; esnek örgüt politikaları istekleri ve bilgi istekleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin çalışanlarını işe dâhil etmeleri gerekmektedir (Drury, 2004: 27-30). Bununla birlikte araştırmacılar, çalışanların bu istekleri doğrultusunda liderlerin etkililiklerini en üst seviyeye çıkarabilmenin, çalışanlarının algılarını, ahlaki değerlerini ve isteklerini göz önünde bulundurmalarından geçtiği sonucuna varmışlardır (Guillaume vd., 2013: 444). Çalışanların bu beklentilerini karşılayacak liderlik özelliklerine sahip olan liderlik tarzına hizmetkâr liderlik denilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların beklentilerinin karşılanması sonucu ortaya çıkacak olan iş tatminini, liderlerin sahip oldukları değerleri, davranışları, tutumları, örgüt iklimi, hizmetkâr liderlik ve öz değerlendirme önemli ölçüde etkilemektedir (Tischler vd., 2016: 8). Benzer bir şekilde yapılan birçok araştırma sonucunda iş tatminin liderlikten etkilendiği, iş performansının ise iş tatmininden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma ek olarak bu araştırmalarda iş tatmini yüksek çalışanların üretkenlik ve verimliliklerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985: 270; Judge vd., 2001: 381; Christen vd., 2006: 147; Aziri, 2011: 84; Davar ve Ranju Bala, 2012: 298). Bu durum çalışanların iş tatmini için hizmetkâr liderlikten, iş performansı için ise iş tatmininden etkilendiği, hizmetkâr liderliğin ise dolaylı olarak iş performansını etkilediği şeklinde özetlenebilir.

Çalışanlara değer verme, insan ilişkilerine önem verme hizmetkâr liderliğin temel bileşenlerindendir (Drury, 2004: 27). Bu nedenle hizmetkâr liderler sadece örgütlerin başarısı için değil takipçileri için de önemli olmaktadır. Hizmetkar liderler, ortak vizyon oluşturmak için takipçilerinin daha çok kendilerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayarak, takipçilerinin ve örgütün iyiliği için çalışmaktadır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderler, takipçilerini güçlendirerek, koçluk yeteneklerini geliştirerek çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte hizmetkâr

liderler, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması sonucu yaşadıkları rahatlama duygusu olan tatmini oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Washington, 2007: 24). Hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen ve iş tatminin hizmetkâr liderlikten pozitif anlamda etkilendiği belirten birçok çalışma bulunmaktadır (Irving, 2005: 54; Anderson, 2005: 60; Drury, 2004: 30; Washington, 2007: 24).

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin yanı sıra iş performansı üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Liderlerin takipçilerinin performanslarını en üst seviyeye çıkarmaları için önemli bir unsur olduğunu belirten bir çok çalışma bulunmaktadır (Pearce ve Conger, 2003: 463; Van Dierendonck, 2011: 1237; Kiker vd., 2019: 177). Bu nedenle hizmetkar liderliğin iş performansı üzerinde etkisi araştırmacılar tarafından araştırılmış (Kiker vd., 2019: 178) ve bu çalışmaların sonucunda hizmetkar liderliğin organizasyonlarda olumlu sonuçlar doğurduğu, bu olumlu sonuçlardan bir tanesinin de yüksek performans olduğu ortaya çıkmıştır (Walumbwa vd., 2010: 527).

Çalışanların iş tatmini ve iş performansları için fiziksel ve sosyal imkânlarının yanı sıra ruhsal durumlarının da önemli olduğu sektörlerden biri de sağlık sektörüdür. Sağlık sektörü yüksek teknolojiye sahip donanımlarla çalışıyor olsa da emek yoğun işletmeler arasında yer almaktadır. Özveri gerektiren ve hayati öneme sahip olan sağlık hizmetlerinde, örgüt başarısı, çalışanların performansları, tatminleri ve örgütün amaçları ile ilişkilidir. Sağlık çalışanlarının iş performanslarının ve iş tatminlerinin yüksek olması için tatmin edici imkânların yanı sıra etkili bir liderlik tarzı ile de yönetilmeleri gerekmektedir. Sağlık çalışanları için etkili liderlik tarzlarından biri olan hizmetkar liderlik, insanlara öncelik verme, ileri görüşlü olma, kabul etme ve empati kurma, takipçilerini doğrulama, insanlara inanma, ilişkilerde yetenekli olma, cesaretlendirme, insanları geliştirme gibi önemli özelliklere sahiptir (Laub, 1999: 34). En önemli özelliği ise doğasında bulunan hizmet etme özelliğidir. Bu doğrultuda sağlık sektörü, hizmetkâr liderliğin bütünleştirilebileceği uygun bir ortamdır. Bu nedenle hizmetkar liderliğin, sağlık sektörü ile ilgili zorlukların üstesinden gelinebilecek ideal liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Garber vd., 2009: 332).

Bu çalışmada insan ilişkilerinde önemli bir rol oynayan, hizmet odaklı, öngörü sahibi, örgüt ve çalışanların amaçlarını bir araya getiren, kendini çalışanlarına adanmış hizmetkâr liderlik anlayışının iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini bütüncül bir model içerisinde ele alarak, iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolünü açığa kavuşturmak amaçlanmıştır.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde konuların kavramsal araştırılması yapılmış, literatürden elde edilen bilgiler ışığında kavramların birbirleri ile olan ilişkileri tartışılmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde liderlik kavramının hizmetkâr liderliğe kadar olan gelişimi ve hizmetkâr liderlik kavramının detaylı olarak değerlendirilmesi yer almaktadır. İkinci bölümde iş performansı kavramı, üçüncü bölümde ise iş tatmini kavramı incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın son kısmında hizmetkâr liderlik, iş performansı ve iş tatmini çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre değerlendirilmiştir. Daha sonra hizmetkâr liderliğin, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmış, oluşturulan model yardımı doğrultusunda, hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki iş tatminin aracılık rolü ile açıklanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderliğin geçmişten günümüze insanların toplum halinde yaşadığı tarihin her döneminde olduğu ve gelecekte de devam edeceği söylenebilir. Liderler içinde bulundukları grubun başkanlığı için seçilen kişilerdir (Kaya, 1984: 102; Güney, 2012a: 338) ve insanlık tarihinin şekillenmesinde liderlerin sahip oldukları özelliklerin önemli bir etken olduğu görülmektedir (Fındıkçı, 2009: 19; Güney, 2012b: 31).

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğü (2018)'nde karşılığı önder olan liderlik üzerine sosyal bilimciler tarafından pek çok araştırma yapılmıştır. Bu nedenle literatürde liderlik hakkında pek çok tanım bulunmaktadır (Güney, 2012b: 35). Zaleznik (1992: 3)'e göre liderlik; başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileme gücüdür. Drath ve Palus (1994: 6)'a göre liderlik; takipçilerinin tutum ve davranışlarını belli ölçüde değiştirme hareketidir. Zel (2011: 10)'e göre liderlik; grubu, amaçlar etrafında toplama, etkileme ve harekete geçirme davranışlarının toplamıdır. Budak ve Budak (2004: 378)'a, Koçel (2005: 583)'e ve Yukl (2006: 3)'a göre liderlik, liderlerin bulunduğu grubun amaçlarını gerçekleştirmeleri için bulundukları grubu etkilemeleridir. Eren (2008: 431)'e göre liderlik; bir grup insanı, belirlenen amaçlar etrafında toplamak ve bu amaçlar için gerekli olan bilgi ve yeteneklerdir. Pride, Huges ve Kopoor (2008: 245)'a göre liderlik, genel olarak başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güney (2012b: 34)'e göre liderlik, günümüzdeki kuruluşlar ya da toplumlardaki değişimin başlamasından sonuçlanmasına kadar olan süreci ifade etmektedir. Yapılan tanımlar incelendiğinde liderliğin oluşması için resmi bir otoritenin varlığının gerekliliğinden bahsedilmezken, liderlerin bilgiye, yeteneğe ve etkileme potansiyeline sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte liderlik tanımları liderlik için gerekli olan üç anlayış etrafında toplanmaktadır:

- Amaçlara ulaşmak.
- Takipçileri etkilemek.
- Süreci yönlendirmek olarak tanımlanabilir.

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Liderlerin özellikleri ve oluşturduğu etkiler, toplumdan topluma farklılıklar göstermektedir (Fındıkçı, 2009: 36-37; Yıldız, 2016: 26). Örneğin Mısırlılar, liderlerine tanrısal özellikler atfederken, Yunanlılar ve Antik Çin, liderlerini filozof olarak görmüşlerdir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122). Başka bir ifade ile tarih boyunca liderler, kültürler üzerinde bilimsel, askeri, inanç, iş, sanat ve siyaset gibi farklı alanlarda etkili olmuşlardır (Fındıkçı, 2009: 37-38). Liderlerin bu etkinliği ve takipçilerini peşlerinden sürükleyebilme yetenekleri pek çok araştırmacıyı liderlerin sahip olması gereken özellikleri araştırmaya yönlendirmiştir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 125).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlerin birçok kişisel özelliği ortaya çıkmaktadır. Güney (2012b: 31) liderlerin sahip olmuş oldukları insanları etkileme güçlerinden dolayı diğer insanlardan farklı olduklarını (Güney, 2012b: 31) belirtirken, Budak ve Budak (2004: 382) liderlerin düşünce yapılarına değinmiş ve vizyon sahibi, yaratıcı düşünceli, etkileyici, cesaretli, bilgili olduklarını belirtmişlerdir. Sarioğlu Uğur ve Uğur (2014: 129) liderlerin diğer beşeri özelliklerine değinerek liderlerin hırslı, başarıya odaklı, baskın, işbirliğine dayanan, kararlı, ortamın şartlarına duyarlı olabilen, istekli, zorlamalara direnç gösteren, kendine güvenen, güvenilir kişiler olduklarını belirtmişler ve Gümüş (2017: 28) de liderlerin çevresine yönelik etkililiği üzerinde durarak gönüllü takipçilerinin olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra liderlerin sahip oldukları özelliklerin bulundukları çağa göre değişim gösterdiği görülmektedir. Örneğin; bilişim teknolojilerinin gelişimiyle e-liderlik, etğin önem kazanmasıyla etik liderlik gibi değişen örgüt yapılarında ve koşullarda liderlerin özellikleri gelişmekte ve değişmektedir (Aslan, 2013: 27-28).

Liderlerin birçok özelliğinin olması ile birlikte bütün özelliklerin tek bir liderde toplanması beklenilmemelidir. Liderler tek bir özelliğe ya da birden fazla özelliğe sahip olabilirler. Örneğin; sadece, karizma özelliğine sahip olan bir kişinin lider olması beklenemeyeceği gibi, güvenilir olmayan bir kişinin de bütün bu özelliklere sahip olsa da lider olması beklenilmemelidir (Çetin ve Beceren, 2007: 123).

1.1.2. Liderlikte Güç Kullanımı

Güç, başkalarının istenilen doğrultuda davranmalarını sağlama, başkalarını etkileyebilme becerisidir (Yıldız, 2016: 25). Bu doğrultuda güç, liderlerin takipçilerini etkileyebilmesinde temel niteliklerden biridir (Güney, 2012b: 353). Liderliğin özünde gücü doğru kullanmak olduğundan, güç ve liderlik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Saruhan, 2016: 2).

Sosyal bilimciler, güç kaynaklarını farklı şekillerde açıklamışlardır. En bilinen açıklama French ve Raven tarafından yapılmıştır (Güney, 2011: 253). French ve Raven (1959: 151-156) güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır: Bunlar, yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

Yasal güç, liderlerin örgütteki konumlarından kaynaklanan bir gücü ifade etmektedir (Daft, 2015: 266). Otoriteyle birlikte organizasyonu temsil etmektedir. Eğer bu güç olmazsa organizasyonun varlığından söz edilemeyeceği belirtilmektedir (Can vd., 2011: 286).

Ödüllendirme gücü, liderin astlarını ödüllendirmesi ile kazandığı gücü ifade etmektedir (Koçel, 2005: 569; Daft, 2015: 266). Maddi kaynakların kontrolü bu güce dayanmaktadır. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, statüyü değiştirme, daha fazla iş verme, daha iyi iş verme vb. şekillerinde görülebilmektedir.

Cezalandırma gücü, liderin ödüllendirme gücünün karşıtı olarak cezalandırmayı esas almaktadır (Daft, 2015: 266). Lider tarafından uygulanan, astların algıladığı, korkuya dayalı bir gücü ifade etmektedir (Koçel, 2005: 568). İşe son verme, rütbe tenzili, tenkit etme, ücret artışını geri çekme gibi farklı davranış şekillerinde kendini göstermektedir (Daft vd., 2010: 588).

Uzmanlık gücü, eğitim ve tecrübe ile ilgili olan bu güç (Koçel, 2005: 569) liderin görevlerine ilişkin bilgi ve becerilerinin sonucu ortaya çıkan gücü ifade etmektedir (Daft, 2015: 266).

Karizmatik güç, liderin takipçileri tarafından beğenilmesi ve benimsenmesi ile ilgili olan gücü ifade etmektedir (Güney, 2015: 392). Doğrudan liderin kişiliği ile ilgili olup (Daft, 2015: 366), bağlılık, sadakat ve saygı kavramlarına sahip olan takipçilerin, lideri mutlu etmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte karizmatik güçte

takipçiler ve lider arasında sadakat ve duygusallık gibi kişisel ilişkiler gelişmektedir. Bu da lidere duyulan hayranlığı artırmakla birlikte liderin karizmatik gücünü de olumlu yönde etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Can vd., 2011: 287).

French ve Raven tarafından belirtilen güç kaynakları incelendiğinde, liderin beşeri özellikleri, yetenekleri ve konumundan kaynaklandıkları görülmektedir.

1.1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Yönetici kavramı hakkında birçok tanım yapılmıştır. Budak ve Budak (2004: 383) yöneticiyi, yönetsel bir makamı işgal eden ve gücünü makamdan alan kişi olarak tanımlamışlardır. Koçel (2005: 20) yöneticiyi, öğrenilebilir ve meslek haline gelmiş bilgi topluluklarını uygulayan profesyonel kişi olarak tanımlarken, Özkalp ve Kirel (2018: 16) yöneticiyi, başkalarını kullanarak iş yaptıran ve yürüten kişi olarak tanımlamışlardır. Yönetici, en genel anlamda ise yönetim sürecinde diğer insanların hareketlerini yönlendiren kişidir (Robbibs vd., 2013: 5).

Lider ve yönetici kavramlarının çoğu zaman birbirleri ile karıştırılmakta olduğu ve birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Oysa birbirlerinin yerine kullanılan lider ve yönetici kavramları birbirlerinin alternatifi değil tamamlayıcısı olarak görülmelidir. Günümüzde başarılı olabilmek için hem liderlere hem de yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldız, 2016: 28). Liderler için biçimsel güç fazla bir önem taşımazken yöneticiler için önemlidir. Bunun nedeni liderlerin, takipçilerine yapmalarını istediği şeyi onlarında istemelerini sağlayarak yaptırabilme sanatına sahip olmalarıdır. Fakat yöneticiler güçlerini makamlarından almaktadırlar (Budak ve Budak, 2004: 383). Dolayısı ile yöneticilerin etkileme gücü liderlerinki gibi sosyal etkileşim ile değil resmi yollardan kaynaklanmaktadır (Güney, 2012a: 383). Yöneticiler, genel zaman aralığında ve gelişmeyi, liderler ise geçmiş, şimdiyi, gelecek zaman aralıklarında ve değişimi dikkate almaktadırlar (Yıldız, 2016: 29).

Lider ve yönetici kavramlarının farklılıkları olduğu gibi ortak yanları da bulunmaktadır. Liderler aynı zamanda yöneticidirler (Gümüş, 2017: 22). Liderlik de yöneticilerin sahip olması gereken bir özelliktir (Aslan, 2013: 28). Spellman (2011: 41) liderlerin bilimsel güncel yönetim becerilerine ihtiyaç duyduğunu belirterek, lider ve yönetici kavramlarını birleştirmiştir. Güney (2012a: 341) her ikisinin de otoritesinin olduğunu, fakat yöneticilerin otoriteleri resmi, liderlerin otoriteleri ise gayri resmi

olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, başarılı olmak için lider ve yöneticinin birbirlerinin özelliklerine sahip olmaları gerekirken, sahip oldukları etkileme güçlerinden kaynaklı olarak farklı kavramlardır, sonucuna ulaşılabilir.

1.1.4. Liderlik Teorileri

Toplumsal yaşamda geçmişten günümüze kadar liderliğin önemi yerini korumuş olduğundan liderliği açıklamaya yönelik her dönemde farklı teoriler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda ilk karşılaşılan teori Özellikler Teorisi'dir. Literatürde "Büyük Adamlar Okulu Teorisi" olarak da bilinen bu teori tarihi değiştiren liderleri inceleyerek, liderlerin ortak özelliklerine odaklanmıştır (Can vd., 2011: 290; Aksel, 2012: 33-34; Northouse, 2016: 43). Özellikler Teorisini takiben, 1940'lı yıllardan sonra 1960'lı yıllara kadar Davranışsal Teori araştırılmış, 1960'lardan günümüze kadar olan süreçte ise durumsal liderlik teorileri araştırılmaktadır (Zel, 2011: 114).

1.1.4.1. Özellikler Teorisi

Literatürde yapılan ilk liderlik araştırmaları liderleri diğer insanlardan ayıran özelliklerin incelenmesine yönelik olup liderlerin özellikleri üzerinde durmuştur (Robbins vd., 2013: 300). Özellikler Teorisine göre, liderlerin, lider olarak kabul görmelerini sahip oldukları özellikler sağlamaktadır ve bu özellikler liderlik sürecini belirleyen en önemli faktörlerdir (Koçel, 2005: 587). Bu teori, grup içerisinde lider olan kişiyi esas alarak, bu kişiyi diğerlerinden ayıran özellikleri açıklayabilmek için ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre liderin taşıması gereken genel ve ortak özellikler vardır. Bu özellikler; fiziksel özellikler, yetenek/beceri ve kişilik özellikleri olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Zel, 2011:115). Fiziksel özellikler; cinsiyet, boy, yaş, fiziksel görüntü, güçlülük, sağlık durumu, fiziksel olgunluk belirtileridir (Eren, 2008: 437; Güney, 2012a: 359). Yetenek/beceri özellikleri; güvenli davranış, tutarlılık, kararlılık, heyecan yaratma, başarıyı ödüllendirme, yönlendirme, yüksek duygusal zekâ, üstün iletişim becerisidir (Baltaş, 2000: 117; Spellman, 2011: 53). Kişilik özellikleri; hitabet yeteneği, güven verme, güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma, cesaret, kendini iyi tanıma, işe bağlılık dışa dönüklük olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2008: 437; Spellman, 2011: 53; Robbins ve Judge, 2013: 378).

Yapılan araştırmalarda, gözlemlenen liderlerin sahip oldukları özelliklerin birbirleri ile aynı olmadığı, hatta takipçileri arasında Özellikler Teorisi'nde yer alan

liderlik özelliklerine sahip bireylerin olmasına rağmen bu bireylerin lider olmadığı görülmüştür (Çetin ve Beceren, 2007: 126). Bu doğrultuda yapılan araştırmaların sayıları artmıştır. Araştırmaların sayılarının artması liderleri belirleyen özelliklerin çoğalmasına ve bu konu hakkında genelleme yapılma imkânının azalmasına neden olmuştur (Güney, 2012a: 362). Bununla birlikte yapılan araştırmalarda grup üyeleri ile olan etkileşim ve durumsal faktörler göz ardı edilmiştir (Robbins vd., 2013: 301). Bu sonuçlar araştırmacıları liderlerin davranışlarını araştırmaya yönlendirmiş ve Davranışsal Teori'nin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır (Aksel, 2012: 33).

1.1.4.2. Davranışsal Teoriler

Liderlik üzerinde yapılan çalışmalarda Özellikler Teorisi, liderleri diğerlerinden ayıran farkları açıklamakta zamanla yeterli olamamış, bu durum liderlerin kişisel özelliklerinden çok davranışlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmasına neden olmuştur (Aksel, 2012: 35; Güney, 2012b: 363). Özelliklerden çok davranışa önem veren Davranışsal Teori, liderliğe bir önceki teori olan Özellikler Teorisi'ne göre önemli katkılarda bulunmuştur (Budak ve Budak, 2004: 398; Eren, 2008: 437; Palalar Alkan, 2016: 9). Araştırmacılar tarafından davranışların özelliklere göre daha çok gözlemlenebilir olduğu ve tanımlanabildiği sonucuna ulaşılmıştır (Güney, 2015: 399). Liderlerin davranışlarına odaklanmak biçimsel liderliğin yanı sıra biçimsel olmayan liderliğin de açıklanmasına katkı sağlamıştır. Buna ek olarak bu teori ile liderlik davranışları incelenirken grup davranışları hakkında da bilgi edinilmiştir (Palalar Alkan, 2016: 9). Bunlara ek olarak liderlerin takipçilerle iletişim, amaçları belirleme, kontrol şekli, planlama, yetki devredip devretmeme gibi özellikleri üzerinde durulmuştur (Koçel, 2005: 589).

Liderlerin davranışları üzerine yapılan araştırmalar Davranışsal Teorilerin şekillenmesini sağlamıştır. Davranışsal Teori içerisinde değerlendirilen çalışmaların bazıları; Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Rennis Likert'in Sistem 1-2-3-4 Teorisi, Blake ve Mounon'un Liderlik diyagramı, Gary Yukl'un Liderlik Davranış Teorisi'dir. Bu çalışmalar şu şekildedir;

1.1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Iowa Üniversitesi Çalışmaları Kurt Lewin öncülüğünde, 1930 yılında Lippit ve White tarafından yapılan çalışmalardır. Araştırmada 3 farklı tip liderlik tarzı sergileyen bireyler, on ile on bir yaşları arasındaki çocukları yönetmek üzere görevlendirilmiştir (Luthans, 2011: 416). Bu liderlik tipleri: otoriter, demokratik ve serbest bırakan liderlik tarzlarıdır. Otoriter tip liderler, çalışanları sınırlamaya ve kararları tek başına vermeye eğilimli olan liderlerdir. Demokratik tip liderler, çalışanların kararlara katılımlarına ve eğitimlerine fırsat veren liderlerdir. Serbest bırakan liderler ise, çalışanların materyallerini sağlayıp, işi uygun buldukları yollarla yapmalarına izin veren liderlerdir (Robbins vd., 2013: 302). Araştırmanın sonucunda, otoriter lider, çocukların yapacakları işi (maske yapımı) ve görevleri belirleyen bir yönetici tarzı belirlemiştir. Verimlilik yüksek iken kalite düşük olmuştur. Demokratik tip lider, çocuklar ile iş birliği yapmıştır, verim otoriteden az fakat kalite yüksek olmuştur. Serbest bırakan tip lider, çocukların bireysel hareket etmelerine izin vermiş, verim ve kalite düşük olmuştur (Eren, 2008: 38; Luthans, 2011: 416). Bu çalışmayı genellemek yanlış olabilir fakat liderlik ile alakalı ilk çalışmalardan olduğu için değerlendirilmiştir (Luthans, 2011: 416).

1.1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Özellikler Teorisi'nin verimli, yeterli ve kullanılabilir olmadığının anlaşılması üzerine, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarındaki birçok araştırmacı ile Ohio State Üniversitesi'nde liderlik çalışmaları başlatılmıştır. Araştırmacılar 1800 davranış kalıbından 150 tanesini seçerek Lider Davranış Tanımları Anketi'ni oluşturmuşlardır. Araştırma eğitim, askeri ve endüstri birimlerinden oluşan geniş bir alana uygulanmıştır. Çalışmalar sonucu bireyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme olarak iki bağımsız lider davranışı belirlenmiştir. Bireyi dikkate alan liderlik davranışı, takipçilerinin gereksinimlerine, iyiliğine, refah durumuna önem veren yaklaşımı temsil etmektedir (Yukl, 2006: 51; Luthans, 2011: 416). Yapıyı harekete geçirme liderlik davranışında ise, işin, iş ilişkilerinin ve hedeflerin organize edilmesi yer almaktadır. Yapıyı harekete geçirme davranışı takipçilerini belirli görevlere atayan, belirli performans seviyelerine ulaşmalarını bekleyen davranışları ile ilgili bir boyuttur (Robbins vd., 2013: 303). Yapıyı harekete geçirme liderlik davranışında performans

artarken, kişiyi dikkate alan lider davranışında devamsızlık, personel devir hızı düşmüş ve verimlilik artmıştır. Çalışmalar sonucunda evrensel ve geçerli bir liderliğin olmadığı belirlenmiştir (Yıldız, 2016: 32).

1.1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde lider davranışları üzerine çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalarda, hem takipçilerin hem de grubun verimliliğini artıran faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte lider davranışlarının takipçiler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma bir sigorta şirketinde gerçekleşmiştir. Sigorta şirketinde, verimlilikleri farklı 12 çift departmanın denetçisi ve 419 sekreter üzerinde düşük ve yüksek performans grupları karşılaştırılarak liderlik teorileri araştırılmıştır (Luthans, 2011: 418). Araştırmada liderin davranışları iki grup etrafında toplanmış ve çalışan odaklı ve iş odaklı davranışlar olarak belirlenmiştir (Yıldız, 2016: 32). Çalışan odaklı davranış sergileyen liderler, çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenmiş, bireyler arası farklılıkları göz ardı edip, bireyler arası ilişkilere vurgu yapmışlardır. İş odaklı davranış sergileyen liderler ise, çalışanların görevi tamamlaması ile ilgilenmiş, işin içeriği üzerinde durmuşlardır (Robbins vd., 2013: 304). Yapılan araştırmalar sonucunda çalışan odaklı liderlerin daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Güney, 2012a: 366).

1.1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor (1997: 204-208)'a göre liderler, organizasyondaki insanları çalıştırma konusunda farklı görüşlere sahip olup, insanları X ve Y olmak üzere iki boyutta sınıflandırmışlardır. Mc Gregor'un savunduğu Teori X, insan doğası üzerinde sahip olmuş olduğu olumsuz davranışları temsil etmektedir. İnsanlar doğası gereği tembeldir ve mümkün olduğunca işten kaytarmaya çalışırlar. Buna ek olarak insanlar doğası gereği sorumluluktan kaçmaktadırlar, bu yüzden iş yerindeki davranışları yakından takip edilmelidir. Çoğu çalışanın kuruluşun işleyişi için zihinsel olarak katkı sağlayabilecekleri az şeyleri vardır. McGregor'un Y Teorisi pozitif özelliklere sahip insanları temsil etmektedir. İnsanların doğası gereği pozitif bir görüş olan Y Teorisi'nde insanlar işlerini eğlenceli bulabilir ve belirli koşullar altında motive olmuş hissedebilirler. İnsanlar tabiatları gereği kendilerini yönlendirmeye ve iradeye

sahiplerdir. İnsanlar yaptıkları işlere zihinsel olarak önemli katkılar sağlama potansiyeline sahiplerdir.

Buradan X Teorisi'ndeki insanların pasif oldukları ve organizasyonun gereksinimlerine direndikleri sonucuna, Y Teorisi'ndeki insanların ise motive olmaya, sorumluluk almaya açık oldukları sonucuna varılabilmektedir. McGregor'a göre, X Teorisi'ni benimseyen liderler otoriter, Y Teorisi'ni benimseyen liderler ise demokratik liderlik tarzı göstermektedirler (Budak ve Budak, 2004: 75; Koçel, 2005: 230; Eren, 2008: 440; Luthans, 2011: 10-11; Can vd., 2011: 261).

1.1.4.2.5. Robert Blake ve Jane Mounon'un Liderlik Diyagramı

Tektaş Üniversitesi'nde olan Blake ve Mounon, Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalara benzer bir çalışma ortaya koymuşlardır (Eren, 2008: 439). Blake ve Mounon (1982: 23-26) iş ve ilişki ortamındaki temel davranışları bir diyagram üzerinde açıklamaya çalışmışlardır. Diyagramda yatay eksen üretime, dikey eksen ise insan ilişkilerine yöneliktir. Diyagramda beş farklı liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar, cılız liderlik, göreve dönük liderlik, şehir kulübü liderliği, ekip çalışması liderliği ve orta yolcu liderliktir. 1.1. Cılız liderlik; ilgisiz, çekimser, duyarsız olarak tanımlanabilir. 9.1. Göreve dönük liderlik; insan ilişkilerini önemsemez, otorite yolu ile verimlilik sağlamaktadır. 1.9. Şehir kulübü liderliği; işe yönelik ilgileri az, insan ilişkileri ise yüksektir. 9.9. Ekip çalışması liderliği; gerek işe gerekse insana dönüklüğün en yüksek düzeyde olduğu durumdur. 5.5. Orta yolcu liderlik; gerek işe gerek insana dönüklük vardır fakat her ikisi de orta düzeydedir.

Blake ve Mounon'un yapmış olduğu çalışmada yönetsel açıdan en etkili liderlik tarzı ekip çalışması liderlik tarzı olmuştur. Liderin yönetsel davranışları takipçilerin bütünleşmesini sağlamıştır. Bu sonuç kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir (Yıldız, 2016: 37).

1.1.4.2.6. Rensis Likert'in Sistem 1-2-3-4 Teorisi

Rensis Likert etkin olan örgütler ile etkin olmayan örgütlerin farklarının neler olduğunu ölçmek amacıyla yöneticilerin davranışlarını sınıflandıran bir çalışma yapmıştır (Budak ve Budak, 2004: 76). Rensis Likert (1967: 8-10)'in Teorisi, liderlik yaklaşımlarını, sistem 1 – istismarcı otokratik, sistem 2 – yardımsever otokratik, sistem 3 – katılımcı ve sistem 4 – demokratik, olmak üzere dört grup altında

toplamıştır. Sistem 1 – istismarcı otokratik; lider astlarına güvenmez, astların fikirlerini nadiren alır ve kontrolü ceza yöntemleri ile sağlamaya çalışır. Sistem 2 – yardımsever otokratik; liderin astlara karşı güveni vardır, kararlar belirli sınırlar içerisinde astlara gösterilir, hem ödül hem de ceza yöntemleri kullanılmaktadır. Sistem 3 – katılımcı; liderin astlara güveni yüksektir fakat tam değildir, astların teknik kararları vermelerine izin verir fakat politikaların düzenlenmesi konusunda karar vermelerine izin vermez, verdiği cezalar güdüleme aracıdır. Sistem 4 – demokratik; liderin astlara güveni tamdır, alacak olduğu kararlar geniş ölçüde astlara dağılmıştır, ödüller etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Likert, demokratik liderlik biçimini benimsemiştir ve yönetim tarzı ne kadar sistem 4'e yaklaşırsa verimliliğin de o derece artacağını savunmaktadır (Koçel, 2005: 596; Eren, 2008: 440).

Davranışsal liderlik teorileri liderlerin davranışlarını incelemiş ve tanımlamaya çalışmıştır. Bu sayede liderliğin öğrenilebilir olduğu ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2009: 71). Bununla birlikte davranışsal teorilerin bütününe bakıldığında iki tip liderliğin ortak nokta olarak belirlendiği görülmektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin kişiliklerini önemseyen demokratik tip liderlik iken; ikincisi, bireylerin yapmış oldukları işe önem veren otoriter tip liderliktir (Güney, 2012a: 373). Davranışsal liderlik teorilerinde, uzun vadede kişiliğe yönelik liderlik tarzının başarılı olduğu doğrulanmış fakat kullanılan kavramların basitleştirilmesi, genellemelere gidilmesi, çevreye ve koşullara ağırlık verilmemesi, araştırmaların aynı kültürel ortamda yapılması nedenleri ile eleştirilere maruz kalmıştır (Tengilimlioğlu, 2005: 5; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Araştırmaların büyük bir bölümü ABD'de yapılmış ve doğal olarak ABD'nin kültürüne uygun (demokratik liderlik) sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların tüm toplumlar için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Örneğin; Almanya'da yapılan çalışmalarda, otokratik liderlik tarzının daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu eleştiriler yeni liderlik teorilerinin gelişmesine katkı sağlamıştır (Güney, 2012a: 374).

1.1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik araştırmaları liderlerin özelliklerinin araştırılması ile başlamış, araştırmaların lideri açıklamakta yeterli olmadığı anlaşıncaya kadar liderlerin davranışlarının

araştırılması ile devam etmiştir. Liderin özellikleri ve davranışlarının araştırmalarda, liderin özellikleri ve davranışlarının belirli durum ve şartlarda incelenmesi araştırmaların yetersiz kalmasına sebep olmuştur. Liderliğin tam olarak açıklanabilmesi için liderlerin içerisinde bulundukları durumlarında araştırılmasının gerekli olduğu anlaşılmıştır (Fındıkcı, 2012: 84-85). Bu doğrultuda, durumsal liderlik teorileri ile birlikte hangi liderlik tarzının doğru olduğunu bilmekten ziyade, hangi liderlik tarzın hangi durumlar için uygun olduğunu bilmek önemli hale gelmiştir (Spellman, 2011: 57).

Durumsal Teori, her zaman, her yerde, her koşulda aynı liderlik tarzının değil, farklı liderlik tarzlarının gerekliliği varsayımına dayanmaktadır. Teoriye göre, en iyi lider denilebilecek tek bir liderlik tarzı yoktur. Liderin bulunduğu durum neyi gerekli kılıyorsa, lider ona göre davranabilir (Kılınç, 1995: 60). Bununla birlikte bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler liderin içinde bulunduğu koşullardır ve liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır (Koçel, 2001: 476).

Durumsal liderlik teorileri; Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi, House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Teorisi, Vroom ve Yetton Teorisi ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi olarak aşağıda açıklanmıştır.

1.1.4.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal Teoriler içinde liderliği en kapsamlı şekilde açıklayan teori Fiedler tarafından geliştirilmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 381). Fiedler çalışana yönelik liderlik teorilerinin tüm durum ve koşullarda geçerli olmadığını kanıtlamıştır (Duncan, 1981: 222). Farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarını varsayan durumsal liderlik teorisini oluşturmuştur (Mendez – Morse, 1992: 14).

Fiedler'e göre liderliğin etkinliğini, liderlik biçimi belirlemektedir. Fiedler bunu tanımlayabilmek için liderin iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğunu ölçmeye yarayacak olan, En Az Tercih Edilen İş Arkadaşları Ölçeği'ni (LPC) geliştirmiştir. Teoride liderlik biçimi tanımlandıktan sonra liderin çalışma ortamını etkileme ve kontrol etme gücünü belirlemek için durumsal değişkenler belirlenmektedir. Bu değişkenler, lider-üye ilişkisi, işin yapısı ve makam yetkisidir.

Lider-üye ilişkisi; üyelerin duydukları güven ve kabulü ifade etmektedir. İşin yapısı; düşük nitelikli ya da belirsizliklerin fazla olduğu işler ifade edilirken, son olarak da makam yetkisi; yöneticilerin sahip olduğu resmi yetkileri ifade etmektedir (Akt. Robbin ve Judge, 2013: 381). Liderin bu üç değişkenden almış olduğu yetkinin derecesi liderin davranış veya tutumlarını değiştirmekte ve lider buna göre işe veya kişiye dönük liderlik tarzı sergilemektedir (Eren, 2008: 448).

1.1.4.3.2. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi

Bu teori, motivasyon teorileri içinde yer alan umut (beklenti) teorisinin bir uzantısı sayılabilmektedir (Eren, 2008: 455). Yol-Amaç Teorisi, motivasyona odaklanarak iş tatminini ve performansı artırmayı amaçlamaktadır. Liderler; amaçları, amaçlara nasıl ulaşılacağını belirlemekte ve zorlukları ortadan kaldırarak, takipçilerini motive etmektedirler (Yıldız, 2016: 39). Buna ek olarak liderin davranışı, başarılı görevler yapıldığı, ihtiyaçların karşılandığı ve işin başarılması için gerekli faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyicidir (Eren, 2008: 455). House ve Mitchell (1996: 323-352)'in Teorisi, dört tip liderlik önermektedir. Bunlar; yönlendirici lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarı odaklı liderdir. Yönlendirici liderler, görevin yapılması hakkında bilgileri ve nasıl yapılacağı konusunda rehberlik sağlamakta; destekleyici liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına önem vermekte; katılımcı liderler, kararları alırken takipçilerin fikirlerini almakta; başarı odaklı liderler ise zorlayıcı hedefler koyarak takipçilerinin ellerinden geleni yapmalarını beklemektedirler.

1.1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Teorisi

Hersey ve Blanchard Teorileri'ni Blake ve Moun-ton'un iki boyutlu liderlik teorisinden yararlanarak geliştirmişlerdir (Eren, 2008: 453; Güney, 2012a: 378). Bu çalışma, takipçiler ve olgunluk düzeyi üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun nedeni liderin başarısının takipçilerine bağlı olması düşüncesidir (Robbins vd., 2013: 306). Teoride düşük olgunluk düzeyine sahip olan astlar ile yüksek olgunluk düzeyine sahip astların lider davranışlarından beklentileri farklıdır (Eren, 2008: 453). Olgunluk kavramı; kişilerin, davranışlarını yönlendirmeleri, sorumluluk almaları ve yetenekleridir (Aksel, 2012: 48).

Teoride, göreve ve ilişkiye dönük davranışlarını temel alarak dört liderlik tarzı bulunmaktadır (Northouse, 2016: 95). Bunlar; emir verme, ikna etme, karara katılma

ve yetkilendirir. Emir verme, lider işlerin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağını söyler; ikna etme, lider emir verirken takipçileri destekleyici davranışlar gösterir; karara katılma, lider takipçileri ile birlikte karar verir; yetkilendirme, takipçilere daha az emir verir ve destek sağlar (Robbins vd., 2013: 307). Araştırmacılar bu dört tip liderliğin yanına izleyicilerin olgunluk düzeylerini dört aşamada teoriye dâhil etmişlerdir (Northouse, 2016: 96). Birinci aşama; takipçiler isteksiz, güvensiz ve yetersizdir, ikinci aşama; takipçiler yetersiz fakat motive olmuştur, üçüncü aşama; takipçiler yeterlidir fakat motive değildir; dördüncü aşama ise takipçiler hem yeterli hem de motive olmuşlardır (Robbins vd., 2013: 307). Liderler takipçilerin sahip olmuş oldukları bu liderlik tarzları belirlemektedirler.

1.1.4.3.4. Vroom ve Yetton Teorisi

Viktor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen teoride karara katılımda izlenmesi gereken bir dizi kural sunmaktadırlar. Teori beklenmeyen yedi durum ve beş alternatif liderlik tarzından oluşan bir karar ağacını kapsamaktadır (Robbins vd., 2013: 308, Özkalp ve Kirel, 2013: 320). Araştırmacılar liderin bulunduğu durumlar karşısında, tamamen otoriter olduğu bir noktadan tamamen katılımcı olduğu diğer noktaya uzanan beş farklı liderlik tarzından birini seçeceği sonucuna ulaşmışlardır (Reber vd., 2004: 416). Karar vermede bu beş farklı liderlik tarzı; otokratik I, otokratik II, danışmacı I, danışmacı II ve gruptur. Otokratik I, liderler kararları kendileri vermektedirler; otokratik II, lider karar verebilmesi için bilgiyi takipçilerinden alarak karar vermektedirler (Yıldız, 2016: 41). Danışmacı I, ayrı ayrı astları ile sorunları paylaşmakta, fikirlerini almakta ve sonra kararını vermektedirler; danışmacı II, astları ile grup toplantısı yaparak, fikirlerini almakta, sonra kararını vermektedirler. Grup, astları ile grup halinde sorunları paylaşmaktadırlar. Bununla birlikte çözüm için alternatifleri değerlendirmekte ve karara tartışarak birlikte varılmaktadır (Akçakaya, 2010: 104).

1.1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William Reddin, Ohio Üniversitesi Çalışmalarına etkililik kavramını ekleyerek lider davranışlarını üç boyutta ele almıştır. Etkililik işlerin başarıma derecesini göstermektedir (Can vd., 2011: 297). Reddin eklemiş olduğu etkililik boyutu ile liderliği ve liderin bulunduğu çevrenin durumsal durumunu birleştirmek

amaçlanmıştır. Bu doğrultuda teoriye göre lider tipi, duruma uygun olduğunda etkili, durum uygun olmadığında ise etkili değildir (Eren, 2008: 451; Can vd., 2011: 297; Zel, 2011: 158).

Durumsal liderlik teorilerinin geneline bakıldığında zaman liderin başarısının, liderin kendi becerilerine, bulunduğu koşullara, takipçilerinin yeteneklerine, takipçilerin motivasyonuna ve yapılacak işin anlaşılır olmasına bağlı olduğu görülmektedir (Can vd., 2011: 302; Fındıkçı, 2012: 87). Bu doğrultuda her durum ve koşulda başarılı olabilecek tek bir liderlik tarzının olmadığı da görülmektedir (Budak ve Budak, 2004: 416).

1.1.4.4. Modern Liderlik Teorileri

Örgütlerin içinde bulundukları rekabet ortamında etkinliklerini artırabilmeleri için yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Rekabet ortamının yanı sıra değişen çevre koşulları ve değişen insan mantalitelerinin de bu teorilere katkıları olmuştur. Örneğin bireyler daha donanımlı, çevreye daha ilgili, özgürlükçü bir hale gelmiş ve kendilerini sınırlayan, şekillendiren kalıpları zorlamaya başlamışlardır (Çağlar, 2004: 97).

Yeni liderlik teorilerinde, sosyo-duygusal ve sembolik davranışlar, vizyoner olma, ideolojik değerler, ilham verme, sözsüz iletişim, karşılıklı güven kavramları öne çıkmakta, çalışanlar işin anlamlı bir parçası haline gelmekte, lider ve çalışan etkileşimi odak noktası olmaktadır (Edizler, 2010: 138).

Modern liderlik teorileri arasında; Lider-Üye Etkileşim Teorisi, Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü – Yenilikçi Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Etik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik sayılabilir (Aslan, 2013).

1.1.4.4.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-üye Etkileşim Teorisi'nin iki önemli noktası bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, lider her takipçisi ile ayrı ayrı ilgilenmekte; ikincisinde ise lider her takipçisi ile farklı ilişki geliştirmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Liderin yakın ilişki kurduğu, daha fazla güvendiği, daha fazla dikkat ettiği ve bazı imtiyazları olduğu düşünülen kısma iç grup denilmektedir. Geriye kalan diğer takipçilere ise dış grup denilmektedir (Zel, 2011: 168; Northouse, 2016: 138). Lider yakın bağ kurmak istediği

takipçileri ödüllendirerek, kurmadıklarını ise cezalandırarak lider-üye etkileşimini teşvik etmektedir (Zel, 2011: 169; Wu vd., 2010: 92-93).

Lider-Üye Etkileşim Teorisi, karşılıklı iletişim içinde olan tarafları, tarafların bir birine bağlı davranış kalıplarını değerlendiren girdilerin karşılıklı paylaşımı ile meydana gelen ortak kültürü, değer yaratan bileşenleri ve ilişkilerini inceleyen bir teoridir. Teoride takipçiler kendilerine atanan görevlerin de üstünde görev üstlenmeye, liderler de bunun sonucu olarak daha fazla destek vermek için gönüllü olabilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 829). Bu şekilde oluşan yüksek etkileşim döngüsü devam ettikçe güçlendirme davranışları zamanla gelişir ve bu döngü kırılmadığı sürece karşılıklı güven, bağlılık ve destek oluşmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 700).

Gerstner ve Day (1997: 830) yüksek düzeyde lider-üye etkileşimin olduğunda, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, çalışan devir hızı gibi durumlar üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

1.1.4.4.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik 1990'lı yıllardan itibaren kullanılmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009). Akçakaya (2010: 110) vizyonu, işletmenin gelecekte olmak istediği yeri belirleyen bir bildiri ve liderin gelecekte olmasını düşündüklerinin somut hali olarak tanımlamıştır. Boehnke ve arkadaşları (2003: 19) ise vizyonu, insanların başarmaları gereken sonuç olarak tanımlamışlardır.

Çelik (1997: 472-473) vizyoner liderlerin yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak üzere üç temel özelliği olduğunu belirtmiştir. Yolu görmek, sezgisel bir güçtür ve liderler bu güçleri ile geleceğe ışık tutmakta ve geleceğin haritasını çizmektedirler. Yolda yürümek, vizyoner liderliğin kararlılığını göstermektedir. Yol olmak ise, vizyoner liderin vizyonu ile takipçilerinin izleyebileceği yollar oluşturması olarak tanımlanabilmektedir.

Vizyon özelliğine sahip liderler bu özellikleri ile takipçilerini ve kendilerini rakiplerinden ayırmaktadır (Akçakaya, 2010: 110). Bu liderler düşünceleri ile takipçilerini etkileyebilmektedirler (Durukan, 2006: 282). Bununla beraber liderler vizyon sayesinde takipçileri ile ortak bir bilinç oluşturarak birbirlerine kenetlenip, geleceğe yönelmektedirler. Bu nedenle vizyon sahibi olmayanlar uzun süre liderlik yapamamaktadırlar (Güney, 2012b: 20).

1.1.4.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, insanları etkileyen bağıllık oluşturan bir özelliktir (Fındıkçı, 2009: 584). Aynı zamanda karizma, astların lideri özel bir kişi olarak kabul ettiği ve güvendiği davranışlar bütünüdür (Güney, 2012b: 409). Karizmatik liderler, takipçileri, kitleleri peşlerinden sürüklemeye becerisine sahiptirler (Koçel, 2001: 483). Bu özelliklerinin yanı sıra takipçilerinin inançlarında, değerlerinde, düşüncelerinde, tutumlarında, davranışlarında, alışkanlıklarında değişim ve dönüşüm dinamiğini harekete geçirerek bağıllık oluşumu sağlamaktadırlar (Fındıkçı, 2009: 554).

Conger ve Kanungo (1994: 442-443)'ya göre karizmatik liderlerin temel özellikleri:

- Takipçileri tarafından anlaşılabilir ve gelecek vadedilen vizyon sahibi olmaları,
- Yüksek düzeyde risk alabilmeleri,
- Takipçilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları,
- Kurallara aykırı ve alışılmamış davranışlar sergilemeleridir.

Karizmatik liderlerin, karizma sahibi olmayan liderlerden daha fazla etkilene gücüne sahip oldukları belirtilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2018: 326).

1.1.4.4.4. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik

1980'li yıllardan sonra gerçekleşen değişimler ve yenilikler sonucunda, liderlerin örgütleri nasıl ve ne şekilde değiştirip yenileyebileceği gibi konular önem kazanmıştır (Sayılı ve Baydok, 2014: 123). Bu doğrultuda ortaya çıkan liderlik tarzlarından biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderliği diğer liderlik teorilerinden ayıran en önemli özellik, çevrede meydana gelen değişiklikler doğrultusunda hızlı bir şekilde örgütte değişimi sağlamaya odaklanmasıdır (Celep, 2014: 19). Dönüşümcü liderliğin diğer özellikleri, özgürlük, eşitlik, insancılık, barış gibi değerlerle takipçileri yönlendirebilmektir (Özkalp ve Kirel, 2018: 328).

Boehnke ve arkadaşları (2003: 18,19) kendilerinden önce yapılan çalışmalara dayanarak, dönüşümcü liderlerin beş tür davranış sergileyerek başarıya ulaştıklarını belirtmişlerdir. Bu özellikler şu şekilde ifade edilebilir:

Vizyon, liderler takipçileri ile geleceğe yönelik vizyonlarını paylaşmaktadırlar. Liderler takipçilerine rol modeli olmakta ve vizyonları ile uyumlu şekilde davranmaktadırlar.

İlham verme, liderler sembol ve şekiller aracılığıyla takipçilerinin beklentilerini yükseltmekte ve iş yerinde motivasyon oluşturmaktadırlar. Liderler vizyonlarla uyumlu bir şekilde hayellerini motive edici şekilde ifade etmektedirler. Liderler takipçilerinin vizyonunu ve kendilerine güvenini artıran enerji dolu, iyimser ve kendilerini ifade edebilecekleri ortam oluşturmaktadırlar.

Ufuk açma, liderler fikirlerin yeniden düşünülmesini ve alışlagelmiş uygulamaların sorgulamasını sağlamaktadırlar. Buna ek olarak liderler yaratıcı ve aykırı düşünmeye teşvik etmektedirler.

Koçluk yapma, liderler koçluk yapmakta, tavsiye vermekte ve takipçilerinin performansını artırmaya yönelik destek olmaktadır.

Takım oluşturma, liderler birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip üyelerden takım oluşturmaktadırlar. Liderler bilgi paylaşarak, pozitif geri bildirim vererek, takımdaki üyelerin bireysel yeteneklerinden faydalanarak ve takım performansındaki boşlukları yok ederek, takımın kendilerine güvenmesini sağlamaktadırlar.

Bu doğrultuda dönüşümcü liderlerin takipçilerini, gelecek doğrultusunda bir araya getirerek, onları bilgilendirerek, amaçlarını gerçekleştirmeleri için yönlendirdikleri söylenebilmektedir.

1.1.4.4.5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci Liderlik Teori'si J.M.Burns tarafından 1970'lerin sonlarında ortaya atılmıştır (Koçel, 2011: 591). Etkileşimci Liderlik Teori'sinde liderler ve takipçilerin arasındaki karşılıklı değişim vurgulanmaktadır. Liderler takipçilerini istenilen işi yapmaları sonucu ödüllendirmektedir (Northouse, 2016: 162).

Etkileşimci liderlik koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan alt boyutlarından oluşmaktadır (Boehnke vd., 2003: 7; Northouse, 2016: 167).

Koşullu ödül, lider takipçilerine belirli hedefler belirlemekte ve bu hedefler gerçekleştiğinde takipçilerini ödüllendirmektedir.

İstisnalarla yönetim, çalışanların rutin işler yapmasında ve hedeflenen performanslara ulaşmasında liderin yol göstermesidir. Lider çalışanları izler ve hatalarını yapmadan uyarırsa aktif, eğer hataları ortaya çıkıncaya kadar bekleyip çıktıktan sonra düzeltir ise pasif liderlik yönetimi gerçekleştirmektedir.

Tam serbesti tanıyan liderlik, lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler, ortak faaliyetler yöneltme ve yönlendirme alt düzeydedir.

1.1.4.4.6. Etik Liderlik

Çalışma hayatındaki değişiklikler, insan kaynağının stratejik bir kaynak haline gelmesinde etkili olduğu kadar, liderliğin ilke ve değerlerinde de etkili olmuştur. Bu değişiklikler etik liderliğe zemin hazırlamıştır (Palalar Alkan ve Arıkboğa, 2017: 351). Etik liderler, hem etik insani değerleri hem de etik yönetici değerleri yüksek olan insanlardır. Sahip oldukları gücü örgütteki etik farkındalığın oluşturulması için kullanmaktadırlar (Palalar Alkan, 2016: 42). Kendi çıkarları için değil bulundukları gurubun çıkarları için çalışmaktadırlar. Etik standartlar çerçevesinde faaliyetleri uygulayan takipçiler ödüllendirmekte, uygulamayanları ise cezalandırmaktadırlar. Takipçilerini ahlaki düşünceye teşvik etmektedirler (Palalar Alkan ve Arıkboğa, 2017: 351).

1.1.4.4.7. Hizmetkâr Liderlik

20. yüzyılım ortalarından itibaren yaşanan değişiklikler geleneksel liderlik teorilerinin günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılayamamasına neden olmuştur. Bununla birlikte insan odaklı, kısa dönemde karlılık ve etik tarzlara olan ilgiyi artırmıştır (Akdöl, 2015: 3; Palalar Alkan ve Arıkboğa, 2017: 351). Bu doğrultuda çağdaş yönetim teorileri ve uygulamaları işyerindeki teorik perspektifler ve yönetimde yeni yönler bulmuştur (Borsch, 2009: 140). Bunlardan biri de Hizmetkâr Liderliktir. Ancak Hizmetkâr Liderlik yeni bir kavram değildir. Birçok önemli karakterin ilkelerinden biri olduğu söylenebilmektedir (Valeri, 2007: 56). Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Mother Theresa bu karakterlere örnektir (Baldonado, 2017: 54).

1.1.4.5. Liderlik Teorileri İle İlgili Diğer Sınıflandırmalar

Liderlik teorileri ile ilgili pek çok sınıflama yapılmıştır. Tanımlanan yeni liderlik türlerinin en çok karşılaşılanlardan bazıları; otokratik liderlik, demokratik-katılımcı liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzıdır.

Otokratik liderlik tarzı, liderler takipçileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Amaçları, politikaları, planları yaparken takipçilerin düşüncelerini almamaktadırlar (Eren, 2008: 457). Takipçilerle iletişim kurmazlar ve takipçilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranmamaktadırlar. Bütün yetkinin kendilerinde olmasını istemektedirler. Ceza ve ödülü istedikleri kişilere vermekte ve aldıkları kararların da takipçileri tarafından sorgulanmadan yapılmasını istemektedirler (Güney, 2012a: 358). Otokratik liderlerin olduğu yerlerde karar süreci çok hızlı ve zaman kaybı en az düzeydedir. Bu yüzden doğal afet olayları gibi kriz durumlarında uygun bir liderlik tarzı olduğu söylenebilmektedir (Gümüş, 2017: 66).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzı, astlarını etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanan (Tengilimlioğlu, 2005: 7) kararları takipçileri ile paylaşma eğiliminde olan liderlik tarzıdır. Lider takipçilere vereceği görevlerde, plan, amaç ve politikaların belirlenmesinde takipçilerinin düşüncelerine başvurur, fakat en son kararı kendisi vermektedir. Lider takipçilerini düşük düzeyde yönlendirmekte, yüksek düzeyde desteklemektedir (Eren, 2008: 457). Lider takipçilerinin görüşlerini almasından dolayı zaman kaybı yaşayabilirken, takipçilerinde iş tatmini ve moral sağlamaktadır (Güney, 2012a: 358). Takipçiler kendi inisiyatiflerinin riskini alırlar ve alınan kararlar sağlıklı olmaktadır. Takipçilerine değer vermekte, cezadan çok ödül sistemini kullanmaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, yönetim yetkisine çok fazla ihtiyaç duymayan, amaçları, planları, programları takipçilerinin kendilerine verilen kaynaklar dâhilinde yapmalarına izin veren (Eren, 2008: 457), takipçilerini tüm kararları almaları için serbest bırakan liderlik tarzıdır (Aslan, 2013: 35). Takipçilere sınırsız özgürlük tanıyan bu liderlik tarzı, takipçilerini kendi haline bırakmakta ve genellikle liderlik özellikleri zayıf ya da olmayan kişilerde görülmektedir (Karip, 1998: 449).

Modern teoriler, liderin özellikleri ve davranışlarının yanı sıra liderlik sürecinin geçtiği koşullara da önem verdikleri için özellikler ve davranışsal teorilere göre daha geçerli olmaktadır (Güney, 2012a: 383).

Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konu olsa da, Tengilimlioğlu (2005: 8) yönetim bilimciler tarafından kabul edilen görüşün; örgütsel çevre, yönetim ve görevlerin yapısı, koşullar ve liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlemede etkili olduğunu belirtmiştir.

1.2. HİZMETKÂR LİDERLİK

Çeşitli liderlik teorileri (transformasyonel, transaksyonel, karizmatik, otantik vd.) incelendiğinde liderlerin sadece örgütün amaçlarının yerine getirilmesi ile ilgili oldukları görülmektedir (Northouse, 2016: 225). Bunun yanı sıra liderler takipçilerine hizmet etmemektedir (Demirci, 2014: 179). Liderlik için önemli bir yere sahip olan takipçiler, yönetim sisteminin bütünleyici parçalarıdır. Örgüt içinde liderlerin kararları ve hareketleri takipçilerin sağlık, kültürel ve kişilik gibi hayati durumları etkileyebilmektedir (Guillaume vd., 2013: 444). Belirtilen durumlar doğrultusunda araştırmacılar zamanla değerlere önem veren liderlik tarzlarına yönelmişlerdir (Duyan ve Dierendonck, 2014: 2). Hizmetkâr liderler, diğer liderlerden farklı bir yol olan hizmet etme davranışını temel almaktadırlar (Akyüz ve Eren, 2013: 193; Demirci, 2014: 179).

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak Herman Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı kitabında yer almaktadır (Akdöl, 2015: 23; Palalar Alkan, 2016: 66). Hesse'nin hikâyesinin başkarakteri Leo'dur. Sadece hizmetkâr olduğu düşünülen Leo gezi sırasında bir gün ortadan kaybolmakta, bunun sonucunda da kargaşa ortaya çıkmakta ve gezi yarıda kalmaktadır. Leo'nun yokluğunda kimse geziye devam etmek istememektedir ve Leo aranmaya başlanmaktadır. Leo'nun eksikliği ile asıl liderin Leo olduğu anlaşılmaktadır (Greenleaf, 1977: 21-24; Bakan ve Doğan, 2014: 3). Hesse, kitabında bir bireyin önce hizmet ederek lider olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Palalar Alkan, 2016: 66). Herman Hesse'nin doğuya yolculuk kitabından yola çıkarak, ilk olarak Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Teorisi'ni ortaya atmaktadır (Joseph ve Winston, 2005: 9; Ürü Sanı vd., 2013: 64; Yaşar, 2015: 174; Taylor, 2017: 32). Hizmetkâr ve lider kavramları zıt iki kavram olarak düşünülse de Greenleaf tarafından

anlamalı bir şekilde bir araya getirilmiş ve paradoksal bir kavram olan hizmetkâr liderlik oluşturulmuştur (Spears, 2010: 26). Greenleaf 1970 yılında “Lider Olarak Hizmetkârlık” başlıklı makalesinde Hizmetkâr Liderlik Teorisi’ni literatüre kazandırmıştır (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288). Greenleaf (1970)’a göre hizmetkâr liderlerin, güç kullanımının farklı olması ve maddi imtiyazlarından dolayı önceki liderlerden farklıdır. Greenleaf’a göre hizmetkâr liderler, önceliği liderlik olan liderlere göre başkalarının ihtiyaçlarını daha fazla tanımlayıp bunların giderilmesi için daha fazla çaba harcamaktadırlar (Akt. Farling, 1999: 50). Greenleaf hizmetkar liderlerin, girişken, empati kurabilen, sezgileri kuvvetli, sağduyu sahibi ve ikna edebilme yeteneği, inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme, topluluk oluşturabilme becerilerinden de bahsetmiştir (Joseph ve Winston, 2005: 9). Greenleaf’den sonra hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalar günümüze kadar devam etmektedir (Yaşar, 2015: 171). Bu çalışmalara Arslan ve Özata (2011) Sağlık Kurumlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis Winston ve Dennis Bocerneo Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması örnek verilebilir.

Çok boyutlu ve geniş kapsamlı olması nedeni ile hizmetkâr liderliği basitçe tanımlamak çok zordur (Akdöl, 2015: 18). Hizmetkâr sözcüğü Yunanca hizmet etmek anlamına gelen *diakonien* fiilinden türemektedir (Taylor, 2007: 33). TDK (2018)’da hizmetkârlık kelimesinin karşılığına baktığımızda, “ücretle çalışan erkek işçi, uşak” olarak tanımlanmaktadır. Kelimenin sözcük anlamı ile hizmetkâr liderliğin anlamı uyuşmamaktadır. Bunun nedeni hizmetkâr liderliğin ne sadece çalışan bir kişi, ne de tek bir cinsiyete özgü bir kavram olmamasıdır.

Hizmetkâr liderlik düşüncesi temelde Kâhyalık Teorisi’ne dayanmaktadır. Lider şahsi çıkarlarından ve örgütün çıkarlarından önce takipçilerinin çıkarlarını düşünmektedir (Turhan, 2007: 31). Bu konuda yapılan araştırmalarda birçok tanım belirlenmiştir. Belirlenen bu tanımların bazıları aşağıda verilmiştir:

Bass (2000: 33)’a göre hizmetkâr lider, hizmet etmeyi doğal olarak gören, liderliği ise bilinçli olarak seçen kişidir. Yukl (2006: 420)’a göre hizmetkâr lider, insanları dinleyen, destekleyen, ihtiyaçları ile ilgilenen kişidir. Parolini (2007: 7)’e göre hizmetkâr liderler, özgecilik davranışları temel unsur olan kişidir. Dinçer ve

Öksüz (2011: 10)'e göre hizmetkâr liderler, kendi egolarını bir tarafa bırakan, takipçilerinin gelişmesi ile ilgilenen, sorumluluk sahibi, adil davranışlı bireydir. Bununla birlikte hizmetkâr lider asıl kazancın saygı, sevgi ve güven olduğunu fark eden samimiyet sahibi kişidir. Fındıkçı (2012: 349-350)'ya göre hizmetkâr lider; ben kavramı ile başa çıkmış, kendisinden önce başkalarını düşünen, kendisini insanlara faydalı olmaya adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, liderliğinin yanına bilgeliğini de katarak insanların sahip oldukları potansiyellerin performansa dönüşmesini sağlayan bireylerdir.

Tanımlara bakıldığında hizmetkâr liderin, hizmet etmenin doğal olduğunu ve kendinden önce başkalarını düşünen, başkalarının iyiliği için çaba harcayan bir kişiliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

1.2.1. Hizmetkâr Liderin Özellikleri

Hizmetkâr liderler, insanlara hizmet etmeye gönüllü yol gösterici hizmetkârlardır (Fındıkçı, 2012: 21-24). Bu da hizmetkâr liderliği, hizmet etmeye yönelimli olma tutumu ile diğer liderlik teorilerinden farklı kılmaktadır (Akyüz, 2016: 11). Hizmetkâr liderlik, birçok birey arasında doğal olarak oluşmakta ve birçok doğal eğilim gibi öğrenme ve pratik yoluyla geliştirilebilmektedir (Spears, 2010: 30). Hizmetkâr liderler etik zekâ sahibidirler (Fındıkçı, 2012: 573) ve etik kaygısının yüksek olduğu çalışma ikliminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Jaramillo, 2015: 108). Hizmetkâr liderler insanları geliştirirler ve onlara çalışmaları ve gelişmeleri için yardım etmektedirler (Farling vd., 1999: 67; Bass, 2000: 33). Hizmetkâr liderler kendi çıkarlarının ve iktidarın peşinden koşmamaktadırlar (Doğan, 2017: 137). Bununla birlikte hizmetkâr liderler pozisyonlarının gücü olmaksızın takipçilerin bir araya geldiği eşsiz bir örgütsel kültür oluşturmaktadırlar (Carter ve Baghurst, 2014: 453) ve sahip olduğu gücü takipçilerinin lehine kullanmaktadırlar (Ürü Sanı vd., 2013: 67; Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 288). Hizmetkâr liderler takipçileri ile birebir iletişimde bulunmaktadır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderler takipçilerinin yeteneklerini ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve potansiyellerini anlayabilmektedirler (Liden vd., 2008: 162). Hizmetkâr liderler bulundukları ortamların gelişimine ve refah seviyelerinin yükselmesine odaklanmaktadırlar (Bass, 2000: 33). Toplumsal beklentilere yönelen bu liderleri tatmin eden durum, liderlik

süreçlerinde takipçilerinin kazanımları olmaktadır (Fındıkçı, 2012: 443-446). Bunlara ek olarak hizmetkâr liderlik bütüncül bir dünya görüşünü benimsemektedir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61).

Hizmetkâr liderlerin özellikleri incelendiğinde, özellikler beş temel anlayış etrafında toplanmaktadır. Bu beş temel anlayış:

- Kendinden önce takipçilerini düşünen ve onların iyiliği, ihtiyaçları ve gelişimi için çaba harcayan,
- Etik kaygısına sahip,
- Pozisyon gücünü önemsemeyen,
- Takipçileri ile ilişkileri kuvvetli olan,
- Toplumsal refahın kalkınmasına katkı sağlayan bireyler olarak tanımlanabilir.

1.2.2. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de yapılmış olan hizmetkâr liderlik çalışmaları incelendiğinde, çalışmaların daha çok eğitim, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü alanlarında yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar yıllara göre incelendiğinde 2011 yılından sonra artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan çalışmalar, hizmetkâr liderlik kavramını açıklama, ölçek uyarlama ve diğer değişkenlerle hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olduğu görülmektedir.

Türkiye’de hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan ilk araştırma eğitim sektöründe Cerit (2005)’in çalışması olmuştur. Cerit (2005), ilköğretim müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini araştırmıştır. Cerit (2009) önceki çalışmasının arkasından okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının iş tatminine olan etkisini araştırmıştır. Cerit’in eğitim alanındaki hizmetkâr liderlik çalışmasını takip eden birçok çalışma bulunmaktadır (Kahveci, 2012; Polat, 2013; Yalçın ve Karadağ, 2015; Dal, 2014; Çiçek, 2015; Ekinci, 2015; Temiz, 2016; Türkmen, 2016). Eğitimin dışında hizmetkâr liderliğin örgütsel değişkenlerle ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur (Dinçer ve Bitirim, 2007; Öner, 2008; Özmutlu, 2011; Dinçer ve Öksüz, 2011; Duyan, 2012; Baytok ve Ergen, 2013; Yılmaz, 2013; Işık, 2014; Ateş, 2015; Yılmaz ve Ceylan, 2016). Bu çalışmalarda hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürü açısından pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık alanında ise hizmetkar liderliğe yönelik yapılan çalışmalar (Aslan ve Özata, 2011; Uğurluoğlu vd., 2015) oldukça azdır.

Hizmetkâr liderlik kavramı ve hizmetkâr liderin vasıflarının neler olması gerektiği hakkında çalışma yapan araştırmacılar hizmetkâr liderin farklı kombinasyonlarını tanımlamışlardır. Bu kombinasyonların bazıları Tablo 1.1'deki gibidir.

Tablo 1.1. Hizmetkâr Liderlik Literatür Analizi

Yıl	Yazar	Boyut	Model	Ölçek
1970	GREENLEAF, Robert	-	-	-
1991	GRAHAM, Jill W.	Alçak gönüllülük, İlişkisel güç, Özerklik, Takipçilerinin ahlaki gelişimi, Liderleri servise yönlendirme	Var	-
1995	SPEARS, Larry	Dinleme, Empati, İyileştirme, Farkındalık, İkna, Kavramsallaştırma, Öngörü, Sorumlu yöneticilik İnsanları geliştirme sorumluluğu, Topluluk kurma	Var	-
1999	LAUB, James Alan	İnsana değer verme, İnsanı geliştirme, Topluluk (birlik) oluşturma, Otantik tavır sergileme, Liderlik sağlama, Liderliği paylaşma	Var	Var
2000	PAGE, Don, WONG, Paul T.P.	Karakter: bütünlük, tevazu, hizmetkârlık İlişki/insan odaklılık: takipçileriyle ilgilenme, takipçilerini güçlendirme, takipçilerini geliştirme Görev: vizyon geliştirme, amaç belirleme, harekete geçirme Süreç: model olma, takım kurma, karar almayı paylaşma	Var	Var
2002	RUSSEL, Robert F., STONE, A. Gregory	9 fonksiyonel nitelik; vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet etmek, model olma, öncülük etme, takipçilerini takdir etme, güçlendirme 11 eşlik eden boyut; iletişim, güvenilirlik, yeterlilik, sorumlu yöneticilik, görünürlük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirme, öğretme, delege etme	Var	-
2003	WONG, Paul T.P., PAGE, Don	Takipçilerini güçlendirme ve geliştirme, Güç ve övünç (tevazu ve güvenirliliğin tersi olarak kullanılmıştır), Takipçilerine hizmet etme Açık ve katılımcı liderlik, İlham veren liderlik, Vizyoner liderlik, Cesaret verici liderlik (bütünlük ve otantikliği içermektedir)	Var	-
2003	PATTERSON, Kathleen	Ahlaki sevgi/ Adanmış aşk, Tevazu, Alturizm, Vizyon, Güven, Güçlendirme, Hizmet	Var	-
2003	DENNIS, Rob, WINSTON, Bruce E.	Vizyon, Güçlendirme, Hizmet	-	-
2004	EHRHART, Mark G.	Astlarla ilişkiler kurma, Astları güçlendirme, Astların yetişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, Etik davranma, Kavramsal yeteneklere sahip olma, Astlara öncelik verme, Organizasyonun dışındakiler için de değer yaratma	-	Var
2005	DENNIS, Robert S. BOCARNEA, Mihai	Sevgi, Güçlendirme, Vizyon, Güven, Alturizm, Tevazu	-	Var

2006	WASHINGTON, Rynetta R., SUTTON, Charlotte D. FEILD, Hubert S.	Empati, Bütünlük, Yetkinlik	Var	-
2006	BARBUTO, John E. WHEELER, Daniel W.	Alturizm, Duygusal iyileştirme, İkna ile eşleme, Örgütsel sorumlu yöneticilik, Bilgelik	-	Var
2007	WONG, Paul T. P., DAVEY Dean	Hizmet ve geliştirme, Danışmanlık ve ilgilenme, Tavazu ve özveri, Bütünlük ve özgünlükte model olma, Telkin ve etkileme	Var	-
2008	LIDEN, Robert C., WAYNE, Sandy J ZHAO, Hao, HENDERSON, David	Güçlendirme, Astların yetişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, Astlara öncelik verme Duygusal iyileştirme, Kavramsal yetenekler, Topluluk için değer yaratma, Etik davranış	-	Var
2008	SENDJAYA, Sen, SARROS, James C., SANTORA, Joseph C.	Gönüllü astlık, Otantiklik, Akde (sözleşmeye) dayalı ilişkiler, Ahlaki sorumluluk, Manevilik, Etkili dönüştürme	Var	Var
2011	VAN DIERENDONCK, Dirk,	İnsanları geliştirme ve güçlendirme, Tevazu, Otantiklik, Kişilerarası kabullenme, Sorumlu yöneticilik, Yön belirleme	Var	-
2011	VAN DIERENDONCK, Dirk, NUIJEN, I.	Güçlendirme, Sorumlu yöneticilik, Tevazu, Geride durma, Otantiklik, Hesap verebilirlik, Affetme, Cesaret	-	Var
2016	McCARREN, Heather. S. LEWIS-SMITH, Jamile BELTON, Linda YONOVSKY, Boris ROBBINSON, Jaimee OSATUKE, Katherine	Karakterli kişilik, İnsanlara öncelik verme, Nitelikli iletişim, Şevkatli işbirlikçilik, Öngörü Sistemi düşünme, Ahlaki otorite	Var	Var

Kaynak: Akdöl (2015: 27)'den alınarak genişletilmiştir.

Larry Spears, hizmetkâr liderlik alanında uzman kabul edilmiş ve en çok alıntılanan yazar olmuştur. Buna ek olarak Hizmetkâr Liderlik Greenleaf Merkezi'nin yöneticisi olan Robert Greenleaf ile olan çalışmalarından sonra hizmetkâr liderliğin özelliklerini tanımlayan ilk kişi olmuştur (Van Dierendonck, 2011: 1231; Doğan, 2017: 150-151). Spears (1996: 33) hizmetkâr liderliği takım ve grup çalışmasına dayalı, karar alma sürecine takipçilerini katan, etik ile ilgili davranmaya çok önem veren ve insanların gelişimini yükselten lider olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte Spears (2004: 7-11) hizmetkâr liderin başarısını takipçilerin hizmet vermeye yatkın olup olmadığına bağlamaktadır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlik, sadece lider ile ilgili değil, organizasyonun kültürü ile de alakalı bir durum olmaktadır. Spears, Greenleaf'in eserinden on karakteristik özellik çıkarmıştır (Joseph ve Winston, 2005: 9; Guillaume, 2013: 445; Akyüz ve Eren, 2013: 194). Spears (1996: 33-35; 2004: 8-10; 2010: 27-29)'a göre hizmetkar liderliğin on karakteristik özelliği: Dinleme, empati, duygusal

iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, sorumlu yöneticilik, insanların gelişimine kendini adama, iletişimi geliştirmek.

Dinleme: Hizmetkâr liderin problem çözme ve takipçilerle duygusal bir bağlantı kurabilmesi için dinleme bir araçtır. Dinleme, takipçilerini dinlemeye odaklı olmak anlamına gelmektedir.

Empati: Hizmetkar lider, takipçilerini anlamaya çalışarak, empati kurarak onları oldukları gibi kabul etmektedir. İnsanlar özel ve benzersiz olarak fark edilmeye ve kabul edilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. En başarılı hizmetkâr liderler yetenekli empatik dinleyici olabilenlerdir.

Duygusal iyileştirme: Duygusal iyileştirme ilişkisi dönüşüm ve entegrasyon için önemli bir güçtür. Hizmetkâr liderlerin önemli güçlerinden biri de kendilerini ve takipçilerini duygusal olarak iyileştirme ve bir bütün oluşturma potansiyeline sahip olmalarıdır.

Farkındalık: Genel farkındalık, özellikle de öz farkındalık, hizmetkâr liderliği güçlendirmektedir. Farkındalık, etik güç ve değer anlayışına, daha entegre ve bütüncül bir pozisyonda kişinin kendisini görmesine yardımcı olmaktadır.

İkna: Hizmetkâr liderler başkalarını zorlamak yerine ikna etmeyi tercih etmektedirler. Hizmetkâr liderler karar alırlarken kurumsal yetkiden çok ikna kabiliyetlerine güvenmektedirler.

Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderlerin lider olabilmeleri için geniş ve kapsamlı bir şekilde düşünceleri gerekmektedir.

Öngörü: Birbirleri ile yakından ilgili kavramları, bir durumun olası sonuçlarını tahmin edebilmek zordur fakat tanımlamak daha kolaydır. Hizmetkâr liderler tecrübe edindiğinden dolayı öngörüye sahip olmaktadır.

Sorumlu yöneticilik: Hizmetkâr liderlik, yöneticiliğe benzemektedir. Hizmetkâr liderler her şeyden önce başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak için bir taahhüt üstlenmemekte, kontrolün yerine açıklık ve iknanın kullanılmasını vurgulamaktadırlar.

İnsanların gelişimine kendini adama: Hizmetkâr liderler, insanların işçi olarak somut katkılarının ötesinde kendilerine özgü değerlerinin olduğuna inanmaktadır.

Böylece hizmetkâr liderler, her bireyin kendi organizasyonu kapsamında gelişimine oldukça önem vermektedirler. Hizmetkâr liderler, iş arkadaşlarının ve çalışanlarının profesyonel ve kişisel anlamda gelişimine katkı sağlayabilmek adına gereken her şeyi yapma konusunda kendilerinde çok büyük sorumluluk hissetmektedirler.

İletişimi geliştirmek: Hizmetkâr liderler toplulukların ve birliklerin önemini vurgulamaktadırlar.

Dennis ve Bacernea (2005: 600), hizmetkar liderlik özelliklerini güvenilirlik, sevgi, alçak gönüllülük, vizyon ve güçlendirme olarak açıklamışlardır.

Barbuto ve Wheeler (2006: 309-315), Spears'ın 11 karakteristik özelliğine, alturizm, bilgelik, duygusal iyileştirme, ikna ile eşleme, örgütsel yönetim ve dönüşümcü liderlik özelliklerini eklemiştir.

Taylor (2002) hizmetkâr liderliğin üç temel faydasından bahsetmektedir. Bunlardan birincisi yetenek sahibi kişilerin liderlik yapabilmeleri, ikincisi yetenekli bireylerin bürokratik engeller olmadan üretime güdülenebilmeleri ve üçüncüsü de bencillikten uzak, başarıya vurgu yapan liderler sayesinde verimli takım çalışmalarının yapılabilmesidir (Akt. Cerit, 2007: 89).

Schein ve Senge (1997) hizmetkâr liderliği, Beş İnanç Modeli'ni geliştirerek açıklamışlardır. Edgar Schein, kullanımda olan teorilerin etkisine ve varsayımların yapısını kullanmanın önemine ışık tutmaktadır. Davranışlar, görüşler, değerler ve varsayımlar örgüt kültürünün temel taşlarındandır ve genelde örgütlerin liderlerinden kaynaklanmaktadır. Schein ve Senge'in esas görüşlerinin bulunduğu varsayımlar şunlardır:

Benlik hakkındaki görüş: Benlik görüşü insanların yeteneklerini, limitlerini, bireysel değerlerini, hedeflerini, hayattaki rollerini ve ruhsal kaynaklarını doğasını nasıl gördükleridir. Başkaları hakkındaki görüş: İnsanların hayatını etkileyen anahtar ilişkiler, örgütün ve bireylerin doğasını kavramsallaştırma, genel olarak insanlar arasındaki sorumluluğu ve sosyal kimlikleri birbirine bağlayan ilişkiler arası karmaşıklıklarıdır.

Geçmiş hakkında görüş: Şu anki şartları, insanları kültürel, örgütsel ve bireysel olarak sınırlayan, geçmişteki olaylar ve değerler etkilemektedir. Bununla birlikte bu

görüş önemli duygusal olaylar, tarihi önemli olaylar ve kişilerin geçmişe borçlu olduğu görevler olarak değerlendirdiği değerleri belirlemektedir.

Şimdiki zaman hakkındaki görüş: Şimdiki zamanın basitliği ve karmaşıklığı herkes tarafından kabul edilen bir görüştür.

Gelecek hakkındaki görüş: Gerçeklik hakkındaki görüş ve gelecekte oluşturmak istenilen arasında sürekli bir gerginlik vardır. Aynı zamanda, gelecek görüşü dışsal ve içsel imkânlar hakkındaki algılar tarafından yönetilmektedir (Akt. Caldwell, Bischoff ve Karri 2002: 158-163)

Schein ve Senge'nin bu modeline dayalı olarak Caldwell, Bischoff ve Karri (2002: 158-163) dört liderlik teorisi belirlemişlerdir. Bu liderlik teorileri:

Tablo 1.2. Kişinin Dünyayı Algılama Tarzına Bağlı Liderlik Teorileri

	Objektif/ Tarafsız Lider	Önyargısız/ Realist Lider	Subjektif Kontrolcü Lider	Kolaylaştırıcı İdealist Lider
Lider	Lider, tarafsız ve doğru bir dünya oluşturmak için, tarafsız olarak gerçekliği tanımlar.	Lider adalet için en iyisini yaparak gerçekliği açıklar.	Lider gerçekliği açıklar ve düzeni sağlayacak takipçilerine yol gösterecek bir sistem oluşturur.	Lider takipçilere hizmet etmek ve onları güçlendirmek için vardır.
Takipçiler	Takipçilerin de önemli rolleri vardır, tarafsız bir gerçeklikle onlara hizmet edilir.	Takipçilere adil davranılması hepsinin yararınadır.	Takipçiler hayatlarına yön verebilmek için lidere ihtiyaç duyarlar.	Takipçiler kendileri için en iyisine sahip olmak için bireysel ihtiyaçlarının peşinde koşarlar.
Geçmiş	Geçmişin getirdiği kendi sonuçları olsa da bugün ile bir ilişkisi yoktur.	Bugünün dünyasının algılanabilmesi için geçmiş önemlidir.	Bu günün en iyi kararlarını alabilmek için geçmiş kullanılır.	Geçmiş karmaşıktır ve tüm ihtiyaçlara anlam kazandırmaktadır.
Bugün	Bu gün önemli olan bu günün konusudur.	En iyi yapılan işler ile bugün paylaşılmalıdır.	Lider gerçekliği bugün olarak tanımlayıp dünyayı yorumlar.	Bugün hayat akışının bir parçasıdır ve her gün olduğu gibi bugünde önemlidir.
Gelecek	Lider açık ve belli kurallara göre gerçekliği tanımlamaya devam eder.	Geçmiş olduğu gibi gelecek de paylaşılmalıdır.	Lider nasıl algıladığına bağlı olarak geleceği yorumlar.	Herkes faydalansın diye, hedef geleceği olabildiğince zenginleştirmektedir.

Kaynak: Caldwell vd., 2002: 158.

Schein ve Senge'nin belirtmiş oldukları beş inanç modeli liderlerin ve örgütlerin esas değerlerinin dayanağıdır. Schein, bilinçli olarak öncelikli görüşlere odaklanmadaki başarısızlığın, bireylerin ve örgütlerin değerlerin alt yapısı olan anahtar varsayımların gözden kaçmasının sebep olduğunu belirtmektedir. Bu

duyarsızlık genellikle istemsiz, bilinçsiz ve kabul edilmemiştir. Ancak yine de bireylerin ve örgütlerin davranışlarına rehberlik etmede güçlü bir etkisi vardır. Bu esas görüşlerin etkileri genelde liderlerin etik davranışlarını belirlemektedir. Bu beş görüşün her birini anlamanın, liderlerin asıl değerleri olan etik yapısını anlamada daha net bir görüş sağlayacağı belirtilmektedir (Caldwell vd., 2002: 159).

Sendjaya ve arkadaşları (2008: 409) hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmek için çok boyutlu Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeği geliştirmişlerdir. Psikometrik özellikleri belirlemek için gönüllü bağlılık, otantik benlik, anlaşmalı ilişki, ahlaki sorumluluk, ruhani üstünlük ve dönüştürücü etki boyutlarını ölçen otuz beş maddelik test için nicel ve nitel araştırmalar yapmışlardır.

Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008: 162-175) dokuz boyutta oluşturdukları Hizmetkâr Liderlik Ölçeği belirlemişlerdir.

Duygusal iyileştirme: Liderlerin takipçilerinin kişisel endişelerine ve kaygılarına hassasiyet göstermeleridir.

Toplum için değer oluşturma: Liderlerin bilinçli ve içinden gelerek topluma yardım etmek için ilgi göstermeleridir.

Güçlendirme: Liderlerin takipçilerini cesaretlendirmeleri ve yardım etmeleri, özellikle de yakın takipçilerine problemi tanımlamada, çözmede ve görevlerini ne zaman ve nasıl yapacağına dair yardım etmeleridir.

Takipçilerin ilerlemesine ve başarılı olmasına yardım etme: Liderlerin destek olarak ve danışmanlık yaparak takipçilerinin kariyerlerinde ilerlemesine ve mesleki anlamda gelişmesinde içten ilgi göstermeleridir.

Takipçilerine öncelik verme: Liderlerin hareketleri ve sözleriyle takipçilerine (öncelikli olarak yakın takipçilerine), işlerinin tatmin edici olmasının asıl öncelik olduğunu belirtmeleridir (bu prensibi uygulayan liderler genellikle takipçileri görevlerini yaparken ortaya çıkan problemlere yardım etmek için kendilerine ara verimtedirler).

Etik davranma: Liderlerin takipçilerine karşı açık, adil ve dürüst davranmalarıdır.

İlişkiler: Liderlerin yakın takipçileriyle uzun süreli ilişkiler kurmalarının önemine değinerek, örgüt içindeki diğer kişileri tanımak, anlamak ve destek olmak için çaba harcamalarıdır.

Hizmetkârlık: Liderlerin kendilerinden ödün vermeleri gerekse bile önceliği takipçilerine vermeleridir.

Hizmetkâr liderlik çalışmalarına baktığımız zaman Greenleaf'dan sonra yapılan çalışmalar teorik olarak birbirlerine benzer noktalara sahip olmakla birlikte hizmetkâr liderliğe dair net bir çerçeve çizilmediği görülmektedir.

1.2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

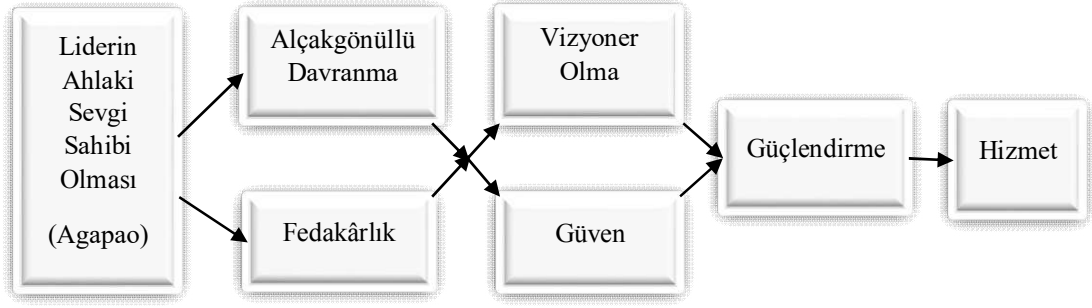
Hizmetkâr Liderlik Teorisi Greenleaf tarafından ortaya konulmuş olsa da, birçok bilim insanı tarafından çalışılmıştır (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 289). Yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulan modellerden bazıları; Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Laub'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli, Washington Sutton ve Field'in Hizmetkâr Liderlik Modeli, Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli.

1.2.3.1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson (2003: 8-14)'a göre hizmetkâr liderlik, dönüştürücü liderliğin bir uzantısıdır. Patterson hizmetkâr liderliği önce takipçilerine sonra da organizasyona odaklanan liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte Patterson'a göre hizmetkâr liderler, alçak gönüllü, ahlaki sevgi sahibi ve takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün gören kişilerdir.

Patterson'a göre hizmetkâr liderlik erdemlerle ilgilidir. Erdemler karakterleri tanımlayabilmek için mükemmel unsurlardır. Erdem Teorisi, Yunan filozofu Aristo'ya kadar uzanmaktadır. Teori doğru zamanda doğru şeyi yapmakla ilgilidir. Bu modelin gücü hizmet ihtiyacı kavramının yapılanmasında yatmaktadır, fakat liderlik yönü göz ardı edilmektedir (Van Dierendonck, 2011: 1232).

Patterson (2003: 2) hizmetkâr liderliği ahlaki sevgi, fedakârlık, alçakgönüllü davranma, vizyoner olma, güven, güçlendirme ve hizmet olarak yedi boyutta ve Şekil 1.1.'deki gibi açıklamıştır.



Şekil 1.1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Patterson, 2003: 7.

Ahlaki sevgi sahibi olma; agapao terimi eski Yunanca da ahlaki ya da saygılı düşünce ve takipçilerine bakma anlamına gelmektedir (Winston, 2002: 5). Patterson (2003: 3)'ün modelinin başlangıcında da yer alan Agapao sevgisinin bu modelde özel önemi bulunmaktadır. Patterson modelinde sevginin lider için amaç olduğu ve bir liderin duygusal, fiziksel ve ruhen takipçilerinin yanında olması gerektiğini belirtmektedir (Winston, 2003: 2).

Alçak gönüllü olma (tevazu); Winston (2002: 18) alçak gönüllü olmayı Agapao sevgisinin alt başlığı olarak ele almıştır ancak Patterson (2003: 3)'ün modeli bu anlayışa karşı çıkarak alçak gönüllü olma kavramının üzerinde durmuştur. Patterson'a göre alçak gönüllü olma, kendini yüceltmeyi reddeden ve hizmet anlayışı anlamına gelerek sosyal anlamda tersine çeviren barışçıl meziyettir (Winston, 2003: 2). Sandage ve Wiens (2001: 206)'e göre alçak gönüllü olma kişinin başarısını ve yeteneklerini kabul ederek kendini gizli tutma bakış açısı demektir. Gerçek alçak gönüllü olma kendine değil başkalarına odaklanmaktır. Bu anlayış Fairholm ve Fairholm (2000: 102)'ün tevazu bencilliğe karşı koymak anlayışı ile uyumludur.

Fedakârlık; Patterson liderlikteki fedakârlık özelliğini takipçilerinin iyiliğini düşünme, takipçileri ile ilgilenme, kendinden ödün verme ve takipçilerinin refah seviyesini artırma olarak tanımlamıştır (Winston, 2003: 3).

Vizyoner olma; Patterson (2003: 4) vizyon terimini, literatürde genel olarak kullanılan anlamından farklı olarak, örgüt içinde takipçilerin rollerini belirleme olarak kullanmıştır.

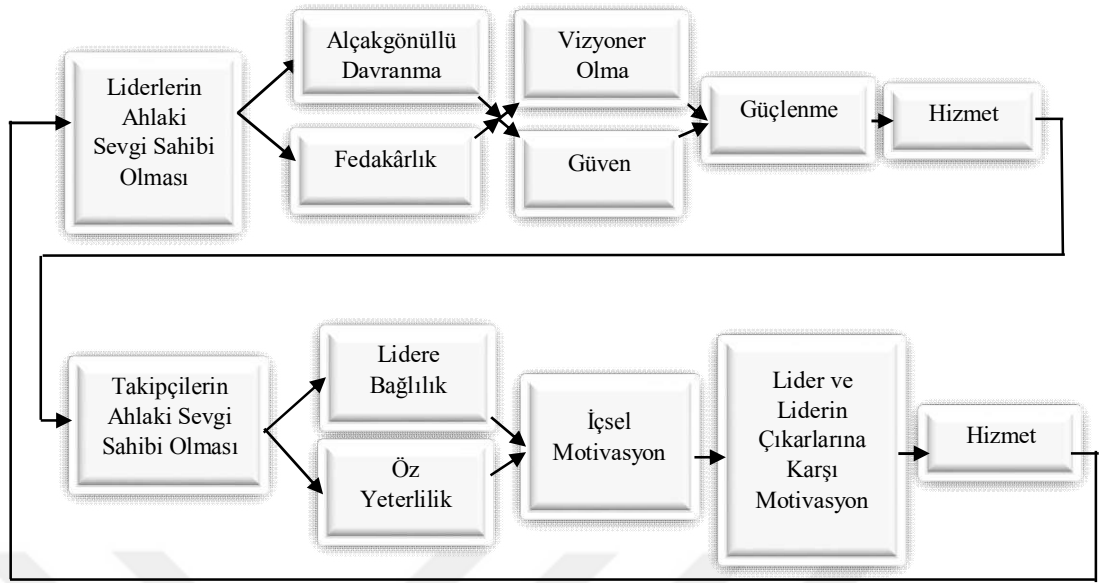
Liderliğin ilkelerinden biri de doğru insanı seçmektir. Bu doğruluk, takipçilerin ve örgütün değerlerinin ortak paydada buluşması olarak açıklanabilir. Patterson'ın hizmetkar liderlik modelinde de vizyon, ilgi ve hedefler, lider tarafından seçilmektedir. Lider, çalışanlarının yapmak istediği şeye göre örgütün prosedürünü ve metotlarını modifiye etmektedir (Winston, 2003: 3).

Güven; bu modelde vizyon olduğu zaman güven de kendiliğinden oluşmaktadır. Bu yüzden Patterson modelinde güven ve vizyon aynı anda oluşan elementler olarak gösterilmiştir (Winston, 2003: 3).

Güçlendirme; vizyon ve güven güçlendirmeyi sağlamaktadır (Winston, 2003: 4). Russell ve Stone (2002: 152) güçlendirmeyi, hizmetkâr liderliğin merkezi olarak belirtmişlerdir. Patterson (2003: 4)'da güçlendirmeyi benzer anlamda modeline dahil etmiştir.

Hizmet; Farling, Stone ve Winston (1999: 64), Russell ve Stone (2002: 149) ve Fairholm ve Fairholm (2000: 105) hizmetin, hizmetkâr liderliğin ayırıcı özelliği olduğunu savunmuşlardır. Hizmetkâr bir liderden doğal olarak hizmet etmesi beklense dahi, bu hizmet anlayışı bir hizmetlinin zorunlu olarak ettiği hizmet anlayışından çok daha farklı olmaktadır (Winston, 2003: 4). Patterson (2003, 4-5) kendisinden önce yapılan hizmetkâr liderlik tanımlarında olduğu gibi hizmeti hizmetkâr liderin doğasında bulunan bir özellik olarak belirtmektedir.

Winston (2004: 605) Petterson (2003)'un modelini genişletmiştir. Bu kombinasyon aşağıdaki Şekil 1.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Patterson ve Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modellerinin Kombinasyonu

Kaynak: Winston, 2004: 605.

Bu kombinasyonda Patterson modeli ile Winston'un genişletilmiş modeli gösterilmektedir. Winston (2003: 6) modelinde Patterson'a ek olarak takipçilerin lidere bağlılığı, öz yeterlilik ve içsel motivasyon olmak üzere üç boyut daha kullanmıştır.

1.2.3.2. Laub'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (OLA)

Laub (1999: 49-81) hizmetkâr liderliği, liderlerin kendi çıkarlarından önce takipçilerinin iyiliğine öncelik verme anlayışı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte Laub yapmış olduğu çalışmada altı hizmetkâr lider özelliği tanımlamıştır:

İnsanlara değer verme; liderlerin takipçilerine saygı göstermesi, insanları oldukları gibi kabul etmeleri, insanlara inanmaları, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlama kabiliyetleri, olumlu insan ilişkileridir.

İnsanları geliştirme; liderlerin tüm potansiyellerini geliştirmeleri için takipçilerine fırsatlar sağlamaları, takipçilerinin yararı için güç ve yetenek kullanmaları, takipçilerinin profesyonel gelişmelerine yardımcı olabilmek için mentor ilişkileri sağlamalarıdır. Buna ek olarak liderlerin çatışmayı öğrenme ve gelişme için bir fırsat olarak görmeleri, teşvik edici öğrenme ortamı oluşturmalarıdır.

Topluluk oluşturma; liderlerin insanlarla iyi ilişkiler kurmalarıdır.

Güvenilirlik sergileme; liderlerin başkaları tarafından açık biri olarak tanınmaları, açık iletişim ve bilgi paylaşımına teşvik etmeleridir.

Liderlik tesis etme; liderlerin geleceği görme, takipçilere umut verme, öngörülemeyenleri görebilmek için sezgi ve öngörü kullanmalarıdır.

Liderliği paylaşma; liderlerin paylaşım gücü ile takipçilerini güçlendirmeleri, takipçilerini etkilemek için zorlamak yerine ikna etmeleridir.

Laub (2018: 80-107) hizmetkâr liderlik ile ilgili yapmış olduğu 18 yıllık çalışma sonucunda hizmetkâr lideri oluşturan altı disiplinin öğrenilebileceğini ancak istikrarlı bir şekilde liderin çalışması gerektiğini belirtmiştir. Buna ek olarak Laub yapmış olduğu çalışmanın hizmetkâr liderlik uygulamalarının değerlendirilebilmesi için bir yol haritası niteliğinde olduğunu belirtmiştir. Laub hizmetkâr liderlerin içine dönük, yumuşak mülayim olarak tanımlanmamaları gerektiğini belirtmiştir. Aksine, hizmetkâr liderliğin güçlü ve baskın bir liderlik olduğunu belirtmiştir. Laub hizmetkâr liderlerin ortak vizyonu takip eden, görevleri tamamlayan, birbirleri ile ilişkili ve etkili kurumlar oluştururken, takipçilerine güvenme, güçlendirme, başarısızlıktan ders çıkarabilme gibi eşsiz özelliklere de sahip olduklarını belirtmiştir.

1.2.3.3. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page ve Wong yöneticilerin hizmetkâr liderliğin ölçüm yöntemleri üzerine çalışmalar yapmışlardır. Page ve Wong hizmetkâr liderlik modeli incelendiğinde, hedeflere ulaşmada takipçilerinin gelişimini sağlarken, takipçilerine hizmet etmeyi birinci sıraya alan bir model olduğu görülmektedir (Taylor vd., 2007: 415).

Page ve Wong (2000) hizmetkâr liderlik üzerine kapsamlı bir kaynak taramasına ve hizmetkâr liderlik ile ilgili gözlemlerine dayanarak çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya başlangıçta 200 madde ile başlamışlar ve sonra gereksiz tanımlamaları çıkararak güncel olarak kullanılan 100 tanımlayıcı maddeye indirgemişlerdir. Daha sonra her bir tanımlayıcı maddeyi geçici olarak kategorilermişler ve tüm kategorileri hizmetkâr liderlik kaynak taramasıyla ilişkilendirmişlerdir. Sınıflandırma süreci, 12 farklı kategoriyle sonuçlanmıştır. Bunlar; doğruluk, tevazu, hizmetkarlık, takipçileri ile ilgilenme, takipçilerini güçlendirme ve geliştirme, vizyon oluşturma, hedef koyma, öncülük etme, model olma, takım çalışması geliştirme ve birlikte karar almadır.

Page ve Wong (2003: 4-9) yapmış oldukları diğer bir çalışmada, hizmetkar liderliğe Karşıt Süreç Modeli geliştirilmiş ve yapmış oldukları ampirik araştırmaya göre hizmetkar liderlik profilini revize edilmiştir. Karşıt Süreç Modeli'nin açık bir şekilde hizmetkâr liderliğe zıt olarak otokratik liderliği tanımlanması hizmetkâr liderliğe önemli bir katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte modelde, güç ve gurur motiveli hareket ettiklerinde, hizmetkâr bir lider olmak mümkün olmamaktadır. Modelde büyük bir örnekleme (1157) dayanarak hizmetkâr liderlik profilinde belirlenen sekiz faktörü belirlemişlerdir. Bunlar:

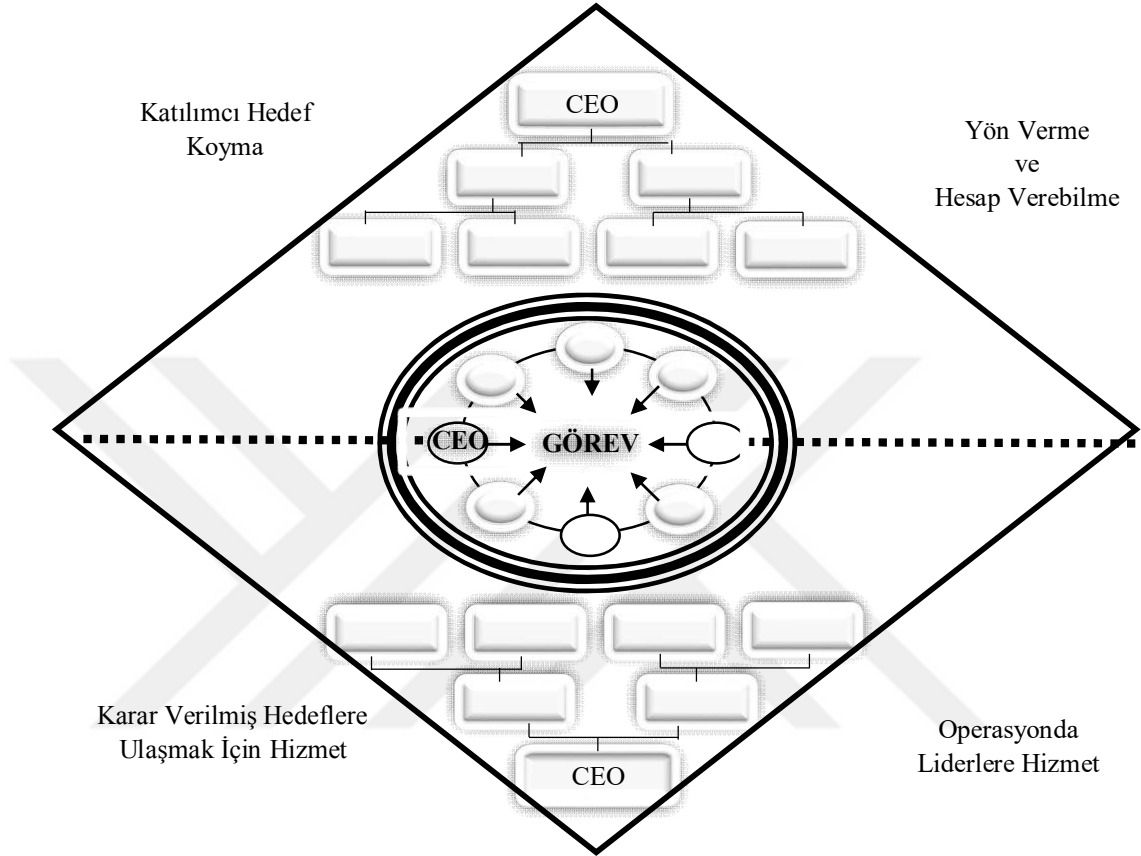
- Başkalarını güçlendirme ve geliştirme,
- Güç ve gurur (Tevazu ve güvenilirliğin tersi olarak kullanılmıştır),
- Başkalarına hizmet etmek,
- Açık ve katılımcı liderlik,
- İlham veren liderlik,
- Vizyoner liderlik,
- Cesaret verici liderlik (Bütünlük ve otantiklik),
- Liderlik.

Page ve Wong'un çalışmaları doğrultusunda Wong ve Davey (2007: 5,6) hizmetkâr liderlik profili üzerindeki çalışmalarına devam etmişlerdir. Test etmiş oldukları çalışmalar sonucunda hizmetkâr liderlik profilini beş faktöre indirgemişlerdir.

- Hizmet eden bir kalp (Tevazu ve özveri) - Liderler kimlerdir? (Öz Kimlik)
- Başkalarına hizmet etme ve geliştirme - Neden öncülük etmek isterler? (Motivasyon)
- Başkalarına danışmanlık yapma ve dâhil etme - Nasıl liderlik yaparlar? (Yöntem)
- Başkalarına ilham verme ve etkileme - Ne tür etkiye sahipler? (Etki)
- Bütünlük ve otantiklik – Başkaları liderleri nasıl görür? (Kişilik)

Hizmetkâr liderliğin bu beş faktör teorisi, hizmetkâr liderliği temel yönlerinden yakalamakta, liderlik eğitimi için kavramsal bir çerçeve oluşturmaktadır (Wong ve Davey, 2007: 6).

Page ve Wong (2000) kavramsal hizmetkâr liderlik modellerinin yanı sıra hizmetkâr liderliğin nasıl uygulanacağına ilişkin Şekil 1.3.’deki elmas modelini geliştirmişlerdir:



Şekil 1.3. Page ve Wong’un Elmas Modeli

Kaynak: Page ve Wong, 2000: 1.

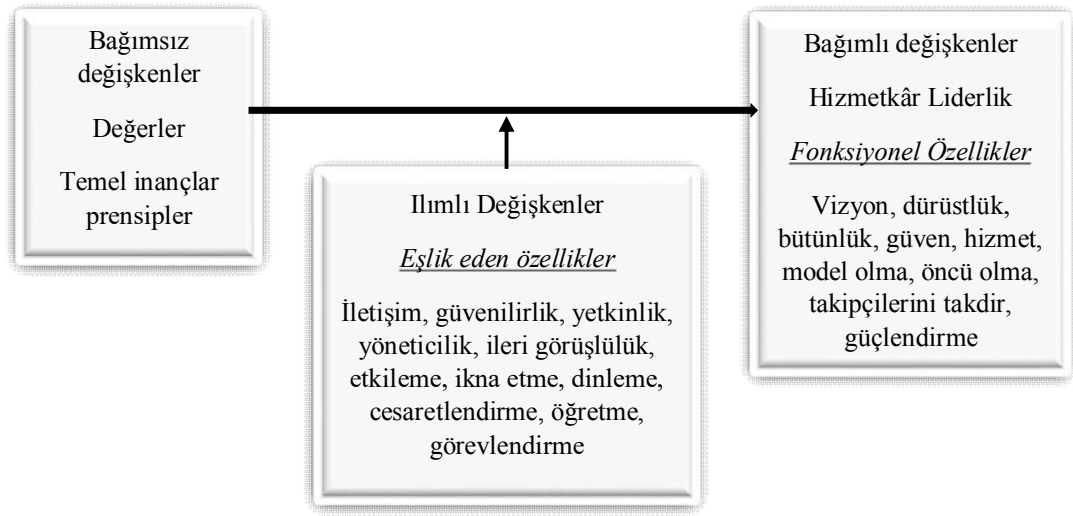
Page ve Wong (2000: 1)’un oluşturduğu elmas modeli olarak adlandırılan şematik diyagramda, öncülük eden en üst düzey yönetici (CEO) piramitte bulunduğu yere göre farklı roller üstlenmektedir. Piramidin ne zaman ters döneceğine ve işleme konulacağına karar verme yetkisi CEO’dadır. Örgüt içindeki diğer kişilere danışarak örgütün hedefini ve vizyonunu başlatmaktan CEO sorumludur. Bu noktada örgütün görevini tamamlayarak başarıya ulaşmasında CEO sorumludur. Eğer görev değişirse ya da personelde önemli bir değişiklik olursa, CEO klasik piramit şeklinden başlayarak, sürecin ilk haline dönme kararı alabilmektedir. Böylece elmas modeli

örgüte görevini başarıyla tamamlamak, ihtiyaçlarını ayarlamak için farklı zaman ve durumlarda esneklik sağlamaktadır.

Page ve Wong (2000: 1)'a göre hizmetkâr liderlik; istişari, ilişkisel ve içinden gelerek kendini geri planda tutma ile ilgilidir. Bununla birlikte Page ve Wong, liderliğin sadece tek bir kişinin elinde tutulduğu ya da keyfi olarak başkalarına, görevlerini nasıl yapmaları gerektiğini söyleyen ve tüm kararları kendi başına alan kişi olmadığını belirtmişlerdir. Bunun yerine tüm süreçte insanların beraber düşünüp birlikte hareket ettiği ortaklaşa bir liderlik tanımının düşünülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

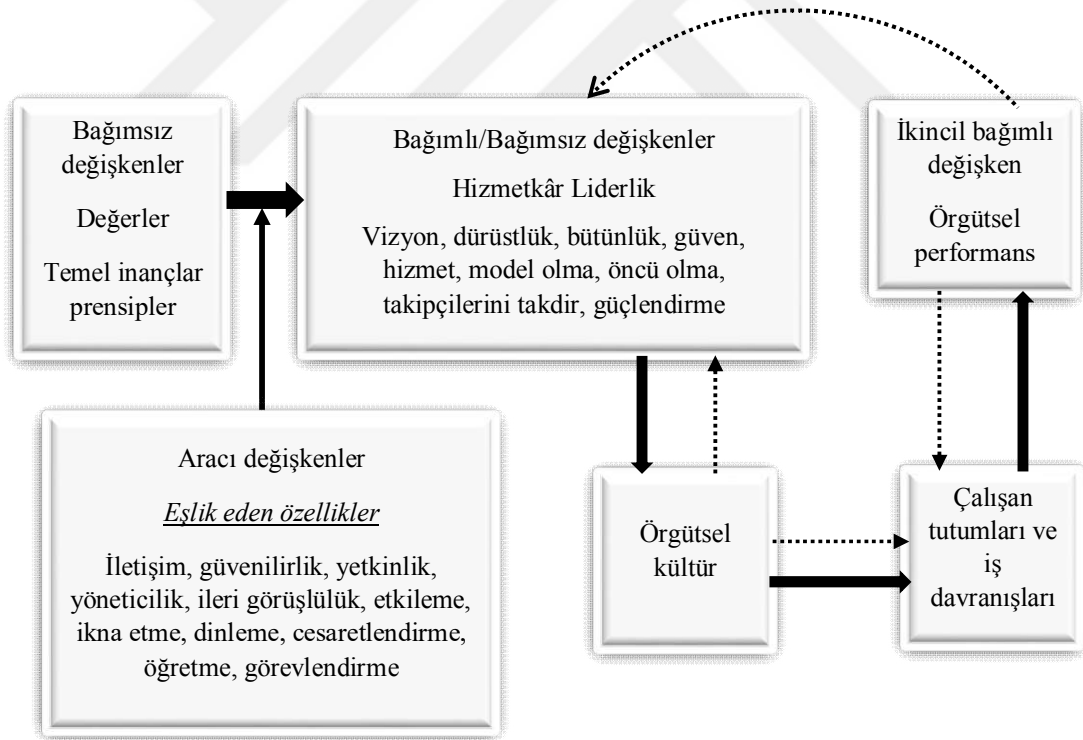
1.2.3.4. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Russell ve Stone (2002: 146-154)'un yapmış oldukları literatür çalışması sonucunda 9 fonksiyonel özellik ve bunlara eşlik eden 11 özellik olmak üzere toplamda 20 özellik ortaya koyulmaktadır. Bunlar; vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model olma, öncü olma, takipçilerini takdir etme ve güçlendirmedir. Bunlara; iletişim, güvenilirlik, yetkinlik, yöneticilik, ileri görüşlülük, etkileme, ikna etme, dinleme, cesaretlendirme, öğretme ve görevlendirme eşlik etmektedir. Fonksiyonel niteliklerini artırmaya ek olarak bunlara eşlik eden öz nitelikler görülmektedir. Bu özellikler tamamlayıcı ve etkili bir hizmetkâr liderlik için ön koşul olmaktadır. Russell ve Stone'un oluşturmuş oldukları Hizmetkâr Liderlik Modeli 1 ve Hizmetkâr Liderlik Modeli aşağıda Şekil 1.4. ve Şekil 1.5.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.4. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 1

Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154.



Şekil 1.5. Russell ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli 2

Kaynak: Russell ve Stone, 2002: 154.

Russell ve Stone (2002: 153) liderlerin önemi doğrultusunda hizmetkâr liderlerin fonksiyonel özellikleri modeli oluşturmaktadır. Fonksiyonel özellikler, bağımlı değişkenlerin açıklayıcısı ya da alt kümesidir. Bunlar, hizmetkâr liderlerin etkinliğini ve şeklini belirlemektedir. Bağımlı değişkenler, değerlerin fonksiyonel özelliklere dönüşmesini etkilemektedir. Bağımlı değişkenler, fonksiyonel özelliklerin yoğunluğunu ve seviyesini etkilemektedir. Model 1, liderlik özellikleri ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkileri yansıtmaktadır. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik, örgütleri etkileyen bağımlı değişkenlerdir. Hizmetkâr liderlik, ikinci bağımlı değişken olan örgüt performansını etkileyerek bağımsız değişken olmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü, çalışan tutumu gibi aracı değişkenler, hizmetkâr liderliğin etkinliğini ve tesirini etkileyebilmekte ve örgüt performansı üzerinde yol gösterici/hükmeden etkisi olabilmektedir. Önceden var olan örgüt özellikleri hizmetkâr liderliği artırabilmekte ya da azaltabilmektedir. Örgüt içerisinde güçlü kişiler ya da gruplar hizmetkâr liderliği kolaylaştırabilmekte, ara bulabilmekte, aracılık edebilmektedir. Bu doğrultuda Model 2, hizmetkâr liderliği daha kapsayıcı bir şekilde açıklamaktadır.

Russell ve Stone (2002: 154) çalışmalarının sonunda hizmetkâr liderliğin kişisel ve örgütsel değişimler için güdüler uyandırdığı için örgütleri ve toplumu değiştirme potansiyeli olan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Bu nedenden dolayı Russell ve Stone hizmetkâr liderliğin yaygın kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

1.2.3.5. Washington Sutton ve Field'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Washington ve arkadaşları (2006: 702)'nın oluşturmuş oldukları modelde hizmetkâr liderliğe etki eden değerlerden bahsedilmektedir. Washington ve arkadaşları çalışmalarında değerlerin, problem çözme ve karar vermede temel kılavuz olarak kullanıldığını belirtmiş, buna ek olarak değerlerin tutumları, tutumların da davranışları etkilediğini ve doğal olarak liderlerin de değerlerden çeşitli şekillerde etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

Washington ve arkadaşlarının çalışmalarında değinmiş oldukları değerler; empati, doğruluk, yetkinlik ve kabul edilirliliktir.

Empati; Washington'dan önceki araştırmacılar, hizmetkar liderlerin kendi çıkarlarındansa, takipçilerin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarak takipçileri ile empati kurduklarını belirtmişlerdir (Schwantes, 2015: 31). Takipçilerine ilgi

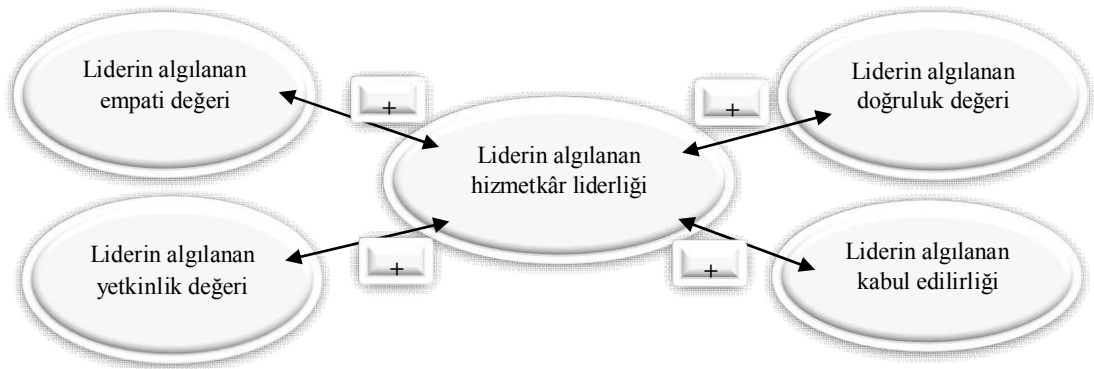
göstermesi, onların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması hizmetkar liderin empati özelliğinin bir göstergesidir.

Doğruluk; Washington ve arkadaşları (2006: 73)'na göre hizmetkâr liderler istenmeyen iş tutumlarını engellemek ve takipçilerinin güvenini kazanmak için gerçek bir doğruluk sergilemeye çalışmaktadırlar. Russell ve Stone (2002: 148) doğruluğun liderin temel değerlerinden olduğunu, hizmetkâr liderlik için çok önemli olduğunu ve kişiler arası ve örgütsel güven için zorunlu olduğunu belirtmişlerdir.

Yetkinlik; empati ve doğruluk değerlerine ek olarak, hizmetkar liderlerin takipçilerin güvenini artırmaya yardımcı olan, hizmetkar liderlik için gerekli olan özelliklerden bir diğeridir (Russell ve Stone, 2002: 148).

Kabul edilirlilik; Spears (1996: 33-35; 2004: 8-10; 2010: 27-29) insanların kabul edilmeye ihtiyaç duyduklarını belirtirken, Schein çalışmasında duyarsız liderlerin kabul edilmediğini belirtmektedir (Akt. Caldwell vd., 2002: 159). Bu doğrultuda liderlik için gerekli olan özelliklerden bir diğerinin de kabul edilirlilik olduğu görülmektedir.

Washington ve arkadaşları (2006: 713) çalışmalarında liderler ve uzlaşmacı kimlikler arasında ve empati, yetkinlik ve bütünlük arasındaki ilişkileri ve bunların hizmetkar liderliğe etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmalarında, takipçiler tarafından empati, bütünlük ve yetkinliğe değer veren liderlerin daha uzlaşmacı ve hizmetkar oldukları belirtilmektedir.

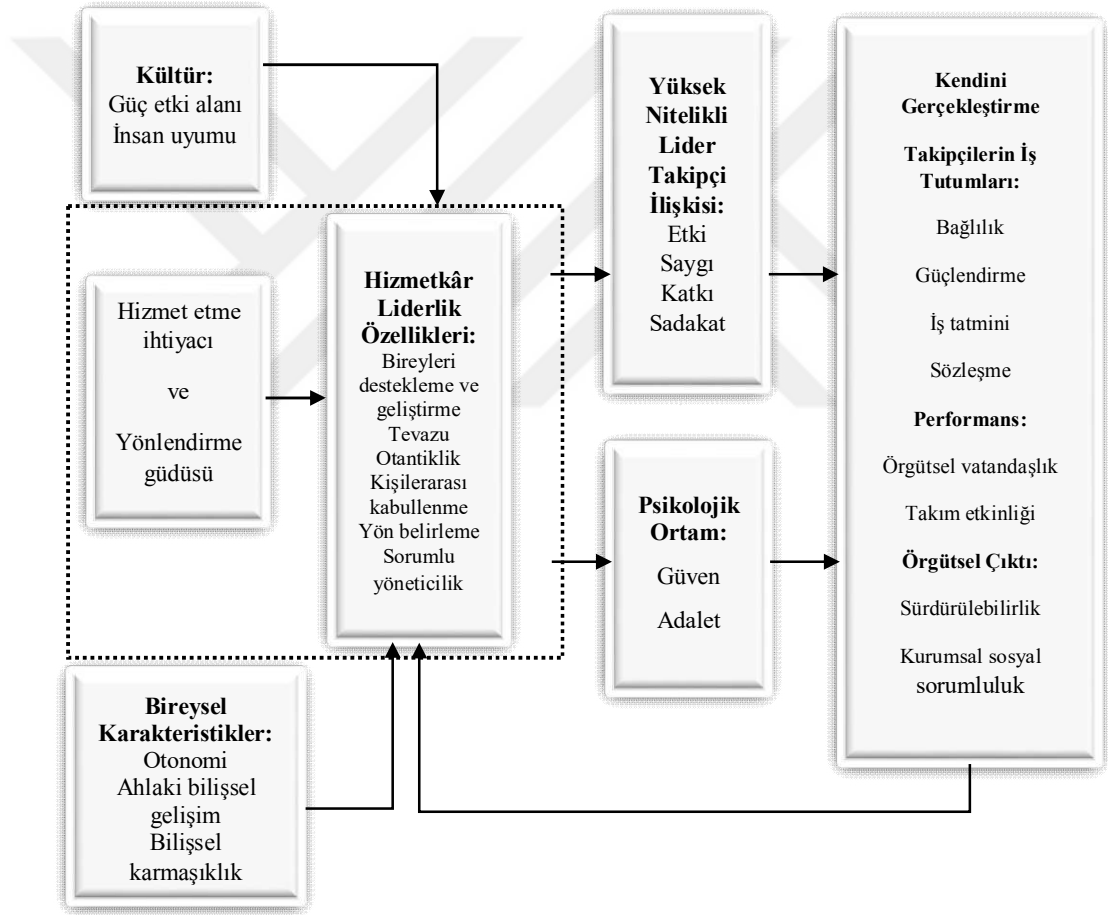


Şekil 1.6. Washington Sutton ve Field'in Hizmetkâr Liderliğe Etki Eden Değerler Modeli

Kaynak: Washington vd., 2006: 705.

1.2.3.6. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck (2011: 1232, 1243)'un modeli literatürde ortaya konulmuş bakış açılarını birleştirerek hizmetkâr liderliği anlamaya yardımcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Modelde hizmetkâr liderliğe etki eden faktörler, hizmetkâr liderliğin boyutları ve sürecin sonunda ortaya çıkan sonuçlar sentezlenmiştir. Modeldeki sonuçlar ile hizmetkâr liderliğin altı temel özelliği/unsuru belirlenebilmektedir. Bu altı temel özellik/unsur (bireyleri destekleme ve geliştirme, tevazu, otantiklik, kişilerarası kabullenme, yön belirleme, sorumlu yöneticilik) sayesinde insanlar gelişebilmekte hizmetkâr liderler de dolaylı olarak güçlenebilmektedirler.



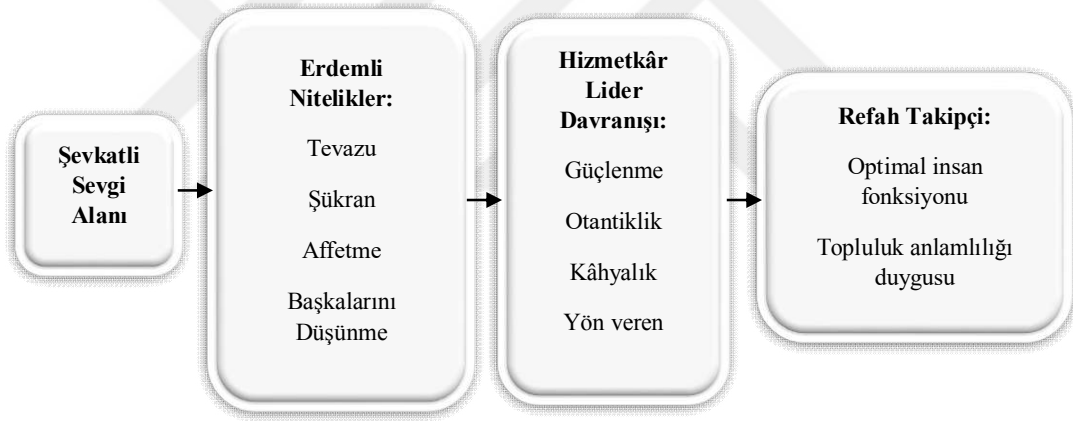
Şekil 1.7. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Van Dierendonck, 2011: 1233.

Van Dierendonck ve Patterson (2015: 127-128) erdemli perspektifleri ele almış ve hizmetkâr liderliğin günümüzdeki örgütlerin güçlü bir topluluk duygusu ile daha

anlamli ve uygun hareket etmelerini teşvik etmek amacıyla yeni bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma ile bir liderin şevkatli sevgi arzusu, tevazu, minnettarlık, affedicilik ve diğergamlık bakımından erdemli davranışlar geliştirmesine yardımcı olduklarını savunmaktadırlar. Bununla birlikte erdemli tutumun; güçlendirme, otantiklik, hizmet ve yön sağlama bakımından hizmetkâr liderlik davranışlarını güçlendirdiğini belirtmişlerdir.

Van Dierendonck ve Patterson (2015: 119) oluşturmuş oldukları Şekil 1.8.'deki modelde şevkatli sevgiyi hizmetkâr liderlik için bir öncül olarak belirleyerek bu bakış açısını derinleştirmişlerdir. Çalışmada Patterson (2003: 2010) hizmetkâr liderliğin temeli olarak ele aldığı sevginin önemi geliştirilmiş ve Van Dierendonck (2011: 1233)'un hizmetkâr liderlik davranış örnekleri ile beraber altı karakteristik özelliği tanımlamışlardır. Bunun yanı sıra tümünü şevkatli sevgi alanını kavrama çalışmasıyla bütünleştirmişlerdir.



Şekil 1.8. Van Dierendonck ve Patterson'un Şevkatli Sevgi Alanını Kavrama Modeli

Kaynak: Van Dierendonck ve Patterson, 2015: 120.

Birçok araştırmacı, hizmetkâr liderliği modern örgütsel liderlik için geçerli model olarak desteklemektedirler (Russell ve Stone, 2002: 153).

1.2.4. Hizmetkâr Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri İle İlişkisi

Dinçer ve Bitirim (2007: 68) Hizmetkâr Liderlik Teorisinin, bir liderde olması gereken özellikler ile önce insan ve mükemmelleştirilmiş hizmet felsefesini birleştirdiğinden önceki liderlik teorilerinin önüne geçtiğini belirtmişlerdir. Bu

açıklamaya ek olarak Fındıkçı (2009: 406-409) hizmetkâr liderliği diğer liderlik teorilerinden ayıran bir başka özelliğinin de liderin sahip olduğu hakları ve hizmetkârlık felsefesini takipçilere, örgüt geneline yayarak bir kültür haline getirmesi olduğunu belirtmektedir.

1.2.4.1. Otokratik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Eren ve Yalçıntaş (2017: 852) yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren sosyal hayatta ve iş hayatındaki değişikliklerin otokratik liderlerden ziyade insanlara ve etik kaygısına daha önem veren liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008: 162-175) son yıllarda önem kazanan liderlik tarzlarından birinin hizmetkâr liderlik olduğunu belirtmişlerdir. otokratik liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıkları Page ve Wong Tablo 1.3.'de açıklamışlardır.

Tablo 1.3. Otokratik (Güdümlü) Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Otokratik Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
Liderin amacı hizmet ettirmektir	Liderin amacı başkalarına hizmet etmektir.
Lider önceliği kendi imajına ve yükselişine verir. Kişisel duruşunu birçok kararın önünde tutar.	Kendi önemini azaltarak ve takipçilerini yücelterek astlarının ulaşabileceği en üst seviyeye ulaştırmaya çalışır. Takımı veya kuruluşu ve içindeki tüm elemanları kendinden önce tutar.
Yetkisinden doğan hakları, sorumluluklarından daha önemlidir.	Sorumluluk pozisyonun getirdiği avantajlardan daha önemlidir.
Çalışma arkadaşlarını kendinden aşağı görür ve beraber çalışma eğiliminde değildir.	Çalışma arkadaşlarını beraber görev yaptıkları arkadaşları olarak görür ve saygı gösterir.
Sadece yakın vekilleri ona kolayca ulaşabilir.	Genelde takipçileri ile etkileşim halindedir ve kapısı takipçilerine hep açıktır.
Takipçilerinden önce kendinin dinlenmesini ister.	Karar vermeden önce takipçilerini de dinlemek ister.
Anlamadan önce anlaşılacak ister.	Anlaşılmaktan önce anlamayı ister.
Hatalarından dolayı takipçilerini suçlar ve hatalarda sorumluluk sahibi olmayı istemsizce kabul eder.	Takipçilere değer verir ve haytalarından ders çıkarır.
Yapıcı eleştiriyi dahi kabul etmez, sadece övülmek ister.	Tavsiyelere ve geribildirimlere önem verir, başarının getirisini paylaşır. Süreç başarı kadar değerlidir.
Etkili iş yapmaları için takipçilerini eğitmez.	İlerleme durumlarına göre takipçilerini hazırlar ve onlara yatırım yapar.
Takipçiliği kişiliğe dayandırır.	Takipçiliği karaktere dayandırır.
Kendi menfaati, gizlice karar verme de asıl belirleyicidir.	Açık bir şekilde karara varmak için prensipleri asıl belirleyicileridir.
Eleştirileri engellemek için tehdit eder. Tabiatı gereği savunmacıdır.	Gelişim sürecinde tartışmalara her zaman açıktır. Herhangi birinden öğrenmeye açıktır.
Kandırma, güç gösterisi ve manipülasyonla fikirlerine destekçi bulur. İnsanlar korkularından karşılık verir.	Mantık ve ikna etme yoluyla fikirlerine destekçi bulur. İnsanlar saygılarından ve doğru olduğunu düşündüklerinden karşılık verir.
Kendini sorgulamayan insanları destekler.	Başarılı olmada katkı sağlayan inanları destekler.
Kural, sınırlandırma, mevzuatla zorla, harici denetleyicilerle otorite kurmaya çalışır.	Teşvik etme, ilham verme, motive etme ve ikna etme yoluyla otorite kurar.
Sadece üstlerine hesap verir. Kişisel değerlendirmelerden kaçınır.	Tüm örgüte hesap verebilir. Kişisel değerlendirmeleri nezaketle karşılar ve bunu performansını artırma kaynağı olarak görür.
Güce ve pozisyona dört eliyle sarılır.	Kendinden daha yetenekli biri olursa geri adım atmaya hazırdır.
Kendinden sonra geleceklerin yetkin bir şekilde yetişmesine çok önem vermez.	Liderlik gelişimi takipçilerine hizmet etmede asıl önceliklidir.

Kaynak: Page ve Wong, 2000.

1.2.4.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi ve Hizmetkâr Liderlik

Barbuto ve Hayden (2011: 30) yapmış oldukları çalışmada, Barbuto ve Wheeler (2006)'ın tanımlamış olduğu hizmetkâr liderlik boyutları (fedakârlık, duygusal iyileşme, bilgelik, ikna edici eşleme, organizasyonel yönetim) ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin boyutları lider-üye etkileşimi arasında güçlü bir bağ olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak Ürü Sanı ve arkadaşları (2013: 68) tarafından yapılan çalışmada da hizmetkâr liderlik tarzının kaliteli bir lider-üye etkileşimin gelişmesinde önemli bir rolü olduğunu belirtilmektedir ve yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşiminin zaten hizmetkâr liderlik tarzında kendini gösterdiğini belirtilmektedir.

1.2.4.3. Etik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan araştırmalarda “etik” ve “etik kaygısının” hizmetkâr liderlerin özelliklerinden biri olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderin, Sendjaya ve arkadaşları (2008: 409) ahlaki sorumluluk sahibi olma, Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008: 162-175), Patterson (2003: 8-14) ahlaki sevgi sahibi olma, Page ve Wong (2000), Russell ve Stone (2002: 153), Washington ve arkadaşları (2006: 702) dürüst olma özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu belirtilen özellikler etik ve etik kaygısı ile doğrudan ilişkilidir.

Bununla birlikte etik liderliği hizmetkâr liderlikten ayıran noktalar da bulunmaktadır. Van Dierendonck (2011: 1236-1237)'a göre etik liderler takipçilerini kurallar ve ilkelerle yön vererek ilerlemelerini sağlarken, hizmetkâr liderler takipçilerini destekleyerek kurallar olmaksızın ilerlemelerini sağlamaktadırlar.

Araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalardan etik ve hizmetkâr liderliğin iç içe olduğu hatta hizmetkâr liderliğin etik liderliği kapsayan daha kapsamlı bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir.

1.2.4.4. Vizyoner Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderliğe yönelik yapılan araştırmalarda “vizyon” hizmetkâr liderliğin bir boyutu olarak açıklanmaktadır (Russell ve Stone, 2002: 154; Patterson, 2003: 2; Page ve Wong, 2003: 4-9; Dennis ve Bocernea, 2005: 600). Bununla birlikte, Lubin (2001: 20), Greenleaf (1977) ve Spears (1995)'ın çalışmalarındaki hizmetkâr

liderlik özellikleri ile Sashkin (1986; 1988)'in çalışmasındaki vizyoner liderlik özelliklerini karşılaştırarak ikisi arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Bu ilişki Tablo 1.4'de belirtilmiştir.

Tablo 1.4. Hizmetkâr Liderlik – Vizyoner Liderlik Karşılaştırılması

Hizmetkâr Liderlik (Greenleaf/Spears)	Vizyoner Liderlik (Sashkin)
Dinleme	Açıklık
Empati	İletişim
İyileştirme	Tutarlılık
Farkındalık	Dikkate Alma
İkna Etme	Fırsat yaratma
Kavramsallaştırma	
Öngörü	
Hizmet etme	
İnsanların gelişimine bağlılık	
Birlik oluşturma	

Kaynak: Lubin, 2001: 20.

Yapılan bu çalışmalar kapsamında (Lubin, 2001: 20; Patterson, 2003: 2; Page ve Wong, 2003: 4-9; Russell ve Stone, 2002: 154; Dennis ve Bocernea, 2005: 600) hizmetkâr liderliğin vizyoner liderlik ile doğrudan ilişkili olduğu ve hizmetkâr liderliğin vizyoner liderlikten daha kapsamlı bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir (Tablo 1.4).

1.2.4.5. Karizmatik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Graham (1991) hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderliği karşılaştırmış, karizmatik liderlerin değerler açısından yansız ve sahip olduğu asimetrik gücü, hizmetkâr liderlerin ise ahlaki ve ilham verici diğergamlığa dayalı güdüleyici özelliğini baskın olduğunu belirtmiştir (Akt. Öner, 2008: 13).

1.2.4.6. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

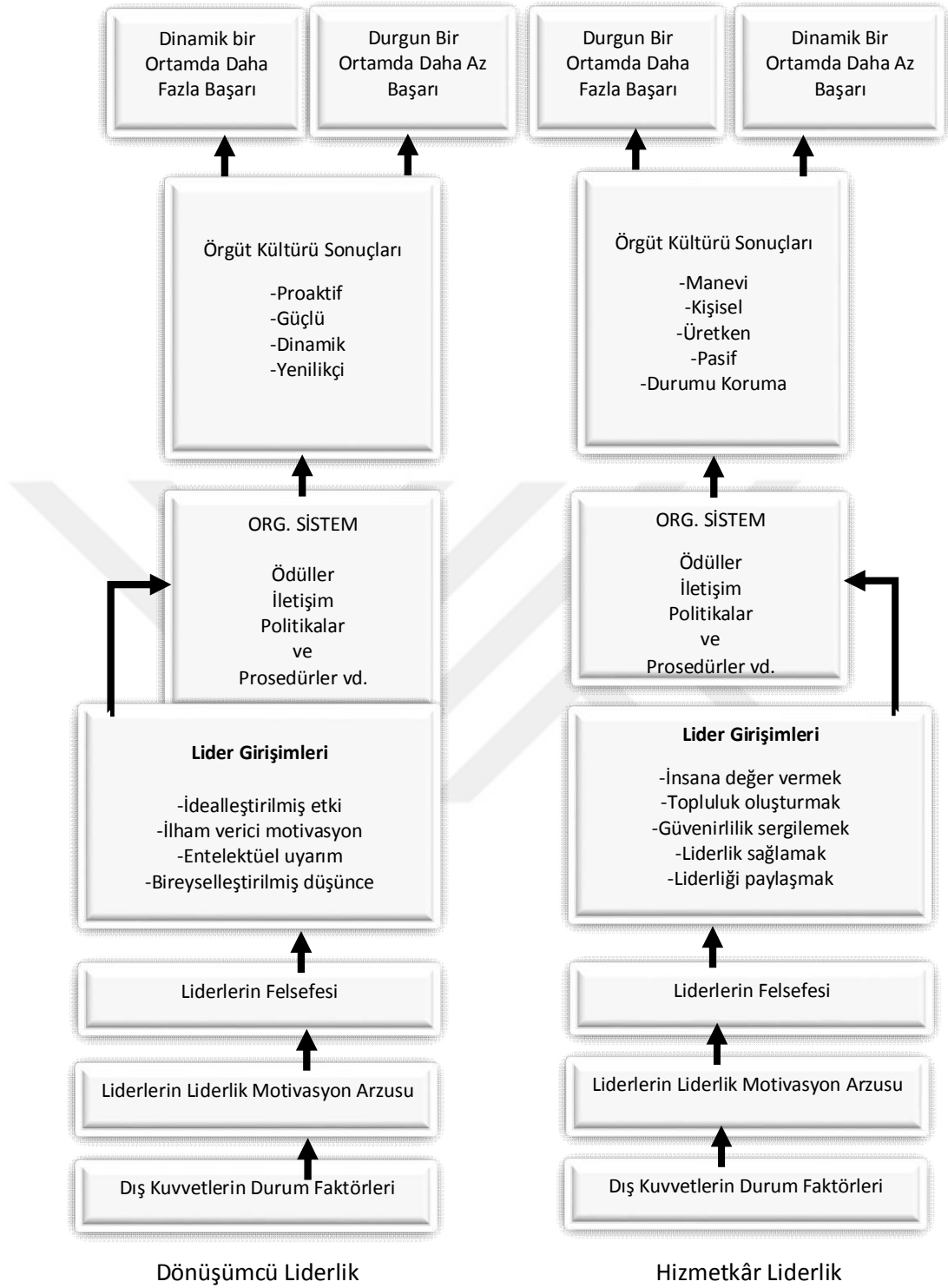
Hizmetkâr liderlik ve transaksiyonel liderliği birbirinden ayıran temel özellikler bulunmaktadır. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin iyiliği için endişelerini gösteren aktivitelere vurgu yaparken (Washington, 2007: 3); transaksiyonel liderler, örgütün başarısını sağlamak için takipçilerini kontrol etmekte, yönlendirme yaparak, kaynakları dağıtmakta ve aktiviteleri rutin hale getirmeye odaklanmaktadır (Kanungo, 2001: 257). Kişisel gelişim ve güçlendirme yoluyla takipçilerini etkileyen

hizmetkâr liderlerin aksine; transaksyonel liderler, edilen davranışlara teşvik etmek için ödülleri, yaptırımları, resmi yetkileri ve pozisyonları yoluyla takipçilerini etkilemektedirler (Washington, 2007: 3).

1.2.4.7. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderliğe yakın bir temele dayanmaktadır. Her iki liderlikte de temel hareket noktaları arasında, takipçilerle yakından ilgilenme, önemseme ve yol gösterme bulunmaktadır. Her ikisi de örgütsel amaçların yanında takipçilerin iyiliklerini gözetmektedirler. Her iki liderlik için de iletişim önemlidir (Dinçer ve Öksüz, 2011: 7, 8). Van Dierendonck ve arkadaşları (2014: 546) sayılan özellikler doğrultusunda bu iki liderliğin birbirlerine benzediğini fakat hizmetkâr liderin, takipçilerin ihtiyaçlarını tatmin etmesi üzerine; dönüşümcü liderliğin ise, liderlik etkinliğinin algılanması üzerine kurulu olduğunu belirtmişlerdir.

Stone ve arkadaşları (2003: 354) hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderliğin en benzer özelliklerinin bireysel takdir ve takipçilerini düşünme olduğunu belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak, Smith ve arkadaşları (2004: 84) da çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderliğin; ilham verici motivasyon, etki ve bireysel düşünce bileşenlerinin birbirleri ile uyumlu olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar iki liderlik modelinin de yenilik ve yaratıcılığı desteklediğini ve benimsediklerini belirtmişlerdir.



Şekil 1.9. Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Kıyaslama Modeli

Kaynak: Smith vd., 2004: 88.

Smith ve arkadaşları (2004: 87) yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderlik ve hizmetkâr liderliğin içerik ve bağlamsal karşılaştırması yukarıdaki şekilde bulunmaktadır.

Şekil 1.9.'da görüldüğü gibi iki liderlik modeli de ilişki zincirine bağlıdır. Bağlamsal ya da durumsal faktörler bir liderin bu tür ilişkilerle olan motivasyonunu tanımlamaktadır. Araştırmacılar dönüştürücü liderliğin örgütün devamlılığı için gerekli kökten değişimlerin yapıldığı yoğun içsel baskılarla karşılaşan örgüt modelleri için olduğunu, hizmetkar liderlik modelinin ise daha stabil dışsal ortamlarda daha iyi sonuç verdiği ve gelişim amaçlı olarak hizmet ettiğini savunmaktadır.

1.2.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Waterman (2011: 26) yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajlarını belirtmiştir.

Tablo 1.5. Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
İnsanlara değer vermek, onları araç olarak değil amaç olarak kullanmak.	Dönüştürücü liderlik yaklaşımına benzemek.
İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmalarına katkı sağlamak.	Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrayabilmek.
Vaat edici ve taahhüt edici davranışlar sergilemek.	Hiyerarşik düzene zarar vermek.
Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergilemek.	Muhafazekar olarak algılanabilmek ve modern hassasiyetlere yabancı kalabilmek.
Koruma ve kollama kavramını, koruma ve kollama altına almak.	Hizmetkâr ifadesinin hemşire gibi bazı çalışanlara zarar verebilmesi.
Güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih etmek.	Tevazunun zayıflık olarak algılanabilmesi.
Çalışanlarına yol gösterip onları geliştirerek performansı artırmak.	Bazı çalışanların bu yaklaşıma cevap vermeyebilmesi.

Kaynak: Waterman, 2011: 26.

Wong ve Davey (2007: 6-7) teorik analizlere, ampirik çalışmalara ve vaka çalışmalarına dayanarak, hizmetkar liderliğin tüm durumlar için en iyi liderlik şekli olabileceğinin nedenlerini açıklamışlardır. Bu nedenler:

- Hizmetkâr liderler tüm dikkatlerini örgütün ilerlemesine ve çalışanların gelişimine vermektedirler, bununla birlikte güvensizlik ve kendini geliştirme gibi egoistik endişelere sahip değildirler.

- Hizmetkâr liderler, çalışanlarını gerekli destek ve ilgilenilen bir çalışma ortamına sahip olurlarsa, kapasitelerinin en üst seviyesine çıkabilecek ve lider olabilecek bireyler olarak görmektedirler.
- Hizmetkâr liderler, çalışanların kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenerek ve kişiliklerindeki bireysel farklılıkların farkında olarak içlerindeki yetenekleri açığa çıkarmaktadırlar.
- Durumsal liderlik olarak hizmetkâr liderler, kendi güçleri olmadığında öz yönetim ve verimliliğin hangi durumlarda ortaya çıktığına dikkat etmektedirler.
- Kâhya olarak hizmetkâr liderler tüm durumlarda liderliklerinin etkisini maksimum seviyeye çıkarmak için gereken ve uygun olan her şeyi yapmaktadırlar.
- Çalışan odaklı ve büyümeye dayalı olarak, hizmetkâr liderler sıradan çalışanların güçlerini artırarak onları gelecekteki liderlere çevirebilmektedirler.
- Hizmetkâr liderler gücün kötüye kullanılmasına ve suistimal edilmesine karşı görev üstlenmektedirler.
- Hizmetkâr liderler motivasyonu artırır ve sağlıklı bir örgüt ortamı sağlamaktadırlar.
- Hizmetkar liderler örgütün amaçlarını ve vizyonunu benimseyerek çalışanların kendi kendilerine ilerlemelerine inanmalarını sağlayarak içsel motivasyon oluşturmaya odaklanmaktadırlar.
- Otoriteye karşı alaycı ve patronlarından özgünlük bekleyen gelecek nesildeki çalışanlar için hizmetkâr liderlik en uygun liderlik çeşidi olmaktadır.
- Hizmetkâr liderlik bağımsızlığa ve yaratıcılığa değer veren çalışanlar için en uygun liderlik şekli olmaktadır.
- Hizmetkâr liderler, liderliği bir ya da iki kişiye odaklamayıp bir grup süreci olarak tanımlarlar. Bu yüzden hizmetkâr liderlik takım çalışmasına dayanmaktadırlar.
- Hizmetkâr liderler insancıl, ruhsal ve etik değerlere derinden bağlıdırlar.

- Hizmetkâr liderlik insan kaynakları yönetimi ve gelişimini en kapsayıcı ve etkili teorisi olmaktadır.

Yapılan çalışmalardan elde edilen veriler, hizmetkâr liderliğin iş hayatı için oldukça yararlı olduğunu göstermektedir (Wong ve Davey, 2007: 6).

Fortune dergisinin yaptığı yıllık başarı sıralamasına göre en iyi 100 şirketin içindeki en iyi 10 şirketten ilk beşi hizmetkâr liderler tarafından yönetildiği gözlemlenmiştir. Hizmetkâr liderlik ile yönetilen şirketlerden bazıları; Wegmans Food Market (3), Zappos.com (6), Nugget Market (8), Recreational Equipment (9), Container Store (21), Whole Foods Market (24), Quik Trip (34), Balfour Beatty Construction (40), TD Industries (45), Aflac (57), Marriott International (71), Nordstrom (74), Men's Wearhouse (87) (Lichtenwalner, 2011: 1). Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda hizmetkâr liderlikle yönetilen şirketlerin performanslarının arttığı ve bu artışın şirketlerin karına yansıdığı sonucuna ulaşılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Toplumların gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulmuş örgütlere işletme denilmektedir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için de mal ve hizmet üretiminde işi yapan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların işini ne derecede yaptığının belirlenmesi ve çalışanların iş kabiliyetlerinin ölçülmesi kurumlarda meydana gelen önemli bir problemdir (Uyargil, 2009: 39). Buna ek olarak, çalışanların verimliliğini artıran ve mevcut kaynaklara göre gereken başarı seviyesine ulaşmalarını sağlayan etkenlerden biri performans olarak kabul edilmektedir. Bu durum “performans” ve “performans yönetimi” kavramlarının son yıllarda kurumlar için değer kazanmasına neden olmuştur (Uyargil, 2009: 39).

TDK’nın Türkçe Sözlüğü (2018)’nde karşılığı başarımlı olan performans kavramının literatürde birbirine benzeyen birçok tanımı bulunmaktadır. Campbell (1990: 704)’e göre performans kavramı kuruluşun hedefleriyle ilgili çalışanların davranışları veya eylemleridir. Erşangur (2003: 36)’a göre ise performans bireyin sahip olduğu potansiyeli ile belirlenen zaman diliminde belirlenen hedeflere ne derece ulaşabildiğidir. Benzer bir tanımla, Hassan (2008: 209), Singh ve Jain (2013: 110) performansı, şirketlerin veya örgütlerin çalışanların belirli bir süre boyunca gerçekleştirdiği davranışlardan beklenen değerler, olarak tanımlamaktadırlar. Performans hakkında bir başka tanım ise, çalışanların bulundukları kurumun bir parçası ve hedeflerle ilgili örgütsel davranışları olarak, Javed, Balach ve Hassan (2014: 5) tarafından yapılmıştır.

Performans kavramı hakkında yapılan tanımlar incelendiğinde, performansdan bahsedebilmek için; belirli bir zaman diliminin, bir örgütün, belirlenmiş bir hedefin varlığının olması gerektiği söylenebilir. Buna ek olarak çalışanın gerçekleştirmiş olduğu çaba ile örgütün beklentisine ne derece ulaşıldığının da ölçülebiliyor olması gerekmektedir.

2.2. İŞ PERFORMANSI VE BOYUTLARI

Çalışanların beklenen performansları ve davranışları yerine getirmeleri, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmalarını doğal olarak da başarılarını sağlayacaktır (Ramlall, 2008: 1590). Bu nedenle çalışanların performanslarının herhangi bir kuruluşun hedeflerine ulaşması için önemli göstergeler olduğu söylenebilir. Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için performans dışındaki göstergeler Muchiri (2016: 21) tarafından; insan kaynakları, malzemeler, makineler ve para gibi mevcut kurumsal kaynaklar olarak belirtilmiştir. Bu göstergeler arasında yer alan insan kaynaklarının önemi ile birlikte insan kaynağının düzenlenmesi, yönetilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşma görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Bu durum gerçekleşmediğinde kurumun sahip olduğu tüm kaynakların etkisi azalmakta ve üretim kalitesi düşebilmektedir (Medina-Garrido, 2017: 43). Benzer bir tanımla Shanks (2012), bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynağına sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, kurumlardaki insan kaynağı olan çalışanın performansını yani iş performansının önemini belirten birçok tanım yapılmıştır.

Viswesvaran ve Ones (2000: 227) iş performansını “çalışanların katıldığı veya bağlantılı olduğu ve organizasyonel hedeflere katkıda bulunduğu, ölçeklenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar” olarak tanımlamaktadırlar. Njagi (2013: 41)’e göre iş performansı çalışanların, iş tanımında belirtilen doğrultuda, belirlenen görevleri ne ölçüde yerine getirdikleridir. Benzer şekilde, Peng (2014: 78) iş performansını çıktı kalitesi ve miktarı olarak veya bir çalışanın işyerinde kendisine verilen görevleri ne kadar iyi yapabildiği şeklinde tanımlamaktadır. Farklı bir tanımla, Gupta (2014: 763) iş performansının temelde çalışanların yaptığı veya yapmadığı şeylerle ilgili olduğunu belirtmektedir ve önceki tanımlardan farklı olarak çalışanların yapmadıkları işleri de değerlendirmektedir. Muchemi (2015: 9) ise, iş performansının davranışlar ile ilgili çok boyutlu bir kavram olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak, bir çalışanın performansı organizasyon büyümesinde önemli rol oynamaktadır ve kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve toplumsal gereksinimleri karşılamaları çalışanların performansı ile doğru orantılı olduğu belirtilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 21).

İş performansı ile ilgili kaynaklar incelendiğinde iş performansının en çok görev ve bağlamsal boyut olmak üzere iki boyutta incelendiği görülmektedir (Karaalioğlu, 2019: 136).

2.2.1. Görev Performansı

Görev performansı organizasyonun teknik yapısını doğrudan etkileyen ve çalışanların onaylanan işlerini kapsamaktadır (Greenslade ve Jimmieson, 2007: 605; Stone-Romero vd., 2009: 109) Başka bir ifade ile kurumların teknik olarak geliştirebilmeleri için çalışanların performansının etkili olup olmamasına dikkat edilmektedir yani çalışanların performansı etkiliyse, görev performansı elde edilmektedir. Genel olarak görev performansı, iş miktarı, işin kalitesi, iş ile ilgili uzmanlık, sistematik olarak çalışma, zorluklarla kolayca başa çıkma ve iletişim becerilerinde başarılı olmak gibi iş görevlerinin gerçekleşmesinden oluşmaktadır (Renn ve Fedor, 2001: 568). Bunlara ek olarak planlama, profesyonel gelişim ve iletişim gibi organizasyonla ilgili genel bileşenleri de içermektedir (Greenslade ve Jimmieson, 2007: 605).

Görev performansı bireysel iş performansı üzerinde önemli bir yere sahiptir ve iş görevlerinde yeterlilik olarak tanımlanabilir (Koopmans L. vd., 2011: 5). Benzer bir tanımla, çalışanların kuruluşun teknik içeriğine katkıda sağladıkları etkinlikleri gerçekleştirmeleri olarak da ifade edilebilmektedir. Bu doğrultuda, görev performansının doğrudan (örneğin, üretim hammaddesini firmanın hammaddelerini bitmiş ürün ve hizmetlere dönüştüren üretim bölümünde çalışanlar) veya dolaylı (örneğin, denetçiler ve yöneticiler personeli kontrol ettiğinde, yönlendirdiğinde ve yönetirken) olarak gerçekleşebilecektir (Hofmans, 2012: 10). Bu bilgilerden hareket ederek görev performansının, çalışanların üretime katkı sağladıkları teknik bilgi ve davranışlarından oluştuğu söylenebilir.

2.2.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans görev performansının yanında fazla dikkate alınmayan ancak en az görev performansı kadar etkili olan bir kavramdır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış, ekstra rol davranışı gibi kavramlarla karıştırılsa da bu kavramlardan daha geniş bir tanıma sahiptir (Griffin vd., 2000: 521). Buna ek olarak bağlamsal performans farklı alanlarda kullanılabilen bir kavramdır.

Örneğin farklı sektörlerde (üretim, hizmet), örgütlerde (restoranlar, hukuk büroları) ve ücret sistemlerinde (saatlik, maaşlı) kullanıldığı görülmektedir (Stone-Romero vd., 2009: 109).

Araştırmacılar bağlamsal performansı; çalışanın iş tanımının dışına çıkan, iradeye dayanan, rol tanımı olmayan bir kavram olarak tanımlamaktadırlar (Griffin vd., 2000: 521; Johnson, 2003: 90; Reilly ve Aronson, 2009: 305). Daha geniş bir ifade ile bağlamsal performans çalışanların ana görev fonksiyonları ile direkt ilişkili olmayan, ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda görevler ve süreçlerde kritik katalizör rolü oynayan, bireysel çabayı ifade etmektedir (Werner, 2000: 9). Çalışan davranışlarını belirlemede bilgi, beceri ve yetenek gibi kavramlar kullanılırken, bağlamsal performansta davranışlar isteğe bağlıdır ve kurallarla belirlenmemektedir. (Armstrong, 2009: 233). Bununla birlikte bağlamsal davranışlar kişilik ve motivasyon gibi özelliklerin bir fonksiyonu olarak farklı alanlarda gösterilmektedir. Bu doğrultuda, iş tanımlarının daha az anlamlı olduğu ve takım çalışmasının standart olduğu, yardımseverlik, gönüllülük ve bağlılık davranışlarını içeren bağlamsal performans, örgütsel performans için her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir (Reilly ve Aronson, 2009: 305).

Örgütsel performans ile ilgili yapılan çalışmalarda, bağlamsal performansın performansa yönelik etki alanını iş dışındaki spesifik davranışlarla genişletilmektedir. Örgütsel istemlilik ve kişisel inisiyatif kavramları geleneksel iş performansında bulunmayan ama iş davranışlarında bulunan önemli kavramlardır. Bağlamsal performans, yapılması gereken ana işler dışında gösterilen iş performansının tanımlanmasında bu kavramlar kullanılmaktadır (Griffin vd., 2000: 521). Bu kavramlar, görevinde başkalarına yardım etme, iyi iş ilişkilerini devam ettirme isteği ve kişilerarası becerileri içermektedir. İş arkadaşlarına yardım etmeyi deneyen çalışanlar iyi iş ilişkisi sayesinde iyi bağlamsal performans göstermektedir. Buna ek olarak, ilişki perspektiften bakılırsa iş arkadaşlarına yardımcı olmak organizasyonda çalışanlar arasındaki iletişimi derinleştirmektedir. Yardım davranışları ortak yükümlülük algısını desteklemekte ve her iki tarafın pozitif duygularını harekete geçirmektedir (Lee vd., 2010: 202).

Bağlamsal performansı temsil eden davranışlar örgütsel destek, iş-görev desteği ve kişisel desteği içermektedir. Örgütsel destek, sadakat ve bağlılık kadar organizasyona destek olan kurallara da dayanmaktadır. İş-görev desteği, işin gerekliliklerinin ötesine geçen ve performansı maksimize eden davranışlara dayanmaktadır. Kişisel destek ise insan ilişkilerine (iş arkadaşlarına yardım etmek gibi) bağlı davranışlara dayanmaktadır (Greenslade ve Jimmieson, 2007: 605). Örgütsel davranışlar ve birim verimliliği arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Birçok organizasyon yüksek vatandaşlık davranışları gösteren ancak düşük düzeyde temel görevlerini yapan çalışanları yetersiz olarak görmektedir (LePine ve Van Dyne, 2001: 330). Bununla birlikte bu durumun tersi olarak, görev performansı yüksek ancak bağlamsal performansı düşük çalışanlar da bulunabilir. Bağlamsal performans birçok değişik yolla geliştirilebilmektedir. Bunlar;

Kişilerarası destek; örneğin çalışanların, iş arkadaşlarına kullanışlı bilgileri öğretmeleri ya da önerilerde bulunmaları, iş arkadaşlarının verimliliğine katkıda bulunmaları ve faydalı bilgileri diğer gruplar ve departmanlarla paylaşmaları şeklinde olabilmektedir (Reilly ve Aronson, 2009: 311).

Kişilerarası kolaylaştırma; iş arkadaşlarının kendi aralarında işbirliği içinde ve nezaketle davranmaları, yöneticinin zaman ve enerji kaybını azaltarak, bu zaman ve enerjiyi grup odaklı aktivitelere harcamaları verimliliğe katkı sağlayabilmektedir (Stone- Romero vd., 2009: 110).

Çalışanın organizasyon kurallarına ve prosedürlere uyumu; yöneticilerin astların yakından izlenmesi ya da disipline edilmesini gerektirmeyecek şekilde görevlendirilmelerini sağlamalarıdır (Greenslade ve Jimmieson, 2007: 606).

Organizasyonel gelişim; yöneticilere verimliliği nasıl arttırabileceklerine dair değerli geri bildirimler verilmesidir (Lee vd., 2010: 203). Buna ek olarak, yüksek seviyede vicdanlılığı olan çalışanların bilgi ve becerinin gelişimi için farklı seçenekler üretilmesi ve yönetici sorumluluklarının çalışanlarla paylaşılmasını sağlanmasıdır (Werner, 2000: 10).

Bağlamsal performans aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedir. İşine bağlı çalışanlar müşteri beklentilerinin ötesine geçebilmektedirler. Bunların sivil erdem olarak gösterilmesi müşteri memnuniyeti ve

kalitenin gelişimi için olanak sağlamaktadır. Bireysel destek birimlerinde bulunan centilmen çalışanlar müşterilere daha çok yardımcı olabileceklerdir (Reilly ve Aronson, 2009: 311).

Bağlamsal performans ve görev performansı aralarındaki farklılıklar:

Bağlamsal performans ve görev performansını ayırmak gerekirse, görev performansı, kuruluşun teknik çekirdeğini koruyan ve sürdüren davranışları (örneğin, mal satmak, makineleri işletmek, çalışanları yönetmek) anlamına gelirken; bağlamsal performans, kuruluşların faaliyet gösterdiği bağlamı ve iklimi destekleyen davranışları içermektedir (Pulakos vd., 2000: 218; Johnson, 2003: 90; Griffin vd., 2007: 330; Koopmans vd., 2011: 860).

O'Connell ve arkadaşları (2007: 22)'na ve Koopmans ve arkadaşları (2011: 336)'na göre görev performansı daha işlevsel sonuçlara odaklanırken, bağlamsal performans, temel işleyiş içerisindeki sosyal, kurumsal ve psikolojik yönlerle ilgili konulara yardımcı olan davranışları temsil etmektedir. Benzer bir tanımla, görev performansı organizasyon içi ana teknik süreçteki hizmet ve uygulamalarla ilişkili davranışları içerirken, bağlamsal performans teknik ana fonksiyonlarla beraber fizyolojik, sosyal ve organizasyonel çevrenin de sürdürülmesinde yer alan davranışları içermektedir (Bergman vd., 2008: 235). Buna ek olarak Borman ve Motowidlo (1993: 6), bağlamsal performansın işi devam ettirmek için gerekli olmasa da, örgütün koşulları altında hem sosyal hem de psikolojik özelliklerin şekillenmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka deyişle, bağlamsal performans, iş ortamını olumlu yönde etkileyen tutum ve davranışlar olarak görev performansından ayrılmaktadır.

Görev performansı iş başarısını sağlamak için beklenen iş davranışlarını kapsamaktadır. Bağlamsal performans ise iş gerekleri zoruyla yapılmayan ve örgütsel yarar için yapılan örgütsel vatandaşlık davranışları ya da ekstra rol davranışlarını kapsamaktadır. Bu alandaki araştırmalar iş performansını iki boyutla da ilişkilendirmektedirler. Bilişsel özellikler görev performansı ile ilişkilendirilirken ve bilişsel olmayan özellikler (örneğin, vicdanlılık) ise bağlamsal performansın belirleyicisi olarak bilişsel yeteneğin üzerinde artı değer katmaktadır (O'Connell vd., 2007: 22). Kişilerarası yardımlaşma, işe bağlılık ve inisiyatif alma olarak görülen bağlamsal performans takım fonksiyonlarının etkili olmasından dolayı

organizasyonlar için oldukça önemlidir. Birçok takımın özelliği işbirliği gerektirmesidir. Bilgi paylaşımı ve yardımcı olmak, etkili takım performansında gerekli bir yetenek olarak görülmektedir (LePine ve VanDyne, 2001: 329). Takımda iş birliği ve yardım davranışları genelde görev davranışları gibi görülmekte ve formal olarak işin bir parçası olmaktadır. Başarılı görev performansı için iş bilgisi önemlidir (Morgeson vd., 2005: 590). Bu nedenle bir iş analizinde, takım performansı için gerekli olan hem bağlamsal performans unsurları hem de görev performansı unsurları (temel bilgi, beceri ve yetenekler) tanımlanmalı ve her ikisini de içermelidir (Reilly ve Aronson, 2009: 310).

2.3. İŞLETMELERDE PERSONELİN BAŞARISINI VE PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Meslek bilgileri, iş yapma usulleri aynı olsa da çalışanların işteki başarıları farklılık gösterebilmektedir. Aynı çalışanın dahi farklı dönemlerde farklı performans sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Yapılan çalışmalar bu değişikliklerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir (Barutçugil, 2004: 427). Bunlar, çalışanlarla ilgili olan veya olmayan, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler gibi çalışanların performansını etkileyen faktörlerden oluşmaktadır (Okakın, 2008: 93).

Öğrenme: Çalışanlar hem kendi çabaları sayesinde hem de diğer ekip üyeleri, yöneticiler, meslektaşlar veya kuruluş dışındaki kişilerle iletişimi sonucunda yeni bilgiler alarak bir şeyler öğrenmektedirler (Öztürk, 2006: 94).

Motivasyon: Çalışan performansı ve motivasyon arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyon, bireyin hareketine neden olan gücü ifade etmektedir. Farklı davranışlar sergileyebilen çalışanların motivasyonları iş yapma, çalışma, işten sonuç elde etme istekleri ve kişilik özellikleri ile ilişkilidir. Çalışanların özellikleri ve beklentileri ile çalışmaları arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. Buna ek olarak, çalışanlar ve yaptıkları işler karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmektedir. Başka bir ifade ile, işin gelişimi, işi yapan kişiye bağlıdır. Bu nedenle bireylerin, iş performanslarını artırmak için bilgi, beceri, yetenek ve isteklerinin yükseltilmesi gerekmektedir (Duman ve Akdemir, 2016: 34).

Organizasyonel yapı: Organizasyonlar varlıklarını sürekli değişen ve gelişen bir ortamda sürdürmek zorundadırlar. Değişim ve gelişmelere uyum sağlamak

organizasyon yapısı için çok önemlidir. Yaratıcı düşünce ve öğrenme ile desteklenen organizasyon yapıları çalışanlarını motive etmektedir ve çalışanlarının performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların pozisyonları, organizasyonun yapısı ile çalışan arasındaki bağlantıyı etkilemektedir. Başka bir ifade ile çalışanların organizasyonlara katıldıkları pozisyonlar, organizasyondaki yatay-dikey ilişkileri ve organizasyonlardaki rol ilişkileri gibi organizasyonel yapı faktörleri performansını etkilemektedir (Bedarkar ve Pandita, 2014: 110).

Kurumla olan ilişki: Kurumların genel ihtiyacı, çalışanlarla ilişki seviyesini artırmaktır. Bu nedenle yönetimler, çalışanlar arasındaki ilişkileri başlatmak ve canlandırmak için temel sorumluluğa sahiptirler. Buna ek olarak, çalışanlar bu sorumluluğu uygulayıcı olarak paylaşmaktadırlar. Etkili bir çalışma ortamının kurulması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu yönde artmasını sağlamaktadır (Kara, 2009: 60).

Çalışma alanı: Çalışanların yüksek performans ve memnuniyetini sağlamak için uygun ve istenen çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir. Uygun çalışma ortamı, çalışanın ruh sağlığı için uygun fiziksel ve zihinsel koşullara sahip alanı ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışma ilişkilerini, sosyal aktiviteleri, etkileşimleri ve iletişimi içeren sosyal çevrede çalışma alanı içerisine girmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışma ortamı organizasyon içinde sağlıklı çalışma ilişkilerinin oluşmasında zemin hazırlamaktadır. Yönetimin ise çalışanların performans seviyesini artırabilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulmasına özen göstermesi gerekmektedir (Muda vd., 2014: 75).

Yapılan tanımlar doğrultusunda, işletmelerin başarılarının çalışanlarının başarısına, çalışanların başarısının ise bazı faktörlere bağlı olduğu söylenebilmektedir. Yine yapılan tanımlar doğrultusunda çalışan başarılarını belirleyen faktörleri kişisel ve organizasyonel faktörler olarak sınıflandırılabilir.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Kuruluşların beklentileri ile çalışanların başarıları aralarındaki ilişkiden dolayı performans değerlendirmesi, uzun yıllardır en çok tartışılan yönetim uygulamaları arasında yer almaktadır (Palmer, 1993: 9-10). Bununla birlikte günümüzdeki rekabet unsurunun teknoloji odaklılıktan, insan odaklı olmaya doğru gitmesinin doğal bir

sonucu olarak kuruluşların çalışanlardan beklentileri artmaktadır (Nauman vd., 2010: 641).

Performans değerlendirme kavramı ile ilgili olarak birçok tanım bulunmaktadır. Mondy (2002: 279) ve Fındıkçı (2003: 297) performans değerlendirmeyi, bireylerin ve takımların iş performansının periyodik olarak gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini sağlayan resmi bir sistem olarak tanımlarken, Gök (2006: 41) performans değerlendirmeyi, organizasyonlarda önceden belirlenmiş bir süreyi kapsayacak biçimde çalışanların eylemlerinin ve başarılarının, yapılan bir ölçüm sonucunda nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi olarak tanımlamaktadır. Yücel (1999: 110).

Savaş (2005: 3) önceki tanımlardan farklı olarak amirlere vurgu yapmaktadır ve belirlenmiş ölçütlere göre yapılmış ölçme ile çalışanların iş performansının amiri tarafından değerlendirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Savaş'ın yapmış olduğu bir başka tanıma göre ise, çalışanın görevindeki başarısının mertebesinin eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi işlemine performans değerlendirme denilmektedir.

Tanımların ortak özelliklerine bakıldığında zaman performans değerlendirme, belirli zaman aralıkları ve belirli ölçütlere dayanarak çalışanların başarılarının mukayese edilmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirmesi belirli ölçütlere dayanıyor olmasından dolayı performans ölçümü ile aynı anlama gelmemektedir. Performans ölçümü performans göstergelerinin elde edilmesi üzerinde çalışırken, performans değerlendirme ele aldığı konuların özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde incelemektedir. Buna ek olarak değerlendirmede, performansın artırılması için faaliyet ve projelerde yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunmaktadır (Curristine, 2005: 129).

Performans değerlendirme sistemleri çalışanın işi nasıl yaptığını ölçmekle birlikte, çalışanın güçlü yanları güçlendirmek, eksiklikleri belirlemek ve geribildirim sayılabilmek için gelecekteki performansını artırabilecekleri bir mekanizmaya sahip olması gerekmektedir (Palmer, 1993: 9-10). Bununla birlikte performans değerlendirme, bir çalışana işini nasıl yaptığını belirleme, durumunu iletme ve çalışan için ideal bir gelişim planı oluşturma sürecini temsil etmektedir. Uygun şekilde

yapıldığında performans değerlendirmeleri, çalışanların sadece ne kadar iyi performans gösterdiklerini bilmesini sağlamalarının yanısıra gelecekteki çaba seviyesini ve görev yönünü de etkileyebilmektedir (Aldakhilallah ve Parante, 2002: 40; Küçük, 2005: 61). Bu nedenle kuruluşlar çalışanlarının performanslarını değerlendirebilmek için insan kaynakları departmanının sahip olduğu bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynağı departmanının sahip olduğu bilgiler performans değerlendirmeye önemli bir katkı sağlamaktadır ve bu bilgilerin etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Palmer, 1993: 9-10). Performans değerlendirmenin ihtiyaç duyduğu bilgiler arasında, çalışanların seviyeleri, ne yapmaları gerektiği, çıktının niteliği ve niceliği bakımından ne beklendiğine yönelik bilgiler ile birlikte, çalışanların hangi konumda olmak istediklerine yönelik bilgilere de sahip olması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 184).

Sonuç olarak kurumlar performans değerlendirme yaparken yalnızca çalışanlarının işleri gerçekleştirme nitelik ve niceliğini ile birlikte nitelikli ürün ve hizmet üretme potansiyellerini de ölçmüş olmaktadır (Can vd., 2001: 188).

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI

İnsanlar sosyal varlıklardır ve sürekli olarak dış çevreleri ile etkileşim halindedirler, bu durumdan kaynaklı olarak kurdukları iletişimin sonucunda kendileri ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak ve cesaretlendirilmek istemektedirler. İşletmeler de insanların etkileşimde bulunduğu dış çevrenin bir parçasıdır ve doğal olarak çalışanlar da yaptıkları iş ile ilgili geribildirim beklentisine girmektedirler (Özgen vd., 2002: 211). Performans değerlendirmenin çalışanların bu geribildirim isteklerinin yerine getirilmesi ile birlikte organizasyonel amaçları da bulunmaktadır. Performans değerlendirme organizasyonlar için resmi bir değerlendirme sistemi ve karar vermede önemli bir araç olarak görülmektedir (Tziner vd., 2000: 177; İkrarullah vd., 2012: 42). Performans değerlendirme çalışan performansı, verimlilik, çalışan gelişimi (Cook ve Crossman, 2004: 530; Nurse, 2005: 1186) ve idari kararlar için kullanılmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995: 136-142; Şenol, 2003: 5). Bu doğrultuda değerlendirmenin temel amacı, iş performansı hakkında bilgi vermektir. Bu tür bilgiler de çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. En önemli amaçlardan bazıları (Palmer, 1993:

9-10; Renn ve Fedor, 2001: 568; Barutçugil, 2004: 182; Özgen vd., 2002: 211; Fındıkçı, 2003: 340; Savaş, 2005: 13; Reilly ve Aronson, 2009: 310):

- Çalışanların, yöneticileri ile iletişime geçerek performansları ile ilgili bilgi almasını temin etmek.
- İşletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun ölçü ve standartlara çalışanların ulaşmasını sağlamak.
- Sektör gelişmelerini göz ardı etmeden, verimli işgücü ile çalışarak performans kriterlerinin yüksek olduğu bir çevre oluşturmak.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını, kabiliyet ve becerilerini işlerinde başarılı olup olmadıklarını değerlendirmek, yapıyor oldukları ve yapabilme potansiyellerinin olduğu işlerle ilgili özelliklerini tespit etmek.
- Çalışanların hedef koymalarını ve bu hedeflere hangi yollarla ulaşabileceklerini tespit edip, çalışanın yeni fikirler üretmede iş yaşamına katkısını artırmak ve yöneticisi ile çalışanın kendi kendine yaptığı değerlendirmeyi karşılaştırma imkânı sağlayacak ortamı oluşturmak.
- Çalışanlara verilmesi öngörülen maaş artışının ve maaş ile ilgili olarak tüm düzenlemelerin yapılması konusunda amirlere yol göstermek.
- Görevde yükselme, yer değiştirme, işten çıkarma konularında tarafsız karar verebilmeleri için amirlere yol göstermek.
- Çalışanlara, kariyer planlama ve geliştirme konusunda yardımcı olmak.

Bu amaçlar doğrultusunda çalışanlar amirlerinin performanslarını ne şekilde değerlendirdiğini bilmek istemektedir. Çalışanların mevcut performanslarını iyileştirmeye yönelik motivasyonları, gelecekteki kariyer hareketlerini artıran ve hedefleri belirten geri bildirimler aldıklarında artmaktadır (Bayram, 2006: 48; Scott, 2005: 32). Bununla birlikte elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanlarının güçlü, zayıf yanları ve performans kriterleri belirlenebilmektedir (Ikramullah vd., 2012: 42). Performans kriterlerinin belirlenmesi ve ölçülmesi sonucunda daha iyi ürünler ve hizmetler üretilmesi, müşteri gereksinimlerine daha fazla cevap vermesi rekabet

avantajını geliştirmesi sağlanabilmektedir (Can vd., 2001: 171-172; Sonnentag ve Frese, 2002: 4-8).

Bu tür geri bildirimler, geçmiş performanslarla kıyaslama imkanı sağlamakta ve çalışanların iyileştirilmesi için hangi yönünün ele alınması gerektiğini belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Youngcourt vd., 2007: 320). Fındıkçı (2001: 300) ve Barutçugil (2004: 187) performans değerlemenin amacını, çalışanları yaptıkları iş konusunda bilgilendirmek, kurumların ise amaç ve hedeflerini çalışanlara benimsetebilmelerini sağlamak olarak zetlemektedirler. Bununla birlikte performans değerlendirmenin, çalışana ve kuruma elde edilen geribildirim sonucunda daha iyiye ulaşma olanağı sunduğunu belirtmişlerdir.

2.6. PERFORMANS DEğERLENDİRMENİN ALIşANLAR İÇİN ÖNEMİ

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından önemli olmasının nedenlerinin başında çalışanlara işleri ile ilgili bilgi edinmelerini sağlaması gelmektedir. Çalışanlar da kurumları gibi iş ile ilgili geri bildirim almak istemektedirler (Savaş, 2005: 13). Bu temel önemi ile birlikte Cleveland ve arkadaşları (1989: 8)'na, Savaş (2005:16)'a, Kaynak ve Bülbül (2008: 2008)'e göre performans değerlendirmenin çalışanlar açısından önemli olmasının nedenleri:

- Performans değerlendirme çalışanlar için teşvik sistemlerinin oluşturulmasında yardımcı olmaktadır.
- Performansla ilgili elde edilen bilgiler çalışanların iş doyumunu ve zgven duyguları artmaktadır.
- Çalışanların işyerlerinin hedeflerini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır.
- İşletmelerdeki amirlerin yetenekli çalışanları tespit etmelerini sağlamaktadır.
- Çalışanlara nesnel ölçütlere dayanarak kendi performanslarını değerlendirme olanağı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, performans değerlendirme çalışanların kendilerine olan güvenini ve kurumlarına olan bağlılıklarını artırdığı ifade edilebilmektedir. Bu durum

performansını en üst düzeyde sergilemeye çalışan çalışanların kurumda yer almasını sağlayabilecektir.

2.7. ÇALIŞANIN KENDİ KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ (ÖZ DEĞERLENDİRME)

İşletmelerde çalışanların kendi kendini değerlendirme giderek yaygınlaşan bir yöntem haline gelmektedir. Burada amaç çalışanın kendi kendini değerlendirerek, bireysel planlama yapmaya özendirilmesidir (Fındıkçı, 2003: 314-315).

Bu değerlendirmede çalışanın kendi kendisini değerlendirmesinden kaynaklı olarak taraflı bir değerlendirme sonucu ortaya çıkabileceği gibi (Murphy ve Cleveland, 1995: 137-138) yöneticilere kendi yaptığı performans değerlendirme ile çalışanın kendi performansına ilişkin algısını karşılaştırma imkânı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanın performansının amaçlarla değerlendirildiği sistemin doğal bir neticesi olarak kullanılan çalışanın kendi kendini değerlendirme, geribildirim açısından önemli olduğu ifade edilmiştir (Aldemir vd., 2004: 303- 304).

2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yöneticiler ve çalışanlar ile yönetim süreçleri arasındaki iletişime odaklanan performans yönetim sisteminin amacı, yönetim süreçleri çalışanların iyi sonuçlar elde etmesini sağlayan bir ortam oluşturmaktır. Performans yönetim sistemi, performansın adil ve doğru bir şekilde planlanması, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi sırasında yüksek motivasyonun olduğu bir çalışma ortamının sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Gavcar vd., 2006: 34). Bu nedenle performans değerlendirme, performans yönetim sisteminin bir aşaması olarak düşünülmeli ve bir araç olarak tek başına kullanılmamalıdır (Barutçugil, 2004: 432).

Performans değerlendirme ile stratejilerin örgütte benimsenmesi ve etkin bir şekilde uygulanabilmesinde yararlanılmak isteniyorsa, tepe yönetimi ve tüm çalışanların değerlendirme sisteminin kapsamına dâhil edilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinde; organizasyonun ihtiyaç ve hedeflerini belirlemek, performans değerlendirmenin geliştirilmesinden sorumlu proje takımları oluşturmak, benchmarking yapmak, uygun sistemi seçmek, sistemi etik değerlere ve organizasyonun yapısına uygun hale getirmek, iş analizleri ve iş tanımlarından faydalanmak, yönetimin onayını almak, pilot uygulama yapmak, yönetim ve

Çalışanlardan geri bildirim almak, geri bildirimlere göre sistemi yeniden değerlendirmek gibi aşamalardan geçilmesi gerekmektedir (Arslan vd, 2016: 88-90).

Performans değerlendirmesi sırasında yöneticilerin, çalışanların ve insan kaynakları bölümünün, performans değerlendirme için yapılması gerekenler şu şekilde sınıflandırılabilir (www.hrdergi.com):

Yöneticilerin yapması gerekenler,

- Çalışanın iş performansına ilişkin net beklentiler belirlemek.
- Geri bildirim vermek için düzenli olarak çalışanla bir araya gelmek.
- Derecelendirme sürecinde belirgin olayları adil ve yasal biçimde belgelendirmek.
- Beklentileri yerine getirmeleri için çalışanların motive olmasını sağlamak.
- Gerekli olduğunda davranışları düzeltmek ve yönlendirmek.
- alışan gelişimini eğitim, koçluk ve mentörlük uygulamaları aracılığıyla desteklemek.

Çalışanların yapması gerekenler,

- Yneticiyle birlikte beklentileri netleştirmek.
- Sorgulamak ve ortaya çıkan sorunları tartışmak.
- Kendi performansından sorumlu olmak.
- Yöneticilerle birlikte hedef ve beklentileri paylaşmak.
- İş ortamının gelişmesi için girdiler sunmak.
- İş performansının sorumluluğunu almak ve geliştirmenin yollarını aramaktır.

İnsan Kaynakları bölümünün yapması gerekenler:

- Organizasyonun kültürüne uygun bir performans yönetimi sistemi oluşturmak.
- Organizasyon hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülebilmesi için bir performans yönetimi döngüsü tasarlamak.
- Beceri temelli eğitimler aracılığıyla sistemi iletişime açmak, sistemi kullanan yöneticilere gerektiğinde destek vermek.

- İş tanımlarını güncel tutmak.
- Ücret artışlarını, ikramiyeleri ve diğer ücret/terfi etkinliklerini yönetmektir.

Performans değerlendirme sürecinde yapılması gerekenler, Kaynak ve arkadaşları (2000: 208), Barutçugil (2002: 203) ve Küçük (2005: 61) tarafından yapılan çalışmalarda daha spesifik bir şekilde sıralanmaktadır:

- İş performansı, güçlü ve zayıf yönleri hakkında geri bildirimde bulunmak.
- İki yönlü iletişim yoluyla iş hedefleri ve kriterleri üzerinde bir etki göstermek.
- Kritik iş unsurlarını, performans hedeflerini ve iş beklentilerini belirlemek.
- İş performansı ve kriterleri ile ilgili belirsizliği azaltmak.
- Gerçekçi iş ve kariyer fırsatlarını tanımlamak.
- Diğer işler ve seviyeler için hazır olma durumu hakkında bilgi vermek.
- Mevcut veya gelecekteki işler için performansı artırmak için planlar ve araçlar sağlamak.
- Eğitim gereksinimlerini tanımlamak.
- Çalışanı etkileyen personel kararlarıyla ilgili geçerli bilgiler sağlamak.

Yapılan tanımlar doğrultusunda ortaya çıkabilecek sorunların engellenebilmesi için performans değerlendirmenin sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte, değerlendirmeleri verimli ve etkin bir hale dönüştürmek için çalışanlar kadar organizasyondaki diğer kişiler de önemli rol oynamaktadır.

2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KULLANIMI

Performans değerlendirme, kurumların hedeflerin yerine getirilmesinde doğru çalışmaların yapılmasını sağlayan bir bilgi iletişim sistemidir. Asıl amacının performansı geliştirmek olduğu performans değerlendirme doğru kullanıldığında, bilgiler yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya yatay olarak paylaşılabilmektedir. Bu durum çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmelerine yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2004: 190). Bununla birlikte, performans

değerlendirmeler ile toplanan bilgiler, eğitim ve gelişim, ücretlendirme, personel, kariyer planlama, motivasyon, insan kaynakları için geri bildirimlerde kullanılarak, bireylerin ve yöneticilerin özel amaçlarını yerine getirmelerine de yardımcı olmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 225).

Eğitim ve Geliştirme: Performans değerlendirmesi, çalışanlara iş performansı hakkında geri bildirim sağlayarak çalışanların iş becerilerini belirgin hale getirmektedir. Elde edilen bilgiler ışığında, iyileştirme ve gelişme için temel oluşturulmakta ve çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlanmaktadır (Cemaloğlu, 2002: 183). Armstrong (2009: 10) ve Mitchell ve Gamlem (2012: 190) performans değerlendirme ile çalışanların eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğinin artırdığını belirtmişlerdir.

Ücret: Çalışanları, performanslarını iyileştirmeleri ve hedeflerine ulaşmaları için motive etmek amacıyla, amirler performans programları (liyakat ödeme, teşvikler, ek ödülleri) ile teşvikleri kullanabilmektedirler. Çalışanlar, yüksek performans için adil bir şekilde ödüllendirilme olanağına sahip olduklarında, yüksek motivasyona sahip olabilmekte ve daha yüksek performans gösterebilmektedirler (Can vd., 2001: 187; DelCampo, 2011: 122; Dessler, 2013: 285).

Dâhili Kadrolama ve Personel Planlama: Kadrolama kararları vermek için de performans değerlendirme bilgileri kullanılmaktadır. Bu kararlar, kurumdaki pozisyonları dolduracak çalışanları bulmayı veya belirli pozisyonlarda bulunan çalışan sayısını azaltmayı içermektedir (Öztürk, 2006: 122).

Kariyer Planlaması: Personel planlanmasına dair değerlendirmeler yaşanan zamanın ihtiyaçlarına odaklanmanın yanı sıra, uzun vadede plan yapılmasına yardımcı olmaktadır. Planlama yapılırken kurum çalışanlarının potansiyelleri ve geleceğe dair planlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlara ek olarak değerlendirme, bireyin ne zaman kurum içerisinde hareket etme zamanının geldiğini belirlemek için kullanılmaktadır (Chandra, 2006: 35). Bu bağlamda, performans değerlendirmesi, görevinden mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan çalışanların görev değiştirmesinde kullanılabilir (Grote, 2005: 27). Örneğin, görev tanımına ilişkin sorunları performans değerlendirme sonuçlarında gösterilmiş olan ve kuruluşun çalışmaya devam etmek istediği çalışanlara rotasyon

uygulanabilmesi performans değerlendirmeleri ile sağlanabilmektedir. Benzer şekilde, görevlerinde başarılı olan ancak görevini tatmin edici bulmayan çalışanların sorumlulukları artırılabilir. Bu şekilde, çalışanlara kendini geliştirmesi ve kariyerini yeniden şekillendirmesi için seçenek sunulabilecektir (Wilson, 2002: 621).

Motivasyon ve Memnuniyet: Performans değerlendirmenin çalışanların motivasyonları ile doğrudan bağlantılı olduğu söylenebilir. Bunun nedeni etkili motivasyon stratejilerinin temel bileşenlerinden bazılarının performans sağlamasıdır. Bu stratejilere; çalışanın ne kadar iyi performans gösterdiğini öğrenmesine izin veren geri bildirim, kişinin ne yapması gerektiğini belirleyen hedef veya amaç belirleme; çalışanların üretkenliklerini engelleyen problemleri çözmede meslektaşları ve yöneticileri ile birlikte çalışmalarına izin veren ekip oluşturma ve iyi performansı ödüllendiren parasal teşvikler örnek olarak verilebilmektedir (Mitchell ve Gamlem, 2012: 190).

İnsan kaynakları: Performans değerlendirmesi, tazminat, terfi, çalışanın tutulması veya işten çıkarılması da dahil olmak üzere önemli yönetimsel kararların alınmasında kullanılan bilgilere sahip olan, insan kaynakları yönetiminin asıl unsurları arasında bulunmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995: 136-142). Canman (1995: 135) insan kaynaklarının başarılı olabilmesi için performans değerlendirmeyi sistemli ve uyumlu bir şekilde kullanması gerektiğini belirtmektedir. Canman’a göre insan kaynaklarının takip etmesi gereken sıra; performans gelişiminin planlanması, performans kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme, bireye geri bildirim uygulanması, kişinin geri bildirim yoluyla yönlendirilmesi (coaching), cretlendirme ve terfi şeklinde uygulanması gerekmektedir.

Elde edilen bilgiler doğrultusunda performans değerlendirmenin kurumun insan kaynağı ile ilişkisi olan tüm görev ve birimlerinde, kurumun hali hazırdaki durumu ve geleceği için kullanılabileceği söylenilebilmektedir.

2.10. ALIşAN PERFORMANSININ GELİşTİRİLMESİ VE YÖNETİMİ

alışan performansı etkili bir performans değerlendirme sürecinin sonucunda gerçekleşebilmektedir. Performans değerlendirme ile çalışanların, kurum hedeflerini için gerekli olan iş davranışını ne ölçüde gerçekleştirdikleri belirlenmektedir.

Belirlenen bilgiler ışığında istenilen iş davranışını gösteren ya da gösteremeyen çalışanlar ve çalışanların sahip oldukları durumunun nedenleri ortaya çıkmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 225). Performans durumunlarına ait bilgiler doğrultusunda performans yönetimi ile kurum çalışanlarının performanslarının geliştirilmesi hedeflenmektedir (Barutçugil, 2004: 184).

Performans yönetim süreci performansı ölçme, değerlendirme ve denetleme ile başlamaktadır. Bu süreçte performansa ilişkin veriler ve kurum amaçlarının karşılaştırılması ile bir sonuca varılmaktadır. Buna ek olarak performans değerlendirme ile geribildirim alınması ve kurum performansının ilerleyen zamanlara yönelik olarak gelişmesi için gerekli olan bilgi ve verilerin elde edildiği ve performans gelişimi ile ilgili planlamanın yapıldığı bir süreçtir (Uyargil, 2009: 210). Performans yönetiminin en önemli kısmı performans geliştirmedir (Barutçugil, 2004: 184).

Performans geliştirmede eğitim, yönlendirme, çalışan danışmanlığı, disiplin, görev değişikliği gibi stratejiler kullanılabilir. Performans geliştirmenin birçok amacı bulunmaktadır. Performans geliştirme kurum çalışanının performansını olumsuz etkileyen faktörleri kaldırmak ve performansının gelişmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Aldemir vd., 2004: 293-294). Performans geliştirmenin bir başka amacı, kurum kültürüne yabancı olmayan bir çalışanın işe yeni alınacak bir çalışandan daha hızlı şekilde performans geliştirme sürecine adapte olmasına yardımcı olmaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 225). Bu amaçlara ek olarak, kurumlar için kendini geliştirme eğilimi olan, yeterli performans seviyesinde olduğu bilinen, çalışanların kurumda kalmasının sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışanların kabiliyetlerinden daha çok faydalanarak, işten ayrılmaların asgari düzeye inmesini sağlamak, hem çalışanın hem kurumun performansının artmasına yardımcı olmaktadır (Fındıkçı, 2003: 314-315). Bu amaçları ile birlikte performans gelişimini sağlama, performans yönetim sisteminin sürekliliği ve çalışanların gelişimi ve motivasyonu açısından da önemlidir. Çalışanların gelişimini sağlayabilen organizasyonlar (Renn ve Fedor, 2001: 568; Reilly ve Aronson, 2009: 310; Werner, 2000: 10; Barutçugil, 2004: 203; Can vd., 2001: 187):

- Çalışanları, organizasyondaki farklı alanlarda istihdam ederek geliştirmektedirler.

- Çalışanların yöneticilerin sorumlulukları hakkında bilgi edinmelerini ve sorumluluklara katılımları ile bütünleşmelerini sağlamaktadırlar.
- Yöneticilerin yıllık olarak çalışanlarla tanışmalarını ve gelecekteki kariyer hedefleri için hazır olup olmadıklarını denetlemelerini sağlamaktadır.
- Adayların deneyim öncesi potansiyelini değerlendirebilmektedir.
- Çalışanların gelişim olanaklarını net bir şekilde görebilecekleri bir kaynağa sahip olmaktadır.
- Çalışanların becerilerini geliştirmelerini dikkate almaktadırlar.

Bu bilgiler ışığında kurumların karlılık ve verimlilik sağlaması için çalışanlar üzerinde performans yönetimini başarılı olarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

2.11. HİZMETKÂR LİDERLİK İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hizmetkar liderlik ile yönetilen çalışanların hizmetkar liderlerin davranışlarını kendilerine model aldıkları gözlemlenmiştir (Liden vd., 2014: 1436). Takipçilerin liderlerinden model olarak almış oldukları davranışlar arasında performans da bulunmaktadır (Hu ve Liden, 2011: 853). Bu durum liderlerin çalışanların performanslarını en üst seviyeye çıkarmaları için kilit unsur olduğunu göstermektedir (Pearce ve Conger, 2003: 463; Van Dierendonck, 2011: 1237; Kiker vd., 2019: 177). Bu nedenle hizmetkar liderliğin iş performansı üzerinde etkisi araştırmacılar tarafından araştırılmaktadır (Kiker vd., 2019: 178). Hizmetkâr liderliğin organizasyonlarda olumlu sonuçlar doğurduğu ve bu olumlu sonuçlardan bir tanesinin de yüksek performans olduğunu açıklayan çalışmalar bulunmaktadır (Walumbwa vd., 2010: 527). Örneğin; Russell ve Stone (2002) yapmış oldukları araştırma ile hizmetkâr liderlik değerleri ile örgüt performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Burke ve arkadaşları (2006) hizmetkâr liderliğin güçlendirici özelliğinin çalışanların performansları üzerinde kilit bir özelliğe sahip olduğunu bulmuşlardır. Yabancı literatürde hizmetkar liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar hizmetkar liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve örgüt üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Hu ve Liden, 2011: 853; Jaramillo vd., 2013: 434; Liden vd.,

2014: 1437; Duyan ve Dierendonck, 2014: 12) Yabancı literatürde olduğu gibi yerli literatürde de hizmetkar liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır ve bu çalışmalar Tablo 2.1.'de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Türkiye’de Hizmetkâr Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yıl/Tür	Yazar	Konu Başlığı	Boyutlar	Örneklem
2012 Tez	AKYÜZ, Bülent	Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma	Öner (2008)’in Ölçeği; ilişkisel, katılımcılık, diğergamlık, güçlendiricilik	Marmara Bölgesi’ndeki özel liselerde çalışan 400 öğretmen
2013 Makale	ÜRÜ SANI, Oben, ÇALIŞKAN, Sezer Cihan, ATAN, Özlem, YOZGAT, Uğur	Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma	Duygusal iyileştirme, diğergamlık, kişisel gelişim ve kariyer için destek, kavramsal yetenek, etik davranma, topluma değer katma,	İstanbul’da 2 devlet 8 vakıf üniversitesindeki 818 öğrenci
2013 Makale	ZEHİR, Cemal AKYÜZ, Bülent, EREN, M. Şule, TURHAN, Gülden	Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Davranış ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi, Örgütsel Adeletin Arabuluculuk Etkisi	Fedakârlık, güçlendirme, ilişkisel, katılımcı.	Kocaeli, Sakarya ve İstanbul’da 10 özel lisede kurumlarında görev yapan 300 öğretmen
2017 Tez	SATIR, Fatma	Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılarının, Performansları Üzerindeki Etkileri.	Dennis ve Bocarnea’nın Ölçeği (tek boyut olarak ele alınmıştır)	Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki özel bir işletmedeki 159 katılımcı
2018 Makale	BAYKAL, Elif, ZEHİR, Cemal, KÖLE, Mahmut	Hizmetkâr Liderliğin Şükran Duygusu, Güçlendirme, Yenilikçilik ve Performans Üzerindeki Etkisi	Hizmet, güçlendirme, vizyon, fedakarlık, güven, ahlaki sevgi, güven	Marmara Bölgesindeki 527 beyaz yakalı katılımcı
2019 Makale	KARACAOLU, Korhan, SATIR, Fatma	Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılarının, Performansları Üzerindeki Etkileri	Dennis ve Bocarnea’nın Ölçeği (tek boyut olarak ele alınmıştır)	Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki özel bir işletmedeki 159 katılımcı
2019 Tez	SARIYER, Seval	Yönetici Hemşirelerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Yenilikçi Davranışlarına ve İş Performansına Etkisi	Dennis ve Bocarnea (2006)’nın Ölçeği; sevgi, güçlendirme, vizyon, fedakarlık ve güven	İstanbul’da üç farklı hastanede çalışan 885 hemşire
2019 Makale	ÖZER, Özlem	Hemşirelerin hizmetkâr liderlik algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisi	Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu, Liao (2015)’nin Ölçeği (tek boyutta ele alınmıştır)	İstanbul’da bir devlet hastanesinde çalışan 137 hemşire

Tablo 2.1. incelendiğinde hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların eğitim sektöründe, sağlık sektörü ve üretim sektöründe yapıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, ölçek uyarlama, kavramsal çerçeve oluşturma ve kavramın örgüt kültürü değişkenleri üzerinde etkisini belirlemeye yönelik oldukları görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, hizmetkâr liderlik algısının orta ve yüksek düzeylerde olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte hizmetkâr liderliğin iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

TDK'nın Türkçe sözlüğü (2018)'nde istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, doyum anlamına gelen tatmin, Eroğlu (2004: 326) tarafından bir başkası gözlemlenemeyen yalnızca ilgili birey tarafından tarif edilebilen iç huzur olarak tanımlanmıştır.

İş tatmini tanımlarına bakıldığında literatürde çok fazla tanıma yer verilmektedir. Yapılan tanımlar, çalışanların beklentilerine yönelik, çalışanların yaptıkları işin sonucuna yönelik ve sahip oldukları mesleğe yönelik olmak üzere üç grup altında toplanabilmektedir. Çalışanların beklentilerine yönelik tanımların başında Hirszowicz (1981: 89) tarafından, iş tatmininin yapılan teşviklerle ve faaliyetlerle yakından ilişkili bir kavram olduğunu açıkladığı tanımı bulunmaktadır. Bunun temel nedeni, çalışanların işlerinden elde ettikleri teşvikler sonucu memnun olmalarının daha üretken olmalarına ve işlerinden tatmin olmayanlara göre daha iyi tutumlar sergilemelerine neden olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların beklentilerinin genişletildiği bir tanımla Şimşek ve arkadaşları (2003: 150) iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar sonucu oluşan mutluluk ile çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarının sağladığı mutluluğun çalışanlarda oluşturduğu etki olarak belirtmişlerdir. Benzer bir tanımla İmamoğlu ve Karakitapoğlu Aygün (2004: 168-173) iş tatmininin çalışanların işlerinden ayrıntılı olarak (fiziksel çevre, ücretler, terfi olanakları yönetim özellikleri) zevk almalarının göstergesi olduğunu belirtmektedirler. Çalışanların beklentilerine dayanan bir başka iş tatmini tanımı ile Keser (2006: 32) çalışanların çalışma koşullarının (çalışma hayatı, ekonomik, psikolojik ve sosyal gereksinimler) iyileştirilmesini talep ettiklerini ve talepleri kuruluşlar tarafından karşılandığında iş tatmininin ortaya çıkacağı şeklinde belirtmektedir. Çalışanların kişisel beklentilerine dayanan iş tatmini tanımları da bulunmaktadır. Saari ve Judge (2004: 401), Simatwa (2011:120) ve Özcan (2011: 37) iş tatmini kişisel beklentilerle ilişkilendirmişlerdir ve iş tatminini, kişinin iş beklentilerini karşılama ve bireyin kişisel özellikleriyle de yakından ilgili olan bir tutum olarak açıklamışlardır. Bu tanım

bireylerin kişilik özelliklerindeki farklılıklara bağlı olarak bireylerin farklı yargı ve inanç standartları olduğuna dayandırılmaktadır.

İş tatmininin oluşması doğru kişilerin işe alınması ile başlamakta ve örgüte bağlı kalmaları için programların uygulanması ile devam etmektedir. İş tatmini çalışanların yaptıkları işlere yönelik memnuniyet duygularını yansıtmakta ve buradaki memnuniyet durumu daha fazla verimliliği beraberinde getirmektedir (Abdelghani, 2008: 333).

1910'lu yılların başından bu yana, iş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisinin anlaşılması üzerine, birçok araştırmacı tarafından iş tatmininin alt faktörleri ve diğer değişkenlerle ilişkisini inceleyen araştırmalar yapılmaktadır. Bu kavramın popülaritesi; nedeni, iş tatmininin çalışanın işe devamlılığı ya da devamsızlığı, çalıştığı kuruma bağlılığı, işin kendisinden hoşnut olması ve işini severek yapması gibi hem örgütü, hem de çalışanı ilgilendiren, stratejik ve spesifik açıdan önemli bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Şimşek vd., 2003: 150).

Örgütlerin uzun vadede karlılığı ve başarıyı sağlayacak enstrümanların, çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışlarında belirleyici olması, iş tatmininin önemini artırıcı niteliktedir. Bununla birlikte iş tatmini yüksek olan bireylerin genel olarak yaşama bakış açıları pozitif, fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlıklarının iyi, davranış bozukluklarının da oldukça az olduğu gözlemlenmiştir (Köroğlu, 2011: 249).

Yapılan işin sonucuna yönelik iş tatmini tanımları incelendiğinde iş tatmini, işin yapılmasından ve önemli değerlerin yerine getirilmesinden kaynaklı olarak çalışanlarda oluşan memnuniyet duygusu olarak tanımlanmıştır (Wagner, 1994: 326; Simatwa, 2011: 120; Köroğlu, 2011: 248). Çalışanların sahip oldukları meslek doğrultusunda, Robbin ve Judge (2013: 12), Sinha ve Shukla (2013: 33) tarafından yapılan tanımlar incelendiğinde iş tatmini, çalışanların mesleklerine yönelik oluşturdukları olumlu yaklaşımların ortak ifadesidir. Bununla birlikte çalışanların mesleklerinden edindikleri tecrübeleri ve bu doğrultuda kendilerini geliştirmelerinden kaynaklanan olumlu duygu olarak da ifade edilmiştir. Tanımlardan yola çıkılarak iş tatmini, çalışanların meslekleri hakkında sahip oldukları duygu ve birikimleri olarak ifade edilebilir.

Çalışanların iş tatmini derecesi düzeyleri, yüksek düzeyde memnuniyetten hiç memnun olmamaya kadar değişebilir. Çalışanların iş tatmini, yapılan tanımlar doğrultusunda meslekleri hakkındaki düşünceleri, işin tamamlanmasından kaynaklı hissettikleri ve beklentilerinin karşılanması sonucu algıladıkları ile bağlantılıdır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini, çalışanların mesleğine, birbiriyle ilişkilerine ve genel olarak hayata yönelik farklı yaklaşımlarının başarısı olarak düşünülebilmektedir (Faleh ve Abdul Majid, 2005: 259).

İş tatmini, insan kaynakları, örgütsel psikoloji ve davranış bilimleri açısından önemli bir konudur. Genel olarak tatmin, bireyin yaşamından, çevresinden, iş ortamından ve gerek günlük hayatındaki gerekse iş ortamındaki diğer bireylerle arasındaki ilişkilerden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissetmesini ifade etmektedir. İş tatmini ise bireyin, iş ortamında işine karşı oluşan bir duygu olarak değerlendirilebilmektedir. İş tatmininin tanımlarının ortak noktalarına bakarak genel anlamda iş tatmininin, bireyin bulunduğu örgüt ortamındaki şartlara, bireyin kişisel özelliklerine ve beklentilerine göre değişiklik gösterebileceği kanısına varılabilir.

3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmini konusu, örgütsel psikoloji alanında en çok araştırılan çalışmalar arasında bulunmaktadır. Bu yoğunlaşma, bireylerin zamanlarını büyük bir kısmını işte geçirmelerinden, konunun örgütsel öneminden ve işle ilgili memnuniyetin üretim artışına yol açtığı inancından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte örgütlerdeki insan unsuru uyumu olmadan gerçek verimliliğe ulaşamayacağı düşüncesi iş tatminin önemini artırmaktadır. Bu doğrultuda iş tatminin önemi örgütsel ve bireysel olarak ayrılabilir.

İş tatmini bireysel anlamda değerlendirildiğinde, çalışanların fiziksel ve ruhsal durumları iş tatmininden etkilenmektedir. İş tatminine sahip çalışanların fiziksel ve ruhsal anlamda sağlıklı oldukları ve daha başarılı oldukları ifade edilmektedir (Köroğlu, 2011: 249). Çalışanların terfi olanakları, teşvikler, takım çalışması ortamı gibi fırsatların sağlanmasının bireysel açıdan iş tatminin önemli olmasının nedenlerindendir (Munir vd., 2013: 21). Bu nedenlere ek olarak, iş tatmininin bireylerin psikolojilerini etkilemesi yönündeki önemini Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007: 75), iş aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- İşgörenler kişisel yetkilerini ortaya koymak ve de gerçekleştirmek istemektedirler.
- İş tatmininin sağlanması çalışanın psikolojik olgunluğa erişmesini sağlamaktadır.
- İş tatmininin sağlanamaması durumu çalışanda hayal kırıklığı oluşturmaktadır.
- İşsiz insan kendini umutsuz hissetmektedir.
- Çalıştığı bir işinin olmaması bireyi psikolojik yönden olumsuz etkilemektedir.
- İş tatminsizliği düşük moral, düşük oranda verimlilik ve bunların neticesinde sağlıklı bir toplum oluşmasına neden olmaktadır.

İş tatmini şartlara ve bireylere göre değişiklik gösterebildiği gibi iş tatminini etkileyen unsurlar ve iş tatmininin sonuçları da bireyler arasında değişiklik gösterebilmektedir. Yani farklı bireysel özelliklere sahip olan çalışanların işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 7; Özücu vd., 2006: 40). Bu bağlamda bireye göre farklı şekillerde ortaya çıkan iş tatmininin önemi yine bireye göre etkileri ve sonuçları bakımından da farklılıklar göstermektedir.

İş tatmininin önemi örgütsel olarak değerlendirildiğinde, işinden tatmin olmayan çalışanların ise sık sık hasta oldukları ve bu gibi nedenlerle işlerine devamsızlık yaptıkları yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (İmamoğlu ve Karakitapoğlu Aygün, 2004: 168; Üngüren vd, 2009: 41). Bununla birlikte uzun vadede karlılığın ve başarının artması, daha verimli örgütsel iklimin oluşması (Koroğlu, 2011: 249), gerçekleştirilen kaliteli hizmet sunumu ile müşterilerin beklentilerinin karşılanması (Karatepe ve Sökmen, 2006: 2) iş tatmininin örgütsel açıdan önemini artırıcı niteliktedir.

Yapılan tanımlar doğrultusunda çalışma ortamındaki fiziksel ve ruhsal imkânların iyileştirilmesi açısından iş tatmini bireysel anlamda önemli olmakta, bireysel iş tatminin artması ile dolaylı olarak örgütlerin verimlilikleri ve başarıları artacağı için örgütsel anlamda da önemli hale gelmektedir denilebilir.

3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler konusu, 1930'lara ve daha sonraları ortaya çıkan insan ilişkileri hareketi ile ilişkilidir (Anderson, 2005; 58). 1927-1932 yılları arasında, Illinois, Cicero'da bulunan Western Electric'in bir bölümü olan Hawthorne Plant'te çalışanların performansı üzerine yapılmış olan araştırmanın sonuçları, işletmelerin çalışanlara bakış açılarını değiştirmelerine neden olmuştur. Araştırma, üretim işçilerine uygulanan psikolojik uyarıcıların işçilerin performansını etkileyip etkilemediğini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın en önemli noktası, araştırmacıların denetçilerden gelen dikkatin işçi davranışını etkilediğini ve verimlilikte geçici artışlarla sonuçlandığını gösteren Hawthorne etkisinin belirlenmiş olmasıdır. Araştırma, üretimi artırmak için bir iş modeli haline gelmiş ve endüstri psikolojisinin yaratılmasına neden olmuştur. Hawthorne etkisi, çalışanlara özel ilgi gösterildiğinde verimlilik artışı olduğunu ortaya çıkarmıştır, bununla birlikte, tepkiler genellikle geçici olmuştur ve uyarılar ortadan kalktığında verimlilik de normale dönmüştür. Çalışmadan elde edilen bulgular, maaş dışında faktörlerin de çalışanların tutum ve moralini etkileyebileceğinin farkına varılmasına sebep olmuştur (Wickström ve Bendix, 2000: 364; McCarney vd., 2007: 2; McDonnell, 2011: 25). Benzer şekilde Mishra (2013: 51) yapmış olduğu çalışmanın sonucunda, iş tatmininin birbirine bağlı faktörlerin bir bileşimi olarak ortaya çıktığını tespit etmiştir. Her bir faktörün farklı özelliklerinin olduğunu ve önemli olduklarını belirtmiştir. Bingöl (1996: 266-267)'e göre iş tatminini belirleyen faktörler:

- Çalışanın iş sonucu ulaştığı maddi çıkarları
- İş güvenliği
- Çalışanın işten duyduğu haz ve işi ile barışık olması
- İşe değer katmanın gururu
- İşin umut vadetmesi
- İşin akış ve hızının kontrolünü elinde bulunduran çalışanın becerileri
- Bireyin çalıştığı ortamdaki diğer bireylerle olan olumlu ilişkisi
- İşyerindeki sergilenen tutum
- Yöneticinin davranışları
- Sendikal ilişkilerdir.

Bu faktörlere ek olarak Eren (1996: 51) bireyin genetik özellikleri, aile faktörü, eğitim durumu, değer yargıları, iş deneyimi, sosyal çevre ve yapısını iş tatmini belirleyen faktörler arasında olduğunu belirtmiştir.

İş tatminini etkileyen faktörler araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmektedir. Genel anlamda iş tatminini etkileyen faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak sınıflandırılabilir.

3.3.1. Örgütsel Faktörler

İş tatmini, çalışan - işveren beklentilerinin uyumundan etkilenmektedir (Parvin ve Kabir, 2011: 113). İş tatminini örgütsel anlamda değerlendiren çalışmalar incelendiğinde; çalışma koşulları, organizasyonların politikaları, çalışan devri ve işi bırakma, terfi ve kariyer olanakları, işin yapısı, ücret, işin süresi, örgütsel stres ve sosyal olanakların iş tatmini üzerinde farklı etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında genelleme yapılırsa, çalışma koşulları, organizasyon politikaları, çalışan devir hızı, terfi ve kariyer olanakları, işin yapısı, ücret, örgütsel stres, denetim biçimi, yönetime katılma ve iletişim sayılabilir.

Çalışma koşulları: Çalışanlar çoğunlukla çalışma koşulları ve şirket politikaları iyi olan işleri tercih etmektedirler. Çalışma saatlerini göz önünde bulundurulduğunda çalışma ortamındaki atmosferin ve iklimin iyi olması iş tatmininin belirleyici unsurları arasında yer almaktadır. Örnek olarak fiziki çalışma ortamının temiz, bakımlı ve ferah olması verilebilir. Bunlar ile birlikte çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan iletişimi de iş tatminini etkileyen çalışma koşulları arasında yer almaktadır. Örgüt içindeki iletişimin iyi olması, örgüt içi çatışmalara engel olmakta; bu da daha huzurlu ve tatminkâr bir ortam oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Aşık, 2010: 42-43). Bowling ve Hammond (2008: 65) çalışanların istekleri ile organizasyon koşulları uyumunun iş tatmini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Benzer bir açıklama ile Mishra (2013: 46) zorlayıcı çalışma koşullarının çalışanları tükettiğini ve çalışanların rahat çalışma koşullarına sahip olduklarında memnuniyetin arttığını belirtmiştir. Bu doğrultuda konfor, iş tatmini sağlayan ve tükenmeyi engelleyen önemli bir faktördür.

Organizasyon politikaları: Örgüt içerisinde düzeni ve istikrarı sürekli olarak sağlamak adına belirlenen şirket politikalarının çalışanlar üzerinde baskı unsuru olmadığı durumlarda iş tatmini gerçekleşmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların davranışlarının kontrolüne yönelik strateji ve politikaların uygulanması çalışanların iş tatminini olumsuz yönde de etkilemektedir (Özçınar ve Demirel, 2009: 134).

Çalışan devri: İşgörenlerin devamsızlık yapmamasıyla iş tatmini arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Eğer çalışan işini seviyorsa devamsızlık yapmak istemeyecektir. Diğer yandan örgütlerin iş tatminini önemsememesi de çalışan devrini artırıcı bir unsurdur. Yapılan çalışmalarda, iş tatmininin azaldığı kurumlarda çalışan devrinin arttığı gözlemlenmiştir (Çalışkan, 2005: 9; Kök, 2006: 295).

Terfi ve kariyer olanakları: Gelecek kaygısı sadece ücret boyutunda olmayıp, kişinin ilerleme olanaklarına bağlı olarak da gelişmektedir. Özellikle günümüzde itibar, ücret kadar önemli hale gelmiştir ve çalışanı fazlasıyla etkileyebilmektedir. Terfi veya işinde yükselme de çalışanlar için bir ödül niteliğinde olup çalışanların tatmin düzeyini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Mete ve Karahan, 2014: 29). Bununla birlikte kariyer şansı yakalayan çalışanlara olanaklar sunulması, çalışanlara iş değiştirme imkânlarının verilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilerken, sürekli sabit bir görev ve terfi olanaklarının olmaması korkusu tatmin seviyesini düşürebilmektedir (Eren, 2001: 350). Örgütlerin çalışanlar için sunmuş olduğu terfi fırsatlarının iş tatmini sağlayabilmesi için terfi uygulamalarının adil bir şekilde yapılması büyük önem taşımaktadır (Eren, 2004: 225; Garcia-Izquierdo vd., 2012: 397).

İşin yapısı: Kişiler zamanlarının büyük kısmını işyerlerinde daha doğrusu işlerinde geçirdikleri için, işin nitelikleri genel anlamda kişilerin hayatlarını da etkileyebilmektedir. İşin çalışanların sahip olduğu yeteneklerini kullanmasına elverişli olup olmaması, gelişmeye açık olup olmama durumu, inisiyatif kullanmaya izin verip vermemesi, monoton olup olmaması gibi birtakım göstergeler iş tatminini etkileyici nitelikler sergilemektedir. Bununla birlikte araştırmacılar işin niteliğinin iş tatmini açısından en önemli özelliklerin arasında yer aldığı sonucuna ulaşmışlardır (Durmuş ve Günay, 2007: 140; Gençay, 2007: 767). Örneğin, Mishra (2013: 50) yapmış olduğu çalışmada, iş yapısının iş tatmininin önemli belirleyicileri arasında olduğunu

belirtmektedir. Fabrika çalışanları ile ilgili yapılan bu çalışmaların sonuçlarına göre, mavi yakalı çalışanların çoğunun ve beyaz yakalı çalışanların küçük bir kısmının düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer doğrultuda Jonge ve arkadaşları (2000: 269)'nın yapmış oldukları çalışmada talep ve karar vermenin yüksek olduğu aktif işlerin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu açıklamalara ek olarak Luthans (1992: 405) ve Yumuşak (2008: 4), çalışanların yeteneklerini yerine getirmelerine ve çalışanların niteliklerini iyileştirmelerine yardımcı olan ve geri bildirimde bulunma imkânı sunan işyerlerinin çalışanlar tarafından daha çok tercih edildiğini ve bu iş yerlerinde iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Ücret: İş tatmini hakkında yapılan çalışmalarda tatminin veya tatminsizliğin diğer bir kilit unsurunun ücret olduğu görülmektedir (Judge vd., 2010: 157). Ücretin önemli olması emeğin karşılığı olmakla birlikte, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalarında bir araç olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanın işe bakış açısı, ücret yeterliliği, hak edilen miktar ve ödeme yapma yeterliliğine paralel olarak şekillenmektedir (Erdoğan, 1996: 48). Ancak çalışanlar adil, anlaşılabilir, tatminkâr bir ücret sisteminin uygulanmasını istemektedirler. Ücretin önemli olmasının bir diğer nedeni de ücretin başarı ve tanınmayı temsil etmesidir (Çalışkan, 2005: 10; Telman ve Ünsal, 2004: 39-51; Eren, 2001: 135). Bu doğrultuda, ücret miktarının artırılması daha fazla iş tatmini sağlamaktadır ancak bu ifade tüm çalışanlar için geçerli değildir (Mishra, 2013: 53; Eren, 2001: 135). Araştırmalar, iş güvenliği ve gelişimi ve / veya tanıtım olanaklarının, yüksek eğitim geçmişi olan çalışanlar için ücretten daha önemli olduğunu göstermektedir (Mishra, 2013: 53). Örneğin, Bilgin (1995: 23) beyaz yakalı çalışanları ve mavi yakalı çalışanları karşılaştırmış, ücretin beyaz yakalıların iş tatmini düzeyini daha fazla etkilediği bulunmuştur.

Örgütsel stres: İş tatminini etkileyen faktörlerin birçoğu, örgütsel stres nedenleri olarak da sayılabilir. Bu doğrultuda iş tatmini ve stres kavramları birbiri ile oldukça yakın ilişkide olduğu söylenebilmektedir. Stres yaratan nedenler iş tatminin doğurabileceği gibi, iş tatminsizliği yaratan nedenler de stresi doğurabilmektedir (Bhuin vd., 2005: 141).

Sosyal olanaklar: Örgütlerde takım ruhu, uyumu iş tatminini artırmaktadır ve tatmini artırmak amacıyla personele aktif bir sosyal ortamın sunulması gerekmektedir. Örnek olarak, çalışanların dışarıdaki çalışmaları, tiyatro, futbol maçı gibi etkinlikleri, doğum günü gibi özel günlerin kutlanması, ofis partileri ve geleneksel örgüt etkinlikleri desteklenmeli ve teşvik edilmelidir (Yıldız, 2009: 57). Buna ek olarak yapılan sosyal yardımların da iş tatminini etkilediği ifade edilmiştir (Mishra, 2013: 46).

Denetim biçimi: Örgüt içerisinde denetimlerin düzenli olarak gerçekleştirilmesi örgüt içinde düzeni sağlamaktadır. Sık sık yapılan denetimler ve örgütsel kontrollerse çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Denetimlerin, çalışanları iş yükü ve sorumluluklarla fiziksel şartlardan daha çok etkilediği belirtilmiştir (Özçınar ve Demirel, 2009: 142). Yapılan çalışmalarda baskıcı ve otoriter bir yönetimin çalışanları demotive ettiği ve yönetici ile çalışanın arasında negatif etkilediği sonucuna varılmıştır (Çalışkan, 2005: 10). Bununla birlikte çalışana ulaşabilen ve uygun şekilde iletişim kurabilen yöneticiler, çalışanını daha iyi anlayabilecek ve gerektiği şekilde sıkıntılarına müdahale edebileceğinden, çalışanın iş tatmin seviyesini ve çalışma performansını etkileyebilecektir (Eren, 2001: 32).

Yönetime katılma: Nicholson (2003: 200)'a göre, bireyler fikirlerinin, değerlerinin ve duygularının anlaşılmasını istemektedirler. Yönetim, çalışanların bu taleplerini dikkate almalı ve bu yönde bir yönetim stili ve politikası geliştirmelidir (Us, 2007: 63). Bu doğrultuda yönetim tarafından fikrine önem verilen çalışanların; kendilerini daha iyi hissetmeleri, örgütün bir parçası gibi görmeleri sağlanacak ve iş tatminleri artacaktır. Bununla birlikte çalışanların kendisi ve işiyle ilgili yönetsel kararlara katılması, yüksek bir motivasyon sağlamaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışanın da iş tatmini de yüksek olmasını sağlamaktadır (Solmuş, 2004: 186; Telman ve Ünsal, 2004: 39-40).

İletişim: İletişimin iş tatmini için bir anahtar niteliği taşıdığı belirtilmiştir. Çalışanlar amirleri ve yöneticileri ile verimli bir şekilde iletişim kurabildiklerinde ve bilgileri paylaşabildiklerinde daha tatmin olmaktadır (Avtgis, 2000: 84). Silah (2001: 101-136), çalıştıkları grupla benzer özelliklere sahip olmanın, diğer çalışanların kabul etmesinin ve grupta işbirliğinin varlığının bireylerin iş tatmin düzeyini artıran

faktörler olduğunu belirlemiştir. Tatmin edici bir etkileşimi sağlamak için, bireyin tutumunun diğer çalışanların tutumlarıyla uyumlu olması ve çalışanın grubun geri kalanı tarafından kabul edilip iletişim halinde olunması gerekmektedir.

3.3.2. Bireysel Faktörler

Eren (1996: 42)'e göre iş tatminini etkileyen birçok dış faktör vardır. Ancak, bu faktörlerin algılanması ve değerlendirilmesi sırasında, kişisel özelliklerin etkisi büyüktür. Çalışanların iş tatmini düzeyi, aynı işyerinde, aynı koşullarda ve aynı maaşla çalışanlar arasında bile farklı olabilmektedir. Örneğin bazı insanlar, iş ortamları ne olursa olsun, kendilerini sürekli tatmin veya tatminsiz hissetmektedirler (Solmuş, 2004: 187). Bununla birlikte çalışanların kişilik özelliklerinin farklı olması görüşünden yola çıkılarak değer yargıları, tutum ve davranışlarda da farklılıklar olduğu düşünülmektedir. Bazı çalışanlar işinde bağımsız olarak çalışmayı, bazıları iş ortamını düzenleyebilmeyi, bazıları ise çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirebilmeyi istemektedirler (Bhuin vd., 2005: 148). Dolayısıyla bazı çalışanların diğerlerine göre daha çok iş tatmini duyuyor olması ya da iş tatminsizliği yaşaması, kişilik özelliklerinin, işyerinden veya çalışma koşullarından bağımsız olarak iş tatminini ne kadar etkilediğini göstermektedir (Özgen vd., 2002: 44; Judge ve Robbins, 2013: 82).

Mizaçları ve huyları bakımından uyumlu, kendine güvenen, kendini gerçekleştirme düzeyi ve beceri düzeyi yüksek olan kişilerin, diğerlerine göre daha fazla iş tatmini yaşadıkları belirtilmiştir (Çalışkan, 2005: 10). İş tatmini ya da iş tatminsizliği kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin, örgüt içinde bir iş, çalışanın iş ilişkilerinde paylaşımcı, yardımsever, katılımcı, iş birlikçi bir zihniyete sahip olması iş tatminini yükseltmektedir (Koroğlu, 2011: 252). Bu bağlamda; yetenekleri sınırlı, kendi ile barışık olmayan, çevreyle ve diğer çalışanlar ile uyumu yakalayamamış, sinirli ve hayalci kişilik özelliklerine sahip olan çalışanlar diğer çalışanlara göre işlerinde daha az tatmin duygusu yaşamaktadırlar (İbrahimoglu, 2008: 98). Bununla birlikte çalışanların gayret ve beklentilerinin karşılandığı oranda tatmin olmasından kaynaklı olarak bireysel istek ve gayretlerde tatmini etkilemektedir, (Demirel, 2008: 5). İş tatminini etkileyen bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim ve iş deneyimi olarak sıralamak mümkündür.

Yaş; Mishra (2013: 50) yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların, farklı gruplarda farklı sonuçlar ortaya koyduğunu belirtmiştir. İş tatmini yaşa paralel olarak artarken, bazı gruplar için negatif korelasyon gösterdiği de belirlenmiştir. Örneğin, farklı kültürler, değişen kişilikler ve çeşitli iş yerleri yaş ve iş tatmini ilişkisi araştırmalarında farklı sonuçlar almanın nedenleri arasında sayılabilmektedir. Benzer şekilde Kök (2006: 295) genç çalışanların yükselme ve başka işkollarına ilişkin beklentilerinin yüksek olması, doyumsuz olma olasılıklarını yükselttiğini belirtmiştir.

Cinsiyet; İş tatminini etkileyen en belirleyici kişisel özelliklerden diğer bir faktör ise cinsiyet faktörüdür. Çalışmalara göre, iş tatmini algısı kadın ve erkek bireyler arasında büyük farklılıklar göstermektedir (Çarıkçı, 2000: 161). Mishra (2013: 52), cinsiyetin iş tatminine etkileri konusundaki çalışmaları sonucunda genellikle kadınların erkeklerden daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olduğu belirtilmiştir. Daha ayrıntılı bir açıklama ile Kirel (1999: 13), kadınlar ve erkeklerin aynı kişisel özellikleri sahip olsalar bile, işyerlerinde kadınların beklentilerinin düşük olduğunu ve bu nedenle benzer durumlarda erkeklerden daha tatmin hissettiklerini belirtmiştir. Bender ve arkadaşları (2005: 480) ise, bu konuda çelişkili sonuçların varlığına işaret etmektedir. Bu çalışmaların bazıları, kadınların erkeklere oranla düşük ücretli ve kötü ilerleme durumlarına sahip işlerde olmalarına rağmen daha fazla tatmin duyduğunu göstermiştir. Diğer yandan, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu gösteren araştırmalar, bu sonucu, kadınların anne rollerine öncelik vermesiyle açıklamaktadır. Bunun nedeni çocuklarla ilgili kaygılar ve mutluluk, kadınların dikkatlerini iş problemlerinden uzak tutmalarının nedeni olarak görülmüştür. Aile kurmayı hedeflemeyen kadınların ise iş yaşamında üst düzey gereksinimlerin, işlerdeki parasal ve fiziksel ödülllerinin daha önemli olduğu belirtilmiştir (Castillo ve Cano, 2004: 72). Bir başka bakış açısı ile Okpara (2006: 49, 224), erkeklerin kadınlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu belirtmiş ve sahip oldukları bu tatminin en önemli sebeplerinden birinin, erkeklerin kadınlara göre daha fazla denetleyici veya yönetici pozisyon tuttuklarına sahip olmaları olarak açıklamıştır. İş tatmini yüksek olan erkeklerin, yüksek tatminlerinin altında yatan sebeplerden bir diğeri de iş hayatında kadınlardan çok daha fazla yer almaları olarak belirtilmiştir. Kadınlar hane halkı

gelirini desteklemek ve daha az stres yaşamak için iş ararken, erkekler tüm ailenin ilerlemesi ve geçim kaynağı için kariyer fırsatları aramaktadırlar.

Eğitim; Eğitim iş tatmini olumsuz yönde etkileyebilmektedir, bunun nedeni tatmin ile ilgili beklentiler eğitim ile artma eğilimindedir. Çalışanın nitelikleri ve eğitimi birbiriyle uyuşmadığında veya iş pozisyonunun gereklilikleri sahip oldukları niteliklerin altında kaldığında, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, bireyler işsiz kalmamak için istemedikleri pozisyonlarda çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu genellikle, işsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde ve bu yükümlülüğün tatmini getirmediği durumlarda geçerli olmaktadır (Arvey vd., 1991: 359; Bowles ve Gintis, 1976: 224; Ganzach, 2003: 97).

Meslek ve iş deneyim; Meslek gruplarına ilişkin yapılan araştırmalarda, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında yüksek ve tutarlı bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Ong, 2011: 14; Akıncı, 2002: 7). Bireyler farklı mesleklerde farklı tatmin düzeylerine sahip olabilmektedirler. Bireyin bir meslekteki iş tatmini çok yüksek iken, bir diğerindeki iş tatmini çok düşük olabilmektedir Aile üyeleriyle iyi geçinmeye yatkın olan bireylerin, başkalarıyla buluşmayı mümkün kılan işlere katılmayı seçtiklerini, daha içe dönük kişilerin ise daha fazla dikkat etmelerini gerektiren işlere sahip olmayı seçtikleri belirtilmiştir (Rauf, 2011: 379). Bu duruma ek olarak toplumdan topluma farklılık gösterme özelliği bulunan mesleğe toplum tarafından yüklenen değer derecesinin yüksek olması, o meslek sahiplerinin iş tatminlerinin daha yüksek olacağına işaret etmektedir (Örücü vd., 2006: 40). Başka bir ifade ile, yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Akıncı, 2002: 7; Çalışkan, 2005: 10).

Mevcut organizasyonda iş deneyimi ve aynı pozisyonadaki dönemin uzunluğu iş tatmini düzeyinin belirleyicileri arasındadır. Saari ve Judge (2004: 401) ve Armstrong-Stassen ve Cameron (2005: 207) iş tatmini ile işteki yaşlılık arasındaki mevcut ilişkinin ters olduğunu bulmuşlardır. Bu durum örgütsel kıdem doğrultusunda azalan fırsatlar ile açıklanmıştır. Bir başka açıklamada Özcan (2011: 29), yakın zamanda iş hayatına girmemiş, büyük bir deneyim yaşamamış çalışanların iş hayatında yerleşmiş çalışanlara göre daha yüksek beklentilerinin, kısa sürede daha iyi çalışma ortamlarına ve yükselme beklentilerinin olduğunu belirtmiştir. Beklentileri gerçek

hayatla uyuşmadığında, bu bireyler hoşnutsuzluk ve düşük iş tatmini düzeyleriyle karşı karşıya kalabileceklerdir. Sonuç olarak yapılan birçok çalışmada iş tatmininin ilk günlerde daha yüksek olduğu ve zaman içinde memnuniyetin düştüğü söylenebilmektedir (Mishra, 2013: 46).

İş tatminini bireysel ve örgütsel faktörlerin yanısıra kültürel faktörler de etkilemektedir. Kültürel faktörler, çalışanlara ait inançlar, değerler ve tutumlardır. Örnek olarak, çalışanın amaçlarına aşırı bağlı olması, amaçlarının gerçekleşmemesi durumunda çalışanın tatminsiz hissettirmektedir (Köroğlu, 2011: 252).

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör de çevresel unsurlardır. Olumsuz toplum koşullarıyla iş tatmini arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmalar bir toplumda, işe yönelik şartlar ve toplum koşulları kötüyse bu durumda çalışan iş tatmini yüksek; iş imkânlarının çok olduğu dönemlerde ise iş tatmininin düşük olduğunu göstermektedir. Toplumlar arasındaki ekonomik gelişmişlik, kültürel ve sosyal farklılıklar da çalışanların iş tatminine farklı bakış açıları gelişmesine neden olmaktadır. Örneğin ekonomisi iyi olan bir ülkede iş standartları yüksek olmakla birlikte çalışanlar ek ücret ve ödüller yerine terfi imkânlarına yönelmekte; tam tersi olan ülkelerde ise ek gelir getirecek imkânlarla yönelmektedirler (Kök, 2006: 295).

Bozkurt ve Bozkurt (2008: 6) çalışanların iş tatminini etkileyen unsurların önemli olduğunu ve bu unsurlara yeterince önem verilmezse hem çalışanın verimini hem de çalışanın veriminden kaynaklı olarak örgütün veriminin düşeceğini belirtmişlerdir.

3.4. İŞ TATMİNİNİ AÇIKLAYAN TEORİLER

Motivasyon ve iş tatmini kavramları, kişisel ve öznel kavramlardır. Motivasyon ve iş tatminini birbirlerinden ayırmak güç olmakla birlikte, karşılıklı etkileşim biçiminde bir ilişkiye sahiptirler. Tatmin olmuş bir bireyin motive olması için uygun koşulların varlığından söz edilebilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde motivasyon bireylerde tatmin oluşturabilmektedir (Fındıkçı, 2003: 373-374; Eroğlu, 2004: 326-332; Akçadağ ve Özdemir, 2005: 171).

Motivasyonu Maslow, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Koçel, 2011: 619). Bu tanıma destekleyen başka bir tanımla Fındıkçı (2003: 373)

motivasyonu, “insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkuları” şeklinde tanımlamaktadır. Vroom ise motivasyonu belirtilen duyguların aktif ve güdüleyici kuvveti olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte Vroom bu arzu, ihtiyaç, korku gibi duygular davranışı meydana getirdiğini ve bu duyguların bireyin psikolojik çabalarını bir hedefe ulaşmak için organize ettiğini, süreklilik ve canlılık kazandırdığını belirtmiştir (Akt. Öztürk ve Dündar, 2003: 58). Motivasyon konusunda yapılan tanımlardan yola çıkarak, motivasyonun temelde bireylerin iç ve dış uyarıcılardan etkilenecek, belirli bir amaç doğrultusunda kendi istekleriyle çaba göstermeleri olarak tanımlanabilir.

Örgütlerin verimlilik düzeyiyle çalışanların motivasyonları arasında iş tatmininde olduğu gibi sıkı bir bağ olduğu söylenebilmektedir. Örgüt ve çalışanların ortak amacı karşılıklı olarak beklenti ve isteklerini karşılamaktır. Bu doğrultuda örgütün verimliliğinin çalışanların etkin ve verimli çalışmasına bağlı olduğunu, bunun içinde çalışanların beklenti ve arzularının karşılanması gerektiğini söylemek mümkündür (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 2). Motivasyon, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlaştırma sürecinde örgüt verimliliğinin artırılmasını, diğer taraftan da çalışanların örgütten umdukları iş tatmininin yükseltilmesi için çeşitli metotların yerine getirilmesini içermektedir (Genç, 2007: 260; Şimşek vd., 2011: 178-179). Yapılan araştırmalar ihtiyaçları giderilmiş çalışanların, düşünmeye, üretmeye ve çalışmaya daha hevesli olduklarını göstermektedir (Nelson ve Economy, 2010: 209). Bununla birlikte ihtiyaçları giderilmiş çalışanların güdeleri olumlu davranışlara, davranışlarında motivasyona dönüştüğü ve buna paralel olarak da örgütün daha verimli olduğu bir platformdan bahsetmek mümkün olmaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 2).

Motivasyon, iş tatmini ve örgütün verimliliğinde olduğu gibi personel yönetimi ile de etkileşim halindedir. Dessler (1991: 325)’e göre personel yönetim aktivitelerinin motivasyon üzerindeki etkileri şunlardır:

İş analizi: Doğru işe doğru personelin yerleşmesi için iş analizi yapılması gerekmektedir. Eğer kişi işe uygun değilse motive olmamaktadır.

Personel planlaması ve istihdam: Çalışanın işinde uzman olması motivasyonlarını dolaylı olarak da iş yerindeki kaliteyi artırmaktadır.

Oryantasyon ve eğitim: Çalışana işi hakkında yol göstermek ve eğitmek bireyi motive etmektedir.

Gelişim yönetimi: Yöneticilerin çalışanların etkinliği için gelişim imkânları sağlanmaları gerekmektedir. Gelişim fırsatı olan çalışanlar motive olmaktadır.

Ödeme planları oluşturmak: Ücret önemli bir motivasyon aracı olmakla beraber tek başına yeterli olmamaktadır.

Finansal teşvikler: Prim, ikramiye gibi teşvikler motivasyonu artırıcı etkiye sahip olmaktadır.

Kariyer yönetimi: Kariyer yönetim programları da çalışanların kariyer ihtiyaçlarını karşıladığı için motivasyonu artırmaktadır.

Sonuç olarak personel yönetimi faaliyetlerinin çalışanların motivasyonunu artırdığı, dolaylı olarak iş tatminini de artırdığını söylemek mümkündür (Şimşek vd., 2003: 133).

İş tatmini, çalışanların işin gerçek koşullarına duygusal tepkisi iken, motivasyon ihtiyaçlarının sürdürülmesi ve karşılanması için itici bir güçtür. İş tatmini, iş motivasyonunun ve çalışanın iç motivasyonunun bir sonucu olmasından dolayı genel iş tatminini sağlamak ve işteki performansı artırmak için çeşitli motivasyon teorileri oluşturulmuştur (Ünlü, 2013: 4; Dugguh ve Dennis, 2014: 15). Motivasyon teorileri, çalışanların çaba ve davranışlarına enerji vermeyi ve onlara yön vermeyi amaçlamaktadır. Motivasyon teorileri içerik ve Süreç Teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır. İçerik Teorileri içsel faktörlere dayanırken, Süreç Teorileri dışsal faktörlere dayanmaktadır (Koçel, 2007: 483).

3.4.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam Teorileri; insanların yaptıkları davranışları nasıl ve neden yaptıklarına yönelik sorulara cevap bulmayı içermektedir (Şimşek vd., 2011: 185). Koçel (2011: 622)'e göre bu teoriler, bireyleri davranışa götüren unsurları anlamayı amaçlamaktadır. Benzer bir tanımla bu teoriler, insanların neye ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçları karşılamanın motivasyon üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu

belirlemeyi amaçlamaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 31). Kapsam Teorileri davranışın öncesine dikkat çekerken, Süreç Teorileri davranışın sonucuna yöneliktir. Temel savları, bireylerin davranışlarını anlamaya çalışarak, örgütsel hedeflere yönlendirebilmektir (Tortop vd., 2006: 129).

Literatür incelendiğinde belli başlı Kapsam Teorileri; Duyuşsal Olay Teorisi, Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg’in Çift Faktör Yaklaşımı, David McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi, son olarak Aldelfer’in VIG Teorisi olup, sırasıyla aşağıda anlatılmaktadır.

3.4.1.1. Duyuşsal Olay Teorisi

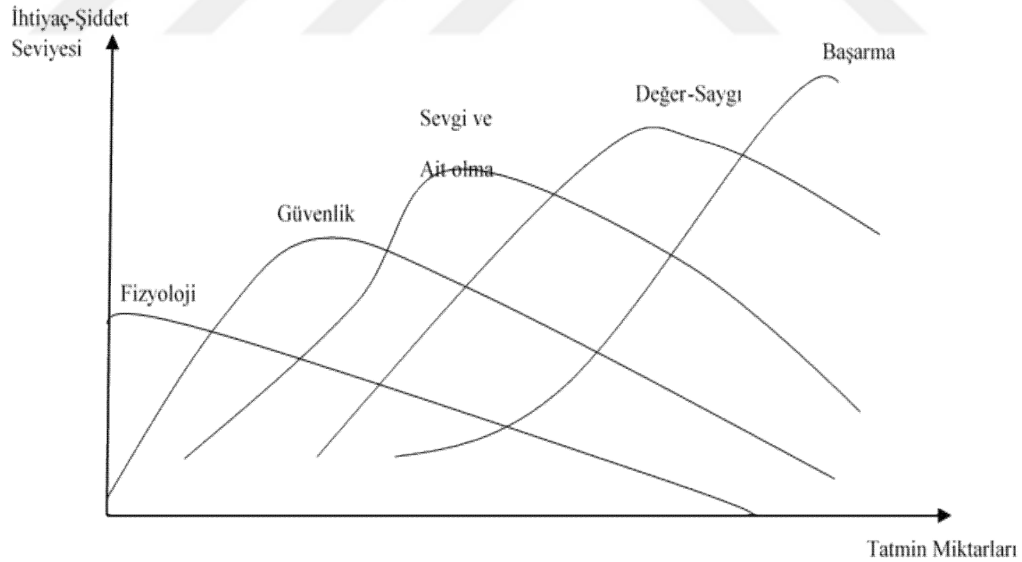
Locke (1969: 315) iş tatmini, çalışanın iş ve iş deneyimi değerlendirmesinin duygusal bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Duyuşsal Teori’de işi anlamlı ve yetkin bulmak, o iş duygusunda iyi olmayı desteklemekte ve iş tatminini oluşturmaktadır. Buna ek olarak iş algısı, işin açıkça ifade edilmesi, bireyin algı ve değer ilişkisi hakkındaki yargıları iş tatminini oluşturan üç önemli boyutu ifade etmektedir. Teoriye göre iş tatmini, çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliği, işin özellikleri ve işçinin beklenti ve istekleri bir araya geldiklerinde oluştuğu belirtilmiştir. Benzer şekilde Weiss ve Cropanzano (1996: 65), organizasyonda ortaya çıkan çeşitli koşulların, çalışanın işine karşı tutumunu doğrudan etkileyen duygusal uygulamalara neden olduğunu açıklamışlardır.

3.4.1.2. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir ve temelde iki varsayıma dayanmaktadır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’ne göre; “Bir; insan ihtiyaçları bir nedene dayanmaktadır. İki; tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici faktör olmaktan çıkmakta ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakmaktadır” (Akt. Şimşek vd., 2011: 185). Maslow, bireylerin davranışlarını yönlendiren ihtiyaçları belirlemiş ve beş ana grupta toplamıştır. Bununla birlikte belirlenen ihtiyaçları, bireyleri etkileme düzeylerine göre; fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak sıralamıştır (Us, 2007: 70; Sun, 2002: 52; Şimşek vd., 2011: 186).

Maslow’un alt düzey ihtiyaçları olarak belirlenen fizyolojik ihtiyaçların, tatmin olmaması diğer ihtiyaçların beklemesine neden olmaktadır. Ancak fizyolojik ihtiyaçlar

karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Güvenlik ihtiyacı bireylerin kendilerini tehlikede hissetmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Birey bu iki ihtiyaç giderildikten sonra sosyalleşme ihtiyacını, yani sevgi, gruba aidiyet, arkadaşlık gibi ihtiyaçları karşılamaya yönelik hareket etmektedir. Sosyal ihtiyaçların engellenmesi durumunda kişi paylaşımdan uzak ve düşmanca tavırlar sergilemektedir. Bu tavırlar sebep değil sonuçtur. Bu üç ihtiyacın da giderilmesiyle birlikte kendini geliştirme, saygınlık, toplumsal ihtiyaçlar gibi üst düzey ihtiyaçlar önem kazanmaktadır. İlk basamaklardaki ihtiyaçlar giderilse bile bu ihtiyaçlar ender olarak tatmin olmaktadır. Örnek olarak, alt kademedeki çalışan bireylerin saygı - benlik ihtiyaçlarını karşılamada imkânlarının yetersiz olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı en üst kademedeki yer almaktadır. Kendini gerçekleştirme bireyin yeteneklerini keşfetmesi, kendini geliştirmesi gibi kişisel gelişime yönelik ihtiyaçları içermektedir. Bunlara ek olarak bu ihtiyaçlardan herhangi birinin karşılanması, ihtiyacın bittiği anlamına gelmemektedir. Üst kademedeki ihtiyaca geçilmesi alt kademedeki ihtiyacın karşılanıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Maslow, 1943: 384-386; Cao vd., 2013:175; Eroğlu, 2013: 59-65; Ersoy, 2017: 194).



Şekil 3.1. Gereksinimlerin Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler

Kaynak: Eren, 2008: 503.

Bu teori doğrultusunda, iş tatmini hiyerarşik bir yapı izleyen ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgilidir (Pusat, 1992: 11) ve bu ilişki Tablo 3.1.'de gösterilmektedir.

Bu hiyerarşik yapıya göre, bireyler alt kademedeki ihtiyaçlarının tatmin olması ile bir üstteki ihtiyacını tatmin etmeye yönelmektedir (Maslow, 1943: 384-386; İbrahimoglu, 2008: 65; Eroğlu, 2013: 59; Ünlü, 2013: 5).

Tablo 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İHTİYAÇLAR	İŞ TATMİNİ SAĞLAYICI ÖNLEMLER
Kendini gerçekleştirme ve doyum (eğitim, inanç, alışkanlık, kişisel gelişme).	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkânları.
Saygı ve statü (ailenin, arkadaşların ve toplumun onayı).	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve sağlanan itibar.
Aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar (gruba ait olma, sevgi, arkadaşlık, paylaşma).	Arkadaş ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler.
Güvenlik ihtiyaçları (fiziksel zararlardan korunma).	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik.
Temel fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, üreme, hava, uygun ısı).	Ücret, yan ödeme, uygun fiziksel çalışma şartları.

Kaynak: Şimşek (2011: 186)'in tablosu Güney (2015: 366)'in tablosu ile güncellenmiştir.

Maslow'un teorisi doğrultusunda çalışanların verimlilik düzeylerini artırmak için bireylerin potansiyelini en üst seviyeye çıkaracak biçimde ihtiyaçları karşılanmalı ve bireylere iş hayatında başarı sağlayacak destekler verilmelidir. Ancak bu sayede çalışanın sağlıklı, mutlu, kendine ve topluma faydalı olması beklenebilecektir (Varol, 2001: 16). Maslow'un teorisindeki, alt kademedeki ihtiyacın karşılanmasından sonra bir üst kademedeki ihtiyacın devreye girdiği düşüncesi, bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Eleştirilme nedenlerine örnek olarak, güvenlik ihtiyacı karşılanmayan bir bireyin de sevmeye, sevilme, ait olma gibi duyguları hissetmeye yönelik ihtiyacının ortaya çıkmasıdır (Fındıkcı, 2003: 382).

3.4.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kapsam Teorileri içinde yer alan diğer bir motivasyon teorisi Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi'dir. Herzberg çalışanlara işleriyle ilgili bireysel tutum ve tepkilerini sorarak tatmin edici faktörlere ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanların, işle ilgili başarıya, sorumluluk alma gibi faktörlerin varlığında kendilerini iyi ve tatmin olmuş hissettikleri; ücret, çalışma koşulları gibi iş yaşantısına yönelik faktörlerin olumsuz olması halinde ise kendilerini kötü ve tatminsiz hissettikleri ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak Tablo 3.2.'deki gibi iki

grupta toplamıştır (Varol, 2001: 16; Us, 2007: 70; Koçel, 2007: 489; Şimşek vd., 2011: 187).

Tablo 3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLERİ
Yükselme.	Kişiler arası ilişkiler.
İşin kendisi.	Ücret.
Gelişme.	Kurum politikaları
Sorumluluk.	Denetim.
Tanınma.	Çalışma koşulları
Başarı.	-

Kaynak: Alshmemri vd., 2017: 13.

Hijyen faktörlerinin başında; kişiler arası ilişkiler, ücret, kurum politikaları, denetim ve çalışanlar arası ilişkiler gelmektedir. Motive edici faktörler ise; kendini kanıtlama, başarma, tanınma, terfi etme, istenilen işe sahip olma, sorumluluk alma ve kendini geliştirmeden oluşmaktadır. Herzberg, bu faktörleri tatmin edici faktörler olarak da adlandırmaktadır (Maidani, 1991: 441; Şimşek vd., 2003: 140; Ersoy, 2017: 196). Koçel (2005: 399)'e göre bu faktörlerin varlığı tek başına çalışanı motive etmemektedir. Bu faktörlerin varlığı halinde çalışan motivasyonu için alt zemin oluşmakta ve bu faktörler varsa çalışan motive olabilmektedir. Bu faktörler yoksa çalışan motive olamayacaktır.

Herzberg'in iş tatminine başka bir katkısı kavramsal çerçevede olmuştur. İş tatmini ve iş tatminsizliği kavramları Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nden önce, aynı bütününün karşıt sonuçları olarak ele alınmış ve tek yönlü kavramlar olarak incelenmişlerdir. Herzberg'in yaptığı araştırmalarla geliştirmiş olduğu teorisinde iş tatmini ve iş tatminsizliğinin birbirinin tam zıttı kavramlar ve tek yönlü kavramlar olmadıkları ortaya konmuştur (Pusat, 1992: 19).

3.4.1.4. McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi'ne göre çalışanların gerek duydukları ihtiyaçların belirlenmesi, iş tatminine uygun hareket edilmesini sağlayacaktır (Bölükbaşı ve Yıldız, 2009: 351). Bununla birlikte diğer teorilerden farklı olarak McClelland'ın teorisinde ihtiyaçlar, çalışandan çalışana farklılık göstermektedir ve

ihtiyaçlar öğrenme sonucunda önem kazanmaktadır (İbrahimoglu, 2008: 66; Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 3). McClelland ihtiyaçları üç gruba ayırmaktadır. Bunlar başarı, bağıllık ve güç ihtiyaçlarıdır (Keser, 2006: 31; Daft, 2008: 529).

McClelland başarı ihtiyacı olan kişileri sürekli başarıyı arayan, kendilerine zor ama ulaşılabilir hedefler belirleyen, her zaman tedbirli, realist, risk alan, çalışma hayatlarındaki başarıları hakkında geri bildirim isteyen, esnek saatlerde mesai yapan, başarısızlığın ilerlemelerine engel olmayacağını düşünen bireyler olarak ifade etmektedir (Tortop vd., 2006: 131; Nayeri ve Jafarpour, 2014: 87).

McClelland bağıllık ihtiyacında, sosyal bir varlık olan insanın yalnız kalamayacağını, bu nedenle sosyalleşme ve bağlanma ihtiyacını gidermek için sevmek, sevilme, arkadaşlık kurma ve gruba dâhil olma gibi duyguların yaşanması gerekliliğini savunmaktadır. Bu doğrultuda bağıllık ihtiyacı olan çalışanlar için yardımlaşma, dayanışma ve samimiyet önemlidir. Bununla birlikte bu çalışanlar sosyal etkinliklerden hoşlanmaktadır (Felman, 2009: 53; Eren, 2012: 526-527).

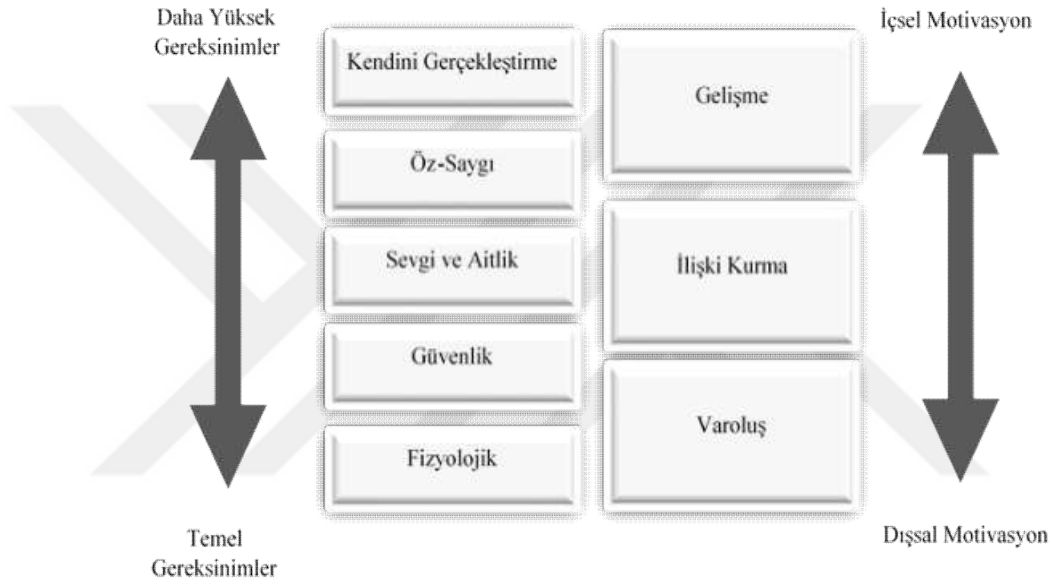
McClelland'a göre, güçlü olma ihtiyacı bireyin çevresinde hâkimiyet kurma isteğine dayanmaktadır. Bu kişiler, başkalarını etkilemek ve kontrol altına almak istemektedirler. Liderlerin tipik özelliklerini taşımakta ve rekabet etmeyi sevmektedirler (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 12; Felman, 2009: 53). Başarı İhtiyacı Teorisi'nde, kişilerin ihtiyaçlarına uygun işlere yerleştirilmesinin sonucu olarak iş tatminlerinin artıracığı belirtilmektedir. Bununla birlikte kişilerin ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde mutlu olacakları ifade edilmektedir (Keser, 2006: 36; Koçel, 2007: 491).

Bu teoriye dayanarak, iş tatmini başarı, güç ve aidiyet ihtiyacının karşılanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların iş ortamında uyumlu olması, iş tatminine olumlu yansiyarak bireyin ve kuruluşun amaçlarına ulaşılmasına katkıda sağlayabilecektir.

3.4.1.5. Aldefer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth)Teorisi

Clayton Alderfer Varoluş, İlişki Kurma ve Gelişme Teorisi'ni, yaptığı bilimsel çalışmalar ile birlikte Maslow' un teorisini modern durumlara uyarlayarak oluşturmuştur (Keser, 2006: 33; Us, 2007: 68). Alderfer'in oluşturmuş olduğu sıralama Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamaklara eş değerdir fakat ihtiyaç sıralaması

daha kısadır (Varol, 2001: 17). Alderfer'in teorisi Maslow' un teorilerine benzemekle birlikte, Alderfer'in teorisinde hiyerarşik bir basamaktan söz edilememekte, Maslow' un teorisinde olduğu gibi, bireylerin bir alt basamaktaki ihtiyaçları doyurduktan sonra bir üst basamağa geçilebileceği görüşü savunulmamaktadır. Alderfer ihtiyaçların bir bütün olduğunu ve ihtiyaçların sırasının kişiden kişiye değişebileceğini ortaya koymaktadır (Keser, 2006: 34; Sun, 2002: 53). Keser (2006: 34)'e göre de bu teori ile yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını analiz edip, her bir çalışanı ihtiyaçlarına göre motive edilebilir.



Şekil 3.2. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Teorisi Arasındaki İlişki

Kaynak: Johns ve Saks, 2001: 138.

ERG Teorisi, var olma ihtiyacı, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacı olarak üç basamaktan oluşmaktadır. Varolma ihtiyacı; bireylerin fizyolojik olarak hayatlarını devam ettirmeleri için gerekli olan ihtiyaçları içermektedir (yiyecek, içecek, giyim, sevgi). İlişki kurma ihtiyacı; bireylerin sosyal bir varlık olarak ihtiyaç duydukları ait olma ihtiyacını kapsamaktadır (bir grubun veya ailenin parçası olma). Gelişme ihtiyacı ise; bireylerin kişisel gelişim arzularını temsil eden ihtiyaçlardan oluşmaktadır (ilerleme, ideal benlik) (Sun, 2002: 53; Keser, 2006: 33; Gürbüz, 2008: 27; Chang ve Yuan, 2008: 49).

3.4.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri, Kapsam Teorileri'nden farklı olarak bireylerin ihtiyaçlarını gidermede etkili olan amaç (sonuç) diyebileceğimiz dışsal unsurlar üzerinde durmaktadır. Süreç Teorileri “Bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı yinelemesi nasıl sağlanabilir?” sorusunun cevabına odaklanmaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008: 13). Bununla birlikte Süreç Teorileri bireylerin davranışlarında, ihtiyaçların ve dışsal faktörlerin etkili olduğunu savunmaktadır (Koçel, 2013: 628).

Başlıca Süreç Teorileri; Wroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Skinner'in Pekiştirme Teorisi ve Edwin Locke'un Amaç Teorisi olarak sıralanmaktadır (Şimşek vd., 2011: 194; Ünlü, 2013: 10).

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Motivasyon teorileri içinde önemli bir yere sahip olan Beklenti Teorisi iki ayrı teori üzerine oluşturulmuştur. Birincisi Vroom tarafından geliştirilen, diğeri ise Lawler ve Porter tarafından üzerine eklemeler yapılarak geliştirilen teoridir.

Bu teoriler ilk olarak 1930 ve 1940'lı yıllarda Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın araştırmalarına dayanmakla birlikte Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir (Şimşek vd., 2003: 144-194). Vroom motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı olduğunu belirtmiş ve bireyin belirli bir eylemi başlatma motivasyonunun, bireyin alacağı getirilerin toplamına dayandığını vurgulamıştır (Maher, 2003: 148; Önen ve Tüzün, 2005: 56; Keser, 2006: 36; Koçel, 2007: 494; Farajat: 112). Başka bir ifade ile bireyin bir amaç çerçevesinde çalışabilmesi için, amacı istemesi ve bu amaca ulaşabileceğini bilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, teori valens, beklenti ve araçsallık olmak üzere üç esasa dayanmaktadır (Budak ve Budak, 2016: 215).

Valens; bireylerin arzuları ve ihtiyaçları farklı olduğu gibi ödülü arzulama dereceleri ve isteklerinin de farklı olabileceğini belirtmektedir. Örnek olarak, ödül bazı çalışanlar için önemsiz veya çok basit olarak algılanırken, bazı çalışanlar için ise önemli ve uğraşmaya değer olarak algılanabilmektedir (Koçel, 2011: 632-633). Bu durumda bireyin ödülü arzulaması 1 valens, arzulamaması -1 valens, önemsiz görmesi ise 0 valens olarak belirtilmektedir (Budak ve Budak, 2016: 2016).

Beklenti; bireylerin harcadığı emeğin karşılığın ulaşacağı inancına sahip olup olmamasını ifade etmektedir. Eğer birey emeği karşılığında istediği sonuca ulaşabileceğine inanıyorsa beklentisi 1 inanmıyorsa 0 olmaktadır (Vroom, 1964: 15-17).

Araçsallık; bireyin asıl amaca ulaşırken, elde etmesi gereken ara amacın etkisine ne derece inandığını ifade etmektedir (Vroom, 1964: 15-17). Bu teori belirtilen üç esas doğrultusunda, birey ile organizasyon arasındaki amaçların gerçekleştirileceğini açıklamaktadır (Seçmen, 2001: 56).

3.4.2.2. Porter ve Lawler’ın Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler, Vroom’un Beklenti Teorisi’ni genişletmiş ve ayrıntılı bir model haline getirmişlerdir (Gürbüz, 2008: 29). Bu teori performans ile iş tatmini ilişkisini incelemektedir (Us, 2007: 67) ve Vroom’un teorisine ilaveten bilgiye, yeteneğe, algılara ve rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin yapılacağı görüşüne dayanmaktadır (Şimşek vd., 2011: 196). Teoriye göre, birey başarıya ulaşmak için ne kadar uğraşsa da bilgi ve yetenekten yoksunsa başarıya ulaşamayacaktır. Bununla birlikte bireylerin başarılı olması için örgütün bireye yüklediği rolle, bireyin algıladığı rolün uyumlu olması gerekmektedir. Uyum olmadığı durumlarda birey rol çatışması yüzünden başarısız olacaktır. Bunlara ek olarak, algılanan ödülle gerçekleşen ödül arasındaki dengenin olması gerekmektedir. Alınan ödülün beklentinin altında olması durumunda tatminsizlik oluşturmaktadır (Koçel, 2011: 635). Alınan ödül bireyin adil olduğuna inandığı karşılığa eşit olduğunda veya üstünde olduğunda tatmin oluşmakta ve elde edilen tatmin bireyin çabayı tekrarlamasını sağlamaktadır (Felman, 2009: 53). Bunların dışında ödül sistemi hakkaniyet ilkesinden uzaklaşmadan yerine getirilmelidir. Ancak herkesi eşit oranda tatmin etmek mümkün olmamaktadır. Bu doğrultularda Beklenti Teorisi bir yandan örgütte başarı oranı düşük fakat iş anlamında amacına ulaşmış kişilerin olabileceğini; diğer yandan da çok başarılı fakat beklediği ödülle gerçekleşen ödülü farklı olan bireylerinde olabileceğini varsaymaktadır (Eren, 2012: 542).

Sonuç olarak Porter ve Lawler iş tatminini hem başarılarla hem de geri bildirimlere bağlamaktadır. Başarı ile tatmin arasında bir denge sağlanmaktadır.

Beklenti Teorisi'nde gerçek tatmin, bireyin adil olduğuna ve başarısı ile uyumlu olduğuna inandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Felman, 2009: 53).

3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams ve Weick tarafından geliştirilen bu teori, kıyaslama mantığı üzerine kurulmaktadır. Teoriye göre birey çabaları sonucu elde ettiği sonuçlar ile aynı ortamdaki diğer kişilerin çabaları ile elde ettiği sonuçları karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma çaba ve sonuca dayalı bir çeşit kıyaslama ile olmakta ve kıyasta bir eşitsizlik söz konusu ise motivasyonları düşmektedir. Bu doğrultuda teori dört ana unsuru vurgulamaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 52; Tortop vd., 2006: 133; Koçel, 2007: 498; Ünlü, 2013: 13; Özkalp ve Kirel, 2013: 291):

Birey: Eşitliği veya eşitsizliği duyumsayan.

Diğer birey: Ödül ve çaba sonucu kıyas yapılan.

Ödüller: İş ve başarı sonucu alınanlar.

Katkılar: Çalışanın bilgisi, deneyimi, yeteneği gibi özellikleri.

Burada asıl vurgulanmak istenen; çalışanların elde ettiklerinin, diğer çalışanların elde ettiklerinden daha fazla olduğu durumlarda sorun olmamaktadır. Çalışanın elde ettikleri, diğer çalışanların elde ettiklerinden daha az ise çalışan eşitsizlik olduğunu düşünmektedir. Bu durumda çalışanın tatmini ve performansı negatif yönde etkilenecektir (Tınaz, 2013: 11). Başka bir ifade ile, çalışanlar iş performansları sonucu elde ettikleri ile ve meslektaşlarının elde ettikleri arasında eşit muamele talep etmektedirler. Çalışanların eşitsizlik hissetmeleri, mevcut eşitsizliğe orantılı olarak gerilim içeren bir tepki ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Adam, 1963:11; Koçel, 2007: 498). Bununla birlikte eşitsizliğe uğradığını düşünen çalışan tatminsizliğinin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri yaratmaya yönelmektedir ve organizasyon için yaptığı emek miktarını azalmaktadır (Huseman vd., 1987: 233; Eren, 1993: 23).

3.4.2.4. Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme Teorisi klasik şartlanma ve işlevsel şartlanma olarak ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlanma Pavlov tarafından köpek-zil deneyi ile şartlı öğrenme teorisi geliştirilmiştir. İşlevsel şartlanma ise psikolog Skinner tarafından geliştirilmiştir

(Tortop vd., 2006: 132). Teori, insan davranışının nedenlerini doğrudan çevresel faktörlere bağlamakta ve kural olarak ödüllenen davranışın yineleneyeceği üzerinde durulmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 290).

Pekiştirme Teorisi'ne göre; bireyin davranışını tekrar etme sıklığını elde ettiği ödüller belirlemektedir. Bu nedenle ödüller davranışı pekiştirici durumdadır. Pekiştirme Teorisi'nde amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır (Şimşek vd., 2003: 148; Koçel, 2007: 492; Ünlü, 2013: 10).

3.4.2.5. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen teori, bireylerin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşacak motivasyon derecelerini ele almaktadır. Locke göre zor hedefler daha çok performans gerektireceğinden, zor hedefleri olan bireylerin motivasyonu, hedefleri basit olan bireylerin motivasyonundan daha fazla olacaktır. Teoride vurgulamak istenen bireylerin amaçlarına ulaşılabilirlik seviyeleridir (Koçel, 2011: 638; Önen ve Tüzün, 2005: 62).

Yapılan araştırmalar amacın zorluk derecesiyle başarı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte amaçların netlik derecesi belirlenmiş olan bireyler, amaçları net olarak belirlenmemiş bireylere göre daha çok başarılı olabilmektedir. Bireylerin motivasyonunu sağlayan bir başka derece ise kabul derecesidir. Kabul derecesi amaçların birey tarafından benimsenme derecesidir. Örneğin, amaçlar ilgili amir ve onun astı ile beraber kararlaştırılması, sadece amirin öngördüğü amaçlardan daha fazla kabul görmektedir. Motivasyon üzerindeki son derece performansla doğrudan ilişkili olan geribildirimdir. Geri bildirim bireylerin amaçlarına yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Şimşek vd., 2003: 149; Bingöl, 2006: 112).

Amaçlar ister bireysel, ister örgütsel olsun önemli olan sonuca ulaşmaktır. Bireysel amaçların içeriğinde, bireyin gerçekleştirmek istedikleri hedefler bulunmaktadır. Örgütsel amaçlarda önemli olan; amaçların açık ve net olmaları ve çalışanlar tarafından anlaşılmış olması gerekliliğidir (Aşan, 2001: 36).

3.4.2.6. İş Karakteristik Teorisi

İş Karakteristik Teorisi, Hackman ve Lawler (1971) tarafından yapılan çalışmalara katkılarıyla Hackman ve Oldham (1976) tarafından oluşturulmuştur. İş

Karakteristik Teorisine göre beş temel iş özelliği vardır; ödev tespiti, görev önemi, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirimdir.

İş Karakteristik Teorisi, işin ilham verici bir niteliği varsa, çalışanı daha yüksek performansa, daha düşük iş izni niyeti ve daha yüksek iş tatmini seviyesine getireceğini öne süren model olarak ele almaktadır. Görev tanımlaması, görev önemi, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim ile desteklenen işlerin, bu temel özelliklere sahip olmayan işlerden daha fazla motivasyon oluşturduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte yüksek motivasyon potansiyeline sahip olmak için özerklik ve geribildirimlerin gerektiğini belirtilmiştir (Judge vd., 2001: 41; Steel vd., 2012: 69).

İş Karakteristik Teorisi, temel özelliklerin etkisinin tüm bireyler için aynı olmadığını belirtilmiştir. Psikolojik iyileşme hissetmek için ilgi sahibi olan bireylerden, büyüme-ihtiyaç canlılığı nedeniyle daha etkili sonuçlar alınmaktadır (Dugguh ve Dennis, 2014: 15).

3.5. İŞ TATMİNİNİ AÇIKLAYAN TEORİLERİN KATKILARI

Süreç teorileri, motivasyonun bir süreç içerisinde gerçekleştiğini savunurken; Kapsam Teorileri bireylerin motive olduğu faktörlerle ilgilenmektedirler. Süreç ve Kapsam Teorileri birlikte incelendiğinde iş tatminine katkıları Tablo 3.3.'de yer almaktadır.

Tablo 3.3. İş Tatmini İle İlgili Teorilerin Katkıları

Kaynak	Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
Weiss ve Croponzona 1996: 65	Duyuşsal Olay Teorisi	Organizasyonda ortaya çıkan koşulların, çalışanların işlerine karşı tutumlarını doğrudan etkileyen duyuşsal uygulamalara neden olduğu konusunda yol göstermektedir.
Pusat, 1992: 11; Varol, 2001: 16	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	İş tatmini hiyerarşik bir yapı izleyen ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Bireylerin verimlerini artırmak ve en üst potansiyele çıkaracak biçimde ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.
Pusat, 1992: 19; Koçel, 2005: 399	Herzber'in Çift Faktör Teorisi	İş tatmininin tek yönlü bir kavram ve iş tatminsizliğinin tam karşıtı olmadığını açıklamaktadır. Bununla birlikte motivasyon ve hijyen faktörlerinin berebar değerlendirilmesi gerekmektedir.
Nayeri ve Jafarpour, 2014: 87; Felman, 2009: 53	McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi	İş tatminini artırmak için başarı ihtiyacı yüksek olan bireylere yüksek hedefler verilmesi gerekmektedir. Bireylerin bir gruba dahil olma ihtiyacı karşılanmalıdır. Başarı, güç ve bağlılık arasındaki uyumluluk iş tatmini için önemlidir.
Keser, 2006: 34	Clayton Alderfer'in ERG Teorisi	İhtiyaçların karşılanma sırası bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını analiz edip çalışanlarını ayrı ayrı ihtiyaçlarına göre motive edebilmektedirler.
Felman, 2009: 53	Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi	İş tatmini için ortanizasyonların adil olmaları gerekmektedir.
Adam, 1963: 11; Koçel, 2007: 498	Adam'ın Eşitlik Teorisi	İş tatmini için bireylerin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar diğer çalışanlar ile kendilerini kıyaslamaktadırlar. Eşitsizlik algısını her çalışan farklı şekillerde organizasyona yansıtabilmektedir.
Koçel, 2007: 492; Ünlü, 2013: 10	Skinner'in Pekiştirme Teorisi	Bireylerin elde etmiş oldukları ödüller davranışlarının sıklığını belirlemektedir.
Aşan, 2001: 36	Edwin Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Teorisi	Bireylerin sahip oldukları motivasyon hedefleri ile doğru orantılı olmaktadır. Bu nedenle ortanizasyonların hedefleri açık biçimde açıklanması gerekmektedir.
Judge vd., 2001; Dugguh ve Dennis, 2014: 15	İş Karakteristik Teorisi	Yapılacak olan işin sahip olduğu özellikler ve ilham verici olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

3.6. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Çalışmak bir ihtiyaçtır ve insan hayatının ya da zamanının büyük bir bölümünü çalıştığı işte geçirmektedir. Bu doğrultuda iş tatminini, yaşamdan duyulan genel tatminin bir parçası olarak ele almak mümkündür. Bununla birlikte yaşam doyumunun dolayısıyla da iş doyumunun sağlanması veya iş doyumsuzluğunun yaşanmaması açısından iş yerinin çalışanlarını tatmin edici politikalara sahip olması gerekmektedir (Us, 2007: 64). Çalışanların tatminsizlik yaşaması durumu stres, düşük performans,

devamsızlık, çalışan devir hızı, kişilik bozuklukları ve yabancılaşma gibi performansı ve örgütün başarısını olumsuz etkileyecek sonuçları beraberinde getirecektir.

Stres: İş tatminsizliği genel anlamda çalışanların işiyle alakalı memnuniyetsizliğini ifade etmektedir. Günümüz iş dünyasında çalışanların işlerini yaparken dikkatli olmaları, yaptıkları işleri kontrol etmeleri, konsantre olmaları gibi işe ilişkin psikolojik etkenleri uygularken, işi yapabilme hızı, zaman yönetimi, yüksek motivasyon gibi nedenlerden dolayı, dinamik olmalarını gerekmektedir. Bu durumda yapılan iş ister bedensel, ister zihinsel olsun çalışanların ruh ve beden sağlığını etkilemekte, bu da kişide yorgunluk, stres, kaygı gibi sağlığı olumsuz yönde etkileyen sonuçların ortaya çıkmasıyla iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Kök, 2006: 295).

Bununla birlikte örgüt politikalarının katı ve kuralcı olması çalışanları örgütsel stresle başa çıkmasını zorlamakta ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Demirel, 2008: 6). Vigoda (2000: 326) çalışanların katı örgütsel politikaları değerlendirmesinin, iş tutumları ile olumsuz bir bağlantı, işten ayrılma niyetiyle ve ihmal edici eylemlerle olumlu bir bağlantı oluşturduğunu belirtmiştir. Bu durumda, çalışanlar işlerinde daha az çaba harcayabilir, gerekli mazeretler olmadan belirli işleri erteleyebilir veya bunu yapabilme becerisine sahip olsalar bile özgünlük ve beceriklilik göstermeyebilirler. Bununla birlikte işlerini fiziksel ve psikolojik olarak bırakabilirler. Sonuç olarak örgütsel politika baskısı ile çalışan performansı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Düşük performans: İş tatmininin sağlanması bir kurumun başarısını değerlendirmede dikkate alınan ölçütlerden biri olmasından dolayı kurumlar açısından önem taşımaktadır (Us, 2007: 63). İş tatminsizliği ya da iş tatmini düzeyinin düşük olması sonucu, örgütsel ortamın bozulması, işletmelerin belirli maliyetlere katlanması, iş davranışlarını da olumsuz etkilemesi ortaya çıkmaktadır (Ghazi vd., 2011: 651). Bununla birlikte tatmin olmuş çalışanlar, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, işini başarma arzusuna sahip olmaktadır. Başka bir deyişle, iş hakkında olumlu duygulara sahip çalışanlar daha yüksek kalitede üretim çabasında olmaları beklenmektedir (Us, 2007: 65).

Devamsızlık: Yapılan araştırmalar sonucu iş tatminsizliğinin ve iş tatminin azalması sonucu devamsızlığın ortaya çıktığı görülmüştür. Bu doğrultuda tatminsizlik

artıkça devamsızlık oranının arttığı da söylenebilmektedir (Kristensen vd., 2006: 1646). Devamsızlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırılırken; bilmeden yapılan devamsızlık ile bilerek yapılan devamsızlığı birbirinden ayırarak araştırma yapmak gerekmektedir. Bunun nedeni istem dışı devamsızlığın iş tatmini ile herhangi bir ilgisinin bulunmamasıdır (Ramsey vd., 2008: 98).

Çalışan devir hızı: Uyguç ve Çımrın (2004: 93) çalışan devir hızını, çalışanların işlerini bırakma oranı olarak tanımlamışlardır. Hem çalışanın kuruluş tarafından sözleşmesinin feshi hem de çalışanların talepleri doğrultusunda kuruluştan ayrılması emek deviri sayılmaktadır. Çalışan devir hızı yüksek kuruluşlarda ilk dikkat çeken konu tatminsizlik olmaktadır. Çalışanların organizasyondan beklediğinden daha az başarı elde etmesi, iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu beklentiler çalışanlar arasında değişebilmekle birlikte tatminsizlik ile karşı karşıya kalındığında durum işi bırakmakla sonuçlanmaktadır.

Kişilik bozuklukları: Aşırı tatminsizlik çalışanlarda bir takım kişilik bozukluklarının oluşmasına neden olabilmektedir. Çalışanlarda çeşitli ailesel, çevresel ve işletmede rol karşılıkları, baskıcı, küçük düşürücü ve cezalandırıcı yönetim tarzı gibi faktörler iş tatminsizliğine neden olmaktadır ve bu tür davranışlar çalışanlarda kişilik bozukluğu oluşturmaktadır (Can ve Yazılıtaş, 2006: 76).

Yabancılaşma: İş tatmini ile çalışanın örgüte uyum çabası arasında gönüllü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların tatmin düzeyleri, kuruluştaki çalışma koşulu isteyerek uyum sağlamasıyla paralellik göstermektedir (George ve Jones, 1996: 276). Bir başka ifade ile iş tatmininin gerçekleştiği durumlarda yabancılaşmanın az olacağı ileri sürülmektedir (Us, 2007: 67). Bununla birlikte işe yabancılaşmanın bireysel düzeyde, zihinsel rahatsızlık, işten doyumсуuzluk, iş stresi, depresyon ve daha birçok psikolojik rahatsızlıklarla ortaya çıkabileceği de ifade edilmektedir (Akıncı, 2002: 7). Sonuç olarak, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında arz ettiği önem dolayısıyla, çalışanların iş yerlerinden ve iş ortamından memnuniyet duymaları vurgulanması gereken önemli bir konudur.

3.7. HİZMETKÂR LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hawthorne araştırmalarında araştırmacılar yük azalsa da, artsa da aynı kalsa da üretimin arttığını gözlemlemişlerdir. Araştırmacılar yükün artırılıp, artırılmamasının

ya da aynı kalmasının üretimi etkilemediğini ve üretimin aynı kaldığını belirtmişlerdir. Bu durum araştırmacılarca ekonomik ödüllendirmenin çalışan davranışlarının tam olarak belirlenmediği ve çalışanların davranışlarının fiziksel faktörlerin dışındaki faktörlerden etkilendiği şeklinde açıklanmıştır. Bu durum insan ilişkileri hareketini başlatmıştır. Günümüzde benzer bir değişimle, çalışanlar sadece işyerleri için çalışmak istememektedirler ve iş yerlerinin bir parçası olmak, kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve liderlerin çalışanların tatminini artırmaları ve çalışanlardan daha fazla verim alabilmeleri için çalışanlarını işe dâhil etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanları tatmin etmek için dış kaynaklı ödüller yeterli olmamakta lider ve çalışan arasında yeni ilişkisel yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır (Drury, 2004: 27-30). Yapılan araştırmalar sonucunda, liderlerin örgüt içindeki karar vermedeki etkililiğini maksimum seviyeye çıkarmak için çalışanlarının algılarını, ahlaki değerlerin ve isteklerinin farkında olması gerektiği değerlendirilmiştir (Guillaume vd., 2013: 444). Bununla birlikte liderlerin organizasyonlarında bu olguların nedenlerine bakmaya istekli olmaları ve rekabeti korumak için gerekli değişiklikleri yapmaya hazır olmaları da gerekmektedir (McDonnell, 2011: 75). Çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, liderlerin değerleri, davranışları, tutumları, örgüt iklimi, hizmetkâr liderlik ve öz değerlendirmenin iş tatminini önemli ölçüde etkilendiği görülmüştür (Tischler vd., 2016: 8).

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Yabancı literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların sonucunda hizmetkar liderlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve hizmetkar liderlik algısına sahip çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Miears, 2004: 7; Anderson, 2005: 60; Irving ve Longbotham, 2007: 10; Johnson, 2008: 63; Barnes, 2011: 70; Hoch vd., 2018: 514; Kiker vd., 2019: 187).

Tablo 3.4. Türkiye’de Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yıl/Tür	Yazar	Konu Başlığı	Boyutlar	Örnekleme
2005 Makale – TR 2009 Makale - Yurtdışı	CERİT, Yusuf	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyi (2005) Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri (2009)	Spears’ın 10 özelliğinden kabul gören boyutlar; dinleme, farkında olma, takım oluşturma, öğretmenlerle müdürlerin takım oluşturmaları ve ikna etme.	Bolu’da ilköğretim okullarında görev yapan 48 müdür 517 öğretmen
2010 Tez	SOFUOĞLU ÇİÇEK, Serpil	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi	Barbuto ve Wheeler (2006)’ın Ölçeği; diğerkâmlar düşünce, duygusal iyileştirme, bilgellik, ikna becerisi, örgütsel yönetim.	İskenderun’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 12 işletmedeki 284 çalışan
2012 Tez	ÖZMUTLU, İlker	Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi	Cerit (2005)’in boyutları ve ölçeği	Bedensel engelli sporcular
2017 Makale	EREN, Feyza, YALÇINTAŞ, Murat	Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği	Dierendonck ve Nujiten (2011)’in Ölçeği; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme	Özel bir havayolu şirketinde çalışan 253 katılımcı
2019 Makale	TANRIOĞEN, Zeynep Meral, ÇOBAN, Orhan	Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler	Dierendonck ve Nujiten (2011)’in Ölçeği; Güçlendirme, hesapverebilirlik, affetme, mütevazı ve sorumlu yöneticilik	Denizli Pamukkale ilçesindeki 326 öğretmen

Ülkemizdeki Tablo 3.4.’de yer alan hizmetkâr liderlik ve iş tatmini ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde çalışmaların yabancı literatürden çok sonra başladığı görülmektedir. Çalışmalar eğitim sektöründe, sporcularda ve özel sektörde yapılmıştır. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda hizmetkâr liderlik algısının iş tatmine olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda ise hizmetkâr liderlik algısının iş tatminini pozitif yönlü olarak etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, insan ilişkilerinde önemli bir rol oynayan, hizmet odaklı, öngörü sahibi, örgüt ve çalışanların amaçlarını bir araya getiren, kendini çalışanlarına adanmış hizmetkâr liderlik anlayışının iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini bütüncül bir model içerisinde ele alarak, iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolünü açığa kavuşturmak amaçlanmıştır. Konunun önemine rağmen literatürde sınırlı sayıda olan sağlık işletmelerinde hizmetkâr liderlik anlayışı, iş performansı ve iş tatmini doğrultusunda çalışanların demografik ve çalışma koşullarına göre değerlendirilmiştir. Daha sonra hizmetkâr liderliğin, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmış, oluşturulan model yardımı ile hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki iş tatminin aracılık rolü ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: Sağlık çalışanlarının yaşı ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1d: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1e: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1f: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1g: Sağlık çalışanlarının mesleği ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1h: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1ı: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Sağlık çalışanlarının yaşı ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2d: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2e: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2f: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2g: Sağlık çalışanlarının mesleği ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2h: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2ı: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: Sağlık çalışanlarının yaşı ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3d: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3e: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3f: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3g: Sağlık çalışanlarının mesleği ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3h: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3i: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Sağlık çalışanlarının bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunmaktadır.

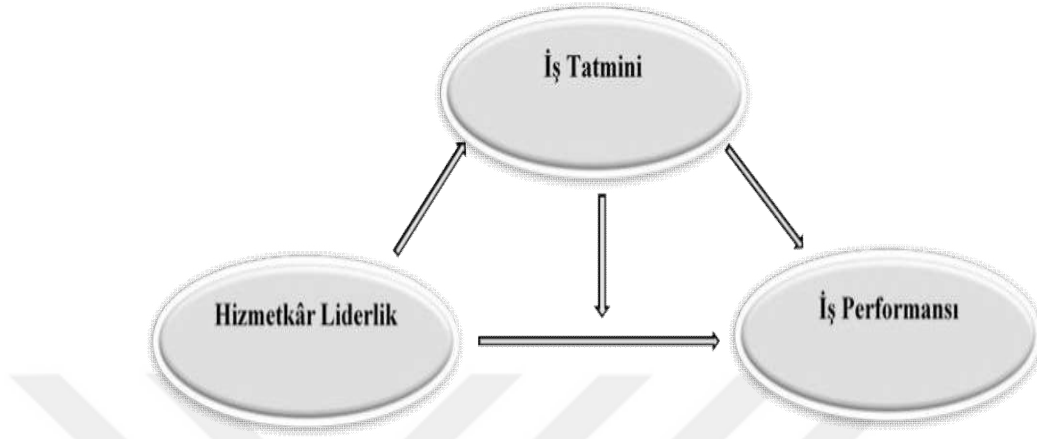
4.2. YÖNTEM

Bu çalışma doğrultusunda yöntem başlığı altında; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmanın yasal izni ve etik kurul onayı, araştırmanın sınırlılıkları ve güçlükleri, veri toplama aracı ile ilgili detaylı bilgilere belirtilen başlıklar altında yer verilmektedir.

4.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma hizmetkâr liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkide, iş tatmininin aracılık rolünü incelenmesinden dolayı ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli birden fazla değişken arasındaki ilişki, bu

ilişkinin derecesi, değişkenlerin birbirlerini etkileme durumları ve değişkenlerin değişimini belirleyen modeldir (Creswell, 2017: 433; Karasar, 2009: 77). Araştırmanın modeli Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019 yılında, Antalya ilindeki 9 devlet hastanesinde (S.B.Ü. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Kemer Devlet Hastanesi, Finike Devlet Hastanesi, Elmalı Devlet Hastanesi, Manavgat Devlet Hastanesi, Kumluca Devlet Hastanesi, Kepez Devlet Hastanesi, Serik Devlet Hastanesi ve Korkuteli Devlet Hastanesi) görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu hastanelerde görev yapan sağlık çalışanı sayısı 3746 olarak belirlenmiştir. Aksu, Eser ve Güzeller (2017: 24) analizler için öncelikli olarak örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, uç değerler, normallik şartlarının sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evreni belli olan güç analizi kullanılmıştır.

$$n = \frac{N = (t1 - \alpha)2(p.q)}{S2(N - 1) + S2(p.q)}$$

N: evrendeki kişi sayısı

p: %10=0,10

q: 1-p=1-0,10=0,90

s: %5=0,05

t1-95:0,96

Yukarıdaki formül kullanılarak evren için %99 güven aralığında, $\pm$ %1 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n= 564$ olarak hesaplanmıştır (Salant ve Dillman, 1994). Araştırma 1098 sağlık çalışanına ulaşılarak yapılmıştır. Birçok araştırmacı 300 ve üzeri örneklem büyüklüğünü iyi olarak değerlendirmektedir (Tinsley ve Tinsley, 1987: 415; Aksu vd., 2017: 25). Bu hastanelerde çalışan, veri toplama süresinde başka bir birime görevlendirilmemiş, raporlu ve izinli olmayan, araştırmaya katılmaya gönüllü olan tüm sağlık çalışanı araştırma kapsamına alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin istatistikler Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları (n:1098)

Değişkenler	Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	691	62,9
	Erkek	407	37,1
Eğitim Durumu	Lise ve Önlisans	139	12,7
	Lisans	661	60,2
	Yüksek Lisans	206	18,8
	Doktora	92	8,4
Yaş	31 Yaş ve Altı	305	27,8
	32-38	375	34,2
	39-45	285	26,0
	46 Yaş ve Üzeri	133	12,1
Medeni Durum	Bekar	265	24,1
	Evli	833	75,9
Çocuk Sayısı	Yok	301	27,4
	Var	797	72,6
Meslek	Memur*	326	29,7
	Doktor	176	16,0
	Hemşire	509	46,4
	Ebe	87	7,9

*, Psikolog, diyetisyen, acil tıp teknikeri, fizyoterapist, diyaliz teknikeri, ortopedi teknikeri, laboratuvar teknisyeni, anestezi teknisyeni, röntgen teknisyeni, sağlık memuru, sağlık teknikeri, idari personel, odyometri teknisyeni.

Tablo 4.1 incelendiğinde katılımcıların %63’ü kadın %37’si erkektir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %60’sinin lisans, %18,8’inin yüksek lisans, %12,7’sinin lise ve ön lisans, %8,4’ünün doktora eğitim düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Katılımcıların %75,9’u evlidir, %72,6’sı çocuk sahibidir. Katılımcıların %34,2’si 32-38 yaş aralığına, %27,8’i 31 yaş ve altında, %26’sı 39-45 yaş aralığına,

%12,1'i 46 ve üzeri yaş aralığına sahiptir. Sağlık çalışanlarının mesleklere göre dağılımı incelendiğinde %46,4'ünün hemşire, %29,7'sinin memur, %16'sının doktor, %7,9'unun ebe olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalışma özelliklerine ilişkin istatistikler Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Sağlık Çalışanlarının Çalışma Özelliklerine Göre Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
İdari Görevi Olan	Başhekim	7	0,6
	Başhekim Yardımcısı	17	1,5
	Hastane Müdürü	8	0,7
	Başhemşire	13	1,2
	Müdür Yardımcısı	13	1,2
	Sorumlu Hemşire	59	5,4
	Şef	16	1,5
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıl ve Altı	113	10,3
	1-5 Yıl	529	48,2
	6-10 Yıl	247	22,5
	11-15 Yıl	90	8,2
	16 Yıl ve Üzeri	119	10,8
	2000-3000 TL	187	17,0
Aylık Net Geliri	3001-4000 TL	531	48,4
	4001-5000 TL	188	17,1
	5001 ≤ TL	192	17,5

Tablo 4.2 incelendiğinde katılımcıların %0,6'sı başhekim, %1,5'i başhekim yardımcısı, %0,7'si hastane müdürü, %1,2'si başhemşire, %1,2'si müdür yardımcısı, %5,4'ü sorumlu hemşire, %1,5'i şef olarak görev almaktadır. Katılımcıların %10,3'ü 1 yıl ve daha az sürede, %48,2'si 1-5 yıl arasında, %22,5'i 6-10 yıl arasında, %8,2'si 11-15 yıl arasında ve %10,8'i 16 yıl ve üzeri bulunduğu kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %17'si 2000-3000 arası, 48,4'ü 3001-4000 arası, 17,1'i 4001-5000 arası ve %17,5'i 5001 ve üzeri aylık net gelir almaktadır.

4.2.3. Araştırmanın Yasal İzni ve Etik Kurul Onayı

Araştırmanın uygulanabilmesi için Antalya İl Sağlık Müdürlüğü'nden 07.02.2018 tarihinde 12394646-044 (EK 1) sayılı Etik Kurul Kararı ile izin alınmıştır. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin (EK 5) Türkçe formunun araştırmada kullanılabilmesi için Şebnem Aslan'dan 28.05.2017 ve Musa Özata'dan 30.05.2017 (EK 2) tarihlerinde

e-posta yoluyla izin alınmıştır. İş Performansı Ölçeği'nin (EK 5) kullanılabilmesi için ölçeğin Türkçe formunu oluşturan Güner Çöl'den 31.10.2017 (EK 3) tarihinde e-posta yoluyla izin alınmıştır. İş Tatmini Ölçeği'nin (EK 5) Türkçe formunun araştırmada kullanılabilmesi için Aslı Baycan'dan 31.10.2017 (EK 4) tarihinde e-posta yoluyla izin alınmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının gönüllü olmasına özen gösterilmiştir. Katılımcılar ile araştırma soruları birebir yapılmış daha sonra oluşabilecek sorular için araştırmacının telefon numarası ve e-posta adresi katılımcılar ile paylaşılmıştır.

4.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlükleri

Bu araştırma Antalya ili ve devlet hastaneleri ile sınırlıdır. Araştırma farklı illerde ve sektörlerde gerçekleştirilebilir, bu durumda değişik sonuçların elde edilmesi mümkün olabilir. Araştırma 2019 yılına ait verilerle sınırlıdır, farklı zamanlarda farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunlara ek olarak araştırma katılımcıların kendi görüşleri ile sınırlıdır. Hastanelerdeki iş yoğunluğu ve zaman sınırlılıkları örnekleme ulaşmada güçlük yaşanmasına sebep olmuştur.

4.2.5. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim, aile, demografik durum, ekonomik durum gibi bilgilerinin yer aldığı 9 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının ölçülmesinde kullanılan 14 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde sağlık çalışanlarının iş performanslarını değerlendirmeleri için kullanılan 4 ifadeden oluşan İş Gören Performans Ölçeği bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise sağlık çalışanlarının iş tatminlerinin ölçülmesinde kullanılan 20 ifadelik İş Tatmini Ölçeği bulunmaktadır.

4.2.5.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

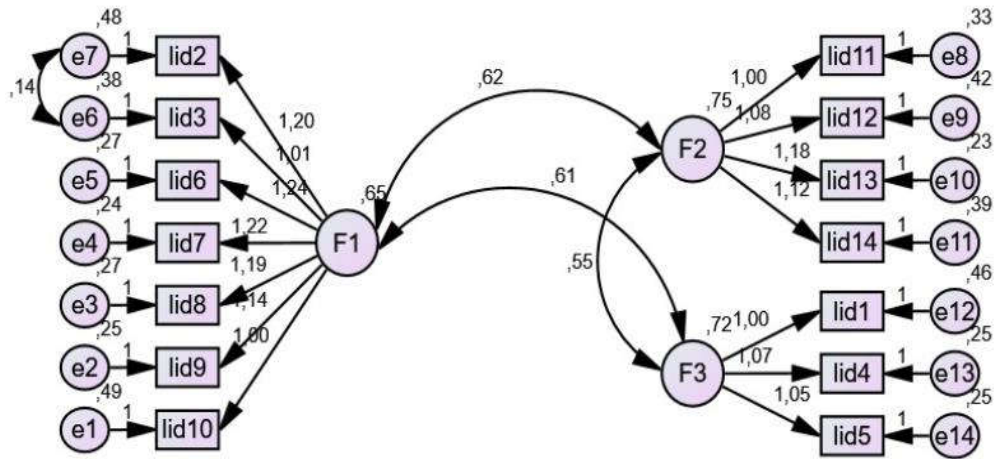
Çalışmada kullanılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin aslı Dennis ve Winston tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Dennis ve Winston (2003)'un oluşturmuş oldukları Hizmetkar Liderlik Ölçeği, Page ve Wong (2000)'un 99 ifade ve 4 boyuttan (kişilik, ilişki, görev, süreç) oluşan ölçeğini 23 soru ve 3 boyut (güçlendirme, hizmet, vizyon) haline çevirmesi ile oluşmaktadır. Ölçek Aslan ve Özata tarafından 2011

yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Aslan ve Özata ölçeği sağlık çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada kullanmış ve 14 ifadeye indirgemişlerdir. Ölçekte bulunan 7 ifade güçlendirme boyutunu, 4 ifade hizmet boyutunu ve 3 ifade vizyon boyutunu temsil etmektedir (Aslan ve Özata, 2011).

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği beşli likert tipi kullanılarak oluşturulan ifadelerle (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılmıştır.

Aslan ve Özata çalışmalarında ölçeğin güvenirlik değerini 0,97 olarak bulmuşlardır. Güvenirlik, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılıktır (Büyüköztürk, 2011: 169). Literatürde ölçeğin güvenirliği (iç tutarlılık) yaygın olarak Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmektedir. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri olarak “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir”, “ $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenirliktedir”, “ $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenirlidir”, “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenirli bir ölçektir” olarak belirlenmektedir (Özdamar, 2004: 633). Alpha değerinin yükselmesi önermelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığını göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir ve ölçeğin güvenirliği 0,96 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin orijinal faktör yapısının yeni örneklemde toplanan verilerin uyumlu olup olmadığını doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), gözlenen (Observed) değişkenler ile gizli (Latent) değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçebilen Yapısal Eşitlik Modeli'nin (YEM) bir türüdür (Brown, 2006: 14). Doğrulayıcı faktör analizi değişkenlerin gizli faktörlerle, gizli faktörlerin de kendi aralarında ilişkilerinin olduğunu kanıtlamaya çalışan bir hipotez testidir. Buna ek olarak doğrulayıcı faktör analizi öngörülen modelin gözlemlenen verilerle ne ölçüde uyduğunu gözlemlemeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda doğrulayıcı faktör analizi kuramsal bilgilerin doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Şencan, 2005: 408). Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin diyagram aşağıda verilmektedir.



Grafik 4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Uyum iyiliği indeksleri önceden belirlenen modelin veriyi ne kadar iyi açıkladığını belirlemek için kullanılmaktadır (Özdamar, 2004: 266). Buna ek olarak uyum iyiliği indeksi modelin bütün olarak data tarafından kabul edilebilir düzeyde desteklenip desteklenmediğinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir. Bu doğrultuda modele ait sınır değerlerin kabul edilebilir uyum iyiliği indeksleri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Uyum iyiliği kriterlerinin ilki ki-kare (χ^2) değeridir. χ^2 değeri genellikle anlamlı çıkmaktadır ve örneklem büyüklüğüne karşı duyarlıdır. Bir başka hesaplama ise χ^2 değerinin serbestlik derecesine (sd) bölünmesidir (Şimşek, 2007: 4-22). χ^2/sd sonucu ikiden küçük ise normal değer, beşten küçük olması ise kabul edilebilir değeri göstermektedir. Bununla birlikte kullanılan diğer uyum iyiliği indeksleri; GFI İyilik Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index), AGFI Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness-of Fit Index), CFI Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (Comparative Fit Index), RMSEA Yaklaşık Ortalamaların Karakökü (Root Mean Square Error of Approximation), RMR Hataların Ortalama Karakökü (Root Mean Square Residual) olarak sıralanabilir (Aksu vd., 2017: 79). GFI, kullanılan modelin örneklem kovaryans matrisini ne ölçüde ölçtüğünü göstermektedir. AGFI, büyük örneklerde GFI testinin eksikliğini gidermek için kullanılmaktadır. CFI, değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsaymaktadır ve bu varsayım ile kurulan modelin yokluk modeli ile arasındaki farkı göstermektedir.

RMSEA, ana kütlenin yaklaşık uyumunun bir ölçüsüdür. RMR, değişkenlerin varyans ve kovaryanslarının büyüklüğüne bağlı olan uyum iyiliği indeksidir (Çokluk vd., 2016: 271-272).

Tablo 4.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği
χ^2/sd	<2	<5	12.467
GFI	>0,95	>0,90	0,900
AGFI	>0,95	>0,90	0,856
CFI	>0,95	>0,90	0,944
RMSEA	<0,05	<0,08	0,102
RMR	<0,05	<0,08	0,480

*, ** **Kaynaklar:** Şimşek, 2007: 4-22; Waltz, Strickland ve Lenz 2010: 176; Wang ve Wang, 2012: 5-9; Sümer, 2000: 49-74 çalışmalarından yararlanılarak kabul edilebilir sınır değerler yazılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistikleri analiz sonuçlarının, ölçeğin daha önce belirlenen orijinal faktör yapısı ile uyumlu olmadığı saptanmıştır. Ölçeğin örneklemden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile araştırmanın faktörleri ya da boyutları ortaya çıkarmak, bu faktörlerin ya da boyutların yorumlanabilir ya da yorumlanamaz olduğunu belirlemek amaçlanmaktadır (Aksu vd., 2017: 4). Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizini ve açıklayıcı faktör analizinin birlikte yapılmasını uygun gören (Stapleton, 1997; Doğan vd., 2017) ve birlikte yapıldığı çalışmalar bulunmaktadır (Akçakanat ve Uzunbacak, 2019).

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını ve örneklemin yeterliliğini belirlemek amacıyla Barlett Küresellik Testi (Barlett's of Sphericity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri incelenmiştir. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0,000<0,05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0,962>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Aksu ve arkadaşları (2017: 47) faktör analizi için KMO değerinin 0,90 ve üzerinde olmasını çok iyi olarak değerlendirmişlerdir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Varimax yöntemi en

çok tercih edilen rotasyon seçeneğidir. Varimax yöntemi, faktör analizi yapılırken faktör yüklerinin daha kolay açıklanması için faktör yüklerinin döndürülmesidir (Özdamar, 2017: 149). Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %75.604 olan iki faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir. Aksu ve arkadaşları (2017: 5) varimax yönteminde değişkenlerin faktöre katkılarının 0,30'dan fazla olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Faktör Yüğü
F1 (Özdeğer=9,549; Açıklanan Varyans=38,182; Alpha=0,930)	
lid13	0,824
lid12	0,819
lid14	0,803
lid11	0,754
lid10	0,752
lid9	0,648
F2 (Özdeğer=1,035; Açıklanan Varyans=37,422; Alpha=0,949)	
lid1	0,824
lid3	0,820
lid4	0,812
lid5	0,796
lid2	0,699
lid6	0,636
lid7	0,623
lid8	0,617
Toplam Varyans=% 75,604; Genel Güvenirlik (Alpha)=0,964	

Aksu ve arkadaşları (2017) faktör sayısına karar vermeden önce Scree Plot grafiğine bakılmasını önermektedirler. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere Grafik 4.2. de yamaç grafiğı verilmektedir.



Grafik 4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği

Yamaç grafiğine göre kırılımın birinci faktörden sonra gerçekleştiği saptanmıştır. Ölçek faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer yamaç (saçılım) grafiğinde yüksek ivmeli düşüşler dikkate alınmaktadır. Düşüşlerin yatay olduğu faktörlerin varyansa katkısının az olduğu düşünülür (Büyüköztürk, 2011: 133). Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir. Faktör yükleri ve yamaç grafiği birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Karacaoğlu ve Satır (2019)'ın Kayseri Organize Sanayi bölgesinde çalışanlar ve Özer (2019)'ın İstanbul'da bir devlet hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da hizmetkâr liderlik ölçekleri tek faktörlü bir yapıya sahip olmuştur. Literatür incelendiğinde farklı çalışmalarda da (Anıl ve Güzeller, 2011; Anıl vd., 2010) tek faktörlü yapıların elde edildiği görülmektedir. Tek faktörlü bir yapıya ait faktör yükleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı (Tek Faktör)

Maddeler	Faktör Yüğü
lid7	,879
lid6	,876
lid9	,873
lid8	,869
lid2	,844
lid11	,836
lid3	,831
lid13	,831
lid4	,816
lid5	,811
lid10	,785
lid14	,782
lid12	,769
lid1	,746
Toplam Varyans %68,209	

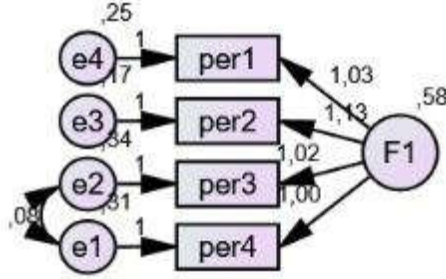
4.2.5.2. İş Performansı Ölçeği

Çalışmada iş performansını belirlemek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) (Akt. Çöl, 2008: 39) tarafından oluşturulan İşgören Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup performans düzeyini belirlemeye yönelik çalışanların kendi kendilerini değerlendirdikleri 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek daha önce sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olan çalışmalarda kullanılmıştır (Tekingündüz vd. 2016; Korkmazer vd., 2016; Ekiyor ve Karagöl, 2016; Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

İş Performansı Ölçeği beşli likert tipi kullanılarak oluşturulan ifadelerle (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirme yapılmıştır.

Çöl (2008)'ün çalışmasında ölçeğin güvenilirliği 0,70'in üzerinde bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiş

ve ölçeğin güvenirliği 0,91 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin orijinal faktör yapısının yeni örneklemden toplanan verilerin uyumlu olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analize ilişkin diyagram aşağıda verilmektedir.



Grafik 4.3. Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.6. Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Performans Ölçeği
χ^2/sd	<2	<5	4,425
GFI	>0,95	>0,90	0,998
AGFI	>0,95	>0,90	0,980
CFI	>0,95	>0,90	0,999
RMSEA	<0,05	<0,08	0,056
RMR	<0,05	<0,08	0,005

*, ** **Kaynaklar:** Şimşek, 2007: 4-22; Waltz, Strickland ve Lenz 2010: 176; Wang ve Wang, 2012: 5-9; Sümer, 2000: 49-74 çalışmalarından yararlanılarak kabul edilebilir sınır değerler yazılmıştır.

İş Performansı Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistikleri analiz sonuçlarının, ölçeğin daha önce belirlenen orijinal faktör yapısı ile uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri ve maddelerin oluşturduğu açıklayıcılık (R^2) değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.7. Performans Ölçeği Faktör Yükleri ve Maddelere İlişkin İfade Edilmiş Hata Katsayıları

Maddeler		Faktörler	B	Std. β	S.Hata	t	P	R^2
per4	<---	F1	1,000	0,807				0,716
per3	<---	F1	1,018	0,802	0,030	34,285	p<0,001	0,810
per2	<---	F1	1,131	0,900	0,035	32,699	p<0,001	0,643
per1	<---	F1	1,032	0,846	0,033	31,119	p<0,001	0,651

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı ($p<0,001$), R^2 değerlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır.

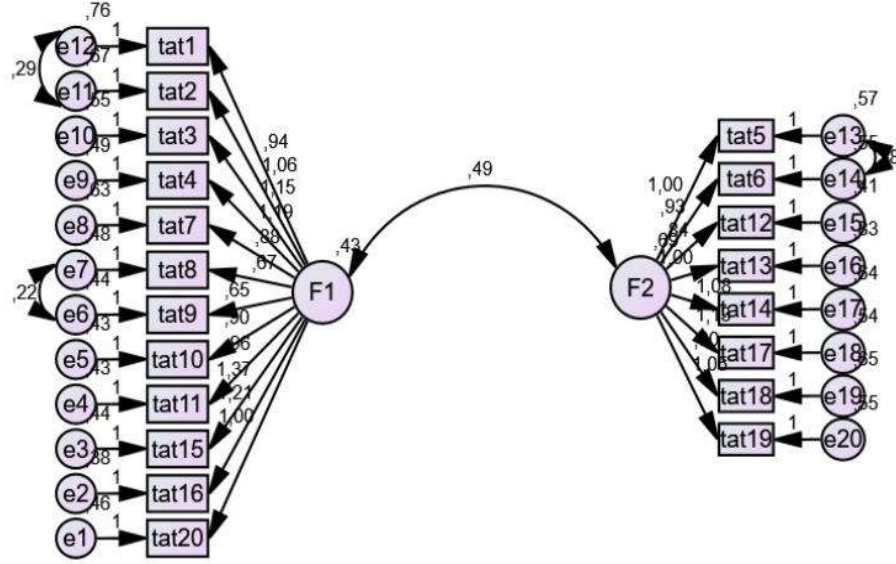
4.2.5.3. İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Weiss, Davis, England ve Lofquirt (1967) tarafından geliştirilen ve Aslı Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin daha önce sağlık sektöründeki çalışmalarda kullanılmıştır (Erşan vd., 2013; Tekir vd., 2016; Kılıç ve Tel, 2017; Nal ve Nal, 2018; Nal ve Tarım, 2017). Ölçek 20 ifadeden, içsel tatmini (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20) ve dışsal tatmini (5,6,12,13,14,17,18,19) ölçen 2 boyuttan oluşmaktadır (Chen ve Chiu, 2005: 527-528). Weiss ve arkadaşları (1967: 4) tarafından oluşturulmuş olan İş Tatmini Ölçeği'nde; içsel tatmini ölçmeye yönelik sorular çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerine yönelik ifadeler, dışsal tatmini ölçmeye yönelik soruları ise çalışanların çalıştıkları kurum ile ilgili neler hissettiklerine yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

İş Tatmini Ölçeği beşli likert tipi kullanılarak oluşturulan ifadelerle (Hiç Memnun Değilim, Memnun Değilim, Kararsızım, Memnunum ve Çok Memnunum) değerlendirme yapılmıştır.

Daha önce Baycan (1985) ölçeğin güvenirlik değerini 0,77 olarak bulmuştur. Bu çalışmada ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin güvenirliği 0,94 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin orijinal faktör yapısının yeni örneklemden toplanan verilerin uyumlu olup olmadığı

doğrulatoryı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulatoryı faktör analizine ilişkin diyagram aşağıda verilmektedir.



Grafik 4.4. İş Tatmini Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulatoryı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.8. İş Tatmini Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	İş Tatmini Ölçeği
χ^2/sd	<2	<5	11,232
GFI	>0,95	>0,90	0,837
AGFI	>0,95	>0,90	0,794
CFI	>0,95	>0,90	0,877
RMSEA	<0,05	<0,08	0,097
RMR	<0,05	<0,08	0,057

*, ** **Kaynaklar:** Şimşek, 2007: 4-22; Waltz, Streikland ve Lenz 2010: 176; Wang ve Wang, 2012: 5-9; Sümer, 2000: 49-74 çalışmalarından yararlanılarak kabul edilebilir sınır değerler yazılmıştır.

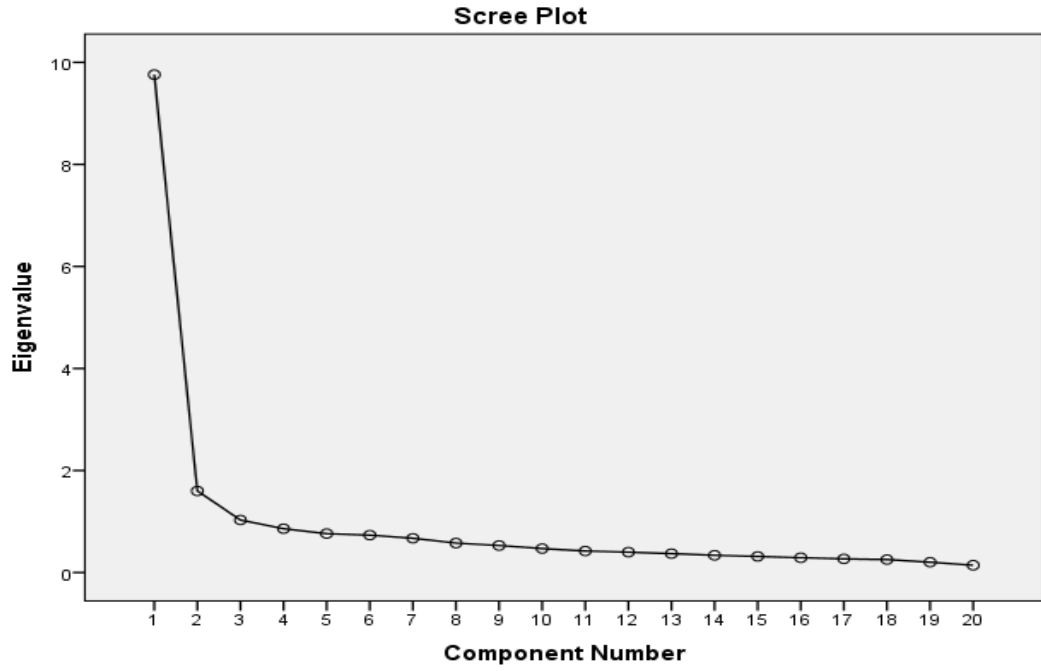
İş Tatmini Ölçeği'nin doğrulatoryı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistikleri analiz sonuçlarının, ölçeğin daha önce belirlenen orijinal faktör yapısı ile uyumlu olmadığı saptanmıştır. Ölçeğin örneklemden toplanan verilere göre algılanan faktör yapısını belirlemek üzere açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0,000<0,05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0,941>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %61,937 olan üç faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.9. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Faktör Yüğü
F1 (Özdeğer=9,759; Açıklanan Varyans=29,476; Alpha=0,927)	
tat19	0,768
tat14	0,748
tat5	0,741
tat15	0,732
tat6	0,702
tat17	0,680
tat13	0,678
tat16	0,667
tat12	0,581
tat18	0,531
tat4	0,486
F2 (Özdeğer=1,599; Açıklanan Varyans=19,795; Alpha=0,841)	
tat9	0,823
tat11	0,753
tat8	0,685
tat10	0,660
tat20	0,609
tat7	0,433
F3 (Özdeğer=1,029; Açıklanan Varyans=12,666; Alpha=0,797)	
tat1	0,806
tat2	0,735
tat3	0,522
Toplam Varyans=%61,937; Genel Güvenirlik (Alpha)=0,944	

İş Tatmini Ölçeği faktör yapısını belirlemek üzere yamaç grafiği aşağıda verilmektedir.



Grafik 4.5. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yamaç Grafiği

Yamaç grafiğine göre kırılımın ikinci faktörden sonra gerçekleştiği saptanmıştır. Bu durum kırılma sonrası oluşan faktörlerin ayırt edilemediğini göstermektedir (Aksu vd., 2017) ve bu sonuç ölçeğin 2 faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Faktör analizi 2 faktör ile sınırlandırılarak tekrar edilmiştir.

Tablo 4.10. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı (İki Faktör)

	F1	F2
tat5	,783	
tat17	,773	
tat14	,767	
tat6	,743	
tat19	,741	
tat15	,731	
tat13	,720	
tat16	,647	
tat3	,594	
tat12	,567	
tat4	,559	
tat18	,547	
tat2	,490	,473
tat1	,454	,441
tat9		,852
tat8		,758
tat11		,738
tat10		,671
tat20		,581
tat7		,492

Faktör analizi sonuçları incelendiğinde 1 ve 2 numaralı maddelerin iki faktörde de yüklendiği (eş yükleme) görülmektedir. Büyüköztürk (2011: 125) eş yükleme olan maddelerin çıkartılmasını önermektedir. 1 ve 2 numaralı maddeler çıkarılarak faktör analizi tekrar edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0,000<0,05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yapılan test sonucunda ($KMO=0,937>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı

%58,736 olan iki faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.11. Düzeltilmiş İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı (İki Faktör)

Boyut	Faktör Yüğü
Dışsal Tatmin (Özdeğer=8,978; Açıklanan Varyans=35,018; Alpha=0,931)	
tat5	0,787
tat17	0,773
tat14	0,771
tat6	0,746
tat19	0,746
tat15	0,735
tat13	0,722
tat16	0,653
tat3	0,596
tat12	0,573
tat4	0,563
tat18	0,550
İçsel Tatmin (Özdeğer=1,594; Açıklanan Varyans=23,718; Alpha=0,841)	
tat9	0,855
tat8	0,753
tat11	0,748
tat10	0,675
tat20	0,591
tat7	0,490
Toplam Varyans=%58,736; Genel Güvenirlik (Alpha)=0,94	

Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre iş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.3. VERİLERİN ANALİZİ

Sağlık çalışanlarından elde edilen verilerin analizine geçmeden önce Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri; hizmetkâr liderlik kurtosis (-0,088) Skewness (-0,548), iş performansı kurtosis (1,133) Skewness (-1,311) ve genel iş tatmini kurtosis (0,446) Skewness (-0,536) olarak belirlenmiştir. İlgili literatürde, Tabachnick ve Fidell (2013: 482) değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5, George ve Mallery (2010: 10) +2.0 ile -2.0 arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile hizmetkâr liderlik ortalamaları, iş performansı ortalamaları ve iş tatminlerini ortalamaları aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için parametrik testlerden yararlanılmıştır. Özellikler incelendiğinde varsayımlar sağlandığında iki bağımsız grup arasındaki farkı belirlemek için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup arasındaki farkı belirlemek için Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek için Post-Hoc Scheffé testi kullanılmıştır.

Araştırmada anlamlı farklılık elde edilen varyans ve ortalamalar arasındaki etki büyüklükleri hesaplanarak sunulmuştur. Etki büyüklüğü indeksi olarak Cohen's d etki büyüklüğü kullanılmıştır. Cohen d standartlaşmış aritmetik ortalamaların aralarında bulunan farkın birbirlerinden ne kadar uzakta olduğunu tanımlayan etki büyüklüğüdür (Güzeller ve Üstünel, 2016: 559). Etki büyüklüğünün yorumlanmasında "0,00-0,19 etki yok, 0,20-0,49 küçük etki, 0,50-0,79 orta etki, 0,80 ve üzeri büyük etki" ölçütleri esas alınmıştır (Cohen, 1988: 1992). Cohen d formülünün uygulanmasında <https://www.socscistatistics.com/effectsize/default3.aspx> bağlantısında bulunan kodlar kullanılmıştır.

Hizmetkâr liderliğin, iş performansı ve iş tatmini ilişkilerini ve etkilerini, bunlarla birlikte hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.12. Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini, İş Performansı Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Hizmetkâr Liderlik	Genel İş Tatmini	İş Performansı
Hizmetkâr Liderlik	r	1,000		
	p	0,000		
Genel İş Tatmini	r	0,575**	1,000	
	p	0,000	0,000	
İş Performansı	r	0,316**	0,238**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla yapılmaktadır (İslamoğlu, 2011: 259). Korelasyon katsayıları r ile gösterilmektedir ve bu katsayılar -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan değer -1 ve +1 e yakın değerler ise bu değişkenler arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Analiz sonucu 0'a eşit ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelirken 0'a yakın sonuçlar ise değişkenler arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2012: 229).

Hizmetkar liderlik, genel iş tatmini, iş performansı, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde (Tablo 4.12); hizmetkar liderlik ile iş performansı arasında $r=0,316$ pozitif ($p=0,000<0,05$) yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ile genel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur $r=0,575$ pozitif ($p=0,000<0,05$). İş performansı ile genel iş tatmini arasında $r=0,238$ pozitif ($p=0,000<0,05$) yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen değerler sınır değerlere yakın olmakla birlikte benzer şekilde zayıf korelasyon ile aracılık etkisini ölçen çalışmalar bulunmaktadır (Stollberger vd., 2019: 161). Bununla birlikte Balcı (1985) birçok araştırmada performans ve iş tatmini arasında pozitif ve zayıf bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Bu durum çalışmanın daha önce yapılan çalışmalarla tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu tanıma ek olarak Büyüköztürk (2008: 32) sıfırdan farklı olan korelasyon katsayılarının anlamlı olup olmamasının örneklem büyüklüğüne bağlı olabileceğini belirtmiştir. Örneklem sayısının yüksek olduğu durumlarda düşük korelasyon katsayıları anlamlı bir ilişkiyi temsil edebilirken, örneklem sayısının az olduğu durumlarda yüksek korelasyon katsayıları anlamsız bir ilişkiyi temsil edebilmektedir.

Araştırmada hizmetkâr liderlik bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken ve iş tatmini aracı değişken olarak belirlenmiştir. Aksu ve arkadaşları (2017: 217) aracılık etkisinde, öncelikli olarak bağımsız değişkenin aracı değişkene daha sonra da aracı değişkenin bağımlı değişkene etki ettiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda öncelikle bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra bağımlı değişken ile aracı değişken ve bağımsız değişken sırası ile aralarında regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak da bağımsız değişken ve aracı değişken analize birlikte ele alınarak, bağımlı değişkenle aralarındaki ilişkiye bakmak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler arasındaki ilişkileri ve kuramsal çerçeveye dayalı olarak oluşturulan modelin doğruluğunu hiyerarşik regresyon analizi ile Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından belirtilen aracılık rolünü belirlemeye yönelik adımlar gerçekleştirilmiştir.

4.4. BULGULAR

Bu bölümde belirlenen alt problemlerin sırasına göre bulgular ve ilişkili tablolara yer verilmiştir. Problemler başlıklar halinde belirtilmiş ve yorumlanmıştır.

4.4.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile Hizmetkâr Liderlik Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulgular

Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik puan ortalaması orta orta $3,377 \pm 0,898$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır. Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile hizmetkâr liderlik puan ortalamalarına yönelik betimsel istatistiklerin bulguları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.13. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	P
Hizmetkâr Liderlik	Kadın	691	3,403	0,872	1,279	1096	0,201
	Erkek	407	3,331	0,941			

Tablo 4.13'e göre çalışanların hizmetkâr liderlik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 4.14. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Hizmetkâr Liderlik	1	Lise ve Önlisans	139	3,398	0,818	4,050	0,007	3>2 3>4
	2	Lisans	661	3,344	0,911			
	3	Yüksek Lisans	206	3,547	0,813			
	4	Doktora	92	3,197	1,051			

Tablo 4.14’de Sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre hizmetkâr liderlik algıları anlamlı farklılık göstermektedir ($F(3, 1094)=4,050$; $p=0,007<0,05$). Farkın nedeni; eğitim durumu yüksek lisans olanların hizmetkâr liderlik puanlarının ($\bar{x}=3,547$), eğitim durumu lisans olanların hizmetkâr liderlik puanlarından ($\bar{x}=3,344$) ve eğitim durumu doktora olanların hizmetkâr liderlik puanlarından ($\bar{x}=3,197$) yüksek olmasıdır. Cohen d’de yüksek lisanslı ve lisanslı sağlık çalışanlarının kıyaslanmasına ait etkinin büyüklüğü 0,235 olarak elde edilmiştir. Elde edilen etki büyüklüğü küçük derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Yüksek lisanslı ve doktoralı çalışanların kıyaslanmasına ait etkinin büyüklüğü 1,070 olarak elde edilmiştir. Bu etki ise büyük derece etki büyüklüğü olarak tanımlanmaktadır (Cohen, 1988: 1992).

Tablo 4.15. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Yaşına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hizmetkâr Liderlik	31 ve Altı	305	3,364	0,845	1,524	0,207
	32-38	375	3,445	0,941		
	39-45	285	3,354	0,900		
	46 ve Üzeri	133	3,262	0,885		

Sağlık çalışanlarının yaşı ve hizmetkâr liderlik algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.15’de verilmiştir. Çalışanların hizmetkâr liderlik puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.16. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
Hizmetkâr Liderlik	Bekar	265	3,367	0,861	-0,207	1096	0,836
	Evli	833	3,380	0,910			

Sağlık çalışanlarının medeni durumu ve hizmetkâr liderlik algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.16’da verilmiştir. Çalışanların hizmetkâr liderlik puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.17. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Çocuk Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hizmetkâr Liderlik	Yok	301	3,355	0,874	0,232	0,874
	1	303	3,357	0,953		
	2	418	3,402	0,890		
	3 ve Üzeri	76	3,398	0,824		

Sağlık çalışanlarının çocuk sayısı ve hizmetkâr liderlik algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.17’de verilmiştir. Çalışanların hizmetkâr liderlik puanları çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.18. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının İdari Göreve Sahip Olması Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Hizmetkâr Liderlik	İdari Görev Olan	133	3,656	0,829	11,610	0,000	1>2
	Doktor	155	3,150	0,935			3>2
	İdari Görevi Olmayan	810	3,374	0,891			1>3

Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olması ve hizmetkâr liderlik algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.18’de verilmiştir. Çalışanların göreve göre hizmetkâr liderlik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F(2, 1095)=11,610$; $p=0,000<0,05$). Farklılıklardan biri; idari görevli çalışanların hizmetkâr liderlik puanlarının ($\bar{x}=3,656$), idari görevi olmayan çalışanların hizmetkâr liderlik puanlarından ($\bar{x}=3,374$) yüksek olmasıdır. Cohen d’de idari görev sahibi çalışanların idari görev sahibi olmayan çalışanlarla kıyaslanmasına ait etkinin büyüklüğü 0,327

olarak elde edilmiştir ve küçük derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Farklılıkların bir başka nedeni; idari görevi olan çalışanların hizmetkâr liderlik puanlarının ($\bar{x}=3,656$), doktorların hizmetkâr liderlik puanlarından ($\bar{x}=3,150$) yüksek olmasıdır. Cohen d'ye göre idari görevli çalışanlar ile doktorların kıyaslanmasına ait etkinin büyüklüğü 0,573 olarak elde edilmiştir ve orta derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Tek yönlü varyans analizi sonucu oluşan ortaya çıkan bir başka farklılık; idari görevi olmayan çalışanların hizmetkâr liderlik puanlarının ($\bar{x}=3,374$), doktorların hizmetkâr liderlik puanlarından ($\bar{x}=3,150$) yüksek olmasıdır. İdari görevi olmayan çalışanlar ile doktorların kıyaslanmasına ait etkinin büyüklüğü cohen d'de 0,245 olarak elde edilmiştir ve küçük derece etki büyüklüğüne sahiptir (Cohen, 1988: 1992).

Tablo 4.19. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Mesleğine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hizmetkâr Liderlik	Memur	326	3,426	0,884	1,415	0,237
	Doktor	176	3,295	0,962		
	Hemşire	509	3,353	0,893		
	Ebe	87	3,492	0,839		

Sağlık çalışanlarının mesleği ve hizmetkâr liderlik algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.19'da verilmiştir. Çalışanların hizmetkâr liderlik puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.20. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hizmetkâr Liderlik	Bir Yıldan Az	113	3,370	0,902	2,316	0,056
	1-5 Yıl	529	3,302	0,877		
	6-10 Yıl	247	3,423	0,932		
	11-15 Yıl	90	3,532	0,904		
	16 Yıl ve Üzeri	119	3,500	0,896		

Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ve hizmetkâr liderlik algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.20'de verilmiştir. Çalışanların hizmetkâr liderlik puanları bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.21. Hizmetkâr Liderlik Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Aylık Net Gelirine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Hizmetkâr Liderlik	2000-3000	187	3,334	0,911	0,861	0,461
	3001-4000	531	3,421	0,884		
	4001-5000	188	3,329	0,868		
	5001 ve Üzeri	192	3,340	0,955		

Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ve hizmetkâr liderlik algıları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.21’de verilmiştir. Çalışanların hizmetkâr liderlik puanları aylık net gelir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.4.2. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Performansı Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulgular

Çalışanların iş performansı ortalaması yüksek $3,942\pm0,846$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır. Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ve iş performansı puan ortalamalarının betimsel istatistiklerine yönelik bulguların sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.22. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	P
İş Performansı	Kadın	691	3,971	0,827	1,499	1096	0,134
	Erkek	407	3,892	0,877			

Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.22’de verilmiştir. Çalışanların iş performansı puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.23. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İş Performansı	Lise ve Önlisans	139	3,942	0,822	0,566	0,638
	Lisans	661	3,963	0,901		
	Yüksek Lisans	206	3,875	0,636		
	Doktora	92	3,938	0,891		

Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.23’de verilmiştir. Çalışanların iş performansı puanları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.24. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Yaşına Göre Farklaşp Farklaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İş Performansı	31 ve Altı	305	3,912	0,836	1,497	0,214
	32-38	375	3,899	0,856		
	39-45	285	4,031	0,775		
	46 ve Üzeri	133	3,940	0,972		

Sağlık çalışanlarının yaşı ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.24’de verilmiştir. Çalışanların iş performansı puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.25. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Farklaşp Farklaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	T	Sd	P
İş Performansı	Bekar	265	3,939	0,827	-0,067	1096	0,947
	Evli	833	3,943	0,852			

Sağlık çalışanlarının medeni durumu ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.25’de verilmiştir. Çalışanların iş performansı puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.26. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Çocuk Sayısına Göre Farklaşp Farklaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İş Performansı	Yok	301	3,882	0,804	1,214	0,303
	1	303	3,973	0,815		
	2	418	3,979	0,868		
	3 ve Üzeri	76	3,849	0,991		

Sağlık çalışanlarının çocuk sayısı ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.26’da verilmiştir. Çalışanların iş performansı puanları çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.27. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının İdari Göreve Sahip Olması Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İş Performansı	İdari Görev Olan	133	4,226	0,660	8,712	0,000	1>2 1>3
	Doktor	155	3,879	0,816			
	İdari Görevi Olmayan	810	3,907	0,870			

Sağlık çalışanlarının idari görev sahibi olması ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.27’de verilmiştir. Çalışanların göreve göre iş performansı puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F(2, 1095)=8,712$; $p=0,000<0,05$). Farkın nedeni; idari görevli olan çalışanların iş performansı puanlarının ($\bar{x}=4,226$), idari görevi olmayan çalışanlardan iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,907$) ve doktorların iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,879$) yüksek olmasıdır. İdari görevli olan çalışanlar ile idari görevi olmayan çalışanlara ait kıyaslamaların etki büyüklüğü cohen d’de 0,413 olarak elde edilmiştir. Cohen d’ye göre 0,413 küçük derecede etki büyüklüğünü ifade etmektedir. İdari görevli çalışanlar ile doktorların kıyaslanmasına ait etki büyüklüğü cohen d’de 0,468 olarak elde edilmiştir ve küçük derecede etki büyüklüğüne sahiptir (Cohen, 1988: 1992).

Tablo 4.28. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Mesleğine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
İş Performansı	Memur	326	3,872	0,941	1,267	0,284
	Doktor	176	3,936	0,801		
	Hemşire	509	3,989	0,799		
	Ebe	87	3,940	0,824		

Sağlık çalışanlarının mesleği ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.28’de verilmiştir. Çalışanların iş performansı puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.29. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklaşıp Farklaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İş Performansı	1	Bir Yıldan Az	113	4,035	0,822	3,350	0,010	5>2 1>3 4>3 5>3
	2	1-5 Yıl	529	3,915	0,848			
	3	6-10 Yıl	247	3,828	0,907			
	4	11-15 Yıl	90	4,064	0,690			
	5	16 Yıl ve Üzeri	119	4,116	0,798			

Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.29’da verilmiştir. Çalışanların bulunduğu kurumda çalışma süresine göre iş performansı puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F(4, 1093)=3,350$; $p=0,010<0,05$). Farklılıklardan biri; bulunduğu kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların iş performansı puanları ($\bar{x}=4,116$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arası olan çalışanların iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,915$) yüksek olmasıdır. 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanlar ve 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlara ait kıyaslamaların etki derecesi cohen d’de 0,244 olarak elde edilmiştir ve küçük derecede etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Ortaya çıkan bir başka farklılık; bulunduğu kurumda çalışma süresi bir yıldan az olan çalışanların iş performansı puanlarının ($\bar{x}=4,035$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arası olanların iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,828$) yüksek olmasıdır. Bulunduğu kurumda çalışma süresi bir yıldan az olan çalışanlar ile 6-10 yıl arası olan çalışanların kıyaslamasına ait etki derecesi 0,239 olarak elde edilmiştir. Elde edilen etki derecesi küçük derecede etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Ortaya çıkan diğer bir farklılık, bulunduğu kurumda çalışma süresi 11-15 yıl arası olan çalışanların iş performansı puanlarının ($\bar{x}=4,064$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arası olan çalışanların iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,828$) yüksek olmasıdır. 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların kıyaslamasına ait etki derecesi cohen d’de 0,292 olarak elde edilmiştir ve küçük derecede etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Tek yönlü varyans analizi sonucu ortaya çıkan son farklılık; bulunduğu kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların iş performansı puanlarının ($\bar{x}=4,116$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arası olan çalışanların iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,828$) yüksek olmasıdır. Bulunduğu

kurumda 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların kıyaslamasına ait etki derecesi 0,337 olarak elde edilmiştir ve küçük derecede etki büyüklüğünü ifade etmektedir (Cohen, 1988: 1992).

Tablo 4.30. İş Performansı Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Aylık Net Gelirine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İş Performansı	2000-3000	187	3,849	0,849	1,296	0,274
	3001-4000	531	3,943	0,858		
	4001-5000	188	4,020	0,837		
	5001 ve Üzeri	192	3,952	0,815		

Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ve iş performansları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.30’da verilmiştir. Çalışanların iş performansı puanları aylık net gelir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.4.3. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Tatmini Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulgular

Sağlık çalışanlarının iş tatmini genel ortalaması yüksek 3,486±0,727 (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır. Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile iş tatmini puan ortalamalarının betimsel istatistiklerine yönelik bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.31. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
Genel İş Tatmini	Kadın	691	3,472	0,737	-0,832	1096	0,405
	Erkek	407	3,510	0,711			

Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.31’de verilmiştir. Çalışanların genel iş tatmini puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.32. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Genel İş Tatmini	1 Lise ve Önlisans	139	3,524	0,707	3,050	0,028	3>2
	2 Lisans	661	3,438	0,775			
	3 Yüksek Lisans	206	3,608	0,570			
	4 Doktora	92	3,496	0,692			

Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.32’de verilmiştir. Çalışanların eğitim durumuna göre genel iş tatmini puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F(3, 1094)=3,050$; $p=0,028<0,05$). Farkın nedeni; eğitim durumu yüksek lisans olan çalışanların genel iş tatmini puanlarının ($\bar{x}=3,608$), eğitim durumu lisans olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,438$) yüksek olmasıdır. Yüksek lisanslı ve lisanslı çalışanların kıyaslamasına ait etki derecesi cohen d’de 0,249 olarak elde edilmiştir ve küçük derecede etki büyüklüğünü ifade etmektedir (Cohen, 1988: 1992).

Tablo 4.33. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Yaşına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Genel İş Tatmini	31 ve Altı	305	3,431	0,771	0,956	0,413
	32-38	375	3,524	0,734		
	39-45	285	3,499	0,716		
	46 ve Üzeri	133	3,477	0,621		

Sağlık çalışanlarının yaşı ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.33’de verilmiştir. Çalışanların genel iş tatmini puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.34. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	t	Sd	p
Genel İş Tatmini	Bekar	265	3,407	0,725	-2,037	1096	0,042
	Evli	833	3,511	0,727			

Sağlık çalışanlarının medeni durumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.34’de verilmiştir. Çalışanların medeni duruma göre genel iş tatmini puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t(1096)=-2,037$; $p=0,042<0,05$). Evlilerin

genel iş tatmini puanları ($\bar{x}=3,511$), bekarların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,407$) yüksek bulunmuştur. Evliler ve bekarlar arasındaki kıyaslamaya ait etki derecesi cohen d’de 0,143 olarak elde edilmiştir ve etki derecesi yoktur (Cohen, 1988: 1992).

Tablo 4.35. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Çocuk Sayısına Göre Farklaşıp Farklaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Genel İş Tatmini	Yok	301	3,416	0,740	1,462	0,223
	1	303	3,515	0,758		
	2	418	3,501	0,688		
	3 ve Üzeri	76	3,567	0,760		

Sağlık çalışanlarının çocuk sayısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.35’de verilmiştir. Çalışanların genel iş tatmini puanları çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.36. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının İdari Göreve Sahip Olması Durumuna Göre Farklaşıp Farklaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Genel İş Tatmini	İdari Görev	133	3,671	0,535	5,642	0,004	1>2 1>3
	Doktor	155	3,398	0,647			
	İdari Görevi Olmayan	810	3,472	0,764			

Sağlık çalışanlarının idari görev sahibi olması ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.36’da verilmiştir. Çalışanların idari göreve göre genel iş tatmini puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F(2, 1095)=5,642$; $p=0,004<0,05$). Farkın nedeni; idari görev sahibi çalışanların genel iş tatmini puanlarının ($\bar{x}=3,671$), idari görevi olmayan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,472$) ve doktor olanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,398$) yüksek olmasıdır. Cohen d’ye göre idari görev sahibi çalışanlar ile idari görev sahibi olmayan çalışanların kıyaslanmasına ait etkinin büyüklüğü 0,413 olarak elde edilmiştir. Elde edilen etki büyüklüğü küçük derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir. İdari görev sahibi olan çalışanlar ile doktorların kıyaslanmasına ait etkinin büyüklüğü ise cohen d’de 0,459 olarak elde edilmiştir ve küçük derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir (Cohen, 1988: 1992).

Tablo 4.37. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Mesleğine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Genel İş Tatmini	1 Memur	326	3,524	0,671	1,609	0,185
	2 Doktor	176	3,496	0,659		
	3 Hemşire	509	3,440	0,778		
	4 Ebe	87	3,591	0,747		

Sağlık çalışanlarının mesleği ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.37’de verilmiştir. Genel iş tatmini puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.38. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Genel İş Tatmini	1 Bir Yıldan Az	113	3,380	0,728	8,753	0,000	3>1
	2 1-5 Yıl	529	3,384	0,732			4>1
	3 6-10 Yıl	247	3,575	0,686			5>1
	4 11-15 Yıl	90	3,705	0,689			3>2
	5 16 Yıl ve Üzeri	119	3,690	0,727			4>2 5>2

Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.38’de verilmiştir. Çalışanların bulunduğu kurumda çalışma süresine göre genel iş tatmini puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F(4, 1093)=8,753$; $p=0,000<0,05$). Çalışanların bulunduğu kurumda çalışma süresine göre genel iş tatmini puanlarındaki farklılıklardan biri; bulunduğu kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arası olan çalışanların genel iş tatmini puanlarının ($\bar{x}=3,575$), bulunduğu kurumda çalışma süresi bir yıldan az olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,380$) yüksek olmasıdır. Bulunduğu kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arası olan çalışanlar ile bir yıldan az çalışma süresine sahip olan çalışanların kıyaslanmasına ait etkinin büyüklüğü cohen d’de 0,275 olarak elde edilmiştir ve küçük derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan diğer bir farklılık, bulunduğu kurumda çalışma süresi 11-15 yıl arası olan çalışanların genel iş tatmini puanlarının ($\bar{x}=3,705$), bulunduğu kurumda çalışma süresi bir yıldan az olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,380$) yüksek

olmasıdır. Cohen d’de 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların bir yıldan daha az çalışma süresine sahip çalışanlar ile kıyaslanmasında etkinin büyüklüğü 0,458 olarak elde edilmiştir. Elde edilen etkinin büyüklüğü küçük derece etki büyüklüğü olarak ifade edilmektedir. Ortaya çıkan başka bir farklılık, bulunduğu kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların genel iş tatmini puanlarının ($\bar{x}=3,690$), bulunduğu kurumda çalışma süresi bir yıldan az olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,380$) yüksek olmasıdır. Bulunduğu kurumda 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlar ile bulunduğu kurumda bir yıldan az çalışma süresine sahip olan çalışanlara ait kıyaslamada etkinin büyüklüğü 0,426 olarak elde edilmiştir ve küçük derece etki büyüklüğüne sahiptir. Bulunduğu kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların genel iş tatmini puanlarının ($\bar{x}=3,575$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arası olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,384$) yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanlar ile 1-5 yıl arası olan çalışanlar arasındaki kıyaslamaya ait etkinin büyüklüğü 0,269 olarak elde edilmiştir. Elde edilen etki büyüklüğü küçük derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Çalışanlar arasında bulunduğu kurumda çalışma süresi 11-15 yıl arası olanların genel iş tatmini puanları ($\bar{x}=3,705$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,384$) yüksek çıkmıştır. Çalışma süreleri 11-15 yıl arasında olan çalışanlar ve 1-5 yıl arasında olan çalışanların kıyaslamasına ait etkinin büyüklüğü cohen d’de 0,451 olarak elde edilmiştir. Elde edilen etkinin büyüklüğü küçük derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir. Bulunduğu kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların genel iş tatmini puanlarının ($\bar{x}=3,690$), bulunduğu kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,384$) yüksek bulunmuştur. Çalışma süreleri 16 yıl ve üzeri olan çalışanlar ile 1-5 yıl arası olan çalışanlar arasındaki kıyaslamaya ait etkinin büyüklüğü cohen d de 0,419 olarak elde edilmiştir ve küçük derece etki büyüklüğünü ifade etmektedir (Cohen, 1988: 1992).

Tablo 4.39. İş Tatmini Puanlarının Sağlık Çalışanlarının Aylık Net Gelirine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Genel İş Tatmini	2000-3000	187	3,490	0,728	0,412	0,744
	3001-4000	531	3,499	0,758		
	4001-5000	188	3,433	0,730		
	5001 ve Üzeri	192	3,498	0,636		

Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 4.39’da verilmiştir. Çalışanların genel iş tatmini puanları aylık net gelir değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.4.4. Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne Yönelik Bulgular

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolüne ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.40. Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İş Tatmini (Model 1)	Sabit	1,913	27,368	0,000	541,676	0,000	0,330
	Hizmetkâr Liderlik	0,466	23,274	0,000			
İş Performansı (Model 2)	Sabit	2,977	24,505	0,000	65,806	0,000	0,056
	Genel İş Tatmini	0,277	8,112	0,000			
İş Performansı (Model 3)	Sabit	2,936	31,141	0,000	121,929	0,000	0,099
	Hizmetkâr Liderlik	0,298	11,042	0,000			
İş Performansı (Model 4)	Sabit	2,749	22,527	0,000	64,096	0,000	0,103
	Hizmetkâr Liderlik	0,253	7,675	0,000			
	Genel İş Tatmini	0,097	2,395	0,017			

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide aracı değişkenin etkisini belirlemek üzere SPSS kullanılarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bahsedilen aracı değişkenin rolü incelenmeden önce; Baron ve Kenny (1986: 1176)’nin ileri sürmüş oldukları adımlar göz önüne alınmıştır. Analizde dört regresyon denklemi kurulmuştur. Birinci denklemde bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisi; ikinci denklemde bağımlı değişkenin aracı değişkene etkisi; üçüncü denklemde

bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi; dördüncü denklemde bağımsız değişken, bağımlı değişken ve aracı değişken arasındaki etki incelenmiştir.

Tablo 4.40’da belirtilen Model 4’de hizmetkâr liderlik, genel iş tatmini ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=64,096$; $p=0,000<0,05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %10,3 oranında hizmetkâr liderlik, genel iş tatmini tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,103$). Hizmetkâr liderlik iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,253$). İş tatmini genel iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta=0,097$).

Model 3’de hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisi ($\beta=0,298$), modele iş tatmini (ara değişken) eklendiğinde ($\beta=0,253$) azalmaktadır. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisinde iş tatminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderlik iş performansını hem kendi üzerinden, hem de iş tatmini üzerinden etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar Baron ve Kenny’nin şartlarının sağlandığını göstermektedir.

4.5. TARTIŞMA

Bu bölümde belirlenen alt problemlerin sırasına göre tartışmalara yer verilmiştir. Problemler başlıklar halinde belirtilmiş ve tartışılmıştır.

4.5.1. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile Hizmetkâr Liderlik Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulguların Tartışması

Çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kırmızı ve arkadaşları (2013: 477)’nin öğretim görevlileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, erkek çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeyinin kadın çalışanların algı düzeyinden yüksek bulunmuştur. Kılıç ve Portakal (2016: 207)’in seyahat acentası çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir başka çalışma ise kadın çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeylerini erkek çalışanlardan yüksek bulmuştur. Bu durum cinsiyete göre hizmetkâr liderlik algısının sektörler arasında değişiklik gösterdiği şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların eğitim durumuna göre hizmetkâr liderlik algı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Eğitim durumu yüksek

lisans olanların hizmetkâr liderlik algı düzeyinin ($\bar{x}=3,547$) en yüksek ortalama sahip olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Örgen ve Sötlü (2018: 238)'nün yapmış olduğu çalışmanın sonucunda da eğitim durumu yüksek lisans olan sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algı düzeyinin en yüksek düzeye sahip olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda eğitim durumunun hizmetkâr liderlik algısını etkilediği ve yüksek lisanslı çalışanların hizmetkâr liderlik algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Örgen ve Sötlü (2018: 238)'nün sağlık çalışanları üzerinde ve Kılıç ve Portakal (2016: 207)'in seyahat acentalarında yapmış oldukları çalışmalarda da yaş ve hizmetkâr liderlik algı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durum hizmetkâr liderlik algısının çalışanların bulundukları yaştan etkilenmediği şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuç sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmanın sonucu ile örtüşmektedir (Örgen ve Sötlü, 2018: 238). Benzer bir başka sonuç, Kılıç ve Portakal (2016: 207)'in seyahat acentaları çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada da görölmüştür. Bu sonuçlar medeni durumun hizmetkâr liderlik algısını değiştirmedeği şeklinde ifade edilebilir.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeyinin çalışanların sahip oldukları çocuk sayısı ve meslek değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Literatürde bu durumla kıyas edilecek bir çalışma bulunamamıştır.

Çalışanların göreve göre hizmetkâr liderlik algı düzeyinin ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farkın nedeni, idari görevli olan sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algı düzeylerinin ($\bar{x}=3,656$), idari görevi olmayan sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algı düzeylerinden ($\bar{x}=3,374$) daha yüksek olmasıdır. Bu sonucun değerlendirilebileceği bir çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeyleri bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir

($p>0,05$). Benzer şekilde Kılıç ve Portakal (2016: 207)'ın seyahat acentalarında yapmış oldukları çalışmada da hizmetkâr liderlik ve çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamda bir farklılık görülmemiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, bu durum çalışanların bulundukları kurumda çalışma sürelerinin hizmetkâr liderlik algılarını etkilemediği şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeyleri aylık net gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kılıç ve Portakal (2016: 207)'ın seyahat acentaları çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir başka çalışmada da çalışanların hizmetkâr liderlik algı düzeyleri ile aylık net gelir değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu doğrultuda aylık gelir hizmetkâr liderlik algısında değişikliğe neden olmamaktadır şeklinde yorum yapılabilir.

4.5.2. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Performansı Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulguların Tartışılması

Çalışanların iş performansı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Sağlık çalışanları üzerinde, Kılınç ve Paksoy (2017: 157) tarafından yapılan çalışmada da iş performansı düzeyi ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Oğuzöncül ve Kaya (2016: 252)'nın sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir başka çalışmada ise kadınların iş performansı düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Elde edilen farklı sonuçlar çalışanların cinsiyetinin iş performansı düzeylerini etkileme durumunun farklı örgütlerde farklı sonuçlar gösterdiği şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların iş performansı düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kılınç ve Paksoy (2017: 157)'un sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmaların sonucuna göre iş performansı düzeyi ve eğitim değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ve bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlar, sağlık çalışanlarının eğitim durumlarının iş performansı düzeylerini etkilemediği şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların iş performansı düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuç, Bilgiç (2010: 76)'ın, Alp ve arkadaşları (2011: 78)'nın, Aydemir ve Erdoğan (2013: 143, 144)'ın özel sektörün farklı alanlarında, Tayfun ve Çatır (2013: 126)'ın, Kılınç ve Paksoy (2017: 157)'un sağlık çalışanları üzerinde yapılmış oldukları araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Tekingündüz ve arkadaşları (2015b: 12)'nin sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları bir başka çalışmanın sonucunda ise 45 yaş ve üzeri katılımcıların iş performansları düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu durum çalışanlarının iş performansı düzeylerinin yaş değişkeninden genel anlamda etkilenmediği şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların iş performansı düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kılınç ve Paksoy (2017: 157)'un Gaziantep ilinde 9 devlet hastanesinde yapmış olduğu çalışmada ise evli çalışanların bekarlardan daha yüksek iş performansı düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum medeni durumun iş performansı düzeyini etkileyip etkilememesinin çalışmanın yapıldığı örgütlere göre değişiklik gösterdiği şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların iş performansı düzeyleri çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu durumun değerlendirilebileceği başka bir çalışma bulunamamıştır.

Çalışanların göreve göre iş performansı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farkın nedeni; idari görevli çalışanların iş performansı düzeylerinin ($\bar{x}=4,226$), idari görevi olmayan çalışanların ($\bar{x}=3,907$) ve doktorların ($\bar{x}=3,879$) iş performansı düzeylerinden yüksek olmasıdır. Benzer şekilde Tekingündüz ve arkadaşları (2015a: 11)'nin Bingöl Devlet Hastanesi çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada idari göreve sahip olan çalışanların, idari görevi olmayanlardan daha yüksek iş performansı düzeyine sahip olduğu bulunmuş fakat istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ünal ve Günay (2016: 280)'ın Türkiye genelindeki telekomünikasyon şirketlerinde, Aydemir ve Erdoğan (2013: 143-144)'ın İstanbul'da mavi yakalı çalışanlar üzerinde, Kılınç ve Paksoy (2017: 157)'un Gaziantep'de sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda ise iş

performansı düzeyi ve idari görev arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sonuçlar doğrultusunda iş performansı düzeyinin idari görevli olup olunmamasından etkilenme durumunun illere ve sektörlere göre farklılık gösterdiği söylenebilir.

Çalışanların iş performansı düzeyleri meslek değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuç, Kılınç ve Paksoy (2017: 157) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın sonucu ile uyumludur. Bu durum meslek değişkeninin iş performansı düzeyini etkilememektedir şeklinde ifade edilebilir.

Çalışanların bulunduğu kurumda çalışma süresine göre iş performansı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farkın nedeni; bulunduğu kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların iş performansı puan ortalamalarının ($\bar{x}=4,116$) en yüksek düzeye sahip olmasıdır. Çalışanların bulundukları kurumda çalışma süreleri arttıkça iş performanslarının da arttığı bulunmuştur. Bu sonuç, Kılınç ve Paksoy (2017: 157)'un, Tekingündüz ve Tengilimlioğlu (2013: 77)'nin sağlık sektöründe, Tayfun ve Çatır (2013: 129)'un hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Bu sonuç, sağlık çalışanlarının bulundukları kurumda çalışma sürelerinin artması ile iş performansları düzeylerinin artışının orantılı olduğu şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların iş performansı düzeyleri aylık net gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuç, Kılınç ve Paksoy (2017: 157)'un sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmanın sonucu ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu sonuç sağlık çalışanlarının aylık net gelirlerinin iş performansları düzeylerini etkilemediği şeklinde açıklanabilir.

4.5.3. Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri ile İş Tatmini Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistiklerine Yönelik Bulguların Tartışılması

Çalışanların genel iş tatmini düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Benzer şekilde, Musal ve arkadaşları (1995: 3)'nin, Sayıl ve arkadaşları (2004: 75)'nin, Yaşan ve arkadaşları (2008: 231)'nin, Çeler ve arkadaşları (2015: 132)'nin, Nur (2011: 237)'un sağlık çalışanları üzerinde ve Tilev ve Beydağ (2014: 144)'ın sadece hemşireler üzerinde

yapmış oldukları çalışmalarda da cinsiyet değişkeni ile iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tatlı ve arkadaşları (2008: 154), Erşan ve arkadaşları (2013), Tekir ve arkadaşları (2016) çalışmalarında erkek sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerini kadın sağlık çalışanlarına göre daha yüksek bulurken, Tekingündüz ve arkadaşları (2015b: 12), Oğuzöncül ve Kaya (2016: 252) tarafından yapılan çalışmalarda ise kadın sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin erkeklerinkinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin cinsiyetten etkilenme durumu çalıştıkları kuruma göre değişkenlik göstermekle birlikte daha ileri çalışmalara gereksinim olduğu söylenebilir.

Çalışanların eğitim durumuna göre genel iş tatmini puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farkın nedeni; eğitim durumu yüksek lisans olanların genel iş tatmini puan ortalamalarının ($\bar{x}=3,608$) en yüksek ortalamaya sahip olmasıdır. Sağlık çalışanları üzerinde Nal ve Tarım (2017: 128) tarafından yapılan başka bir çalışmada eğitim durumu yüksek lisans olanların en yüksek iş tatmini düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç araştırma bulgularını desteklemektedir. Ancak yapılan iki çalışmada eğitim durumu ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (Tekingündüz vd., 2015b: 12; Nal ve Nal, 2018: 136). Bu durumda sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre iş tatmini incelendiğinde, eğitim durumuna göre farklılıkların olduğu ancak bu farklılıkların ciddi farklar yansıtmadığı söylenebilir.

Çalışanların genel iş tatmini puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Benzer şekilde, Sayıl ve arkadaşları (2004: 75)'nin doktor ve hemşireler üzerinde, Tilev ve Beydağ (2014: 144)'ın hemşireler üzerinde, Keklik ve Coşkun Us (2013: 153)'ün sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda yaş ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Sevimli ve İşcan (2005: 61), Tatlı ve arkadaşları (2008: 154), Yaşan ve arkadaşları (2008: 231), Oğuzöncül ve Kaya (2016: 252), Tekir ve arkadaşları (2016), Nal ve Nal (2018: 135) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda da yaş ortalaması arttıkça iş doyumunun arttığı görülmektedir. Bu sonuçlar, yaş değişkeninin iş tatmin düzeyine etkisinin kurumlara göre farklılık gösterdiği ve farkın nedeninin açıklanması için de

daha ileri analizlerin ya da niteliksel çalışmaların yapılmasına gereksinim olduğunu göstermektedir.

Çalışanların medeni durumuna göre genel iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Evlilerin genel iş tatmini düzeyleri ($\bar{x}=3,511$), bekarların genel iş tatmini düzeylerinden ($\bar{x}=3,407$) yüksek bulunmuştur. Evlilerin genel iş tatmini düzeylerinin bekarlardan yüksek olmasına rağmen aradaki fark yüksek değildir. Bu çalışma bulguları ile uyumlu olarak yapılan iki çalışmada da evli olan sağlık çalışanlarının genel iş tatmini düzeylerini bekarlara göre istatistiksel anlamda daha yüksek bulunmuştur (Sevimli ve İşcan, 2005: 61; Tatlı vd., 2008: 154). Bunun yanı sıra, medeni durum ile iş tatminini düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmayan çalışmalar da mevcuttur (Çam vd. 2005; Durmuş ve Günay, 2007: 145; Yaşan vd., 2008: 231; Nur, 2011: 237). Çalışanların düzenli aile hayatına sahip olmaları genel anlamda hayatlarını düzenleyen bir etki yaratmış ve bu durum dolaylı olarak iş tatminini artıran bir etki doğurmuş olabilir.

Çalışanların genel iş tatmini düzeyleri çocuk sayısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu çalışma sonucuna paralel olarak Durmuş ve Günay (2007: 145)'ın, Erşan ve arkadaşları (2013)'nın, Kaya ve Oğuzöncül (2016: 253)'ün sağlık çalışanları üzerinde, Tözün ve arkadaşları (2008: 381)'nin doktorlar üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar, araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir ve sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin çocuk sayılarından etkilenmediği şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların göreve göre genel iş tatmini düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farkın nedeni; idari görevi olan çalışanların genel iş tatmini düzeylerinin ($\bar{x}=3,671$), idari görevi olmayan çalışanların genel iş tatmini düzeylerinden ($\bar{x}=3,472$) yüksek olması ve idari görev olanların genel iş tatmini puanlarının ($\bar{x}=3,671$), doktor olanların genel iş tatmini puanlarından ($\bar{x}=3,398$) yüksek olmasıdır. Sağlık çalışanlarının iş tatminini inceleyen başka çalışmalarda da idari göreve sahip olanların idari göreve sahip olmayanlardan daha yüksek genel iş tatmini düzeyine sahip olduğu bulunmuştur (Çimen ve Şahin, 2000: 61; Çeler vd. 2005: 132; Sevimli ve İşcan, 2005: 61; Oğuzöncül ve Kaya, 2016: 253; Nal ve Nal,

2018: 138). Bu durumda idari görevi bulunan, yönetim kadrosunda olan sağlık çalışanlarının daha fazla iş tatmini algıladıkları söylenebilir.

Çalışanların genel iş tatmini düzeylerinin meslek değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Benzer şekilde Nal ve Nal (2018: 137)'ın yapmış oldukları çalışmada da sağlık çalışanlarının mesleğe göre iş tatmini düzeylerinin farklı olduğu fakat istatistiksel anlamda farkın görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının mesleğe göre tatmin puanları incelendiğinde daha önce özel hastanelerde yapılmış bir çalışmada çalışan hemşirelerin iş tatminlerinin devlet hastanelerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur (Mrayyan, 2005: 43). Bu durum özel hastanelerde iş güvencesinin devlet hastanelerinden daha zayıf olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bir başka sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da mesleği hemşire olanların en düşük iş tatminine sahip olduğu bulunmuştur (Çimen ve Şahin, 2000: 61). Bu doğrultuda hemşirelerin en düşük iş tatmini düzeyine sahip olduğu ancak bu durumun bu çalışmada olduğu gibi, her zaman istatistiksel anlamda açıklanamadığı şeklinde yorumlanabilir.

Sağlık çalışanlarının bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre genel iş tatmin düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farkın nedeni, en yüksek genel iş tatmini düzeyinin bulunduğu kurumda çalışma süresi 11 ve 15 yıl arası ($\bar{x}=3,705$) çalışma süresi olan çalışanların sahip olması ve buna en yakın değer 16 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3,690$) çalışma süresi olan çalışanların sahip olmasıdır. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan farklı çalışmalarda da bu çalışma ile uyumlu sonuçlar bulunmuştur (Çimen ve Şahin, 2000: 62; Sevimli ve İşcan, 2005: 61; Yaşan vd., 2008: 231; Tekir vd., 2016; Oğuzöncül ve Kaya, 2016: 252). Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma sürelerine bakıldığında kurumdaki çalışma süresi arttıkça iş tatmininin düzeyinin arttığı bulunmuştur. Bu durum, çalışanların bulundukları kurumda çalışma süreleri arttıkça bulundukları kurumu tanımaları, kurumun amaçları ile kendi amaçlarının uyumlanması ve deneyim kazanmaları sonucunda iş tatminlerinin artması olarak yorumlanabilir. Literatürde sağlık çalışanlarının iş tatmini ve çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulmayan çalışmalar da mevcuttur (Tatlı vd., 2008: 154; Erşan vd., 2013; Tekingündüz vd., 2015b: 12; Nal ve Nal, 2018: 136). Bu durumda, sağlık çalışanlarının çalışma sürelerine göre iş tatmin

düzeylerinin, bulundukları kurumlara ve bireysel faktörlere göre farklılık gösterdiği söylenebilir.

Bu çalışmada, katılımcıların genel iş tatmini düzeyleri aylık net gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Oğuzöncül ve Kaya (2016: 253)'nın sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucu bu tez çalışması ile farklılık göstermektedir. Oğuzöncül ve Kaya'nın çalışmasındaki anlamlı farklılığın nedeni 2500 TL ve altı ücret alanların iş tatmini düzeylerinin 2501 TL ve üzeri ücret alanlardan daha yüksek olmasıdır. Mrayyan (2005: 44)'ın Ürdün'de sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada özel hastanelerde çalışan hemşirelerin devlet hastanelerinde çalışanlara oranla finansal imkânlarının daha iyi olduğu ve daha yüksek tatmine sahip oldukları bulunmuştur. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan durum çalışanların ekonomik durum algısı ile açıklanabilir.

4.5.4. Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Bulguların Tartışılması

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisini tespit etmek için değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Tartışılması:

Hizmetkâr liderlik algısı ile genel iş tatmini ($p<0,05$) aralarındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucu aralarındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu bulunmuştur. Genel iş tatmini düzeyindeki toplam değişim %33 oranında ($R^2=0,330$) hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik genel iş tatmini düzeyini ($\beta=0,466$) artırmaktadır. Bu sonucu destekler nitelikte, iş tatmini ve hizmetkâr liderlik arasında önemli bir ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Amadeo (2008: 7) sağlık çalışanları (hemşireler) üzerinde hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Sağlık çalışanları üzerinde konu ile ilgili yapılan başka benzer çalışmalar bulunmadığından diğer sektörlerde yapılan benzer çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalarda; Miears (2004: 7) devlet okullarında çalışan öğretmenler arasında, Hebert (2004) hem kamu hem de özel sektör kurumlarında çalışanlarda (Irving, 2005: 32), Anderson (2005: 60) dini eğitim veren bir

organizasyonda, Irving (2005: 4), Irving ve Longbotham (2007: 10) takım etkinliği bağlamında örgütlerde, Johnson (2008: 63) havacılık endüstrisinde çalışan mühendisler arasında, McDonnell (2011: 75) farklı sektörlerde, Barnes (2011: 70) öğretim üyeleri üzerinde, Guillaume ve arkadaşları (2013: 444-447) özel bir üniversitede, Eren ve Yalçıntaş (2017: 859) özel bir havayolu şirketinde yapmış oldukları çalışmalarda, Hoch ve arkadaşları (2018: 514)'nın ve Kiker ve arkadaşları (2019: 187)'nin yapmış oldukları meta analizlerde, hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Bu sonuçlar ışığında, hizmetkâr liderlik algısı yüksek olan çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip oldukları söylenebilir.

İş Performansı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Tartışılması:

Genel iş tatmini ($p < 0,05$) ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş performansı düzeyindeki toplam değişim %5.6 oranında genel iş tatmini ($R^2 = 0,056$) tarafından açıklanmaktadır. Genel iş tatmini ($\beta = 0,277$) iş performansı düzeyini artırmaktadır. Benzer şekilde, farklı sektörlerde iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu bulan birçok araştırma bulunmaktadır (Judge vd., 2001: 381; Christen vd., 2006: 147; Davar ve Ranju Bala, 2012,: 298; Mishra, 2013: 45). Bu çalışmalara ek olarak Iaffaldano ve Muchinsky (1985: 270) iş tatmini ve iş performansı üzerine bir meta-analiz gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucu iş tatmini ve iş performansı arasında ilişkinin olduğunu belirlemişler ancak değerlendirememişlerdir. Daha sonraki bir çalışmada bu ilişki tekrar analiz edilmiş ve önceki çalışmaların bulgularından daha güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Anderson, 2005: 58). İş tatmini ile iş performansının arasındaki neden sonuç ilişkisine yönelik tartışmalar devam etmektedir (Aziri, 2011: 84). Aralarındaki ilişki göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir fakat açıklanabilmesi için daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği söylenebilir.

Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinin Tartışılması:

Hizmetkâr liderlik ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). İş performansı düzeyindeki toplam değişim %9.9 oranında hizmetkâr liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0,099$). Hizmetkâr liderlik algısı iş performansı düzeyini artırmaktadır ($\beta = 0,298$). Hu ve Liden (2011: 853)'in banka çalışanları üzerinde, Zehir ve arkadaşları (2013: 10)'nın eğitim sektöründe, Jaramillo ve arkadaşları (2013: 434)'nın özel sektörde, Irving (2005), Liden ve arkadaşları (2014: 1437)'nin gıda sektöründe, Duyan ve Dierendonck (2014: 12)'un otomotiv ve tekstil sektöründe, Baykal ve arkadaşları (2018: 46, 47)'nin Marmara bölgesinde beyaz yakalı çalışanlarla, Chiniara ve Bentein (2018: 343)'in farklı görevlere sahip çalışanlarla, Özer (2019: 105)'in sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da benzer şekilde, hizmetkâr liderliğin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaları destekler nitelikte iki meta analizde de hizmetkar liderlik ve iş performansı arasındaki ilişki yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Hock vd., 2018: 514; Kiker vd., 2019: 192). Bu doğrultuda literatürde liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran çalışmaların eksik olması ile birlikte pozitif korelasyon olduğunu söylemek mümkündür.

Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Etkisinin Tartışılması:

Hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerine etkisinin ($\beta = 0,298$) olduğu modele genel iş tatmini (ara değişken) ($\beta = 0,253$) eklendiğinde hizmetkâr liderliğin etkisi azalmaktadır. Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin iş performansı üzerinde etkisinde genel iş tatminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile hizmetkâr liderlik iş performansını kendi üzerinden ve genel iş tatmini üzerinden etkilemektedir. Benzer şekilde, McCann, Daniel Graves ve Lieven Cox (2014: 28)'un Amerika'da sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel performansı etkilediğini ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Stollberger ve arkadaşları (2019: 161) tarafından farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise hizmetkâr liderliğin iş performansı

üzerindeki etkisi araştırılmış; hizmetkâr liderlik algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, genel iş tatmininin bu ilişkide aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hizmetkâr liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisine iş tatmini eklendiğinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu söylenebilir. Konu ile ilgili literatürde başka çalışma bulunamamıştır.

Tablo 4.41. Hipotezlerin Kabulü/Reddi Tablosu

<i>Hipotez</i>	<i>Kabul/Red</i>
<i>H1: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H1a: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H1b: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>
<i>H1c: Sağlık çalışanlarının yaşı ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının yaşı ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H1d: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H1e: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H1f: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>
<i>H1g: Sağlık çalışanlarının mesleği ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının mesleği ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H1h: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H1i: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile hizmetkâr liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H2: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H2a: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H2b: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H2c: Sağlık çalışanlarının yaşı ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının yaşı ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>

<i>H2d: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H2e: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H2f: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>
<i>H2g: Sağlık çalışanlarının mesleği ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının mesleği ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H2h: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>
<i>H2i: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile iş performansı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H3: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H3a: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının cinsiyeti ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H3b: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile genel iş tatmini puan ortalamaları anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>
<i>H3c: Sağlık çalışanlarının yaşı ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının yaşı ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H3d: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının medeni durumu ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>
<i>H3e: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının sahip olduğu çocuk sayısı ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H3f: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının idari göreve sahip olup olmaması ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>
<i>H3g: Sağlık çalışanlarının mesleği ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının mesleği ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H3h: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresi ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>
<i>H3i: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.</i>	<i>Red: Sağlık çalışanlarının aylık net geliri ile genel iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.</i>
<i>H4: Sağlık çalışanlarının bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik algılarının iş performansını üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunmaktadır.</i>	<i>Kabul: Sağlık çalışanlarının bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı üzerine etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.</i>

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerin etkili ve verimli olmalarında, kaliteli hizmet vermelerinde fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşulların da önemi her geçen gün artmaktadır. Bununla birlikte kurumların ve çalışanların beklentileri değişen teknolojik ve sosyal koşullar ile değişmektedir. Bu beklentiler ve koşullar yeni liderlik tarzlarına olan arayışların artmasına yol açmaktadır. Literatürde son yıllarda önemi artan ve etkili olduğu düşünülen liderlik tarzlarından bir tanesi de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik, insanlara öncelik verme, ileri görüşlü olma, kabul etme ve empati kurma, takipçilerini doğrulama, insanlara inanma, ilişkilerde yetenekli olma, cesaretlendirme, insanları geliştirme, hizmet etme, etik kaygısı gibi özelliklere sahip liderlik türüdür (Liden, 2008: 162; Aslan ve Özata, 2011: 140; Barbuto ve Hayden, 2011: 30). Örgütsel başarının önemli olduğu, çalışanların fiziksel donanımların yanı sıra etkili liderliğe ihtiyaç duyduğu sektörlerden bir tanesi de bir hizmet sektörü olan sağlık sektörüdür. Sağlık sektörü de hizmetkâr liderlikte olduğu gibi başkalarına öncelik verme, hizmet etme, etik kaygısı özelliklerine sahiptir. Bu doğrultuda hizmetkâr liderliğin sağlık sektörü için ideal bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir (Uğurluoğlu, 2015: 257).

Örgütlerin başarıları liderlik tarzları kadar performanslarına da bağlıdır. Bununla birlikte literatürde yapılan çalışmalarda performansın üst seviyeye çıkarılmasında liderliğin kilit unsur olduğu görülmektedir (Pearce ve Conger, 2003: 463; Van Dierendonck, 2011: 1237; Kiker vd., 2019: 177). Benzer şekilde hizmetkâr liderliğin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ve örgüt üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür (Hu ve Liden, 2011: 853; Jaramillo vd., 2013: 434; Liden vd., 2014: 1437; Duyan ve Dierendonck, 2014: 12). Sağlık sektörünün bir hizmet sektörü olmasından kaynaklı olarak çalışanlar oldukça önemlidir. Bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de çalışanların performansı da liderlik tarzından etkilenmektedir.

Örgütlerin başarılarını etkileyen bir diğer unsur ise iş tatminidir. (Maidani, 1991: 441; Ersoy, 2017: 196). Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların sonucunda hizmetkar liderlik algısının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip

olduğu ve hizmetkar liderlik algısına sahip çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Miears, 2004: 7; Anderson, 2005: 60; Irving ve Longbotham, 2007: 10; Johnson, 2008: 63; Barnes, 2011: 70; Hoch vd., 2018: 514; Kiker vd., 2019: 187). Sağlık çalışanlarının çalışma yoğunluğu, hataya yer olmayan uygulamalara sahip olmaları göz önüne alındığında sağlık çalışanlarının iş tatmininin oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada Antalya ilinin 9 dokuz devlet hastanesindeki sağlık çalışanlarının, hizmetkâr liderlik algıları, iş performansları ve iş tatminleri araştırılmıştır. Hizmetkâr liderliğin iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini bütüncül bir model içerisinde ele alarak, iş tatmininin bu ilişkideki aracılık rolü açığa kavuşturmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak katılımcıları daha iyi tanımlamak amacıyla çalışanların sosyo-demografik özellikleri araştırılmış ve bu özelliklerin hizmetkâr liderlik algıları, iş performansları ve iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Literatür incelendiğinde Türkiye’de yapılan çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkilere yeterince yer verilmemesi bu alanda yapılacak çalışmalara gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Bu tezde değişkenler arasındaki aracılık etkisi incelenmiş, bu alanda şimdiye kadar yapılmış araştırmalar içinde en yüksek örnekleme (1098) ulaşılmıştır. Daha sonra yapılacak araştırmalara ışık tutacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Yapılan analizler ve elde edilen bulguların sonuçları şu şekildedir; sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik puan ortalamaları orta düzey olarak hesaplanmıştır. Bu durum sağlık çalışanlarının liderlerinde orta düzey hizmetkâr liderlik özellikleri gördükleri şeklinde açıklanabilir. Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları sosyo-demografik özelliklere göre incelendiğinde, cinsiyete, yaşa, medeni duruma, çocuk sayısına, mesleklerine, bulundukları kurumda çalışma sürelerine ve aylık net gelirlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde, cinsiyete göre hizmetkâr liderlik algısının değişiklik gösterebileceği görülmüştür. Bununla birlikte bu durum, değişen beklentiler ve koşullar doğrultusunda çalışanların daha çok sosyo-psikolojik beklentilere sahip olduğu, gelir düzeylerinin ve kişisel özelliklerinin liderlerinden beklentilerini etkilemedi şeklinde açıklanabilir. Bu sonucu destekler nitelikte araştırma sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik puan ortalamalarının eğitim durumuna göre ve idari göreve

göre değerlendirildiğinde anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Eğitim durumu yüksek lisans olan sağlık çalışanlarının en yüksek hizmetkâr liderlik puan ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte sağlık çalışanları arasında idari görevli olarak çalışanların hizmetkâr liderlik puan ortalamaları, idari görevde bulunmayan çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Literatürde benzer çalışmalar incelendiğinde eğitim durumunun hizmetkâr liderlik algı düzeyini etkilediği ve yüksek lisanslı çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Elde edilen sonuçlar hizmetkâr liderin çalışanların gelişimine kendini adama ve güçlendirme özellikleri ile örtüşmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç sağlık çalışanlarının iş performansı ortalamalarının yüksek olmasıdır. Sağlık çalışanlarının iş performansı puan ortalamalarının sosyo-demografik özelliklere incelendiğinde, sağlık çalışanlarının iş performansı puan ortalamalarının cinsiyete, eğitim durumuna, yaşa, mesleğe, medeni duruma, aylık net gelire ve sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerinin, eğitim durumlarının, mesleklerinin ve aylık net gelirlerinin iş performansı düzeylerini etkilemediği yaş değişkeninin ise genel anlamda etkilemediği şeklinde açıklanabilir. Çalışanların medeni durum değişkenleri literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında örgütlere göre değişiklik gösterdiği görülmekle birlikte sağlık çalışanlarının çocuk sayılarının iş performanslarını karşılaştıran çalışmalara rastlanmamıştır. Bu sonuçlara ek olarak sağlık çalışanlarının iş performansı puan ortalamalarının idari görev ve bulundukları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. İdari görevi bulunan sağlık çalışanlarının iş performansı puan ortalamalarının idari görevi bulunmayanlardan yüksek olduğu bulunmuştur. Bu duruma ek olarak sağlık çalışanlarının bulundukları kurumda çalışma süreleri arttıkça iş performansı puan ortalamalarının arttığı belirlenmiştir. Bu durumu sağlık çalışanlarının tecrübeleri ve performanslarının doğru orantılı olarak arttığı şeklinde yorumlanabilir. Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde çalışanların iş performansı düzeylerinin idari görevli olup olunmamasından etkilenme durumunun illere ve sektörlere göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Buna ek olarak idari görev sahibi sağlık çalışanlarının sahip

oldukları sorumluluktan dolayı daha çok performans gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç sağlık çalışanlarının iş tatmini puan ortalamalarının iş performansında olduğu gibi yüksek olmasıdır. Sağlık çalışanlarının iş tatmini puan ortalamalarının sosyo-demografik özelliklere göre incelendiğinde sağlık çalışanlarının iş tatmini puan ortalamalarının cinsiyete, yaşa, çocuk sayısına, mesleğe ve aylık net gelirine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Literatürdeki benzer çalışmalar doğrultusunda sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin cinsiyetleri ve yaş değişkenleri kurumlara göre değişiklik göstermekle birlikte daha ileri analizlere ya da niteliksel çalışmalara gereksinim olduğu söylenebilir. Meslek değişkeni ile iş tatmini puan ortalaması arasındaki ilişki literatürdeki benzer çalışmalarla birlikte incelendiğinde hemşirelerin düşük iş tatmini düzeyine sahip olduğu ancak bu durumun her zaman istatistiksel olarak açıklanamadığı şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde aylık net gelir literatürdeki benzer çalışmalarla incelendiğinde çalışanların ekonomik durum algısına göre değişiklik gösterdiği şeklinde açıklanabilir. Bu sonuçlara ek olarak sağlık çalışanlarının iş tatmini puan ortalamaları eğitim durumu, medeni durum, idari görevde bulunma durumu ve bulunduğu kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Eğitim durumu yüksek lisans olan çalışanların iş tatmini puan ortalamaları diğer çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Evli olan sağlık çalışanlarının bekarlara nazaran yüksek iş tatmini puan ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. İdari görevi olan sağlık çalışanlarının idari görevi olmayanlardan daha yüksek iş tatmini puan ortalamasına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde iş tatmininin eğitim durumuna göre farklılıkların olduğu ancak bu farklılıkların ciddi farklar yansıtmadığı şeklinde açıklanabilir. Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki benzer çalışmalarla birlikte incelendiğinde, çalışanların düzenli aile hayatına sahip olmaları genel anlamda hayatlarını düzenleyen bir etki yaratmış ve bu durum dolaylı olarak iş tatminini arttıran bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. İdari görev ve iş tatmini arasındaki ilişki literatürle birlikte incelendiğinde idari göreve sahip olan çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. Çalışanların çalışma sürelerine göre iş tatminleri incelendiğinde ise iş tatmini

düzeylerinin bulundukları kuruma ve bireysel faktörlere göre farklılık gösterdiği söylenebilir.

Çalışma kapsamında elde edilen bir diğer sonuç, sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide iş tatmininin rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının iş performansı düzeylerini arttırdığı, sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının iş tatmini düzeylerini arttırdığı; sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının iş performansları üzerindeki etkisinde iş tatminlerinin kısmi aracılık rolünün olduğu ve sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin iş performansı düzeylerini arttırdığı görülmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuçlar ve yapılan literatür incelenmesinde sağlık kurumlarında hizmetkar liderliğin ideal liderlik özellikleri taşıdığı belirlenmiştir (McCann vd., 2014; Uğurluoğlu vd., 2015; McCarren, 2016; Ögeve ve Sütü, 2018). Yine elde edilen sonuçlar ve benzer şekilde yapılan literatür incelemesinde hizmetkar liderliğin sağlık kurumlarında iş performansı (Özer, 2019) ve iş tatmini üzerinde (Amedeo, 2018; Shanks, 2012) etkili olduğu görülmüştür. Sonuçların araştırmanın üzerine kurulmuş olduğu ana hipotezi desteklediği, sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının iş tatminleri ve iş performansları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur.

Araştırmaların sonuçları sağlık kurumlarında hizmetkâr liderlik özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymakla birlikte sağlık çalışmalarında hizmetkâr liderlik özelliklerinin daha detaylı olarak incelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma sağlık çalışanlarının liderlerini ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenilerek gerçekleşmiştir. Yapılacak yeni araştırmalarda bu değerlendirme yöneticilerin görüşleri alınarak tekrar edilebilir. Sağlık çalışanlarının iş performansları ve iş tatminlerinin artırılmasında, araştırma sonuçları ışığında, yöneticilere hizmetkâr liderlik eğitimleri verilebilir ve verilen eğitimlerin sonuçlarının belirtilen bu faktörler üzerine değerlendirilebilir. Yüksek lisans mezunlarının hizmetkâr liderlik algısı ve iş tatmini düzeyleri daha yüksek çıkması sonucuna dayanılarak çalışanların eğitimlerinin desteklenmesi ve geliştirilmesine yönelik planlamalar yapılabilir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak araştırmacılaraya yönelik öneriler, hizmetkâr liderliğin sağlık sektöründe daha iyi anlaşılıp benimsenmesi için bilimsel temele dayalı liderlik eğitim ve geliştirme programları oluşturulabilir. Hangi liderlik tarzının sağlık alışanlarında daha etkili olduğuna yönelik literatüre katkı sağlanabilir. Bu konu ile ilgili nitel ve nicel yöntemleri içeren karma bir metodoloji kullanılabilir. Yapılan araştırma özel hastanelerde ve dal hastanelerinde tekrarlanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.



KAYNAKLAR

- Abdelghani, A. M., (2008), The Psychology of Foundations and Its Applications, Modern University Library, Egypt.
- Akçadağ, S., Özdemir, E., (2005), İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (2), 167-193.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., (2019), Kariyer Kararlılığı Ölçeği, Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 4 (9): 159-170. DOI: 10.25204/iktisad.576572.
- Akçakaya, M., (2010), 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akdöl, B., (2015), Hizmetkâr Liderliğin İş Tatminine Etkisi, Bilişim Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akdöl, B., (2015), Hizmetkar Liderlik, İstanbul, Derin Yayınları.
- Akıncı, Z., (2002), Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 2 (4), 1-25.
- Aksel, İ., (2012), Liderlik Teorileri, Celalettin Serinkan (Ed.), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (3. Baskı), 33-60, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aksu, G., Eser, M. T., Güzeller, C. O., (2017), Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Akyüz, B., (2012), Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz, B., (2016), Yönetimde Hizmetkar Liderlik, Ankara, Gece Kitaplığı Yayınları.
- Akyüz, B., Eren, M. Ş., (2013), Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8 (2), 191-205.
- Aldakhilallah, A. K., Parante, D. H., (2002), Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals, Total Quality Management, 13 (1), 39-51, 2002.

- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, (5. Baskı), İzmir, Fakülteler Kitabevi.
- Alp, A., Yazıcıoğlu, İ., Ban, U., Tayfun, A., (2011), Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Stres Düzeyleri ile Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki, İktisat İşletme ve Finans, 26 (299), 67-89.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., Maude., P., (2017), Herzberg's Two-Factor Theory, Life Science Journal, 14 (5), 12-16, ISSN: 1097-8135, DOI: 10.7537/marsisj140517.03.
- Amadeo, C. A., (2008), A Correlational Study of Servant Leadership and Registered Nurse Job Satisfaction in Acute Health-Care Setting, Dissertation of Doctor of Education, University of Phoenix, Usa.
- Anderson, K. P., (2005), A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in A Religious Educational Organization, Dissertation of Doctor of Humanities and Social Sciences, University of Phoenix, Usa.
- Anıl, D., Güzeller, C. O., Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., (2010), Level Determination Exam (SBS-2008) the Determination of the Validity and Reliability of /th Grade Mathematics Sb-test, Procedia – Social and Behavioral Science, 2 (2), 5292-5298. DOI: 10.1016/j.sbspro.2010.03.863.
- Anıl, D., Güzeller, C. O., (2011), Seviye Belirleme Sınavı Fen ve Teknoloji Alt Testi ile Diğer Alt Testler Arasındaki İlişkinin Yol Analizi ile İncelenmesi, Abant İzzet Baysal Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (1), 1-10.
- Armstrong, M., (2009), Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence Based Guide to Deliver High Performance, (4. Edition), Kogan Page, London.
- Arslan, A., Baş, M., Özler, D., (2016), 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (49), 78-94.
- Aslan, Ş., (2013), Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla, Konya, Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş., Özata, M., (2011), Sağlık Çalışanlarında Hizmetkar Liderlik: Dennis Winston Ve Dennis-Bocerneo Hizmetkar Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik Ve Güvenirlik Araştırması, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (1), 139-154.
- Aslan, Ş., Uyar, S., (2017), Sağlık Yöneticilerinde Liderlikte Özellikler Teorisi Algılamaları, International Journal of Social Sciences and Education Research, 3 (2), 519-530.

- Aşan, Ö., Erenler, E., (2008), İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 203-216.
- Ateş, M. F., (2015), Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (3), 75-95.
- Aydemir, P., Erdoğan, E., (2013), İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı, Kamu-İş, 2 (13), 127-153.
- Aziri, B., (2011), Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research and Practice, 3 (4), 77-86.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., (2010), Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., (2014), Hizmetkar Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (2), 1-12.
- Balcı, A., (1985), Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baldonado, A. M., (2017), Servant Leadership: Learning From Servant Leaders of the Past and their Impact to the Future, International Journal of Management Sciences and Business Research, 6 (1), 53-57, ISSN: 2226-8235.
- Baltaş, A., (2000), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Bambale, A. J., Shamsudin, F. M., Sunramaniam, C. A/L., (2012), Servant Leadership as Employee-Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector, Journal of Marketing and Management, 3 (1), 1-21.
- Barbuto, J. E., Hayden, R. W., (2011), Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX), Journal of Leadership Education, 10 (2), 22-37.
- Barbuto, J. E., Wheeler, D. W., (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Published in Group & Organizational Management, 31 (3), 300-326.
- Barnes, L. L., (2011), Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation of the Effects of Servant Leadership in Distance Education Programs, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.

- Baron, R. M., Kenny, D. A., (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barutçugil, İ., (2002), Performans Yönetimi, (2. Baskı), İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık,
- Bass, M. B., (2000), The Future of Leadership in Learning Organizations, *Journal of Leadership & Organization Studies*, 7 (3), 18-40.
- Baycan, F. A., (1985), An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, *Mater of Arts in Social Psychology, Institute of Social Sciences, Boğaziçi University*.
- Baykal, E., Zehir, C. ve Kole, M., (2018), Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey example, *Journal of Economy Culture and Society*, 57, 29-52.
- Bayram, L., (2006), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Baytok, A., Ergen, F. D., (2013), Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 105-132.
- Bedarkar, M., Pandita, D., (2014), A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106-115.
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., Henning, J. B., (2008), 'Test of Motowidlo et. al's (1997) Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance, *Human Performance*, 21, 227-253.
- Bhuin, S. N., Mengüç, B., Borsboom, R., (2005), Stressors and Job Outcomes in Sales: A Triphasic Model Versus A Linear-Quadratic Interactive Model, *Journal of Business Research*, 58, 141-150.
- Bilgiç, R., (2010), İşe İlişkin Tutumlar, İş Rolü Algıları ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki, *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 67-86.
- Bingöl, D., (1996), Personel Yönetimi, (2. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Bingöl, D., (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, (6. Baskı), İstanbul, Arıkan Yayınları.

- Blake, R. R., Mounon, J. S., (1982), A Comparative Analysis of Situationalism and Management by Principle, *Organizational Dynamics*, 10 (4), 20-43.
- Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J. J ve Distefano, A. C., (2003), Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities, *Leadership & Organizational Development Journal*, 24 (1), 5-15.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. M., (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements Of Contextual Performance, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Borsch, L., (2009), The Inevitable Role of Spirituality Leadership in the Work Place, *Business Intelligence Journal*, 2 (1), 139-157.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ., (2008), İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brown, T. A., (2006), Confirmatory Factor Analysis for Applied Research (Methodology in the Social Sciences), Guilford Publications, Incorporated.
- Budak, G., Budak, G., (2004), İşletme Yönetimi, (5. Baskı), İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Budak, G., Budak, G., (2016), İşletme Yönetimi, (8. Baskı), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., Pallesen, S., (2006), Personality Correlates of Workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40 (6), 1223-1233.
- Büyüköztürk, Ş., (2008), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., (2011), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J., Ranjan K., (2002), The Four Umpires: A Paradigm for Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 36, 153-163.
- Campbell, J. P., (1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, in M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, 687-732.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, (4. Baskı), Ankara, Siyasal Kitabevi.

- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., Aydın, E. M., (2011), Organizasyon ve Yönetim, (8. Baskı), Ankara, Siyasal Kitapevi.
- Can, Y., Yazılıtaş, A., (2006), Polis Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Meslek Seçimine Etki Eden Faktörler ve Okullarını Algılama Biçimleri, Polis Bilimleri Dergisi, 8 (2), 73-96.
- Canman, D., (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, (1. Baskı), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 260.
- Cao, H., Jiang, J., Oh, L., Li, H., Liao, X., Chen, Z., (2013), A Maslow's Hierarchy Of Needs Analysis Of Social Networking Services Continuance, Journal of Service Management, 24 (2), 170-190.
- Carter, D., Baghurtst, T., (2014), The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement, Journal of Business Ethics, 124 (3), 453-464.
- Celep, C., (2014), Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N., (2002), Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi, Milli Eğitim Kültür Sanat, 153-154.
- Cerit, Y., (2005), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyi, Ege Eğitim Dergisi, 6 (2), 1-19.
- Cerit, Y., (2007), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 88-98.
- Cerit, Y., (2009), The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction, Educational Management Administration Dr Leadership, 37 (5), 600-623.
- Chandra, A., (2006), Employee Evaluation Strategies for Healthcare Organizations - A General Guide, Hospital Topics, Spring, 84 (2), 34-38.
- Chang, W. L., Yuan, S. T., (2008), A Synthesized Model of Markov Chain and ERG Theory for Behavior Forecast in Collaborative Prototyping, Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), 9 (2), 45-63.
- Chen, H. L., Chiu, S.F., (2005), Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role of Job Satisfaction, Social Behavior and Personality, 33 (6), 523-540.
- Chiniara, M., Bentein, K., (2018), The Servant Leadership Advantage: When Perceiving Low Differentiation Inleader-Member Relationship Quality

Influences Team Cohesion, Team Taskperformance and Service Ocb, The Leadership Quarterly, 29 (2), 333-345.

Christen, M., Iyer, G., Soberman, D., (2006), Job Satisfaction, Job Performance and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, Journal of Marketing, 70, 137-150.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., Williams, R. E., (1989), Multiple Uses Of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates, Journal of Applied Psychology, 74 (1), 130-135.

Cohen, J., (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, (2. Edition.). Hillsdale, NJ: Erlbaum. ISBN:0-8058-0283-5.

Conger, T. A., Kanungo, R. N., (1994), Carismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and their Measurement, Journal of Organizational Behaviour, 15, 439-452.

Cook, J., Crossman, A., (2004), Satisfaction With Performance Appraisal Systems: A Study of Role Perceptions, Journal of Managerial Psychology, 19 (5), 526-541.

Coşkun, R., Altunışık, R., Yıldırım, E., (2017), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, (9. Baskı), Sakarya, Sakarya Kitapevi.

Creswell, J. W., (2017), Eğitim Araştırmaları Nitel ve Nicel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi, (H. Ekşi, Çev. Ed.), İstanbul, Edam Yayınları.

Curristine, T., (2005), Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire, OECD Journal on Budgeting, 5 (2), 87-131.

Çağlar, İ., (2004), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğitimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 91-108.

Çalışkan, Z., (2005), İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 4 (1), 9 -18.

Çam, O., Akgün, E., Gümüş, A. B., Bilge, A., Keskin G. Ü., (2005), Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 6, 213-220.

Çeler, A., Kara İ. H., Baltacı D, Çeler H., (2015), Tıp Fakültesi'ndeki Araştırma Görevlilerinde Depresyon Düzeyinin İş Doyumu İle İlişkinin İncelenmesi, Konuralp Tıp Dergisi, 7, 125- 133.

- Çelik, V., (1997), Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, EğitimYönetimi, 3 (4), 465-474.
- Çetin, H., (2014), Otel İşletmelerinde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Çetin, N. G., Beceren, E., (2007), Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (5), 110-132.
- Çiçek, O., (2015), Eğitim Örgütlerinde Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çimen, M., Şahin, İ., (2000), Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 5 (4), 53-67.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., (2010), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, Ankara, PEGEM Yayınları.
- Çöl, G., (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.
- Daft, R. L., (2008), Management, (8. Edition), Ohio, Thomson South-Western.
- Daft, R. L., (2015), Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak (10. Baskı), (Ömür N. Timurcanday Özmen, Çev. Ed.), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Daft, R. L., Kendrick, M., Vershinina, N., (2010), Management, Cengage Learning, South –Western, China, Printed by RR Donnelley.
- Dal, L., (2014), Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Dal, L., Çorbacioğlu, S., (2014), Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Lider-Üye: Bir Devlet Etkileşimi İlişkisi Üniversitesi Üzerine Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (4), 287-310.
- Davar, S. C., Ranju, B., (2012), Relation Between Job Satisfaction & Job Performance: A Meta-Analysis, Indian Journal of Industrial Relations, 48 (2), 290-305.
- DelCampo, R. G., (2011), Human Resource Management, McGraw Hill, N. Y.
- Demirci, K., (2014), Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6 (1), 177-184.

- Demirel, Y., (2008), İş Tatmini ve Öğrenme Motivasyonu, U. A. Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 14.
- Dennis, R. S., Bocernea, M., (2005), Development of the Servant Leadership, An Assessment Instrument, Leadership and Organization Development Journal, 26 (8), 600–615.
- Dennis, R., Winston, B. E., (2003), A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument, Leadership & Organization Development Journal, 24 (8), 455-459.
- Dessler, G., (1991), Personnel /Human Resource Management, New Jersey, PrenticeHall.
- Dessler, G., (2013), Human Resource Management, (13. Edition), Pearson Education Inc, N.J.
- Dinçer, M. K., Bitirim, S., (2007), Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 28, 59-71.
- Dinçer, M. K., Öksüz, B., (2011), Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek, Erciyes İletişim Dergisi Akademia, 2 (2), 2-18.
- Doğan, B., (2017), Hizmetkar Liderlik, Münevver Ölçüm Çetin (Ed.), Güncel Liderlik Kuramları, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Drath, W. H., Palus, C. J., (1994), Making Common Sense: Leadership As Meaning-Making İs A Community of Practice, CCL Report NO 156.
- Drury, S., (2004), Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and With Job Satisfaction and Organizational Commitment, Submitted to Regent University School of Leadership Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.
- Duman, M. Ç., Akdemir, B., (2016), Research for Determining the Relationship between Mobbing and Employee Performance, Journal of Academic Researches, 7 (2), 29-52.
- Duncan, W. J., (1981), Organizational Behavior, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Durmuş, S., Günay, O., (2007), Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Etmenler, Erciyes Tıp Dergisi (Erciyes Medical Journal), 29 (2), 139-146.

- Durukan, H., (2006), Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (2), 277-286.
- Duyan, E. C., (2012), Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Duyan, E. C., Dierendonck, V., (2014), Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, Sosyoloji Konferansları, 49, 1-32.
- Edizler, G., (2010), Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma, Selçuk İletişim: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 6 (2), 137-150.
- Effect Size Calculator for T-Test, (2020), <https://www.socscistatistics.com/effectsize/default3.aspx>, (Erişim tarihi 20.10.2020).
- Ehrhart, M. G., (2004), Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior, Personnel Psychology, 57, 61-94.
- Ekinci, A., (2015), Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, Eğitim ve Bilim Dergisi, 40 (179), 341-360.
- Ekiyor, A., Karagül, S., (2016), Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi, Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 1 (3), 13-25, ISSN 2149-6161.
- Eren, E., (1996), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E., (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E., (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E., (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (11. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E., (2012), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (13. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, F., Yalçıntaş, M., (2017), Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği, UIİİD-IJEAS (16. UIK Özel Sayısı), 851-864, ISSN 1307-9832.
- Eroğlu, F., (2004), Davranış Bilimleri, (6. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.

- Eroğlu, F., (2013), Davranış Bilimleri, (13. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Ersoy, N. C., (2017), Davranış Bilimleri “Motivasyon”, Ed. Mehmet Zencikıran, Bursa, Dora Basım Yayım Dağıtım.
- Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O., Doğan, S., (2013), Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 14, 115-121.
- Erşangur, C., (2003), İşletmede Çalışanların Performanslarını Artırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katılımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Fairholm, M. R., Fairholm, G., (2000), Leadership Amid the Constraints of Trust, Leadership & Organization Development Journal, 21, 102-109.
- Faleh, F. A., Abdel Majid, M., (2005), Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions, (1. Edition), Dar Al-Maysarah Publishing, Distribution and Printing.
- Farling, L. M., Stone, G. A., Winston, E. B. (1999), Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research, Journal of Leadership & Organizational Studies, 6 (1/2), 49-72.
- Fındıkçı, İ., (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, (3. Baskı), İstanbul, Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ., (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, (5. Baskı), İstanbul, Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ., (2009), Hizmetkar Liderlik, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ., (2012), Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, (3. Baskı), İstanbul, Alfa Yayınları.
- French, J. R. P., Jr., Raven, B. H., (1959), The Bases of Social Power, in D. Cartwright (Ed.), Studies in Social Power, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 151-164.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., Fitzpatrick, J. J., (2009), Attitudes Towards Collaboration and Servant Leadership Among Nurses, Physicians And Residents, Journal of Interprofessional Care, 23 (4), 331–340.
- Garcia-Izquierdo, A. L., Moscoso, S., Ramos-Villagrasa, P. J., (2012), Reactions to the Fairness of Promotion Methods: Procedural Justice and Job Satisfaction, International Journal of Selection and Assessment, 20 (4). DOI: 10.1111/ijsa.12002.

- Gavcar, E., Bulut, Z. A., Engin, K., (2006), Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13 (2), 31-45.
- Genç, N., (2007), Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar, (3. Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Gençay, Ö. A., (2007), Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 15 (2), 765-780.
- Genel Türkçe Sözlük, (2014), Lider, (Erişim Tarihi: 05.06.2018).
- George, D., Mallery, M., (2010), SPSS for Windows Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update, (10. Edition), Boston, Pearson.
- George, J. M., Jones, G. A., (1996), Understanding and Managing Organizational Behaviour, Addison-Wesley Publishing Group.
- Gerstner, C. R., Day, D., (1997), Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, Journal of Applied Psychology, 82 (6), 827-844.
- Ghazi, S. R., Shahzad, S., Shahzada, G., Gillani, U. Z., (2011), Job Satisfaction of Head Teachers for the Selected Twenty Dimensions of Job, International Journal of Academic Research, 3 (1), 651-654.
- Gök, S., (2006), XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, (1. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Graham, J. W., (1991), Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral, Leadership Quarterly, 2 (2), 105-119.
- Greenleaf Center for Servant Leadership, What is Servant Leadership <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>, (Erişim Tarihi: 31.03.2018).
- Greenleaf, R. K., (1970), The Servant As Leader, Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Greenleaf, R. K., (1977), Servantleadership — A Journey in to the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, <https://www.greenleaf.org>, (Erişim Tarihi: 31.03.2018).
- Greenslade, J. H., Jimmieson N. L., (2007), Distinguishing Between Task and Contextual Performance for Nurses: Development of a Job Performance Scale, Journal of Advanced Nursing, 58 (6), 602-611.

- Griffin, M. A., Neal, A., Neale, M., (2000), The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints, *International Association for Applied Psychology*, 49 (3), 517-533.
- Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K., (2007), A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347.
- Grote, D., (2005), Driving True Development, *Training*, 42 (7), 24-29.
- Guillaume, O., Honeycutt, A., Savage, A., Amy, R., (2013), The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction, *Journal of Business and Economics*, 4 (5), 444-448.
- Gupta, M., (2014), Employees Satisfaction Towards Monetary Compensation Practices, *Global Journal of Finance and Management*, 6 (8), 757-764.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H., (2008), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11.
- Gümüş, M., Öksüz, B., (2009), İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, *Journal Of Yasar University*, 14 (14), 2129-2150.
- Gümüş, Z., (2017), Sağlık Sektöründe Liderlik Sağlık Yöneticisinin El Kitabı. Ankara, Hayat Yayın Grubu.
- Güney, S., (2011), Örgütsel Davranış, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S., (2012a), Örgütsel Davranış, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S., (2012b), Liderlik, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S., (2015), Davranış Bilimleri, (9. Baskı), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S., Yüksel M., (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Kara Kuvvetleri Komutanlığı Dokuzuncu Kolordu Komutanlığı, Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Gürüz, D., Yaylacı, G. Ö., (2007), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, (3. Baskı), İstanbul, MediaCat Yayınları.

- Güzeller, C. O., Üstünel, F., (2016), Effects of Mobile Learning on Academic Achievement A Meta Analysis Study, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (3226872), 528-561.
- Hassan, A., (2008), Administrative Information System, University House for Publishing and Printing, Alexandria, Egypt.
- Hebert, S. C., (2004), The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction from the Follower's Perspective, Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences, 11 (1), 685-697.
- Hirszowicz, M., (1981), Industrial Sociology: An Introduction, Martin Robertson & Company, Oxford, The UK.
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., Wu, D., (2018), Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-analysis, Journal of Management, 44, 501-529.
- Hofmans, J., (2012), Individual Differences in Equity Models: Vrije Universiteit Brussels, Belgium.
- House, R. J., (1996), Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory, Leadership Quarterly, 7 (3).
- Hu, J., Liden, R. C., (2011), Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership, Journal of Applied Psychology, 96 (4), 851-62, DOI: 10.1037/a0022465.
- Human Research Dergisi, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/kasim-2011/ahh-superformans-gorismeleri/2047.aspx>, (Erişim Tarihi: 11.11.2019).
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M., (1985), Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, Psychological Bulletin, 97 (2), 251-273.
- Ikramullah, M., Shah, B., Khan, S., Ul Hassan, F. S., Zaman, T., (2012), Purposes of Performance Appraisal System: A perceptual Study of Civil Servants in District Dera Ismail Khan Pakistan, International Journal of Business and Management, 1 (7), 37-45.
- Irving, J. A., (2004), Servant Leadership and the Effectiveness of Teams: Findings and Implications, Paper Presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA.
- Irving, J. A., (2005), Servant Leadership and the Effectiveness of Teams, Submitted to Regent University School of Leadership Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Philosophy in Organizational Leadership.

- Irving, J. A., Longbotham, G. J., (2007), Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on Items in the Organizational Leadership Assessment, *International Journal of Leadership Studies* 2 (2), 98-113.
- Işık, N., (2014), Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbrahimoğlu, N., (2008), Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu, E. O., Karakitapoğlu Aygün, Z., (2004), Self-Contruals and Values in Different Culturaland Socioeconomic Contexts, *Genetic, Social and General Monographs*, 130 (4), 277-306.
- İslamoğlu, H. A., (2011), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Jaramillo, F., Bande, B., Varela, J., (2015), Servant Leadership and Ethics: A Dyadic Examination of Supervisor Behaviors and Salesperson Perceptions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35 (2), 108-124.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., Solomon, P., (2013), The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 26 (3), 271-282.
- Javed, M., Balouch R, Hassan, F., (2014), Determinants of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development* ISSN 2164-4063 2014, 4 (2), 120-140.
- Johnson, J. W., (2003), Toward A Better Understanding of the Relationship Between Personality and Individual Job Performance, *Personality and Work: Reconsidering the Role Of Personality in Organizations*, 83, 120.
- Johnson, L. R., (2008), An Exploratory Study of Servant Leadership, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction Among High-Tech Employees, Doctoral Thesis, University of Phoenix.
- Johs, G., Saks, A. M., (2001), *Organizational Behaviour*, (5. Edition), USA, Pearson Education Canada Inc. Toronto.
- Jones, D., (2012), Does Servant Leadership Lead To Greater Customer Focus and Employee Satisfaction, *Business Studies Journal*, 4 (2), 22–33.

- Joseph, E. E., Winston, B. E., (2005), A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust, *Leadership & Organizational Development Journal*, 26 (1), 6-22.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., (1993), Job Satisfaction As A Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56 (3), 388-421.
- Judge, T. A., Piccola, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., Rich, B. L., (2010), The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta- Analysis of the Literature, *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 157-167.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K., (2001), The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Kahveci, H., (2012), İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kanungo, R. N., (2001), Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, (4), 257-265.
- Karaalioğlu, Z., (2019), Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K., Satır, F., (2019), Çalışanların Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının, Performansları Üzerindeki Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 87-111.
- Karasar, N., (2009), Bilimsel Araştırma Yöntemi, (2. Baskı), Ankara, Nobel Yayınları.
- Karatepe, O., Sökmen, A., (2006), The Effects of Work Role and Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees, *Tourism Management*, 27 (2), 255-268.
- Karip, E., (1998), Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kaya, F., Oğuzöncül, A. F., (2016), Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, *Dicle Tıp Dergisi*, 43 (2), 248-255.
- Kaya, Y. K., (1984), Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, (2. Baskı), Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

- Kaynak, R., Bülbul, M., (2008), 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farlılıkları, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (1), 269-292.
- Keklik, B., Coşkun Us, N., (2013), Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), 143-161.
- Keser, A., (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, Alfa Aktüel.
- Kılıç, K. C., Portakal, S., (2016), Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi Gaziantep İlinde Seyahat Acentaları Örneği, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 (2), 199-212.
- Kılıç, N., Tel, H., (2017), Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi, Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, 25 (1), 31-40.
- Kılınç, E., Paksoy, M. H., (2017), Sağlık Çalışanlarında Performans Algı Düzeyinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20 (2), ISSN: 2564-7458, 151-159.
- Kılınç, T., (1995), Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler; Liderliğe İkameler Yaklaşımı (Substitutes for Leadership), İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24 (1), 59-76.
- Kırmızı, İ., Güler, M., Dirican, M., Yeni, Z., (2013), Hizmetkar Liderliğin Takım Çalışmasına Etkisi ve Bir Üniversitede Araştırma Uygulaması, Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Bildiri Kitabı, 471-478.
- Kiker, D. S., Callahan, J. S., Kiker, M. B., (2019), Exploring the Boundaries of Servant Leadership: A Meta-Analysis of the Main and Moderating Effects of Servant Leadership on Behavioral and Affective Outcomes, Journal of Managerial Issues XXXI (2).
- Koçel, T., (2001), İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, (8. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçel, T., (2005), İşletme Yöneticiliği, (10. Baskı), Denizli, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., (2007), İşletme Yöneticiliği, (11. Baskı), Denizli, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., (2013), İşletme yöneticiliği, (13. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.

- Koopmans L., Bernaards C. M., Hildebrandt V. H., (2011), Conceptual Frameworks of Individual Work Performance, *Journal of Occupational and Environmental Medicine/ American College of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (8), 856-66.
- Korkmazer, F., Ekingen, E., Yıldız, A., (2016), Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (3), 271-281.
- Kök Bayrak, S., (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-310.
- Köroğlu, E., (2011), Bilişsel Davranışçı Psikoterapiler: Temel Kavramlar, Temel Yaklaşımlar, (2. Baskı), Ankara, Hekimler Yayın Birliği.
- Köroğlu, Ö., (2011), İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme, *Z.K.Ü., Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 2011.
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., Köse, T., (2015), Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19 (2), 239 - 262.
- Kristensen, K., Juhl, H. J., Eskildsen, J., Nielsen, J., Frederiksen, N., Bisgaard, C., (2006), Determinants of Absenteeism in a Large Danish Bank, *International Journal of Human Resource Management*, 17 (9): 1645-1658, DOI: 10.1080/09585190600878527.
- Küçük, A. A., (2005), Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Laub, J. A., (1999), Assessing the Servant organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Education, Florida.
- Laub, J., (2004), Defining Servant Leadership: A recommended Typology for Servant Leadership Studies, *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*, http://www.strandtheory.org/images/Laub_-_Defining_Servant_Leadership.pdf, (Erişim Tarihi: 01.07.2017).
- Laub, J., (2018), Explaining the Servant Mindset: The OLA Servant Leadership Model, *Leveraging the Power of Servant Leadership*, 73-111, DOI: 10.1007/978-3-319-77143-4_4.
- Lee, Y. H., Yang, L. S., Wan, K. M., Chen, G. H., (2010), Interactive Effects of Personality and Friendship Networks on Contextual Performance, *Social Behavior and Personality*, 38 (2), 197-208.

- LePine, J. A., Van Dyne, L., (2001), Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability, *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 326-336.
- Lichtenwalner, B., (2011), Fortune's Best Companies to Work for With Servant Leadership, <http://modernservantleader.com/servant-leadership/fortunes-best-companies-to-work-for-with-servant-leadership/>, (Erişim Tarihi: 05.06.2018).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., Meuser, J., (2014), Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance, *Academy of Management Journal* 57 (October): 1434-1452.
- 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 (2), 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J., Hu, J., Wu, J., Liao, C., (2015), Servant leadership: Validation of A Short Form of the SL-28 The Leadership Quarterly, 26 (2), 254-269.
- Likert, R., (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York, McGraw Hill.
- Locke, A. E., (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., While Alison, E., (2012), Job Satisfaction Among Hospital Nurses Revisited: A Systematic Review, *International Journal of Nursing Studies*, 49 (8), 1017-1038. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009.
- Lubin, K. A., (2001), Visionary Leader Behaviors and their Congruency with Servant Leadership Characteristics, *Dissertation Abstracts International*, 62 (08) 2645. UMI Number: 3022943.
- Luthans, F., (2011), *Organizational Behaviour*, (12. Edition), New York, McGraw Hill Co.,
- Maidani, E. A., (1991), Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors, *Public Personnel Management*, 20 (4).
- Martins, H., Proena, T., (2012), Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in A Population of Portuguese Hospital Workers, *FEP Working Papers, Researchwork in Progress*, 471.

- Maslow, A. H., (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Masllyn, J. M., Uhl_Bien, M., (2001), Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self_Effort and Other's Effort on Relationship Quality, *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 697-708.
- McCann, J. T., Graves, D., Cox, L., (2014), Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals, *International Journal of Business and Management*, 9 (10).
- McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., Van Haselen, R., Griffin, M., Fisher, P., (2007), The Hawthorne Effect: A Randomised, Controlled Trial, *BMC Medical Research Methodology*, 7 (1), DOI: 10.1186/1471-2288-7-30.
- McCarren, H. S., Lewis Smith, J., Belton, L., Yonovsky, B., Robinson, J., Osatuke, K., (2016), The Beginning of the Veterans Health Administration's Journey Towards a Culture of Servant Leadership: Creation Of A Multi-Rater Feedback Assessment for the Development of Servant Leaders, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 3 (1), 12-51.
- McDonnell, H. N., (2011), Examining Job Satisfaction, Emotional Intelligence and Servant Leadership: A Crrrelational Research Design, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.
- McGregor, D.M., (1997), The Human Side of Enterprise, in *Management*: 97/98, (5. Edition), Fred H. Maidment (Ed.), 204-208.
- Medina Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., Ramos-Rodríguez, A. R., (2017), Relationship Between Work-Family Balance, Employee Well-Being and Job Performance, *Academia Revista Latino Americana de Administración*, 30 (1), 40-58.
- Mendez Morse, S., (1992), Leadership Characteristics that Facilitate School Change, Texas, Southwest Educational Development Labaratory.
- Mete, M., Karahan, M., (2014), Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (2), 15-32.
- Miears, L. D., (2004), Servant-Leadership and Job Satisfaction: A correlational Study in Texas Education Agency Region X Public Schools, *Dissertation Abstracts International: Section A. Humanities and Social Sciences*, 65 (9): 3148093.
- Mishra, P. K., (2013), Job Satisfaction, *Journal of Humanities and Social Science*, 14 (5), 45-54.

- Mitchell, B., Gamlem, C., (2012), The Big Book of HR, New Jersey, Career Press.
- Mondy, W., (2002), Humman Resource Management, New Jersey, , (8. Edition), Prentice Hall.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., Campion, M. A., (2005), Selecting Individuals in Team Settings: The Importance Of Social Skills, Personality Characteristics and Teamwork Knowledge, Personnel Psychology, 58, 583-611.
- Mrayyan, M. T., (2005), Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public To Private Hospitals İn Jordan, Jornal of Nursing Management, 13(1), 40-50, DOI:10.1111/J.1365-2834.2004.00453x.
- Muchemi, W. T., (2015), Factors Affecting Employee Satisfaction in Nongovernmental Organizations: A Case Study of Africa Yoga Project. United Stated International University Africa, The Degree of Executive Master of Organizational Development, Kenya.
- Muchiri, H., (2016), Effects of Rewards on Employee Performance in the Hospitality Industry: A Case of Nairobi Serena Hotel, Doctoral Dissertation, United States International University-Africa.
- Muda, I., Rafiki, A., Harahap, M. R., (2014), Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia, International Journal of Business and Social Science, 5 (2), 73-80.
- Munir, Y., Malik, M. E., Javaid, B., Arshad, A., Khalid, M., Nawaz, R., Nazir, S., (2013), Empirical Investigation of Ethical Leadership, Job Turnover, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Far East Journal of Psychology and Business, 10 (2), 12-20.
- Murphy, K. R., Cleveland, J., (1995), Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives, Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Musal, B., Elçi Ö. Ç., Ergin, S., (1995), Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum, Toplum ve Hekim, 10 (68), 2-7.
- Nal, M., Nal, B., (2018), Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 8 (1), 131-140.
- Nal, M., Tarım, M., (2017), Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi, AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (2), 117-141.
- Nauman, S., Igbal, S., (2005), Challenges of Virtual Project Management in Developing Countries, Published in IEEE International Engeneering

- Nayeri, N., Jafarpour, H., (2014), Relationship Between Clinical Competence and Motivation Needs of Nurses Based on the Mccllland Theory, Nursing Practice Today, 1 (2), 86-92.
- Nelson, B., Economy, P., (2010), Yöneticilik for Dummies, (2. Baskı), (Çev. Ali Ümit Sensoy), İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık.
- Njagi, M. M., (2013), Assessment of the Status of E-Learning as Course Delivery Method in Public Universities in Kenya, Doctoral Thesis, Kenya University, Kenya.
- Northouse, P. G., (2016), Leadership Theory and Practice, (7. Edition), London, Sage Publication.
- Nur, D., (2011), Kamu Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinden İş Doyumu ve Stres İlişkisi, Klinik Psikiyatri Dergisi, 14 (4), 230-240.
- Nurse, L., (2005), Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring the Linkages, The International Journal of Human Resource Management, 16 (7), 1176-1194.
- O'Connell, M. S., Hartman, N. S., McDaniel, M. A., Grubb, W. L. , Lawrence, A., (2007), Incremental Validity of Situational Judgment Tests for Task and Contextual Job Performance, International Journal of Selection and Assessment, 15 (1), 19-29.
- Okakın, N., (2008), Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Ong, Q., (2011), Does Risk Based Occupation Choice Matter for Job Satisfaction? Evidence from the German Reunification Experiment, SSRN Electronic Journal, DOI: 10.2139/ssrn.2202669.
- Önen, L., Tüzün, M. B., (2005), Motivasyon, İstanbul, Epsilon Yayınevi.
- Öner, Z. H., (2008), Hizmetkar Yöneticilik ile İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Roller, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örgev, C., Sütü, E. S., (2018), Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği, Sağlık Akademisyenleri Dergisi Health Care Acad J, 5 (1), 47-53.

- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y., (2006), Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13 (1), 39-51.
- Özcan, E., (2011), İşyerinde Ergonomik Risklerin Değerlendirilmesi ve Hızlı Maruziyet Değerlendirme (HMD) Yöntemi, Mühendis ve Makina, 52 (616), 86-89.
- Özçınar, F., Demirel, Y., (2009), Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (1), 129-145.
- Özdamar, K., (2004), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K., (2017), Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellermesi, Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özer, Ö., (2019), Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi, Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi, 6 (1), 105-112.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2013), Örgütsel Davranış, (6. Baskı), Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2018), Örgütsel Davranış, (8. Baskı), Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmutlu, İ., (2011), Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Ü., (2006), Organizasyonlarda Performans Yönetimi, (1. Baskı), İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, Z., DüNDAR, H., (2003), Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (2), 57-67.
- Page, D., Wong, P. T. P., (2000), A Conceptual Framework for Measuring Servant – Leadership, in S. Adjibolosoo Ed., The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, American University Press.
- Palalar Alkan, D., (2016), Etik Liderlik, İstanbul, Derin Yayınları.

- Palalar Alkan, D., Arıkboğa, Ş., (2017), Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 24 (2), 349-369.
- Palmer, M. J., (1993), Performans Değerlendirmeleri, İstanbul, Rota Yayıncılık.
- Parolini, J. L., (2007), Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership, Regent University, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3264263.
- Parvin, M. M., Kabir, N., (2011), Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector, Australian Journal of Business and Management Research, 1 (9), 113-123.
- Patterson, K., (2003), Servant Leadership A Theoretical Model, School of Leadership Studies Regent University, Servant Leadership Research Roundtable, August, https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- Pearce, C. L., Conger, J. A., (2003), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peng, Y. P., (2014), Job Satisfaction and Job Performance of University Librarians: A Disaggregated Examination, Library and Information Research, 36 (1), 74-82.
- Polat, F., (2013), Eğitim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkâr Liderlik Düzeyi (Elazığ İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Pride W. M., Hughes, R. J., Karpoor, J. R., (2008), Introduction to Business, (11. Edition), China, South Western.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K. E., (2000), Adaptability in the Workplace: Development of A Taxonomy of Adaptive Performance, The Journal of Applied Psychology, 85 (4), 612-624.
- Ramlall, S. J., (2008), Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior, Journal of Applied Social Psychology, 38 (6), 1580-1600. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2008.00360.x.
- Ramsey, J., Punnett, B. J., Greenidge, D., (2008), A Social Psychological Account of Absenteeism in Barbados, Human Resource Management Journal, 18 (2), 97-117.
- Reber, G., Auer Rizzi, W., Maly, M., (2004), The Behaviour of Managers in Austria and The Czech Republic: An Interculturel Comparison Based on the Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making, Journal for East European Management Studies, 9 (4), 411-429.

- Reilly, R. R., Aronson Z. H., (2009), Managing Contextual Performance, Smither W. and London M. (Ed.), Performance Management, Putting Research into Action, John Wiley&Sons, 297-328.
- Renn, R. W., Fedor, D. B., (2001), Development and Field Test of A Feedback Seeking, Selfefficacy, and Goal Setting Model of Work Performance, Journal of Management, 27 (5), 563-583.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M., (2013), Yönetim Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar, (8. Baskı), Adem Ögüt (Çev. Ed.), Ankara, Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., (2013), Örgütsel Davranış. (14. Baskıdan Çev.) İnci Erdem (Çev. Ed.), Ankara, Nobel Yayınları.
- Russell, R. F., Stone, A. G., (2002), A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, Leadership & Organizational Development Journal, 23 (3), 145-157.
- Saari, L. M., Judge, T. A., (2004), Employee Attitudes and Job Satisfaction, Human Resource Management, 43 (4), 395-407.
- Saland. P., Dillman, D. A., (1994), How to Conduct Your Own Survey, New York, Wiley.
- Sandage, S. J., Wiens, T. W., (2001), Contextualizing Models of Humility and Forgiveness: A Reply to Gassin, Journal of Psychology and Theology, 29 (3), 201-211.
- Sarioğlu Uğur S., Uğur, U., (2014), Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6 (1), 122-136.
- Sarıyer, S., (2019), Yönetici hemşirelerin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Yenilikçi Davranışlarına ve İş Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Saruhan, Ş. C., (2016), Farklı Bakış Açılarından Liderlik. Liderlik Çalışmaları, Müge Leyla Yıldız (Ed.), (2. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları, 1-22.
- Satır, F., (2017), İşgörenlerin Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Savaş, A. T., (2005), Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemin Rolü, İstanbul, Çantay Kitapevi.

- Sayıl, İ., Haran, S., Ölmez, Ş., Özgüven, H. D., (2004), Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri, *Kriz Dergisi*, 5 (2), 71-77.
- Saylı, H., Baydok, A., (2014), *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Schwantes, M., (2015), Servant Leadership: the Case for the Best Leadership Philosophy, *Leadership Excellence Essentials*, Publisher HR.com, 32 (5), 30-31.
- Scott, H., (2005), Moving Into Management: How 360 Worked for Me, *Management in Education*, 18 (5), 31-37.
- Seçmen, S., (2001), Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri ile İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK’ da Yapılan Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., Santora, J. C., (2008), Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations, *Journal of Management Studies*, 45 (2), 402- 424.
- Sevimli, F., İşcan Ö. F., (2005), Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Academic Review*, 5 (1), 55-64.
- Shanks, N. H., (2012), *Management and Motivation*, S. B. Buchbinder & N. H. Shanks (Ed.), *Introduction to Health Care Management*, Jones and Bartlett Publishers, 23-35.
- Simatwa, E. M. W., (2011), Job Satisfaction and Dissatisfaction Among Teachers in Kenya, *Kenya Journal of Education, Planning, Economics and Management*, 3 (3), 1810-1820.
- Singh J., Jain, M., (2013), A Study of Employees’ Job Satisfaction and Its Impact on their Performance, *Journal of the Indian Research*, (ISSN: 2321 4155). 1 (4), 105-111.
- Sinha, D., Shukla, S. K., (2013), Study of Job Satisfaction of the Employees of Private Sector Banks, *International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)*, 2 (2), 33-40.
- Smith Brien, N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. N., (2004), Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 80-91.
- Sofuoğlu Çiçek, S., (2010), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Solmuş, T., (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Sonnentag, S., Frese, M., (2002), Performance Concepts and Performance Theory, in S. Sonnentag (Ed.), Psychological Management of Individual Performance, John Wiley & Sons, 4-25.
- Spears, L. C., (1995), Servant Leadership and The Greenleaf Legacy, in Spears, L. C. (Ed.), Reflections on Leadership, New York, John Wiley & Sons.
- Spears, L. C., (2004), Practicing Servant-Leadership, Leader to Leader, 2004 (34), 7-11, DOI: 10.1002/ltl.94.
- Spears, L. C., (2010), Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, The Journal of Virtues & Leadership, 1 (1), 25-30.
- Spellman, R., (2011), Yeni Liderlik Yeni Ekonomide Sürdürülebilir Başarının Temeli, (Çev. Levent Ökdem ve Evin Kantemir), İstanbul, Optimist Yayınları.
- Stapleton, C. D., (1997), Basic Concepts and Procedures of Confirmatory Faktor Analysis. Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, Austin, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED407416.pdf>, (Erişim tarihi 20.10.2020).
- Stollberger, J., Heras, M. L., Rofcanin, Y., Bosch, M. J., (2019), Serving Followers and Family? A Trickle-Down Model of How Servant Leadership Shapes Employee Work Performance, Journal of Vocational Behavior, 112, 158-171.
- Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K., (2003), Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, Leadership & Organizational Development Journal, 25 (4), 349-361.
- Stone Romero, E. F., Alvarez K., Thompson L. F., (2009), The Construct Validity of Conceptual and Operational Definitions of Contextual Performance and Related Constructs, Human Resource Management Review, 19 (2), 104-116.
- Sun, H. Ö., (2002), İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Sümer, N., (2000), Yapısal Eşitlik Modelleri, Türk Psikoloji Yazıları, 3 (6), 49-74.
- Şencan, H., (2005), Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenlik ve Geçerlik, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Şenol, G., (2003), İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (1).

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, Öz Baran Ofset Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2011), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (7. Baskı), Ankara, Öz Baran Ofset Matbaacılık.
- Şimşek, Ö. F., (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ankara, Ekinoks.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., (2013), Using Multivariate Statistics (6. Edition), Boston: Allyn and Bacon.
- Tanrıöğen, Z. M., Çoban, O., (2019), Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, Turkish Studies, 14 (4), 2705-2723.
- Tatlı, H., Kaya, H., Halisdemir, N. B., (2008), Bingöl İl Merkezinde Bulunan Hastanelerde Görev Yapan Hekimlerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi, İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 15 (3), 151-161.
- Tayfun, A., Çatır, O., (2013), Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 114-134.
- Taylor, T. A., (2002), Examination of Leadership Practices of Principals Identified As Servant Leaders, Ed. D. Dissertation, University of Missouri – Columbia, United States, Dissertations Abstracts International (Publication No. AAT3052221).
- Taylor, T., Martin, B., Hutchinson, S., Michaels, J., (2007), Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders, International Journal of Leadership in Education, 10 (4), 401- 419, DOI: 10.1080/13603120701408262.
- Tekin, Y., Ehtiyar, R., (2011), Başarının Temel Faktörleri: Vizyoner Liderler, Journal of Yaşar University, 24 (6), 4007-4023.
- Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I., Aslan, S., (2016), Performans, İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (42), 1672-1679, ISSN: 1307-9581.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., Öksüz, S., (2015b), İş-aile Yaşam Çatışması, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişkiler, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3 (4), 27-42.
- Tekingündüz, S., Tengilimoğlu, D., (2013), Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi, Sayıştay Dergisi, 91, 77-103.

- Tekingündüz, S., Top, M., Seçkin, M., (2015a), İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği, Verimlilik Dergisi, 4, 39-64.
- Tekir, Ö., Çevik, C., Arık, S., Ceylan, G., (2016), Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Doyumu Düzeyleri ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi, Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 18 (2), 51-63.
- Temiz, E., (2016), Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Tengilimlioğlu, D., (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14), 1-16.
- Tınaz, P., (2013), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, Beta Yayınları.
- Tilev, S., Beydağ, K. D., (2014), Hemşirelerin İş Doyumu, Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi, 3 (1), 140-147, DOI: 10.5222/SHYD.2014.140.
- Tinsley, H. E., Tinsley, D. J., (1987), Uses of Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Journal of Counseling Psychology, 34 (4), 414-424.
- Tischler, L., Giambatista, R., McKeage, R., McCormick, D., (2016), Servant Leadership and Its Relationship With Core Self-Evaluation and Job Satisfaction, The Journal of Values-based Leadership, 9 (1), <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1148&context=jvb>, (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, A., (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Basımevi.
- Tözün, M., Çulhacı, A., Ünsal, A., (2008), Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 7 (5), 377-384, ISSN:1303-734X.
- Turhan, M., (2007), Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmen, F., (2016), Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Tütüncü, Ö., Küçükusta, D., (2008), Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon, 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, İzmir.

- Tziner, A., Joanis, C., Murphy, K. R., (2000), A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction, *Group & Organization Management*, 25 (2), 175–190.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.
- Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D., Köse, T., (2015), Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider- Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (2), 239-262.
- Us, A. T., (2007), İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayını.
- Uyargil, C., (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, (4. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Uyguç, N., Çımrın, D., (2004), DAE Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkezi Labratuarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Ünal, Ö. F., Günay, Z., (2016), Çalışanların Algıladıkları Performansları İle 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*, 6 (1), 273-289.
- Üngüren, E., Cengiz F., Algür, S., (2009), İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 36-56.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., Yozgat, U., (2013), Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 63-83.
- Valeri, D. P., (2007), The Origins of Servant Leadership, Degree of Doctor of Philosophy in Leadership and Administration Greenleaf University.
- Van Dierendonck, D., (2011), Servant Leadership. A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 37 (4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., Nuijten, I. (2011), The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 249–267.
- Van Dierendonck, D., Patterson, K., (2015), Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research, *Journal of Business Ethics*, 128 (1), 119-131.

- Van Dierendonck, D., Stam D., Boersma, P., De Windt, N., Alkema, J., (2014), Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 544-562, DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.014.
- Varol, E. S., (2001), *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 4292, 2001.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., (2000), Perspectives on Models of Job Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 2000: 2016226.
- Vroom, V. H., (1964), *Work and Motivation*, New York, John Wiley & Sons.
- Wagner, E. D., (1994), In Support of A Functional Definition of Interaction, *American Journal of Distance Education*, 8 (2), 6–29.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., Lenz, E. R., (2010), *Measurement in Nursing and Health Research*, New York, Springer Publishing Company.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., Oke, A., (2010), Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, And Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation, *Journal of Applied Psychology*, 95 (3), 517-529.
- Wang, J., Wang, X., (2012), *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications*, West Sussex, John Wiley & Sons.
- Washington, R. R., (2007), Empirical Relationships Between Theories of Servant, Transformational and Transactional Leadership, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6, DOI: 10.5465/AMBPP.2007.26509311.
- Washington, R. R., (2007), *Empirical Relationships Among Servant, Transformational and Transactional Leadership: Similarities, Differences and Correlations With Job Satisfaction and Organizational Commitment*, A Dissertation Submitted to Graduate Faculty of Auburn University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Auburn, Alabama.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., Field H. S., (2006), Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality, *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 700-716.
- Waterman, H., (2011), Principles of ‘Servant Leadership’ and How They Can Enhance Practice, *Nursing Management*, 17 (9), 24-26.
- Weis, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H., (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No.22, Minneapolis: University of Minnesota.

- Werner, J. M., (2000), Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24.
- Wickström, G., Bendix, T., (2000), The "Hawthorne effect" — What Did the Original Hawthorne Studies Actually Show?, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26 (4), 363-367.
- Wilson, F., (2002), Dilemmas of Appraisal, *European Management Journal*, 20 (6), 620- 629.
- Winston, B. E., (2002), *Be A Leader for God's Sake*, Virginia Beach, VA: Regent University-School of Leadership Studies.
- Winston, B. E., (2004), Servant Leadership at Heritage Bible College: A Single – Case Study, *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 600-617.
- Winston, B., (2003), Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in A Circular Model, *Servant Leadership research Roundtable-August*, https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf, (Erişim Tarihi: 31.03.2018).
- Wong, P. T. P., Davey, D. M. A., (2007), Best Practices in Servant Leadership, *Servant Leadership Research Roundtable*, July, http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf, (Erişim Tarihi: 24.09.2017).
- Wong, P. T. P., Page, D., (2003), Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile, Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., (2010), Consequences of Differentiated Leadership in Groups, *Academy of Management Journal*, 53 (1), 90-106.
- Yalçın, M., Karadağ, E., (2015), Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kùltürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakùltesi Dergisi*, 14 (2), 101-120.
- Yasemin, K., (2018), Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması: Sağlık Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (5), 324-334.
- Yaşan, A., Eşsizoğlu, A., Yalçın, M., Özkan, M., (2008), Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Araştırma Görevlilerinde İş Memnuniyeti, Anksiyete Düzeyi ve İlişkili Etmenler, *Dicle Tıp Dergisi*, 35 (4), 228-233.
- Yaşar, H., (2015), Akademisyenlerin Hizmetkâr Liderlik Algıları (Harran Üniversitesi Örneği), *Bozok Üniversitesi İlahiyat Fakùltesi Dergisi*, 7 (7), 159-170.

- Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A., (2007), Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (18).
- Yıldız, M. L., (Ed.) (2016), Liderlik Üzerine, Liderlik Çalışmaları, (2. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları, 23-60.
- Yılmaz, C., (2013), Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Yılmaz, C., Ceylan, A., (2016), Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma, Yildiz Social Science Review, 2 (2), 75-90.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., Jones, R. G., (2007), Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual - and Position-Focused Purposes on Attitudinal Outcomes, Human Resource Development Quarterly, 18 (3), 315-343.
- Yukl, G., (2006), Leadership in Organizations, (6. Edition), Pearson Prentice Hall, United States of America.
- Yumuşak, S., (2008), İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13 (3), 241-253.
- Yücel, R., (1999), İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (3), 110-128.
- Yüksekbilgili, Z., Küçüközkan, Y., (2017), Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi İle Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi , 8 (17), 34-46.
- Zaleznik, A., (1992), Managers and Leaders: Are They Different, Harvard Business Review, March-April, 1-14.
- Zehir, C., Akyüz, B., Eren, M.Ş., Turhan, G., (2013), The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as a Mediator. International Journal of Research in Business and Social Science, 2 (3), 1-13.
- Zel, U., (2011), Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar, (3. Baskı), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

EKLER

EK 1. Etik Kurul Kararı



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 12394646-044
Konu : Miray CELEPLİ SÜTBAŞ
(Anket İzni)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi: 07/02/2018 tarihli dilekçe.

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Miray CELEPLİ SÜTBAŞ'ın, "Hizmetkar Liderliğin İş Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastaneleri Örneği" konulu tez çalışması kapsamında anket uygulama talebi tarafımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Uzm. Dr. Mehmet AKDAĞ
İl Sağlık Müdürü a.
Başkan

EKLER:

1-Yazı(6 Sayfa)

Dağıtım:

S.B.Ü Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi
Antalya Kepez Devlet Hastanesi
Antalya Manavgat Devlet Hastanesi
Antalya Serik Devlet Hastanesi
Antalya Finike Devlet Hastanesi
Antalya Kumluca Devlet Hastanesi
Antalya Korkuteli Devlet Hastanesi
Antalya Elmalı Devlet Hastanesi
Antalya Kemer Devlet Hastanesi
Miray CELEPLİ SÜTBAŞ

Antalya İl Sağlık Müdürlüğü Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı Eğitim Bürosu
Hüsnü Karakaş Mah. Güneş Cad. No: 124 Kepez/ANTALYA
Faks No:242 3206091
e-Posta:semra.oral@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.antalyasm.gov.tr

Bilgi için: Semra ORAL

Unvan:HEMŞİRE

Telefon No:0 242 3206000/6044

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden bd650449-bb06-485f-bd8d-95c758a92f78 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İzni

Ölçeğin kullanılmasına dair Prof. Dr. Şebnem Aslan ve Prof. Dr. Musa Özata'dan e-posta yoluyla alınan izin

Kimden	(Şebnem Aslan) sebnemas@hotmail.com
Gönderilme tarihi	28 Mayıs 2017 Pazar 18:31
Kime	(Miray Celepli Sütbaş) miraysutbas@gmail.com

Tabiki kullanabilirsiniz kolaylıklar dilerim, Gaye Hocama selamlar ve sevgiler...

Prof. Dr. Şebnem Aslan, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Sağlık Kurumları Yönetimi ve Organizasyonu Ana Bilim Dalı.

Kimden	(Musa Özata) musaözata@gmail.com
Gönderilme tarihi	28 Mayıs 2017 Pazar 15:10
Kime	(Miray Celepli Sütbaş) miraysutbas@gmail.com

Benim açımdan sorun yok kullanabilirsiniz. Diğer yazarlara da sormanızı tavsiye ederim

Prof. Dr. Musa Özata, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

EK 3. İş Performansı Ölçeği İzni

Ölçeğin kullanılmasına dair Dr. Öğr. Üyesi Güner Çöl'den e-posta yoluyla alınan izin

Kimden	(Güner Çöl) gunercol@hotmail.com
Gönderilme tarihi	31 Ekim 2017 Salı 10:41
Kime	(Miray Celepli Sütbaş) miraysutbas@gmail.com

Kıymetli meslektaşım, kaynak göstererek kullanabilirsiniz. Başarılar ve kolaylıklar dilerim.

Dr. Öğr. Üyesi Güner Çöl, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Yönetimi

EK 4. İş Tatmini Ölçeği İzni

Ölçeğin kullanılmasına dair Aslı Baycan Binark'dan e-posta yoluyla izin alınmıştır.

Kimden	(Aslı Baycan Binark) asli@aslibaycan.com
Gönderilme tarihi	31 Ekim 2017 Salı 23:53
Kime	(Miray Celepli Sütbaş) miraysutbas@gmail.com

Ölçeği kullanabilirsiniz.

Aslı Baycan Binark, Sosyal Psikolog.



EK 5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Değerlendirme Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada, astların liderleri/amirleri ile olan etkileşimlerinin, iş performansının ve iş tatmininin üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Bu anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan, ikinci bölüm; liderinizin özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan, üçüncü bölüm; iş performansınızı belirlemeye yönelik sorulardan ve dördüncü bölüm ise; iş tatmininizi belirlemeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir.

Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. **Katılımınızın gönüllülük esasına dayalı olduğu bu ankette, sizden kimlik bilgileriniz, halen çalışmakta bölüme dair bilgiler istenilmemektedir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.**

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz

Yrd. Doç. Dr. Gaye Atilla (Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi)

Öğr. Gör. Miray Sütbaş (Akdeniz Üniversitesi, Kumluca MYO, mcelepli@akdeniz.edu.tr)

I. BÖLÜM

Aşağıda kişisel özelliklerinizi belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen durumunuzu belirleyen en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()		
Eğitim durumu	Lise ()	Lisans ()	Yüksek lisans ()	Doktora ()
Yaş	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()
	46-52 ()	53 ve üzeri ()		
Medeni durum	Bekar ()	Evli ()		
Çocuk sayısı	Yok ()	1 ()	2 ()	3 ve üzeri ()
Görevi	Başhekim ()	Başhekim Yardımcısı ()	Hastahane Müdürü ()	Başhemşire ()
	Müdür Yardımcısı ()	Sorumlu hemşire ()	Şef ()	Doktor ()
Mesleği	Memur ()	Doktor ()	Hemşire ()	Ebe ()
Bulunduğunuz yerde çalışma süreniz				 Yıl
Aylık net geliriniz				 TL

II. BÖLÜM

Aşağıdaki cümleler, halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki yöneticinizin “liderlik” düzeylerini, yöneticiye bağlı **üyelerin perspektifinden** belirlemeye ilişkin ifadeler olup, ifadelerin başına, “**Bölüm Başkanım/Amirim**” sözcüğünü getirerek katılım derecenizi boşluğa “**X**” işareti koyarak belirtiniz.

SORU NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Kurumun hangi hedefine ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.					
2	Takımdaki herkese değer verir.					
3	Açık ve gerçekçi hedefler belirler.					
4	Duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular.					
5	Her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler.					
6	Çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır.					
7	Sorunları çözmede çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer.					
8	Çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır.					
9	Katkı sağlamak için farkındalıklardan yararlanır.					
10	Çalışanları hata yaptıklarında affeder.					
11	Hizmet ettiklerinden bir şeyler öğrenir.					
12	Başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez.					
13	Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever.					
14	Başkalarına hizmet ederken kendinden ödün verir.					

III. BÖLÜM

Aşağıdaki cümleler sizin iş performansınızı ölçmeye yönelik ifadelerdir. Bu ifadelerde kendi düşünceleriniz doğrultusunda “X” işareti koyarak belirtiniz.

SORU NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Görevimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

IV. BÖLÜM

Aşağıdaki cümleler sizin iş tatmininizi ölçmeye yönelik ifadelerdir. Bu ifadelerde kendi düşünceleriniz doğrultusunda “X” işareti koyarak belirtiniz.

SORU NO	SORULAR Şimdiki işinden.....	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUN DEĞİLİM	NE MEMNUNUM NE MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirileri ile anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Miray CELEPLİ SÜTBAŞ

Doğum Yeri ve Yılı :

Medeni Hali :

Telefon :

Mail :

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü (2005-2009)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
(2009 - 2011)

Yabancı Diller ve Düzeyi :

İngilizce : Orta Düzey

İş Deneyimi :

2013 – (Devam Ediyor) : Akdeniz Üniversitesi, Kumluca Meslek Yüksekokulu,
Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi
Programı Öğretim Görevlisi

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

Özmen Ö. , Demir A. , Celepli M., "An Analysis of Iraq's Pre-Import Inspection, Testing & Certification Program: A'WOT Analysis", 9 th International Strategic Management Conference, Riga, LETONYA, 27-29 Haziran 2013, 99, 85-93

Celepli M., "Kent Ekonomisinde Kadın Girişimciliğinin Rolü", International Multidisciplinary Conference, Antalya, Türkiye, 21-22 Nisan 2016, 357-368

Karabekir M. , Tozlu E. , Akçay A., Celepli M., "Y Kuşağı Bireylerin Algılarındaki Liderler ve Özelliklerinin Tespiti Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz", 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İSTANBUL, TÜRKİYE, 26-28 Mayıs 2016, 803-813