

**T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
İNCELENMESİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
Rabia KIRTEKE**

**Danışman
Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ**

Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2023, KAYSERİ

**T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
İNCELENMESİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Rabia KIRTEKE**

**Danışman
Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ**

Haziran 2023, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Rabia KIRTEKE

TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU



T.C.

KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Program Adı: Yüksek Lisans

Tez Başlığı: Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Kayseri İli Örneği

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 84 sayfalık kısmına ilişkin 16.06.2023 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: %10' dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Giriş dahil
2. Ana Bölümler dahil
3. Sonuç dahil
4. Alıntılar dahil/hariç
5. Kapak hariç
6. Önsöz ve Teşekkür hariç
7. İçindekiler hariç
8. Kaynakça hariç
9. Özet hariç
10. Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 16/06/2023

Danışman: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Öğrenci: Rabia KIRTEKE

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Kayseri İli Örneği” adlı Yüksek Lisans tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Rabia KIRTEKE

Danışman

Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Sağlık Yönetimi ABD Başkanı

Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ danışmanlığında Rabia KIRTEKE tarafından hazırlanan “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Kayseri İli Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

02 /05 / 2023

JÜRİ:

Danışman	: Unvan Adı SOYADI	İmza
Üye	: Unvan Adı SOYADI	İmza
Üye	: Unvan Adı SOYADI	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

.....

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Öncelikle yüksek lisans tez çalışmamın en başından sonuna kadar tecrübe, bilgi ve birikimini benimle paylaşarak bana yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Özgür Demirtaş' a teşekkür ederim. Beni bugünlere en iyi imkânları sunarak getiren ve yine zorlu tez sürecimde beni hiç yalnız bırakmadan maddi ve manevi her türlü desteği bana sunan aileme teşekkür ederim.

Rabia KIRTEKE, Kayseri, 2023

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

Rabia KIRTEKE

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2023

Danışman: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

KISA ÖZET

Günümüzde işe ve çalışana bakış açısı birçok açıdan değişmektedir. Örgütler de değişen bu vizyona ayak uydurmak amacıyla izlenecek liderlik tiplerinde geleneksel yaklaşımdan çıkarak modern liderlik yaklaşımlarına yönelmektedir. Modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı alçakgönüllü olmayı, çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutmayı ve çalışanların gelişimini desteklemeyi içerir. Etkili bir iletişime ve empati yeteneğine sahip hizmetkâr liderler çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmakta ve çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri gibi çeşitli örgütsel davranışları üzerinde pozitif bir etki bırakmaktadır. Bu kapsamda mevcut çalışmada bu yönüyle hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada Kayseri’ de bulunan sağlık işletmelerinde görev yapan 385 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuç ve öneriler aşamasında da bu bulgular çerçevesinde sağlık çalışanlarına, yöneticilere ve işletmelere çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

**THE EFFECT OF HEALTHCARE PROFESSIONALS' SERVANT
LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
JOB SATISFACTION: THE CASE OF KAYSERİ PROVINCE**

Rabia KIRTEKE

Kayseri University, Institute of Graduate Education

M.SC Program Thesis, June 2023

Supervisor: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

ABSTRACT

Today, the perspective of work and employee is changing in many ways. In order to keep up with this changing vision, organizations are moving away from the traditional approach to modern leadership approaches in the types of leadership to be followed. One of the modern leadership approaches is servant leadership. The servant leadership approach involves being humble, prioritizing the needs of employees, and supporting the development of employees. Servant leaders who have an effective communication and empathy ability have a positive impact on employees and have a positive impact on various organizational behaviors of employees, such as organizational commitment and job satisfaction. In this context, the current study aims to examine the effect of servant leadership behaviors on organizational commitment and job satisfaction in this aspect. In the study, a questionnaire was applied to 385 health workers working in health enterprises located in Kayseri. As a result of the analyses conducted, it has been determined that servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and organizational commitment. During the results and recommendations phase of the study, various suggestions were presented to health professionals, managers and businesses within the framework of these findings.

Keywords: Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU	ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
ÖNSÖZ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderliğin Tanımı ve Gelişimi	4
1.2. Liderliğin Önemi	6
1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark	7
1.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	8
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı	8
1.4.2. Davranışsal Yaklaşım	9
1.4.3. Durumsal Yaklaşım	10
1.5. Modern Liderlik Kuramları	13
1.5.1. Dönüşümcü Liderlik	14

1.5.2. Etkileşimci Liderlik	14
1.5.3. Vizyoner Liderlik.....	15
1.5.4. Karizmatik Liderlik.....	16
1.5.5. Etik Liderlik.....	16
1.5.6. Kültürel Liderlik	17
1.5.7. Otantik Liderlik.....	17
1.6. Liderliğin Güç Kaynakları.....	17
1.6.1. Yasal Güç.....	18
1.6.2. Zorlayıcı Güç	18
1.6.3. Karizmatik Güç.....	19
1.6.4. Uzmanlık Gücü	19
1.6.5. Ödül Gücü.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

2.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı.....	20
2.2. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları	21
2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri.....	22
2.3.1. Patterson’ un Hizmetkâr Liderlik Modeli	22
2.3.2. Winston’un Hizmetkâr Liderlik Modeli	23
2.3.3. Page ve Wong’ un Hizmetkâr Liderlik Modeli	24
2.3.4. Farling’ in Hizmetkâr Liderlik Modeli	25
2.3.5. Hunter’ ın Hizmetkâr liderlik Modeli	26
2.3.6. Russel ve Stone’ un Hizmetkâr Liderlik Modeli	26
2.4. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri	27
2.4.1. Hizmetkâr Liderliğin Davranışsal Özellikleri.....	27
2.4.1.1. Dinleme	27
2.4.1.2. Empati	28
2.4.1.3. Farkındalık	28
2.4.1.4. Kâhyalık/Koruyuculuk.....	28
2.4.1.5. İyileştirme	28

2.4.1.6. İkna Etme	29
2.4.1.7. İleri görüşlülük	29
2.4.1.8. Kavramsallaştırma.....	29
2.4.1.9. Alçakgönüllülük.....	29
Spears (1996) Russel (2001) Fonksiyonel Katılımcı Patterson Dennis ve...	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	31
3.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Temel Kavramlar	32
3.2.1. İş Tatmini.....	32
3.2.2. Katılım	33
3.2.3. Sadakat.....	34
3.2.4. Mesleğe Bağlılık	34
3.2.5. Yönetime Bağlılık.....	35
3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	35
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	36
3.4.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler	36
3.4.1.1. Yaş	36
3.4.1.2. Cinsiyet	37
3.4.1.3. Eğitim Seviyesi	37
3.4.1.4. Çalışma Yılı	38
3.4.1.5. Medeni Durum	38
3.4.2. Örgütsel Bağlılığı etkileyen Örgütsel Faktörler.....	38
3.4.2.1. Ücret.....	38
3.4.2.2. İşin niteliği ve önemi.....	39
3.4.2.3. Yönetim ve liderlik	39
3.4.2.4. Örgütsel adalet	40
3.4.2.5. Örgüt kültürü.....	41
3.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler.....	41
3.4.3.1. Diğer İş İmkânları	41

3.4.3.2. Profesyonellik	42
3.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	42
3.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	42
3.5.1.1. Meyer ve Allen' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	43
3.5.1.2. Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	44
3.5.1.3. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	45
3.5.1.4. O'Reilly ve Chatman' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	46
3.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	46
3.5.2.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı	46
3.5.2.2. Salancik' in Yaklaşımı	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini Tanımı	48
4.2. İş Tatmini Önemi	49
4.3. İş Tatmini Teorileri	51
4.3.1. Kapsam Teorileri	51
4.3.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	52
4.3.1.2. Alderfer' in ERG Kuramı	53
4.3.1.3. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı	53
4.3.1.4. McClelland' in Başarı Motivasyon Teorisi	54
4.3.2. Süreç Teorileri	55
4.3.2.1. Adams' in Eşitlik Teorisi	55
4.3.2.2. Vromm' un Beklenti Teorisi	55
4.3.2.3. Locke' un Amaç Teorisi	55
4.3.2.4. Lawler ve Porter' in Beklenti Kuramı	56
4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	56
4.4.1. Bireysel Faktörler	57
4.4.1.1. Cinsiyet	57
4.4.1.2. Yaş	57
4.4.1.3. Eğitim	58

4.4.1.4. Medeni Durum	58
4.4.1.5. İş Tecrübesi	59
4.4.2. Örgütsel Faktörler	59
4.4.2.1. Ücret	59
4.4.2.2. İşin Niteliği	59
4.4.2.3. Ödül Mekanizmaları	60
4.4.2.4. Çalışma Koşulları	60
4.4.2.5. Yönetim Şekli	60

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Değişkenlere Yönelik Literatür Taraması ve Hipotezler	62
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	66
5.5. Veri Toplama Araçları	66
5.6. Verilerin Toplanması ve Analizi	67
5.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	67
5.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	68
5.8.1. Demografik Verilere Yönelik Bulgular	68
5.8.2. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analiz ve bulgular	70
5.8.2.1. Korelasyon Analizleri	70
5.8.2.2. Regresyon Analizleri	71

SONUÇ VE ÖNERİLER	73
--------------------------------	-----------

KAYNAKÇA	83
-----------------------	-----------

EKLER	98
--------------------	-----------

Ek 1. Bilimsel Veri Toplama Çalışması	98
---	----

ÖZ GEÇMİŞ	102
------------------------	------------

TEZ İNTİHAL RAPORU	103
---------------------------------	------------

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	<i>Kronolojik Liderlik Tanımları</i>	4
Tablo 1.2.	<i>Lider ve Yönetici Farkı</i>	8
Tablo 1.3.	<i>Likert' in Sistem 4 Modeli.....</i>	10
Tablo 1.4.	<i>Fiedler' in Durumsallık Yaklaşımı</i>	11
Tablo 1.5.	<i>Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lider.....</i>	15
Tablo 2.1.	<i>Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları</i>	22
Tablo 2.2.	<i>Hizmetkâr Liderliğin Davranışsal Özellikleri</i>	30
Tablo 5.1.	<i>Demografik değişkenlere ait frekans ve yüzdeler</i>	69
Tablo 5.2.	<i>Değişkenlere ve alt değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi</i>	71
Tablo 5.3.	<i>Bağımsız değişkene yönelik regresyon analizi.....</i>	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	<i>Hersey ve Blanchhard' ın Durumsallık Teorisi</i>	13
Şekil 1.2.	<i>Liderliğin Güç Kaynaklarına Verilen Olası Tepkiler</i>	18
Şekil 2.1.	<i>Patterson' un Hizmetkâr Liderlik Modeli</i>	23
Şekil 2.2.	<i>Winston' un Hizmetkâr Liderlik Modeli</i>	23
Şekil 2.3.	<i>Page ve Wong' un Genişleyen Daireler Modeli</i>	24
Şekil 2.4.	<i>Farling' in Hizmetkâr Liderlik Modeli</i>	25
Şekil 2.5.	<i>Hunter' ın Hizmetkâr Liderlik Modeli</i>	26
Şekil 2.6.	<i>Russel ve Stone' un Hizmetkâr Liderlik Modeli</i>	27
Şekil 3.1.	<i>Allen ve Meyer' e ait Örgütsel bağlılığın alt boyutları</i>	44
Şekil 5.1.	<i>Araştırmanın Modeli</i>	68

GİRİŞ

Çalışma insanlık var olduğu günden beri karşımıza çıkan bir kavramdır. Çalışma kavramını ise açıklayan birçok tanım bulunmaktadır. TDK'ya göre çalışma; emek, mesai veya diğer bir tanımla bilimsel ve sanatsal amaçlı bir ürün olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Bu ürünü ise ortaya koyan insanlardır. İnsanlar bu ürünü ortaya koymak amacıyla çalışma hayatında yer almaya başlamışlardır. Çalışma hayatında insanın yeri ilkel çağlarda başlamış ve sanayileşmeyle beraber büyük bir değişime uğramıştır. Çalışma koşullarındaki bu değişiklik ödül ve fırsat sisteminde de değişen beklentileri getirmiştir. Yeni anlayışa göre iyi bir çalışma ödül ve diğer imkânlarla desteklenmelidir görüşü hakim olmaya başlamıştır. Çalışma hayatı farklı nitelikte teknik ve beceri isteyen birçok alanı olan geniş bir yapıdır. Bu alanların başında da sağlık gelmektedir. Sağlık yoğun emek ve mesai isteyen bir alandır ve sağlıkta insan gücünün büyük önemi vardır. Sağlık hizmetlerinin sunumunda da bu insan gücünün verilen hizmetin niteliği ve niceliği ile yakından ilişkisi bulunmaktadır (Altay, 2007).

Sağlıkta insan gücüne verilen değer 1990'lı yıllar itibarıyla artmaya başlamıştır. Sağlıkta insan gücünün kalitesinden anlaşılan; hekim, hemşire, diş hekim, eczacı, diyetisyen, ebe ve diğer tekniker ve teknisyenlerdir. Bu insan gücü sağlıkta hizmeti sunan kesimdir ve bu hizmetin kalitesini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler sağlık çalışanları için çalıştıkları işletmenin fiziksel koşulları, iş ortamı, ücret, örgüte bağlılık, mesai saatleri, iş tatmini, terfi ve ödüllendirme mekanizmaları ile buna ek olarak anlayışlı, güvenilir, etkili iletişim kurabildikleri ve her zaman çalışanlarını ön planda tutan bir liderin varlığıdır (Akyurt vd., 2015). Sağlık işletmelerinde bu lider uyguladığı doğru yöntem ve ilkelerle sağlık çalışanları üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır.

Liderliğin bugüne kadar birçok tanımı yapılmıştır ve sürekli çerçevesi genişlemektedir. Liderlik genişleyen bu çerçevesi sebebiyle birçok çalışmaya konu olmuştur ve birçok tanımı yapılmıştır. Liderlik alanında yapılan çalışmalar liderliğin sadece belli bir alanda değil birçok alanda görüldüğüne işaret etmektedir. Bu alanlardan biri de sağlık

işletmeleridir. Sağlık işletmeleri liderliğin yoğun olarak görüldüğü bir alandır. Sağlık işletmelerinde uygulanan liderlik yaklaşımıyla işin verimi ve kalitesi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu açıdan sağlık işletmelerinde izlenecek liderlik yaklaşımı çok önemlidir. Bu işletmelerde iyi bir lider çalışanları yönlendirebilecek, motivasyonlarını artıracak ve sürece katkıda bulunabilecek yapıda olmalıdır. Bu özelliklerin görüldüğü en etkin liderlik tiplerinden biri de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderliğin sağlık işletmelerinde uygulanma alanı oldukça yaygındır. Sağlık çalışanları üzerindeki etkisi de oldukça büyüktür.

Hizmetkâr liderliğin sağlık çalışanlarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel bağlılıkla yakından bir ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık en kısa tanımıyla kişinin içinde bulunduğu örgüte kendini ait hissetmesi ve o örgüte karşı duyduğu olumlu duyguların bir yansımasıdır. Kendini örgüte ait hisseden kişi örgüt için çalışır ve örgütte kalmak için çaba harcar. Örgütsel bağlılık kişinin işe devam, işin kalite ve başarısını artırma ve işten sağlanan verimin en yüksek düzeyde olmasını sağlama gibi çıktılara sahiptir. Bu çıktıları destekleyen en önemli öge ise yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıdır. Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi işletmeler açısından da büyük önem taşımaktadır.

Hizmetkâr liderliğin bir diğer etkilediği değişken iş tatminidir. İş tatmini kişinin işten aldığı doyumunu ifade eder. İş tatmini ile ilgili Locke (1976), yaptığı tanımda iş tatminini çalışılan yere duyulan duygusal bir tutum olarak açıklamıştır. Bu duygusal tutum işten sağlanan doyum, işin başarısını ve çalışanların mutlu olmasını sağlayarak yapılan işin başarıya ulaşmasında önemli bir aracı olmaktadır. Bu sebeple sağlık işletmelerinde izlenecek hizmetkâr liderlik davranışıyla bu duygusal tutum desteklenmeli çalışanlara değer verilmelidir. Bu liderlik modeli sürece dair olumlu girdiler sağlayarak çıktıların da bu yönde olması açısından önem taşımaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmada hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi ele alınacaktır. Literatüre bakıldığında hizmetkâr liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar mevcut olup bu çalışmalar ayrı ayrı değişkenler ele alınarak yapılmıştır. Bu açıdan hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini sağlık boyutunda inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik, ikinci bölümünde hizmetkâr liderlik, üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık, dördüncü bölümünde iş tatmini açıklanarak

beşinci bölüm yöntem ve bulgular şeklinde devam etmektedir. Araştırmanın son bölümünde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderliğin Tanımı ve Gelişimi

Liderlik insanlık var olduğu günden beri topluluk halinde yaşamamanın bir sonucudur. Liderliğe bakış açısı yıllar içinde değişkenlik göstermiş 20. yüzyıl itibariyle liderliğin bilimsel yönüne vurgu artmıştır. Liderlikle ilgili eski zamanlardan günümüze kadar çok çeşitli tanımlar yapılmış ve bir tanım üzerinde uzlaşıya varılamamıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Tablo 1.1. *Kronolojik Liderlik Tanımları*

C.H.Cooley (1902)	‘Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.’
E.F.Mumford (1906)	‘Liderlik sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.’
Bogardus (1934)	‘Liderlik sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.’
R.M.Stogdill (1950)	‘Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme süreci.’
G. Teryy (1960)	‘Liderlik grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.’

Tablo 1.1. Kronolojik Liderlik Tanımları (Devamı)

Gardner (1986)	‘Liderin kendi ya da herkesin paylaştığı amaçlar doğrultusunda grup üyelerine kendisine örnek olarak ve onları ikna ederek grubu harekete geçirme sürecidir.’
Heifetz (1994)	‘Farklı durumdaki davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.’
Harper (1996)	‘Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.’
Hollpsaple (2000)	‘Organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koymaktır.’
Gürsel ve Negiş (2003)	‘Liderlik, insanları peşinden götürebilme ve onlardan yapmalarını istediği şeyi kendi istekleri ve iş birliği ile yaptırabilme sanatıdır. Kişileri sınıflandırma, özendirme, esin verme, hedef, amaç belirleme yeteneği ve becerisidir.’
Yakut (2006)	‘Lider, aynı sistemde görev yapan kişileri belirli amaçlar (örgütün genel amaçları) doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve değiştiren; özellikle de insan ilişkilerine dayanan sosyal yetkiyi kullanan kişidir.’
McCrimmon (2012)	‘Geleneksel bakış açısına göre liderliğin temelinde güç vardır. Bunun anlamı kişiliğin gücünün grubu yönlendirdiğidir. Bilinen liderlik tanımlarının temelindeki “güç” yerine gelecekte “yaratıcı düşünme” liderliğin yeni temeli olabilir.’
Koçel (2015)	‘Lider, başka insanları belirli bir amaç için onları etkileyen, motive eden ve o kişilerin kendisini isteyerek izlemesini sağlayan kişidir.’
Diker (2017)	‘Liderlik, takipçilerinin ortak amaç ve hedeflerini onlara hatırlatarak bir araya getiren, bu amaç ve hedeflere yönlendirmede koşullara uygun şekillerde yol gösterici, birleştirici bir unsurdur.’
Northouse (2019)	‘Bir kişinin bir grup insanı ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere etkileme sürecidir.’

Kaynak: Keser, 2013, s. 6; Koçel, 2015, s.583’ten uyarlanarak düzenlenmiştir.

Lider, insanları etkileme gücü itibarıyla kişileri anlar, onlara ulaşılabilecekleri hedefler belirler ve onları eğitir (Bakan, 2008, s. 13).

Liderler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kişiler üzerindeki yönlendirme güçlerini kullanarak onların kendi isteğiyle bu sürece katılımını sağlayan kişidir (Tağraf & Çalman, 2009, s. 135).

Toplulukları belli bir düzene göre örgütleyerek onları harekete geçiren kişi liderdir (Eren, 2017, s. 4).

Bu tanımlardan yola çıkarak lider örgütte var olan belirli amaçları gerçekleştirmek için kendisini takip eden kişilere yol gösteren kişidir. Bu yolda kişileri motive eder ve kişileri olumlu yönde etkiler.

1.2. Liderliğin Önemi

İnsanlar sosyal bir varlık olmanın gereği olarak bulundukları ortamlarda her zaman bir grup veya örgüt oluşturma gereksinimi duymuşlardır. Oluşturdukları bu grup ve örgütleri de yönetecek bir kişiye ihtiyaç duymuşlardır. Bu grup ve örgütleri bir araya getirecek, şekillendirecek ve belirli amaçlar koyup onları hareketlendirecek etkili bir liderin varlığı gerekmektedir (Eren, 2004, s.352).

Arıkan (2001)'de örgütte liderin gerekliliğini 4 başlık altında toplamıştır. Bunlar;

- Örgütsel Tasarım Eksikliği
- Değişen Çevre Koşulları
- Örgütün İçsel Dinamiği
- Örgüt Üyeliğinin Doğası'dır.

Koçer ve Bostancı (2021)' da yaptığı çalışmada liderlerin örgütteki başarıya büyük ölçüde katkısı olduğunu ve örgüt üyelerinin de iletişimini belirlediğini ortaya koymuşlardır. Vries (2007), işletmelerin var olması için gerekli olan fiziksel koşullar, ekonomik kaynaklar ve teknolojik araçların olmasının o işletmeyi başarılı kılmadığını, işletme başarılı olmak isteyen bir işletmenin ancak iyi bir liderle bunu gerçekleştirebileceğini ortaya koymuştur. Bir diğer çalışmada da örgütün etkililiğini ve örgüt üyelerinin üreticiliklerini artırmasının iyi bir lidere bağlı olduğu görüşündedir (Şahin, 2009, s. 98). Bu çalışmalar liderliğin örgütteki önemi ortaya koymaktadır.

Liderliğin önemini ortaya koyan çalışmalar şu başlıklar altında toplanmıştır;

- Örgütün başarısı
- Örgütün vizyon, misyon ve hedeflerini ortaya koyma
- Örgütü harekete geçirme
- Örgüte inanç
- Örgütsel bağlılık
- Örgütü yönlendirme ve koordinasyon

Bu maddelerden de anlaşılacağı gibi liderler örgütün kilit noktasını oluşturur. Örgütte gördüğü eksiklik ve boşlukları saptar bunları gereğince tamamlamaya çalışır, örgütteki değişimi ve gelişimi sağlar.

1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Liderlik ve yöneticilik ne kadar aynı anlamda kullanılsa da aslında farklı anlamlar taşımaktadırlar. Eren (2011)' de yöneticiyi “insanları örgütleyerek belirlenen amaçlara ulaştıran kişidir” şeklinde tanımlamıştır. Bu açıdan yönetici var olan koşulları en iyi şekilde uyarlayan kişidir. Koçel (2015), hedeflere ulaşmak için insanları etkisi altına alan ve yönlendirebilen kişilerin liderler olduğunu belirtir. Bu tanımlardan yola çıkarak yönetici ve liderlik arasında ortak noktalar olduğu gibi farklı özellikler de bulunduğu söylenebilir. İki kavramda da ortak hedefin, örgüt üyeleriyle etkileşim içinde olma ve onlar üzerinde yönlendirme özelliğine sahip olduğu görülmektedir. Farklılıklara bakıldığında yöneticilik, örgütün potansiyeli ile düzenli bir sistematik kurarak sonuca ulaşma iken liderlikte her zaman değişim ana unsurdur. Liderler örgütlerde değişimi ele alarak örgütte ileri zamanlar için bir görüş ortaya koyar (Koçel, 2015, s. 668). Liderler isteklerini ve düşüncelerini örgütteki üyelerin de o şekilde düşünmesini sağlayarak oluştururken yöneticiler fikirlerini kabul ettirir.

Yöneticilik daha objektif ve olanı uygulamaya yönelik olduğundan yönetimin bilimsel tarafına, liderlik ise üretkenliği, sezgileri, beceri ve deneyimleri odak aldığından yönetimin sanat yönüne vurgu yapmaktadır (Koç, 2020, s. 49). Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 1.2. de sıralanmıştır;

Tablo 1.2. Lider ve Yönetici Farkı

LİDER	YÖNETİCİ
Uzun süreli vizyon	Kısa süreli vizyon
Doğru işi yapma	İşi doğru yapma
Yenilikçidir	İdarecidir
İnsan odaklı	Sistem odaklı
Sorgulayıcıdır, eleştireldir	Mevcut durumu kabul eder
“Biz” der	“Ben” der
Orijinaldir	Tekrarlayıcıdır
Kişisel güç kullanır	Pozisyon gücü kullanır
Görüş ve fikir alır	Emir verir

Kaynak: Hughes vd., 1999; Goleman vd., 2016’dan uyarlanarak düzenlenmiştir.

1.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik zaman içinde değişime uğrayan bir kavram olmuştur. Farklı zamanlar farklı ihtiyaçları gerektirdiğinden liderlik anlayışı da bu ihtiyaçlar etrafında şekillenmiştir. Liderliği anlamaya ve açıklamaya çalışan birçok çalışma yapılmıştır. Liderliği açıklamaya çalışan geleneksel yaklaşımları 3 ana başlık altında toplamak mümkündür (Demir, 2009, s. 2).

- Özellikler Yaklaşımı (1940 ve öncesi dönem)
- Davranışsal Yaklaşım (1940-1960 dönemleri arası)
- Durumsallık Yaklaşımı (1960’ dan günümüze)

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

1900’ lü yılların başında ilk liderlik teorisi olarak ortaya özellikler yaklaşımı çıkmıştır. Bu dönemde lider olunur mu yoksa doğulur mu sorularına cevap aranmıştır. Özellikler yaklaşımına göre liderlik doğuştan gelir ve lider olma vasfını taşımakla lider olunur (Akşit, 2008, s. 124). Bu görüşten hareketle liderlerin sahip olması gereken özelliklerden bahsedilmiştir. Liderlerin bireysel özellikleri belirlenerek bu özellikler dört başlık altında toplanmıştır (Sabuncuoğlu, 1998):

- Fiziksel Özellikler (boy, kilo, ten rengi, cinsiyet)
- Sosyal Özellikler (uyum, girişkenlik, ikna kabiliyeti)
- Duygusal Özellikler (başarma inancı, algılayış)
- Düşünsel Özellikler (kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk)

Liderin bireysel özellikleri ile diğerlerinden ayrılmakta olduğunu savunan bu görüş sonraları eğitimin lider olmadaki önemli rolü dikkate alınarak zayıflamıştır. Doğuştan gelen özelliklerin tek başına yeterli olmayacağı görülmüş ve bu teori başarılı olamamıştır.

1.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımına gelen eleştiriler sonrasında yeni çalışmalar yapılmıştır. Liderliği araştıran bu yaklaşımlardan biri de davranışsal yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşıma göre lider olmada en önemli nokta kişinin sergilediği davranışlardır (Şeker, 2021). Bu bakımdan özellikler teorisiyle ayrılmaktadır. Özellikler teorisi liderliğin doğuştan gelen özelliklerine vurgu yaparken davranışsal yaklaşım sonradan öğrenilen kısımla ilgilenir. Davranışsal yaklaşıma göre liderin; örgüt üyeleriyle iletişimi, olayları kontrol ve planlama şekline bakılır. Bu açıdan liderin çalışanlarına karşı tutumu dolayısıyla davranışları önem kazanır.

Davranışsal yaklaşımı temel alan bazı çalışmalar yapılmıştır;

- **Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:** Askeri daha sonra sosyal yaşamda davranışsal yaklaşımın ilk çalışması olarak gösterilebilecek ayrıntılı bir çalışma örneğidir. Liderliğin iki boyutu üzerinde durulmuştur. Bu iki boyut; kişiyi dikkate alma faktörü ve inisiyatif faktörüdür. Bu faktörler göz önüne alınarak dört adet liderlik tipi ortaya çıkarmışlardır (Yukl vd., 2010):
- **Michigan Üniversitesi Çalışmaları:** İki davranış şekli üzerinde durulmuştur. Birincisi kişiye yönelik davranışlar, çalışanların iş doyumları ve iş memnuniyetini temel alan liderliktir. İkincisi ise işe yönelik davranışlar, işin yapılması amacıyla liderin cezalandırma ve kontrol işlevlerinin kullanıldığı türdür (Koçel, 2015).
- **McGregor' un X ve Y Teorileri:** McGregor birbirinden zıt kişilik özelliklerine sahip X ve Y kişilik kuramlarını oluşturmuştur. Bu tanımlamaya göre X tipi kişilik özellikleri; tembel, yatmayı seven, iş devam sorunu olan, sorumluluk almayan ve yönetilmesi gereken kişilik tipidir. Y kuramına göre kişilik tipi; çalışkan, belirli

amaçları olan ve bu doğrultuda çalışan, iş ve tatil ayrımını yapabilen, sorumluluk sahibi ve kendi kendini kontrol mekanizması olan kişilerdir (Koçel, 2015).

- **Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli:** Likert bu yaklaşımda liderlik davranışlarını dört ana grup şeklinde sınıflandırmıştır. Bunlar sömürücü otokratik, katılımcı, demokratik ve yardımsever otokratik şeklindedir (Serinkan & Aksel, 2012).

Tablo 1.3. *Likert' in Sistem 4 Modeli*

Liderlik Değişkeni	SİSTEM 1 (İstismarcı Otokratik)	SİSTEM 2 (Yardımsever Otokratik)	SİSTEM 3 (Katılımcı)	SİSTEM 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmezler.	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven anlayışına sahip.	Kısmen güvenir. Fakat kararla ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.

Kaynak: Luthans, 1992; akt. Koçel, 2015.

1.4.3. Durumsal Yaklaşım

Özellikler ve davranışsal yaklaşımın ardından 1960' lı yıllardan itibaren ortaya durumsallık yaklaşımı çıkmıştır. İnsan ve içinde bulunduğu çevreyi ele almıştır (Serinkan, 2008). Bu yaklaşıma göre değişen ortam ve şartlar farklı liderlik özellikleri gerektirir (Ceylan, 2014, s. 101).

Durumsal liderlik yaklaşımının teorileri şu şekildedir;

- **Fiedler' in Durumsallık Modeli:** Bu yaklaşım uygulanan liderlik türünün başarısını içinde bulunulan ortam ve lideri izleyenlerin ona verdiği denetim gücüne bağlamaktadır. Bu teoride Fiedler en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğini geliştirerek farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur. LPC (Least Preferred Co-Worker = En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı). Bu ölçeğe göre düşük LPC puanına sahip lider ya da görev odaklı lider, önce işi başarmaya yönelik hareket eder üyelerle olan ilişkilerinde de işin bitirilmesi yönünde etkileşim kurar. Yüksek LPC puanına sahip

liderler ise çalışanlarla pozitif ilişkiler içindedir ve işi bir ekip olarak tamamlamayı öngörür (Yazgan, 2011, s. 71).

Bu yaklaşım üç temel ana etken üzerinde durur (Wagner & Hollenbeck, 1998, ss.231-232):

1-Lider ve izleyen arasındaki ilişki: Liderin grup üyeleri tarafından ne kadar benimsendiği ile ilgilidir. Grup üyeleriyle olumlu ilişkiler geliştiren liderin gücünün artacağı öne sürülmüştür.

2-İşin niteliği: Yapılacak işle ilgili önceden oluşturulmuş yol haritasının olup olmamasıyla ilgilidir.

3-Liderin etkinliği: Liderin yetki alanlarının neler olduğu ve neye dayandığını ortaya koyar.

Bu yaklaşımda önemli olan nokta liderlik ve liderliğin kullanılacağı uygun ortamların yaratılmasıyla ilgilidir. Lider davranışlarının değişmeyeceği ancak koşulların buna uygun şekilde değiştirilebileceğini varsayar.

Tablo 1.4. *Fiedler' in Durumsallık Yaklaşımı*

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal Faktörler	Lider-İzleyici İlişkileri	İYİ				KÖTÜ			
	Görevin Yapısal Özelliği	RUTİN (BİÇİMLEN DİRİLMİŞ)		KARMAŞIK (BİÇİMLEN DİRİLMEMİŞ)		RUTİN (BİÇİMLEN DİRİLMİŞ)		KARMAŞIK (BİÇİMLEN DİRİLMEMİŞ)	
	Liderin Makam Gücü	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	KİŞİ	KİŞİ	KİŞİ	GÖREV	GÖREV
LPC PUANI		DÜŞÜK LPC / ORTA LPC			YÜKSEK LPC			DÜŞÜK LPC	

Kaynak: Fred E. Fiedler, 1978, s.122.

- **House ve Evans'ın Amaç Yol Teorisi:** Bu yaklaşımda liderlik tarzı çalışanlar üzerindeki iş memnuniyeti ve performansı açısından ölçülür. İşten sağlanan tatmini ölçmek adına iki değişkenden yararlanılmıştır. Bunlar çalışanlara ait kişisel özellikler ve çalışanların dışında kalan diğer durumsal faktörlerdir. Bu faktörlerden çalışanların kişisel özelliklerini merkez alan liderlik tarzının çalışanlarda işten sağlanan doyumu daha fazla artırdığını göstermiştir.

Bu teori şu başlıklar altında özetlenebilir (Eren, 2003, s. 370);

-Lider iyi bir ödül sistemi ile çalışanların güdülenmesini ve böylece işten sağlanan verimi artırabilir.

-Lider örgütte var olan belirsizlik ve açık olmayan noktaları aydınlığa kavuşturur ve net bir hedef belirler.

-Lider iş ve üyeler arasındaki dengeyi sağlamak zorundadır.

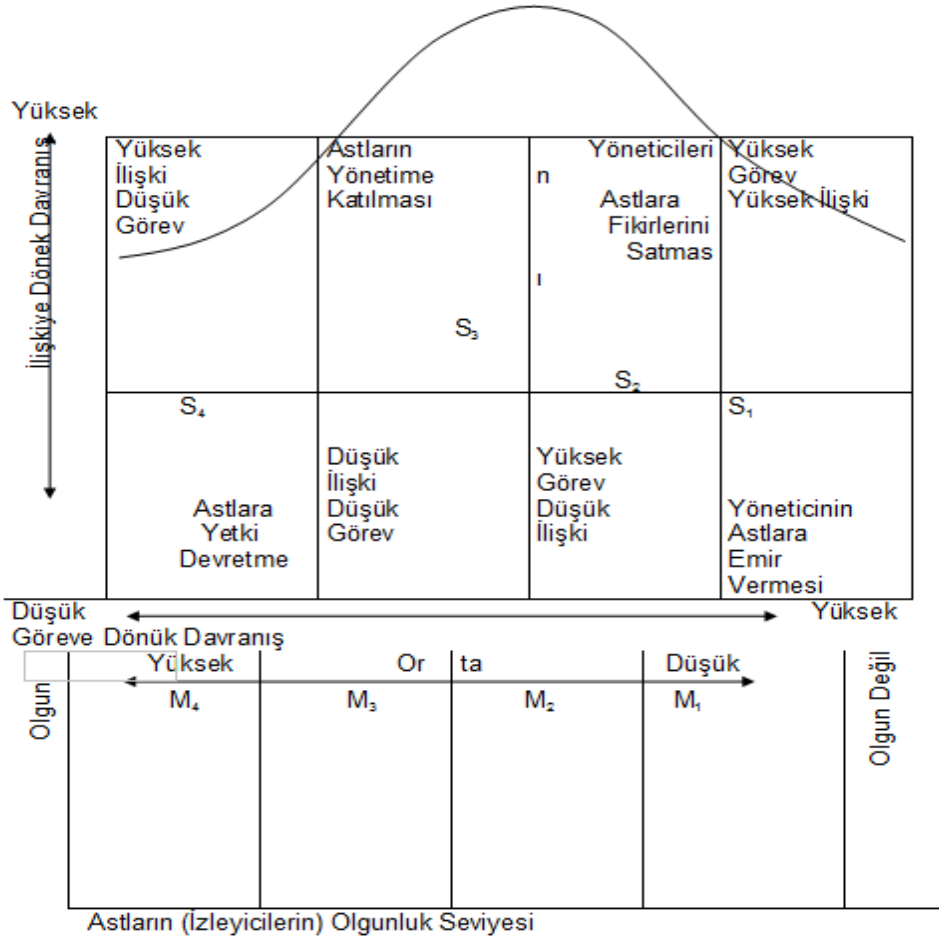
Bu yaklaşım liderin, üyelerle etkileşime geçerek onların kişisel güçleri ile ulaşılacak hedefler arasındaki köprüyü kurar. Ulaşılacak hedeflerle ilgili izlenecek yolu belirler, üyelerin kendilerine inanmalarını sağlar ve başaracakları yönünde destek olur.

- **Hersey ve Blanchhard'ın Olgunluk Modeli Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre liderden beklenen davranış şekli onu izleyenlerin olgunluk derecesine göre değişmektedir.

İzleyenlerin olgunluk düzeyini belirleyen etkenler (Vecchio & Sussmann, 1991, s. 73);

- Uzmanlık
- Yaşantı
- Yeterlilik
- İş Bilgisi
- Makam
- Kişilik Özellikleri
- Örgüt içi bağımsızlık düzeyleri

Şekil 1.1. Hersey ve Blanchhard'ın Durumsallık Teorisi



Kaynak: Can vd. 2006, s. 316.

Bu model tek tip liderlik modelinin olamayacağını ileri sürmektedir. Sürekli kendini yenilemesi ve farklı durumlara uyarlanaabilir olması sebebiyle ilgi görmüştür.

1.5. Modern Liderlik Kuramları

Günümüzde değişen koşullar farklı liderlik tarzlarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu koşullar modern liderlik teorilerini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik modelleri seçilirken; içinde bulunulan çevre, kültürel çeşitlilik, süre ve maliyet, yapılacak iş ve işi yapacak üyelerin bireysel özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998). Bu modelde en başarılı liderlik modeli şudur denilemez çünkü her durum farklı bir modelin varlığını gerekli kılar.

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Modern liderlik teorilerinin en önemlilerinden biri de dönüşümcü liderliktir. Bu liderlik türünün en önemli noktası değişimdir. Lider bu noktada değişim için gerekli koşulları sağlar, değişime öncülük eder ve değişim için gerekli ihtiyaçları ortaya koyar (Keçecioğlu, 2003). Bu modelde örgütün değer ve inançlarında bir farklılaşma görülür. Dönüşümcü lider bu farklılaşma sürecini iyi yönetebilmeli üyeleri yönlendirecek etkili bir vizyona sahip olmalıdır (Yıldız, 2013, s. 142). Dönüşümcü lider kendisini izleyenlerin kültürel farklılıklarına saygı duyar bu açıdan üye lider arasındaki ilişki güçlüdür (Aksaraylı, 2015, s. 108). Dönüştürücü liderde olması gereken farklı özellikler mevcuttur (Koçel, 2015);

- Karizmatik olma: Takipçilerin kendisine saygı duymasını sağlar, onlara güven aşılar ve ortak bir vizyon belirler.
- Entelektüel zekâ: Kişilerin rasyonel zekâlarına vurgu yaparak sorunların çözümünde dikkatli davranmayı sağlar.
- İlham verici olma: Takipçilerde yüksek bir beklenti yaratarak herkesin tek bir hedef üzerinde yoğunlaşması için sembolleri kullanır.
- Bireysel destek: Her takipçisiyle özel olarak ilgilenir, onları her zaman destekler ve rehberlik eder.

1.5.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik özellikle dönüşümcü liderlik ile çokça karıştırılmaktadır. Ancak dönüşümcü liderliğin hareket noktası değişim iken etkileşimci liderlik iş odaklıdır. Etkileşimci liderlikle ilgili en genel açıklama bu liderlik türünün yapılan iş ile ilgilenmesidir. İşin yapılması açısından liderler üyelerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak amaca ulaşmayı hedefler (Saruhan & Yıldız, 2009, s. 274). Lider ve üyeler arasındaki ilişki bir ödül sistemi üzerine kuruludur. Lider ödül mekanizmasını kullanarak işten sağlanan verimi ve başarıyı artırmaya çalışır.

Tablo 1.5. Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lider

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Çelik, 2000: 156.

1.5.3. Vizyoner Liderlik

Vizyon şu an içinde bulunulan koşullar ile gelecekteki koşullar üzerine tahminde bulunmadır. Vizyon tek bir kişiyi değil örgütteki tüm paydaşları kapsayan ileriye dönük gerçekçi ve akılcı çıkarımlardır (Dinçer, 2003, s. 270). Örgütler de ileriye dönük bu akılcı çıkarımları yapmak adına bir vizyona sahiptir. Bu vizyonun grup üyeleri tarafından benimsenmesi ikna yoluyla gerçekleştirilir (Çelik, 2003, s. 97). Bu vizyonun ikna etme aşamasında vizyoner liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda örgütteki belirsizliklerin giderilmesi ve örgüt başarısını temel alan kurumlar vizyoner liderliğin önemini ortaya koymuşlardır. Örgütteki belirsizlikleri belirleyip krizi fırsata çeviren vizyoner liderler iyi bir analist görevi görürler (Doğan, 2007). Vizyoner liderler grup

üyelerine bir amaç ve hedef belirleyerek onları aktif ve canlı bir hale getirir. Böylece üyelere bir yön belirlemiş olur.

1.5.4. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı kişinin çevresindeki kişilerin beğenisini ve saygısını kazanması anlamına gelir. Karizmatik liderlik ise takipçilerde hayranlık uyandırarak onları etkileme gücüne denir. Karizmatik özelliklere sahip liderler takipçiler tarafından çekici, merak uyandırıcı ve güven verici olarak algılanırlar. Algılanan bu etkileme gücü sayesinde işte sağlanan performansta artar. Karizmatik liderlerin bunlara ek olarak problemleri çözme konusunda doğru zamanı tespit ederek müdahale etme yetenekleri mevcuttur (Vries, 2007, s.1). Araştırmalar karizmatik liderlerin kendilerine özgü birtakım özellikleri olduğundan bahseder. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Oktay & Gül, 2003, s. 405);

- Kendine güven
- Vizyon sahibi olma
- Takipçilerinin değer ve bireysel özelliklerine saygı duyma
- Riskleri üstlenebilme
- Çevreye duyarlılık
- Radikal değişimler yapabilme
- Sıradan olmamak

1.5.5. Etik Liderlik

Liderliğin etik boyutu ahlak ve iyi-kötü ayrımı ile ilgilidir. Liderler örgütlerde karar alırken ahlak boyutunu göz önünde bulundurmalıdır (Özkeskin, 2013, s. 25). Çünkü etik karar verme ahlak ve erdemle iç içedir. Etik liderlik sadece düşüncede değil davranışlarda da kendini gösterir. Etik beceriler bu sebeple davranışlara da yansır. Etik becerilerden biri de etik liderlerin kişilerin inançlarına ve değerlerine saygı duyarak bunları kabul etmesidir.

Etik liderler örgütlerde açık görüşlü olurlar ve örgütün aktif olmasını sağlayarak uzun süre canlılığını korurlar (Pickett, 2005, s. 44). Etik liderler örgütlerde yanlış ve ahlaki olmayan karar ve süreçlere karşı dururlar. Liderlerin bu davranışı zamanla üyeler tarafından da benimsenir (Yılmaz & Ceylan, 2006, s. 75).

1.5.6. Kültürel Liderlik

Kültür yönetimi konusunda bazı araştırmacılar kültürün yönetilemeyeceğini söylese de kültürün değiştirilebilir bir kavram olduğu ve bu yüzden de yönetiminin mümkün olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır. Kültürün bir lider tarafından yönetimi ise önce o kültürün değişmesi daha sonra yeni parçaların birleştirilmesi ve devam ettirilmesini kapsar (Şişman, 1994, s. 31). Kültürel liderlik tarzı örgütte ortak bir değer sistemi oluşturarak herkesi bu değerler etrafında toplamaktır. Örgütün işleyişinde lider normları, kültürü ve inançları kullanılır. Kültürel liderler üyelerle beraber ortak bir kültür meydana getirir. Örgüt yönetiminde demokratik tutumu benimser.

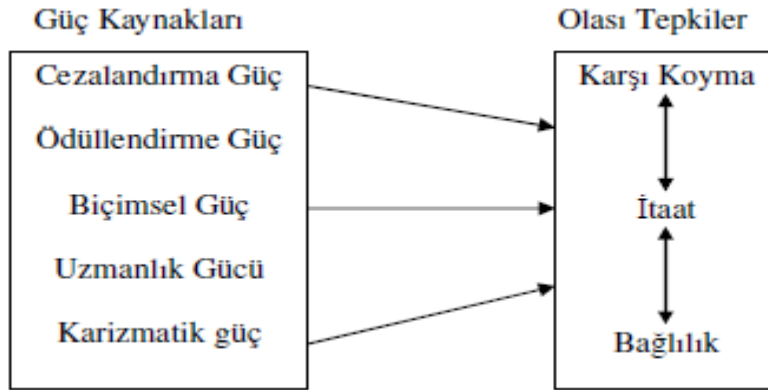
1.5.7. Otantik Liderlik

Otantik liderlik tarzı 1990'lı yıllarla beraber hayatımıza girmeye başlamıştır (Gardner vd., 2005, s. 3). Bu yıllardan sonra otantik liderlik yaygınlaşmış ve birçok örgütte kullanılmaya başlamıştır. Otantik liderlikte en temel nokta kişinin içinden geldiği gibi konuşup hareket etmesidir (Gardner & Schermerhon, 2004, s. 270). Otantik lider kendini iyi tanır, kendisine karşı dürüsttür ve kendisini olduğu gibi kabul eder. Otantik liderlikte yüksek öz farkındalık pozitif duygular geliştirmeye yardımcı olur. Otantik liderler kendilerine ve çevrelerine karşı dürüstturler. Bu liderlik tarzı adaletli olmayı, her türlü yeniliğe açık olmayı ve üyelerle olumlu ilişkiler geliştirmeyi hedef alır.

1.6. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderin takipçilerinin güvenini, saygısını ve sayısını artırması kullandığı güç kaynağına bağlıdır. Liderler kendilerinde bulunan güç kaynakları ile insanlar üzerindeki etki alanlarını genişletirler. Liderlerin kullandıkları bu güç kaynakları liderden lidere, bulunulan ortama ve takipçilerin durumuna göre değişebilmektedir (Kılınç, 2009). Kimi liderler karizmatik yönüyle güç elde derken kimisi vizyoner oluşuyla takipçilerini etkileyebilir. Güç en genel anlamda diğerlerini etkileme yetisi olarak tanımlanır. Liderlerde gücü insanları hareket etme ve yönlendirme amacıyla kullanırlar. Bu güç kaynakları; yasal güç, zorlayıcı güç, karizmatik güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü olarak sıralayabiliriz.

Şekil 1.2. *Liderliğin Güç Kaynaklarına Verilen Olası Tepkiler*



Kaynak: Tezcan, 2006, s. 95.

1.6.1. Yasal Güç

Bir diğer ismiyle pozisyon gücü de denir. Kişinin bulunduğu makamın kişiye sağladığı güçtür. Özellikle hiyerarşik düzenin getirdiği bir güç kaynağıdır (Gioia & Sims, 1983, s. 10). Astlık üstlük ilişkisine dayanır. Üstün verdiği emirler ve işler astları tarafından yapılmak zorundadır. Yasal güç otoriteyi temsil eder. Yasal gücün takipçiler üzerinde olumlu etkileri olabileceği gibi aşırı kullanımı da uyumun tam zıttı olan direnç kavramına sebep olabilmektedir.

1.6.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç liderin aksayan veya hatalı gördüğü işlemlerde astı üzerindeki her türlü yaptırım gücüdür. Ödül gücünün tersi bir güç kaynağıdır (Lee, 1977). Bu güç kaynağı her örgütte değişik anlamlarda kullanılabilir. Ayrıca zorlayıcı güç kaynağında kullanılan cezalandırma türleri de değişkenlik gösterebilir. Bu ceza türleri maaştan kesme, görevden uzaklaştırma ve birim değiştirme gibi maddi yaptırımlar olabileceği gibi çalışanı görmeme, saygı duymama, fikirlerini dinlememe veya onur kırıcı davranışlar olarak da karşımıza çıkabilir (Koçel, 2015, s. 340). Zorlayıcı güç kaynağı çalışanlar üzerinde korku duygusuna sebep olduğundan dengeli kullanımı önem kazanmaktadır.

1.6.3. Karizmatik Güç

Gücünü liderin doğuştan gelen karakteristik özelliklerinde alan güç kaynağıdır. Bu güç kaynağı her liderde bulunmaz. Karizmatik güce sahip liderler takipçileri tarafından güven, inanç, sevgi ve saygı görürler. Takipçiler liderlerini benimserler ve yakınlık hissederler. Böylece karizmatik liderliğin etki alanı artar (Çetin, 2009).

1.6.4. Uzmanlık Gücü

Liderin gücünü bilgi, tecrübe ve deneyimlerden aldığı kaynaktır. Bu bilgiler liderde uzmanlık yaratır. Takipçiler de liderlerindeki bu uzmanlık gücüne güvenerek ona saygı duyarlar ve fikirlerini önemserler. Eğer takipçiler liderin bilgili olmadığını ya da ondan daha fazla bilgiye sahip oldukları düşüncesine kapılırlarsa bu lidere olan güveni azaltır (Robbins & Decenzo, 2001, s. 354).

1.6.5. Ödül Gücü

Bu güç kaynağı motive aracı olarak ödül mekanizmasını kullanmaktadır. Liderler takipçilerinin yaptıkları işi beğenme ve takdir etme amacıyla bu ödülleri kullanır. Ödül sistemleri her örgütte farklı şekilde olabilir. Bu ödüller; kademe yükseltilmesi, prim veya ikramiye, maaşın artırılması, onurlandırma veya takdir edilme şeklinde olabilir. Takipçilerin de bu ödülleri algılayışı ve liderden beklentilerine göre bu sistem hareket etmektedir (Çetin, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

2.1. Hizmetkâr Liderliğin Tanımı

İnsanlar dolayısıyla da toplum var olduğu zamanlardan bu yana bir grup veya toplum şeklinde yaşama söz konusudur. Bu grup ve toplumların yönetimi konusunda liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. İnsanlar birlikte yaşayabilmek, işlerini yürütebilmek, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç etrafında ilk olarak geleneksel liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Daha sonra değişen ihtiyaç ve beklentiler liderlik tarzlarında da değişimi gerektirmiştir. Bu değişimle ortaya modern liderlik teorileri çıkmıştır. Bugün sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal her alanda modern liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Değişen koşullar, artan beklentiler ve ödül mekanizmasında beklenen iyileştirmeler ancak etkili bir liderliğin varlığıyla çözülebilmektedir. Etkili bir lider olmak için kullanılan liderlik yaklaşımının önemi büyüktür. Lider kullandığı yaklaşımla örgütte veya kurumda birliği sağlama, ortak bir vizyon ve amaç belirleme ve istenen başarıya ulaşmada bir yol belirlemelidir.

Modern liderlik teorilerinden olan ve örgütü başarıya götürecektir olan liderlik tarzlarından biri de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderliği ilk olarak 1970 yılında Greenleaf “Hizmetkâr Olarak Lider” kitabında tanımlamıştır. Greenleaf’a göre hizmetkâr lider “Hizmetkâr liderlik kişinin kendi içinden gelen hizmet etme dürtüsüyle ortaya çıkar, bu dürtü kişiyi örgütü yönetme ve yönlendirme ihtiyacına götürür. Yönetilecek kişilerin ise beklenti ve isteklerinin giderilmiş olması hizmetkâr liderliğin önemli bir yönüdür. Çünkü hizmetkâr liderlik uzun süreli planları içeren ve sosyal yaşamın bütününe etki eden bir liderlik tarzıdır” şeklinde tanımlamıştır (Greenleaf, 1970, s. 27).

Spears (2010), hizmetkâr lideri bir karar alma sürecinde örgütte bulunan bütün paydaşları sürece dâhil ederek kişilerin ilerlemesini ve gelişimini teşvik eden liderlik türüdür” şeklinde açıklamıştır. Ehrhart (2004), yaptığı tanımda hizmetkâr liderleri bütünü

kapsayıcı, ilişkileri güçlendirici, ahlaki bir temelde kişilerin büyümesini ve başarmasını destekleyici bir hizmet sunar şeklinde ifade etmiştir. Hizmetkâr liderlik merkezine insanı ve insan ilişkilerini alan birçok liderlik yaklaşımının özelliklerini içinde barındıran bir liderlik tarzıdır (Bitirim & Dinçer, 2007, s. 59). Dannhauser (2007), hizmetkâr liderin bulunduğu ortamda olumlu duyguların güçlendiğini ve çalışanların örgüt içinde faydalı işler yaptığını ortaya koymuştur. Hizmetkâr liderlikle ilgili geniş kapsamlı çalışmalar yapan Fındıkçı (2009), hizmetkâr liderliği “başkalarının menfaatlerini kendi menfaatinden önde tutan, faydalı işler yapmayı ilke edinmiş, toplumun değer ve inançlarına saygılı, ahlaklı, özü sözü bir, aşırıya kaçmayan, kendisiyle ve çevresiyle barışık, değişimi isteyen ve dönüşümü gerçekleştiren, odağına bilgiyi alan, insanlar için bir şeyler üreten ve onların güçlerinin farkına varmalarını sağlayan bir gönül insanı” olarak tanımlamıştır.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak hizmetkâr lider örgüte hizmet fikriyle yola çıkmıştır. Örgütte önce başkalarını düşünen onlara değer veren, kişilerin potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayan, pozitif duyguların olduğu bir iş ortamı yaratan, işten sağlanan verim ve başarıyı en üst düzeye çıkaran bunu yaparken de ahlaki ve insani değerlerinden kopmayan örgütte değişimi planlayan ve gerçekleştiren kişidir.

2.2. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Değişen ihtiyaçlar ve günümüz koşulları geleneksel liderlik modellerinin yetersizliğini vurgulayarak daha güncel ve yeni modern liderlik teorilerinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Geliştirilen bu modeller örgütlerin yönetim kısmında hayata geçirilerek sonuçlar bakımından her liderlik türü için avantajlar ve dezavantajlar ortaya çıkarmıştır. Hizmetkâr liderlik alanındaki ilk çalışmaları 1970’ de Greenleaf gerçekleştirmiştir (Greenleaf, 1977). Bu çalışmaları kendisine temel alan Waterman hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyan bir çalışma yapmıştır.

Tablo 2.1. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Bu liderler her insana değer verip araç olarak değil amaç olarak davranırlar.	Aşırı gösterilen tevazu gösterisi çalışanlar tarafından zayıflık olarak görülebilir.
Çalışma arkadaşlarının yenilikçi olmasına ve gelişmelerine olanak sağlarlar.	Bazı organizasyonlar amaç odaklıdır bu durumlarda başarısız olabilirler.
Genellikle vaat verici itaatkâr davranışlar sergilerler.	Hiyerarşik düzene zarar verebilirler.
İletişim kurmanın öneminin yüksek olduğu yerlerde güler yüzlü bir izlenim bırakırlar.	“Dini” olarak algılanabilir ve modern hassasiyetlere yabancı kalabilirler.
Koruma ve kollama kavramlarını önemserler.	“Hizmetkâr” kelimesi hemşire kavramında olduğu gibi mensuplarına zarar verebilir.
Güç gösterisi ve otoritenin yerini çalışma arkadaşlarının cesaretlendirilip işlerini kolaylaştırma alır.	Hizmetkâr liderlerde dönüşümcü liderlik yaklaşımına çok fazla benzerlikleri vardır.
Çalışanların performansının artırılması için destek sağlarlar.	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermeyebilir.

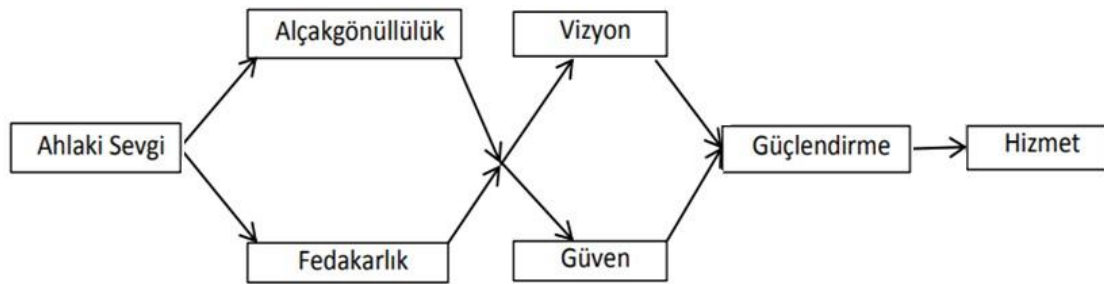
Kaynak: Waterman, 2011, s. 26.

2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

2.3.1. Patterson’ un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson (2003), oluşturduğu bu kuramda yedi adet erdem boyutu belirlemiş bu boyutların temeline de sevgiyi koymuştur. Bu boyutlara bazı değerler yüklemiştir; aktarılabılır, üyelere ilgi, düzenli ve disiplinli bir örgüt yapısı, örgütün yararını düşünme, üyelere karşı merhamet, üyelerin refahı ve örgütte sürekli barış ortamı sağlama değerleridir (Winston, 2003, s. 1).

Şekil 2.1. *Patterson’ un Hizmetkâr Liderlik Modeli*



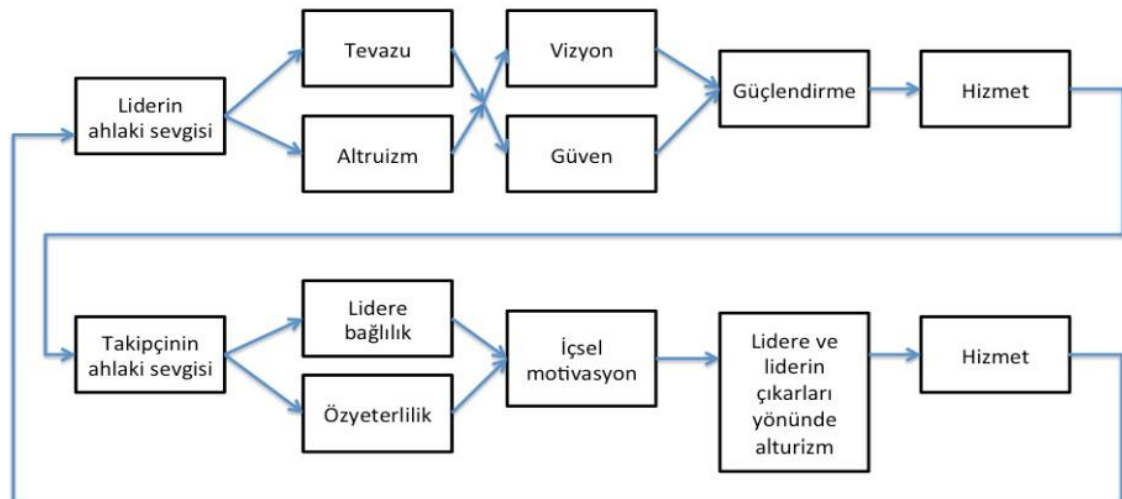
Kaynak: Patterson, 2003.

Patterson’ un bu modeli lider üye etkileşimini temel alır. Bu etkileşim yedi erdem ilkesiyle açıklanmıştır. Patterson bu yedi ilkenin kilit noktasını literatüre kazandırdığı “agapao” kavramıyla açıklar (Waddell, 2006). Karşılıksız sevgi anlamına gelen bu kelime lidere verilmiş bir ödüldür. Lider bu yönüyle alçakgönüllülük ve fedakârlık niteliklerine sahiptir. Bu sayede lider ve üyeler arasında karşılıklı güven ve sevgi temeline dayalı sağlam bir ilişki doğar.

2.3.2. Winston’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston (2003), geliştirdiği bu modelde Patterson’ un lider üye etkileşimi modelinden hareket eder. Patterson’ un yedi kavramına ek altı kavram daha eklemiştir. Ayrıca Patterson’ un modelinde sadece liderden üyelere doğru bir etkileşim var iken Winston’ un modelinde üyelere de lidere doğru bir etkileşim vardır.

Şekil 2.2. *Winston’ un Hizmetkâr Liderlik Modeli*



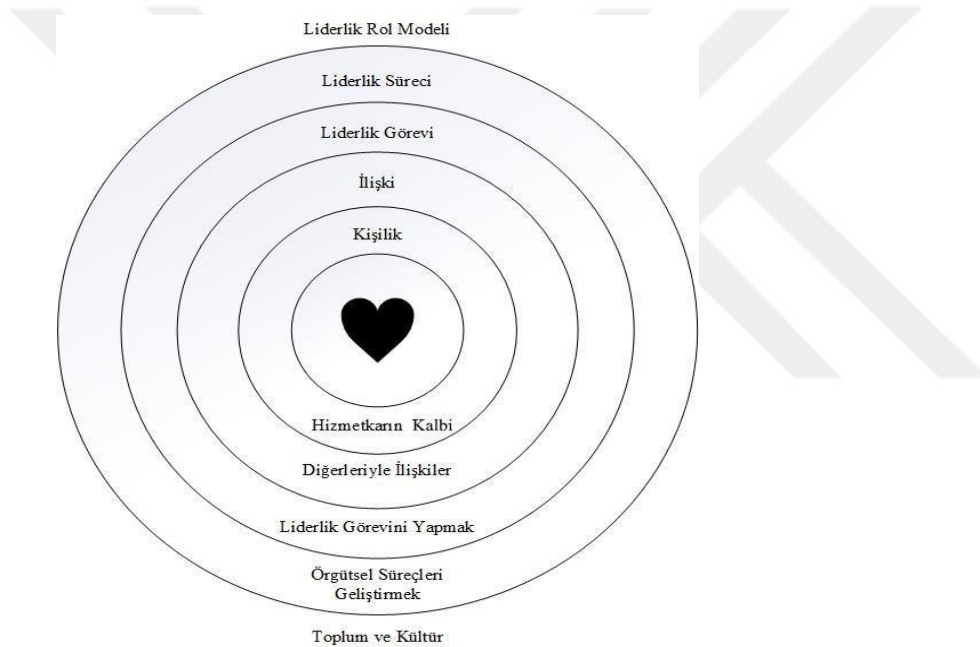
Kaynak: Winston, 2003, s.65.

Lider bu modelde kendinden önce üyelerini düşünür. Lider üye arasındaki iletişim karşılıklı sevgi, saygı ve güven temeline dayanır. Lider üyelerini destekler, kendini de ekibin bir parçası olarak görür ve üyelerle olumlu ilişkiler içindedir.

2.3.3. Page ve Wong' un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Page and Wong (2000), hizmetkâr liderliği 4 boyutta incelemiştir. Bu ana boyutlar; ilişki, kişilik, süreç ve görev şeklindedir. Bu boyutlar esas alınarak şekildeki model oluşturulmuştur.

Şekil 2.3. *Page ve Wong' un Genişleyen Daireler Modeli*



Kaynak: Page and Wong, 2000.

Page and Wong (2000)' a göre:

Kişilik: Bu modelde kişilik en temel noktadır. Hizmetkâr liderliği fiziksel, zihinsel ve duygusal kişilik özelliklerinin birleşimi olarak görür. Fiziksel özellikleri; başarıya odaklı, verimli iş performansı gösteren ve düşünceleri davranışa dönüştürmeyi başarmadır. Zihinsel özellikler; akla ve mantığa uygun düşünceler geliştirme ve mental becerilerin yüksek olmasıdır. Duygusal özellikler; sevgi, saygı, hoşgörü ve diğer insanlara karşı tevazu sahibi olmasıdır.

İlişki: Bu kavramda liderin çalışanlarıyla kurduğu ilişki esas alınır. Hizmetkâr lider çalışanlarıyla pozitif ilişkiler içinde, onların potansiyellerinin farkında ve destekleyici tutum içinde, çalışanların her zaman gelişimine önem veren bir tutum içerisindedir.

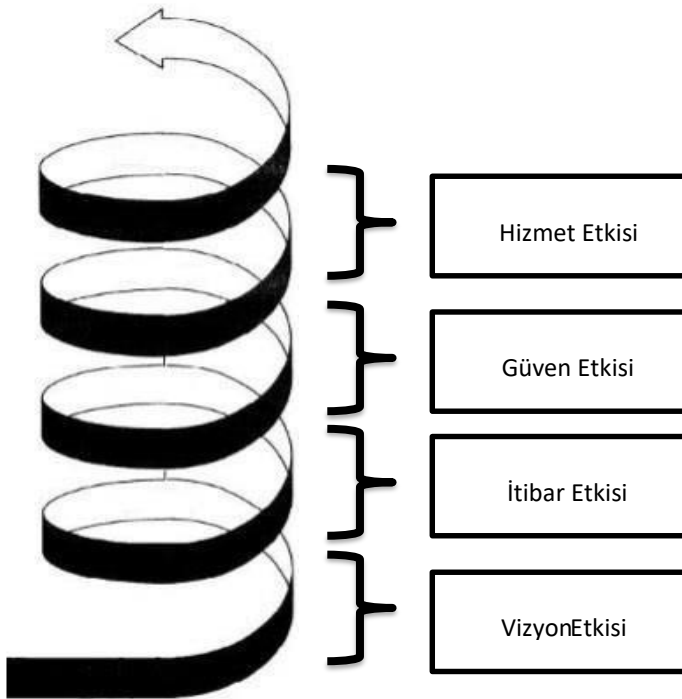
Süreç: Liderin süreci nasıl yönettiğiyle ilgilidir. Bu yaklaşımda süreç açık ve esnek olmalıdır. Organizasyonun başarıya ulaşması için yüksek düzeyde verimlilik ve liderin gösterdiği başarı önemlidir. Lider burada insanları bir araya getirerek onları destekler, gerekli kaynakları bularak organizasyonu yönetir (Page & Wong, 2000).

Görev: Liderin ne iş yaptığıyla ilgilidir. Organizasyonun başarıya ulaşması için lider önce ortak amaç ve hedefler belirler, bir vizyon oluşturur ve bunu gerçekleştirmek için yetenek ve becerilere odaklanır (Page & Wong, 2000).

2.3.4. Farling' in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Farling, Stone ve Winston'a (1999), ait bu modelde beş adet kavram üzerinde durulmuştur. Bu kavramların sürekli olarak devamlılığı nedeniyle şekildeki sarmal yapı ortaya çıkmıştır (Kavak, 2019, s. 1).

Şekil 2.4. *Farling' in Hizmetkâr Liderlik Modeli*



Kaynak: Farling vd., 1999, s.52.

Farling' e göre hizmetkâr liderliği oluşturan kavramlar hizmet, güven, itibar ve vizyon etkisidir. Farling vd., (1999), bu döngünün en önemli girdisinin vizyon olduğunu ve yine en önemli çıktısının da vizyonu gerçekleştirmek olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.3.5. Hunter' ın Hizmetkâr liderlik Modeli

Hunter (2004), ortaya koyduğu modelde liderliği sekiz alt başlık şeklinde incelemiştir.

Şekil 2.5. Hunter'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli

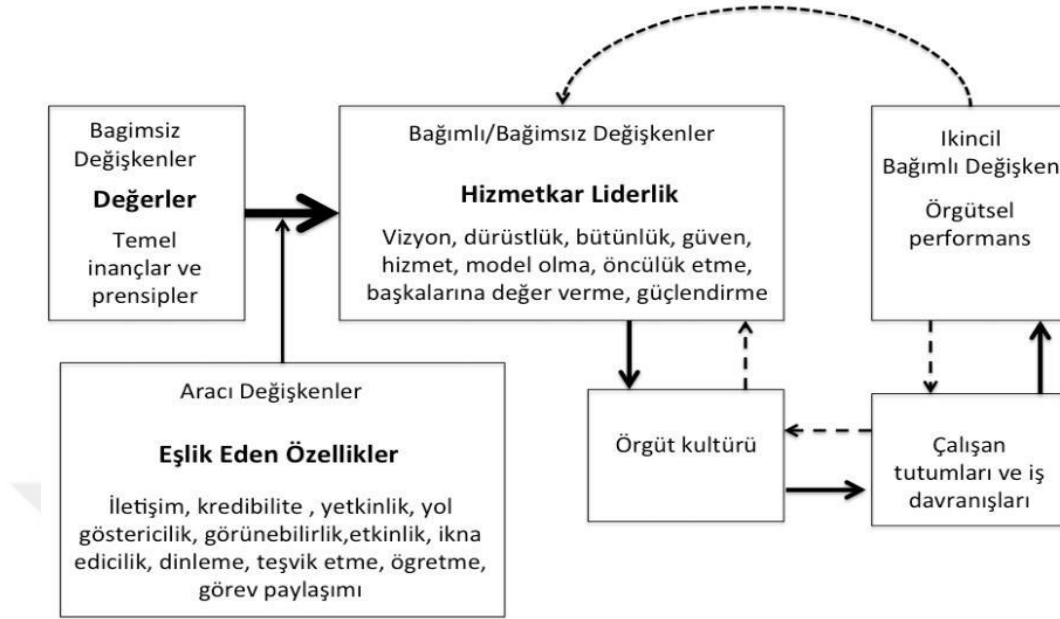


Kaynak: Kavak, 2019, s.17.

2.3.6. Russel ve Stone' un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Russel ve Stone' un (2002), geliştirdikleri bu kuram bağımlı, bağımsız, aracı değişkenler ve bunlara eşlik eden özelliklerden meydana gelir. Hizmetkâr liderliği dokuz özellik ve buna ek on bir adette ilişkili özelliğe yer vermişlerdir. Russel ve Stone (2002), çalışmalarında kendilerinden önceki tüm verileri toplayıp bir model hazırlamışlardır. Buna rağmen hizmetkâr liderlik alanında sistematik ve net bilgilerin olmadığı kanısına varmışlardır.

Şekil 2.6. Russel ve Stone' un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Russel and Stone, 2002, s.154.

Şekilde de görüldüğü üzere bağımsız değişkeni oluşturan değerler ile bağımlı değişkeni oluşturan hizmetkâr liderlik ilişkilendirilmiş buna ek aracı değişkenlerde bu etkileşimde rol oynamıştır. Hizmetkâr liderlik örgüt kültürünü, örgüt kültürü ise çalışanların tutumları üzerinde etkili olmuş ve bu değişkenlerde ikinci bağımlı değişken olan örgüt performansına etki ettiği görülmüştür. Modelde kullanılan değişkenler hizmetkâr liderliğin gözlemlenebilir olduğunu bu sayede örgütler için önemini göstermektedir (Eren, 2017, s. 374).

2.4. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

İyi bir liderin olduğu gibi iyi bir hizmetkâr liderin de bulundurması gereken bazı özellikler vardır. Hizmetkâr lider örgütteki üyeleri bir araya toplamak ve ortak amaca ulaştırmak için bu özelliklere sahip olmalıdır.

2.4.1. Hizmetkâr Liderliğin Davranışsal Özellikleri

Hizmetkar liderlerin belirli özellikleri vardır. Greanleaf hizmetkar liderliğin bu belirli özelliklerini alt başlıklar halinde sıralamıştır (Akyüz, 2018, s. 11).

2.4.1.1. Dinleme

Hizmetkâr liderlikte en önemli noktalardan biri iletişimidir. İletişimin de etkili olabilmesi etkili dinlemeye bağlıdır. Hizmetkâr lider dış uyaranlardan etkilenmeksizin

karşısındakini can kulağıyla dinlemelidir. Karşısındaki kişinin sadece söyledikleriyle ilgilenmelidir. Dinleme sadece söylenenleri değil söylenmeyenleri de anlamaktır (Spears, 2010, s. 25).

Hizmetkâr lider grubun ihtiyaç ve isteklerini ne kadar iyi dinlerse başarıya da o kadar yakın olmaktadır. Greenleaf (1970), hizmetkâr liderin karşılaştığı problemlere etkili dinleme ile çözüm üretebileceğini belirtmiştir.

2.4.1.2. Empati

Empati, “bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısı ile bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Ersoy & Köşger, 2016). Her insanın kendine özgü birtakım özellikleri vardır. Her insanın olayları algılama, anlama ve yorumlama yetisi birbirinden farklı olabilir. Örgüt içinde hizmetkâr lider her insanda bulunan bu farklılıklara saygıyla yaklaşır ve kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak onu anlamaya çalışır. Bu davranış şekli örgütte pozitif duyguların ortaya çıkmasına ve örgütte samimi bir ortamın oluşmasına katkı sağlar. Empati, örgütte kabullenici davranışların geliştirilmesini sağlar.

2.4.1.3. Farkındalık

Hizmetkâr lider örgütte var olan dinamikleri iyi bilmelidir. Örgütü meydana getiren ve temelinde yer alan güç kaynaklarını ve ahlaki değerleri lider iyi bilmeli, bütüncül bir bakış açısıyla olaylara bakmalıdır (Spears, 2010, s. 25). Farkındalık, yaşanabilecek olumlu ve olumsuz durumlara karşı bir önlem almaktır.

2.4.1.4. Kâhyalık/Koruyuculuk

Hizmetkâr liderlerin örgütteki üyelerin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmasıdır. İyi bir idare çalışanlar için uygun bir güven ortamının oluşturulmasıyla sağlanmış olur. Hizmetkâr lider örgütü ilerletir, geliştirir ve korur.

2.4.1.5. İyileştirme

Hizmetkâr liderin en önemli sorumluluklarından biri de iyileştirmedir. Örgütte bulunan diğer kişilerin ruhsal iyiliğini düşünme ve onları destekleme tutumudur. Hizmetkâr lider üyelerin duygularının farkında olarak onlara gerekli manevi desteği sağlamaktadır.

Üyelerin ruh sağlığının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi örgütün verimini ve başarısını da büyük orandan etkilemektedir (Temiz, 2016, s. 29).

2.4.1.6. İkna Etme

Hizmetkâr lider, karşısındaki kişide bulunmasını istediği bazı düşünce ve davranışları ikna yoluyla sağlamalıdır. İkna becerisini lider otoritesini kullanarak değil karşısındaki kişiye bu düşünceyi benimseterek ona bu durumu gönüllü olarak yapmak istediği algısını düşündürerek oluşturmalıdır. Bu durum hizmetkâr liderin ikna kabiliyetinin ne kadar yüksek olduğuyla ilgilidir. Lider ikna sürecinde gerekli iletişim becerilerine sahip olmalıdır (Fındıkçı, 2009, s. 20).

2.4.1.7. İleri görüşlülük

Hizmetkâr liderde bulunması gereken bir diğer özellik ileri görüşlü olmasıdır. İleri görüşlülük, geçmiş deneyim ve tecrübelerle dayanarak gelecek hakkında tahminlerde bulunmadır. Spears (2010), öngörüye sezgisel bir beceri olarak tanımlamıştır.

2.4.1.8. Kavramsallaştırma

Hizmetkâr liderler büyük hayallerin ve uzun süreli planların insanıdır. Geleceğe dair hayallerini gerçekleştirmek için kavramsallaştırmayı kullanırlar. Böylece kendilerine daha geniş bir perspektif ve düşünce dünyası geliştirirler (Spears, 2010, s. 27). Kavramsallaştırma hizmetkâr liderliğin geleneksel liderlikten ayrılan en önemli farklılıklarından bir tanesidir.

2.4.1.9. Alçakgönüllülük

Hizmetkâr liderlerin bulundukları örgütlerde sahip olması gereken bir diğer özellik alçakgönüllülüktür. Patterson (2003), alçakgönüllülüğü liderin başarısını, yetenek ve becerilerini göstermesi olarak tanımlamıştır. Hizmetkâr liderler örgütlerde üyelere karşı saygılı, esnek ve ilgili olursa alçakgönüllü davranmış olur. Alçakgönüllülük bir zayıflık ifadesi değil aksine örgütün gelişimi için liderde bulunması gereken bir özelliktir.

Tablo 2.2. *Hizmetkâr Liderliğin Davranışsal Özellikleri*

Spears (1996)	Russel (2001)	Fonksiyonel Özellikler	Katılımcı Özellikler	Patterson (2003)	Dennis ve Bocarnea
Dinleme	Vizyon Sahibi	Vizyon Sahibi	İletişim	Vizyon	Vizyon Sahibi
Duygudaşlık	Müşamaha	Dürüstlük	Müşamaha	Sahibi	Tevazu
Yapıcılık	Güven	Güven	Katılım	Tevazu	Güven
Farkındalık	Hizmet	Hizmet	Yetenek	Güvenilir	Güçlendirme
İkna Kabiliyeti	Modelleme	Modelleme	Kâhyalık	Hizmetkâr	Sevgi
Kavramsallık	Öncülük	İnsanlara	Şeffaflık	Fedakâr	
İleri görüşlülük	İnsanlara	Saygı	Nüfuz	Güçlendirme	
Kâhyalık	Saygı	Güçlendirme	İkna Kabiliyeti	Ahlaki Sevgi	
Kişisel	Güçlendirme	Öncülük	Dinleme		
Gelişime		Uyum	Güçlendirme		
Bağlılık			Öğretme		
Toplum					
Geliştirme					

Kaynak: Andersen, 2008, s.7.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılığın gelişimine bakıldığında 1960' lı yıllardan itibaren incelendiği görülmektedir. Yapılan çok sayıda çalışma ve araştırma olmasına rağmen ortak bir tanıma ulaşıldığı görülmemiştir. Bu konuda yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir:

Salancik (1977), yaptığı tanımda örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla değerlendirerek davranışın üç önemli özelliğe sahip olması gerektiğinden bahsetmektedir. Bu özellikler: davranışın herkes tarafından görülebilir, değiştirilemez ve kendine aittir.

Porter vd. (1979), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı kişinin örgütün misyon ve vizyonunu temel alarak örgütten ayrılmamak adına bir çaba göstermesi olarak tanımlamaktadır. O'Reilly and Chatman (1986), örgüte olan bağlılığı psikolojik olarak değerlendirmektedir.

Allen and Meyer (1990), örgütsel bağlılığı üç ayrı başlıkta incelemişlerdir. Bunlardan ilki duygusal bağlılıktır. Kişi işine, yöneticisine ve diğer üyelere sevgi ve saygı yaklaşımı içerisinde bu durumda örgüte duygusal olarak yakın hissetmektedir. Örgüte duyulan sevgi onun işte kalma ve işe gönüllü olarak devam etme davranışı üzerinde etkili olmaktadır. İşe verilen emek ve verim de bu anlayışla orantılı olarak artmaktadır. İkincisi devam bağlılığıdır. Kişi bu bağlılıkta işine çok fazla emek verdiğini ve katkı sağladığını düşünmektedir. İş hayatında edindiği deneyimler bulunduğu konumdan vazgeçmek istememe faktörleri etkili olmaktadır. Bulunduğu işten ayrılırsa karşısına çıkacak iş alternatiflerinin az olmasından korkmaktadır. Sadece kendisi için değil ailesi ve çevresi de işten ayrılmama davranışında önemli bir faktördür. Kişi bu bağlılık türünde işinde duygusal bağlılıkta olduğu gibi gönüllü şekilde değil zorunluklar dolayısıyla kalmaktadır. Üçüncü bağlılık türü ise normatif bağlılıktır. Bu bağlılık türünde kişi örgütte kalmanın

ahlaki ve etik boyutlarını düşünerek işine devam etmektedir. Kişi bulunduğu kuruma karşı kendini sorumlu hissederek işte kalma davranışı göstermektedir.

Mowday vd. (1992), örgütsel bağlılığı örgüt-çalışan arasında bir uyumun olması gerektiği ve çalışanın örgüte sadakat ve özveri göstermesi şeklinde tanımlamaktadır.

Uygur (2007), örgütsel bağlılığı iki temelde ele almaktadır. Birincisi örgüte duyulan sadakattir. Kişi sadakat duygusuyla kendisini işine ve yöneticilerine karşı sorumlu hissederek işine saygı duyar. İkincisi örgütte devam etme düşüncesidir. Kişi içinde bulunduğu örgüte duygusal bir şekilde yaklaşarak onun değerlerini içselleştirir ve işte kalma yönünde adımlar atar.

Yapılan tanımlardan yola çıkılarak örgütsel bağlılık:

- Üyenin bulunduğu örgütte devam etmeye karşı güçlü bir istek duyması
- Üyenin bulunduğu örgüte maksimum fayda sağlaması ve verimlilik katması
- Üyenin örgütün değer yargılarını benimseyip, amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışması
- Üyenin örgüte karşı olumlu duygular geliştirerek örgüte karşı sorumlu hareket etmesi ilkelerini içermektedir.

3.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Temel Kavramlar

3.2.1. İş Tatmini

Locke (1976), iş tatmini “Bir kimsenin işini veya iş değerlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnun edici ya da olumlu duygusal bir durumdur” şeklinde tanımlamıştır. Kişinin iş hayatındaki doyumunda ise birçok faktör etkili olmaktadır. Bunlar; ücret, çalışma arkadaşları, terfi, çalışılan ortamın huzurlu ve rahat olması ve örgüte sadakati ele alan örgütsel bağlılıktır. Becker (1960), örgütsel bağlılığın kişinin iş hayatıyla bir bütün olduğunu vurgulamıştır.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar dört temel başlık altında toplanmıştır. Bunlardan birincisi iş tatmininin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu yönündeki yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık daha büyük bir evreni oluşturur ve iş tatmini bu evrenin içindeki birçok belirleyici faktörden sadece birisidir. İşini severek yapan yaptığı işten mutlu olan ve işine karşı olumlu duygular geliştiren kişinin örgütsel bağlılığı da aynı oranla artacağı görüşü

hâkimdir. İşinden memnun olmayan kişinin ise ayrı oranla işe olan bağlılığı da azalacaktır (Knopp, 1995, s. 643). İkinci yaklaşım örgütsel bağlılığın iş tatmininin bir belirleyicisi olduğu yönündeki yaklaşımdır. Bu yaklaşımda savunulan düşünce örgüte duyulan bağlılık ne kadar fazlaysa işten sağlanan doyum da aynı şekilde fazladır şeklindedir. Vandenberg and Lance (1992), ortaya koydukları çalışmada örgütsel bağlılığın işten sağlanan tatmini artırdığını dile getirmişlerdir. Üçüncü bir yaklaşım örgütsel bağlılık ve iş tatmininin arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin hızlı bir şekilde geliştiğini ve bunun saptanamayacağını dile getirmiştir. Dördüncü yaklaşım ise örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını belirtmektedir.

3.2.2. Katılım

Örgütsel bağlılıkta önemli kavramlardan biri de katılımdır. Katılım, aktif bir durumu ifade etmektedir. Örgütte her kişinin üzerine düşen bir iş vardır ve kişi bu işi kendi veya diğer üyelerle etkileşim içinde çözmektedir (Bursalıoğlu, 1994, s. 1). Örgütte verilecek kararlara yapılacak işlere katılım örgütle bütünleşmede dolayısıyla örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Katılım örgütte bir gücün ifadesidir. İşverenler tarafından üyelerin örgütün amacına uygun kararlar vermesini istemesi halinde üyelerin üreticilik yetenekleri de bu doğrultuda artmaktadır. İşverenler kararlara katılımı ne kadar çok desteklerse ve izin verirse üyelerin de bu konudaki yetileri o derecede artmaktadır (Pehlivan, 1995, s. 65). Üyelerin kararlara katılmasının onlar açısından birçok olumlu yönleri de mevcuttur. Bunlar; üyenin kendine olan güveninin artması, işe ve yöneticisine duyulan güvenin artması, işine saygı duyması ve işine karşı kendi daha sorumlu hissetmesi gibi faktörler örgüt açısından pozitif yönde bir gelişimdir.

Handy (1995), yılında yaptığı çalışmada katılımın örgütsel bağlılığı şu şekilde artıracığını öne sürmüştür:

- Katılım isteği işveren tarafından samimi yapılmalıdır
- Katılım gerçek ve önemli bir sorun adına yapılmalıdır.
- Katılımın amacı açık ve net olmalı alınan kararlar uygulanmalıdır. Sadece fikir alınmak isteniyorsa bu belirtilmelidir.
- Katılımda bireylerin deneyim ve tecrübeleri dikkate alınmalıdır.

- İşveren katılım talebinde bulunmalıdır.

3.2.3. Sadakat

Örgütsel sadakat bir yere ait olma duygusuyla ön plana çıkmaktadır. Bir kişinin örgütüne çok fazla bağlılık duyması örgütsel sadakat kavramıyla açıklanmaktadır. Kanter (1968), de örgütsel bağlılığı kişinin örgütün belirlenen amaçlarını yerine getirmek için bir çaba ortaya koyması olarak tanımlamaktadır. Sadakat kavramı ise en genel anlamda samimi duygularla içten gelerek bir yere güçlü duygularla bağlı olma hissidir (Koç, 2002, s. 49). Örgütsel sadakat kavramı ise kişinin bireysel çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını öne alarak bunun için çaba göstermesidir (Kang vd., 2007, s. 111).

Örgüte karşı aidiyet duygusuyla hareket eden kişi örgütün amaçlarını içselleştirmiştir. Örgütünü dışarıdan gelebilecek her türlü tehlikeden koruma duygusu içindedir. Örgütte bulunduğu süre içinde diğer üyelerle uyumlu ve iş birliği içinde çalışarak örgüte hizmet etmektedir.

Örgütsel bağlılık ve sadakat arasındaki en büyük ayrım ise sadakatin tek yönlü yani karşılık beklenmeden yapılmasıdır. Örgütsel bağlılıkta ise kişi kendi istek ve ihtiyaçları karşılandığı ölçüde bağlılık duygusu geliştirmektedir (Uygur & Koç, 2010, s.79).

Örgütsel sadakat örgüte duyulan uzun bir bağlılığın sonucu ortaya çıkmaktadır. Sadakat kavramı kişinin kendini örgütün amaçlarına entegre etmesiyle oluşmaktadır (Harvey vd., 1999, s. 51). Bunun yanında örgütsel bağlılık kişinin örgütüne karşı duyduğu mantıksal yönünü oluştururken örgütsel sadakat karşılıksız bir aidiyet duygusudur.

3.2.4. Mesleğe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla beraber düşünülen bir diğer kavramda mesleğe olan bağlılıktır. Mesleğe bağlılık kişilerin işlerini daha iyi yapabilmek için iş ile ilgili teknik konularda kendilerini geliştirmeleridir (Çakır, 2001). Mesleğe olan bağlılık kişinin işine verdiği değer ve önemle ölçülmektedir. Kişi için mesleğinin hayatında hangi konumda olduğuna bakılmalıdır. Bunun için iki türlü yaklaşım türü görülmektedir. Birincisi davranışsal yaklaşımdır ve kişinin işe katılımını öngörmektedir. İkincisi tutumsal yaklaşımdır. Burada da mesleğe bağlılık ilişkisi kişinin yeni öneri ve fikirler üretmesini ele almaktadır (Çöl, 2004, s. 1).

3.2.5. Yönetime Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen bir diğer kavram yönetime bağlılıktır. Örgütlerde uygulanan farklı liderlik tipleri ve yönetim anlayışları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Uygulanan modern yönetim anlayışları iş görenin işe bağlılığını artırmaktadır. Bunlardan biri de katılımcı yönetim anlayışıdır. Bu yönetim şeklinde işgörenler kendilerini ilgilendiren konularda karar verme hakkına sahip olmaktadır. Karar ve fikirlerinde özgürdürler (Özkalp & Kirel, 2001, s. 8).

Karar alma süreçlerine katılan kişi alınan kararlarda etkisinin olduğunu düşündüğünde sürece daha bağlı kalmaktadır. Kendisine bu hakkı veren yönetime de bağlılığı artmaktadır. Heenan ve Bennis (1999), liderlerin en önemli görevinin astlarını belli hedeflere yönlendirmesi olduğunu dile getirmektedirler.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Son yıllarda örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar artmakta olup bunun en önemli sebebinin ise örgüt-üye arasındaki ilişki anlayışının değişmekte olmasıdır. Değişen şartlar örgütün üyelerine olan bakış açısını değiştirmiş örgütün üyelerine verdiği değer artmıştır. Örgütler üyelerine verilecek desteğin en değerli yatırım olduğunun farkına varmışlardır (Oral, 2015, s. 2). Örgütsel bağlılığın örgütler için hayati bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Üyenin işe bağlılığı; işe devam, sadakat, performans, iş devir hızı, sorumluluk, verimlilik ve işten doyum sağlama gibi birçok faktöre etki etmektedir.

Üyeler örgütlerde birtakım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmektedir. Üyeler öncelikle örgütün değer yargılarını, inançlarını ve kurallarını içselleştirerek benimsemektedir. Üyeler tarafından bu birliktelik ortak bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Oluşan bu olumlu örgüt kültürü ve bağlılığı üyelerin işe katılımı, devamlılığı, verimliliği ve doyumunu etkilemektedir. Olumlu örgüt içi iletişimle beraber üyeler yaptıkları işe daha fazla odaklanma, işi için fedakârlıklarda bulunma ve işine gereken özeni gösterme konularında daha başarılı olmaktadır.

Örgüt ve üye birbirinden bağımsız iki parçayı değil birbirini tamamlayan ve birbirine bağımlı bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu iki taraf arasında karşılıklı bir ilişki söz konusu olmaktadır. Örgütlerde belli amaçlar vardır ve üyeler bu amaçları gerçekleştirerek bu görevi yerine getirmektedir.

Örgütte önemli olan konulardan biri işe doyumun sağlanması ve bu sayede işten ayrılma durumunun ve iş devir oranının azalmasıdır. Örgüte bağlılık duyan üye görevlerini yerine getirirken bunu bir zorunluluk olarak görmemekte ve gönüllü olarak işini yapmaktadır. Bu sebepten işinde mutludur ve işten sağladığı doyuma bu oranda artmaktadır. Örgütlerde üyelerin işten sağladıkları doyumunu artırarak işe devamlılığı sağlamak böylece işten ayrılma niyetini de azaltma eğilimindedir. Bu durum örgütlerde maliyet-fayda açısından da önemli görülmektedir. Kaynakların etkin kullanımı örgüt için ayrı bir güç sağlamaktadır (Türker, 2010, s. 50).

Örgütler yenilikçi rekabet piyasasında ayakta kalabilmek için örgütsel bağlılığa yönelmektedirler. Örgütlerde üyelerinden yenilikçi, sorun çözen, yüksek performanslı ve üretici olmalarını istemektedirler (İnce & Gül, 2005, s. 5). Böylece her üye örgüte istenen faydayı vermekte ve rekabetçi piyasada örgütünün güçlü bir şekilde ayakta kalmasını sağlamaktadır.

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı oluşturan ün ana faktör bulunmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerdir.

3.4.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

İşgörenlerin işe olan bağlılıklarını artıracak ya da azaltacak birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri de bireysel faktörlerdir.

3.4.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi yaştır. Yapılan araştırmalar yaşın örgütsel bağlılıkla ilgisini ortaya koymaktadır. Yaş arttıkça kişilerin örgütlerine olan bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir (Özkaya vd., 2006, s. 77). Bir örgütteki üyelerin yaş aldıkça örgütüne duygusal yönde bağlılığının arttığı görülmüştür (Yücel & Bektaş, 2012, s. 598).

Yaşı arttıkça kişi örgütte bulunduğu süre içinde verdiği emek ve çaba gibi yatırımların önemli olduğunu düşünerek örgütte kalma alışkanlığını sürdürmek istemektedir. Luthans vd., (1987), yaptıkları çalışmada yaşın arttıkça aidiyet duygusunun da bu oranda arttığını savunmaktadır. Yaşın bir diğer etkisi de yaş aldıkça kişilerin işten ayrılmaları durumunda önlerinde daha az seçenek olacağını ve kendi örgütlerinde bulundukları konum, fırsat ve konfordan vazgeçmek istememe görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır.

Allen ve Meyer yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın üç temel esastan oluştuğunu ortaya koyarak bunlardan duygusal devamlılığın yaşla beraber arttığına, devam bağlılığının ise bağlanma düzeyinde yaşla ilgisi olmadığını dile getirmektedirler (Keleş, 2007, s. 242).

Daha genç yaşlarda üyeler örgütlerine çok fazla yatırım yapmadıklarını işten ayrılma durumlarında dahi bir kayıplarının olmayacağını düşünmektedirler. Bu durumda önlerine çıkan iş fırsatlarını daha çok değerlendirerek daha fazla işten ayrılma davranışında bulunmaktadırlar. Bu kişiler örgütlerine çok fazla bağlılık geliştirmemişlerdir.

3.4.1.2. Cinsiyet

Değişen toplumsal yapıyla beraber kadınların da iş hayatında yer almasıyla birçok açıdan örgütsel dinamikler incelenmektedir. Bunlardan biri de cinsiyetin örgütsel bağlanma stilleriyle ilgili olup olmadığı konusudur. Yapılan araştırmalarda ortak bir sonuca varılamadığı görülmektedir. Geleneksel Türk aile yapısı sebebiyle kadınların görevinin bir işte çalışmaktan çok ev ve çocuğun ihtiyaçlarını karşılama olarak görüldüğü diğer taraftan erkeğe iş hayatında daha aktif bir rol verilerek evin geçimini sağlama görevi verilmiştir. Bunun sonucunda erkeklerin bulundukları örgütlere daha fazla bağlılık içinde olduğu ortaya konmaktadır (Elçi, 2014, s. 69).

Bir başka çalışma kadınların görev aldıkları örgütlerde bulundukları konuma gelene kadar vermiş oldukları emek ve çaba sebebiyle örgütlerine daha bağlı oldukları ve işten ayrılma davranışının daha az rastlandığı sonucuna ulaşılmaktadır (Varoğlu, 1994, s. 33). Bir diğer çalışmada ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilginin görülmediği saptanmıştır (Çırpan, 1999, s. 59).

3.4.1.3. Eğitim Seviyesi

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden biri de eğitim düzeyidir. Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki duruma bakıldığında ters taraflı bir ilişkinin varlığı söz konusudur (Angle & Perry, 1981, s. 7).

Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların örgütten beklentileri de aynı oranda artmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar örgütten beklentilerini karşılamasını istemektedir. Beklentileri karşılanmayan çalışan almış olduğu eğitim ve yeteneklerine güvenerek işten ayrılma durumunda seçeneklerinin fazla olacağını düşünerek örgüte daha az bağlılık

göstermektedir. Eğitim düzeyi düşük çalışanlar ise işten ayrılma korkusu yaşayarak ve örgüte daha fazla bağlılık göstermektedirler.

3.4.1.4. Çalışma Yılı

Örgütte geçirilen süre de örgütsel bağlılıkla ilişki içerisinde. Örgütte geçirilen süre ne kadar fazla ise bağlılıkta aynı şekilde artmaktadır. Örgütte bulunan süre içinde üye örgüte yaptığı yatırımlar, örgütte elde ettiği kıdem, tazminat, konum sebebiyle örgüte bağlıdır. Bulunduğu örgütte elde ettiği kıdem imkânları kişinin ücret ve işten tatmin ilişkisini de etkilediğinden bağlılık fazladır (Eren, 2017, s. 346). Kıdem, yaş faktörüyle de ilgilidir. Yaş ilerledikçe örgütte kazanılan kıdem de aynı oranda artmaktadır. Çalışılan süre ile örgütten sağlanan fayda da artış göstermektedir. Tüm bu olumlu durumlar örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

3.4.1.5. Medeni Durum

Medeni durum örgütsel bağlılık için önemli bir etkidir. Evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler. Evli çalışanlar ailesini de düşünerek üzerinde bir sorumluluk hissetmekte ve işine bağlanmaktadır. Bekâr çalışanlar bu konuda böyle bir sorumluluğa sahip olmadıkları için işten ayrılma gibi riskli durumlara daha fazla girmektedirler (Eren, 2017). Evli çalışanlar iş ve ücret gibi konularda bulunan konumdan daha aşağı bir standarta düşmeyi göze almak istemezken bekârlar için bu durum söz konusu değildir.

3.4.2. Örgütsel Bağlılığı etkileyen Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin işlerine duydukları bağlılık ve doyumunu etkileyen faktörlerden bir diğeri ise örgütsel faktörlerdir. İşgörenler bu faktörlerin varlığı ya da eksikliği sebebiyle işlerine karşı bazı tutumlar geliştirmektedirler.

3.4.2.1. Ücret

Bağlılığın en önemli belirleyicilerinden biri de verilen emek sonucu alınan ücret olmaktadır. Çalışanlar ücretin adaletli dağılımını istemekte ve alınan ücretin tatmini örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2007, s. 23). Verilen ücretten memnun olmayan çalışanın iş performansı düşer, hata oranı artar ve işten ayrılma davranışı da artış gösterir. İşverenler çalışanlara verdikleri ücret konusunda adil ve tatminkâr olmalıdırlar. Çalışan düşük bir ücret aldığını düşündüğünde bunun örgüt için maliyeti daha fazla olacaktır.

İşveren işten sağlanan verimliliği artırmak için ödül sistemini kullanmaktadır. Çalışana verilen prim, terfi, ikramiye ve yeterli maaş çalışan için bir doyum aracı olmaktadır. Çalıştığı kurumda bu ödüllerin varlığı da çalışanın örgüte olan bağlılığını artırmaktadır.

Ücret hem işe girerken hem de işte devamlılığın sağlanması noktasında oldukça önemlidir. Örgütün ücret politikalarını eşit ve adil ayarlamaya dikkat etmesi gerekmektedir. Ücretin adil dağıtımı çalışanın örgütüne duyduğu güvenle yakından ilişki içerisindedir. Örgütün devamlılığı ve verimliliği için bu önemli bir ön koşulu oluşturmaktadır.

3.4.2.2. İşin niteliği ve önemi

Çalışanların yaptıkları işin ne olduğu, nasıl yapıldığı, neleri kapsadığı ve genel çerçeveleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Yapılacak olan iş hangi bilgi ve yetenekleri gerektiriyor, sorumlulukları neler ve ben bu iş için yeterli miyim sorularına verilecek cevap önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve işin niteliği arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan kişi için işin gerekleri, liderin çalışanına güvenip sorumluluk vermesi bağlılığı artırmaktadır. Çalışan yaptığı işi anlamlı bulduğunda ve çevresinden de yaptığı iş hakkında olumlu dönüşler aldığıda bağlılık olumlu yönde artmaktadır. Çalışan olumlu yönde tepkiler aldığıda örgüte duyduğu bağlılık da artış göstermektedir (İnce & Gül, 2005, s. 5).

İşin niteliğindeki bir diğer durumda yapılan işin zorluğu ve karmaşıklığı olmaktadır. Yapılan çalışmalar işin karmaşık ve güç olması durumlarında çalışanların bu durum karşısında işi çözmek için daha fazla direnç göstereceklerini ve sonucunda bağlılıklarının artış göstereceği vurgusunu yapmaktadırlar (Çırpan, 1999, s. 61).

Yapılan işin çalışan açısından ilgi çekici ve zevkli bulunması da işten sağlanan doyumu dolayısıyla bağlılığı artırmaktadır (Görgülüer, 2013, s. 163). İşin bireye bir şeyler katması, farklı sorumluluklar vermesi ve sınırlarını zorlaması çalışanı monotonluktan kurtararak kendini geliştirmesine olanak sağlamaktadır.

3.4.2.3. Yönetim ve liderlik

Örgütlerde kullanılan yönetim yaklaşımları ve liderlik tipleri çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyleriyle yakından ilişkili olmaktadır. Örgütte bulunan en etkili organ olan yönetimin örgütün amaç, hedef, değer, inanç ve kurallar gibi ilkeleri hakkında bilgi sahibi

olması ve bunları gerçekleştirecek olan çalışanına değer vererek ona inanması örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Yönetim, uygulamalarında eşit, adaletli, esnek, katılımcı ve güven veren bir yaklaşıma sahip olmak durumundadır.

Liderler bir örgütte örgütün performans ve verimliliğine katkı yapacak önemli bir karar ve yönetim organıdır. İyi bir lider çalışanına karşı düşünceli, güven verici, kararlarına saygılı, ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilen ve bunlar için çözüm üretebilen, çalışanlarıyla iletişim içinde olan onları fark eden ve değer veren bir yaklaşım tarzı sergilemektedir. Çalışanlar kendileriyle iletişim kuran onları anlayarak değer veren liderlere karşı olumlu tutum sergilemektedirler. Bir çalışmada liderlerini yeterli bulan çalışanların işten sağladıkları doyumun da artış gösterdiği gözlemlenmiştir (Saiyadain, 2003). Bu durumda örgütsel bağlılığı artırıcı etki göstermektedir.

Katılımcı ve esnek bir liderlik çalışanların bağlılığını aynı derecede artırmaktadır. Lider ve çalışan arasında bu tarz paylaşımcı yaklaşımlar örgütte pozitif bir atmosfer yaratmaktadır. Lideri tarafından kararlara katılımı sağlanan, görüş ve fikirleri dinlenen çalışanlar işe karşı olumlu tutum geliştirmektedirler (Eker, 2006, s. 37).

3.4.2.4. Örgütsel adalet

Adalet kavramı örgütlerde sunulan hizmetlerin ve verilen kararların objektifliği ve tarafsızlığı olarak algılanmaktadır. Örgütlerde sadece kaynak dağıtımında değil diğer süreçlerde de adalet beklenmektedir. Çalışanların hepsi eşit görülmeli herkese yaklaşım aynı olmalıdır. Karar alırken adalet ilkesi göz önüne alınarak kararlar verilmelidir. Görevler belirlenirken ve dağıtılırken adalet ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır. Görevin niteliği açık ve net olmalı çalışanlar örgütte rol belirsizliği yaşamamalıdır.

Örgütsel adalet kavramı iki başlıkta incelenmektedir (Çakır, 2006, s. 45):

- Dağıtımsal adalet, kaynakların eşit ve adil dağılımını öngörmektedir. Çalışanlara verilecek ücret, terfi ve ödül mekanizmalarıyla ilgilidir. Çalışanların maddi getiri ve haklarını içine almaktadır. Her bir çalışan örgütte adil uygulamaların olmasını istemektedir.
- Prosedürel (Süreçsel) adalet, karar alma süreçlerini içermektedir. Dağıtımsal olarak verilen kararların neye göre ve nasıl verildiğiyle ilgilenmektedir. Dağıtımsal adalette yer alan girdilerin çıktıları olarak düşünülmektedir.

3.4.2.5. Örgüt kültürü

Her örgüt birbirinden farklı insanlarla bir araya gelerek ortak bir amaç için beraber çalışan bir yapıyı oluşturmaktadır. Her örgütün yapısı bir diğerinden bu yönüyle farklılaşmaktadır. Her örgütte kendine has bir örgüt kültürü oluşturulmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların örgüte dâhil oldukları an itibarıyla başlar ve karşılıklı bir aktarım söz konusudur. Çalışanlar zaman içinde bulundukları örgütün kültürel yapısından etkilenmektedirler. Zaman içerisinde her kişi kendini bu bütünün bir parçası olarak görmeye başlar (Kavi, 2006, s. 134). Örgütlerde çalışanlarını uyum sağlayabilen kişiler arasından seçmektedir.

Başarılı örgütlerin ortak özelliği olumlu bir örgüt kültürlerinin bulunmasıdır. Örgütler çalışanlarına yön gösterir, destek olur ve gerektiğinde güçlendirir. Örgütler çalışanlarını örgütün amaçlarına entegre eder. Örgüt kültürü oluşturulurken herkesin katkısı olmaktadır. Çalışanların örgütte yaptıkları katkının bilincinde olmaları örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

3.4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler; diğer iş imkânları ve profesyonelliktir.

3.4.3.1. Diğer İş İmkânları

Kişinin örgüte bağlılığında bir diğer etken iş fırsatlarının varlığıdır. Örgüte bağlılık sadece kişiye özel iş imkânları değil daha büyük çerçevede ülkenin ekonomik durumu, alandaki diğer rekabetler ve küresel çapta bir işleyişle ilgilidir (Gül & İnce, 2005, s. 7). Ülkedeki en önemli sorunlardan biri olan işsizlik ve kişilerin kendilerine uygun işlere istihdam edilememesidir. Bu temelde örgütsel bağlılık açısından bakıldığında iş fırsatları ve imkânı daha fazla olan kişilerin örgüte bağlılık düzeyleri de düşüktür (Ekinci, 2006, s. 41).

Verilen ücretten ve yönetimden memnun olan çalışanların iş arama eğilimlerinin daha az olduğu görülmektedir. Diğer yandan aldığı ücreti yeterli bulmayan, örgütün yönetim ve liderlik tarzlarını yeterli bulmayan kişilerde ise iş arama eğilimi daha fazla görülmektedir.

İşten sağlanan doyum ve verimde iş arama faaliyetlerinde etkili diğer başlıklar olmaktadır. İşinde mutlu olan, zamanını iyi değerlendiren ve kendini bu işi gelecekte de yapıyor olarak gören kişiler örgütlerine bağlıdır. Bunun tersi durumunda kişiler işinden

memnun değildir ve kendilerini bu sektörde geliştirebileceklerini düşünmezler ve farklı iş alternatiflerine yönelmektedirler.

3.4.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik genel anlamda kişinin örgütüne ve işine olan bağlılığı şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin beklentisi içinde bulunduğu örgütün mesleğine yatırım yaparak onu geliştirme imkânı vermesidir. Bu durumda örgütler ne kadar kişinin mesleğine yatırım yaparsa kişinin örgütsel bağlılığı da o ölçüde artmaktadır.

Örgüt-iş uyumu oldukça önemli bir konudur. Örgütün amaçlarıyla yapılan mesleğin amaçları örtüşmelidir. Shafer vd. (2002), profesyonelliği 4 başlık altında toplamıştır:

- Profesyoneller kendi bölümleriyle ilgili birliktelikler, gruplar kurarak konferans, söyleşi, panel gibi eğitim programlarına katılarak ilgili makale, kitap gibi yayınları izleyerek bir bütünlük oluştururlar.
- Profesyoneller sosyal açıdan sorumluluğa sahiptir.
- Profesyonellerin kendilerine ait kuralları vardır ve buna inanırlar.
- Profesyoneller mesleki anlamda özerklik isteğinde bulunurlar.

3.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık yaklaşımları tutumsal bağlılık yaklaşımları ve davranışsal bağlılık yaklaşımları olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır.

3.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal yaklaşımların ana noktasını örgüt-üye bütünleşmesi olarak ele almak gerekmektedir. Bu yaklaşımda üye örgütün kural, düzen ve hedeflerini benimseyerek çalışmaya devam eder. Üye bu yaklaşımda örgütüyle bütünleşerek işte kalma isteğini belli etmektedir (Clifford, 1989, s. 144). Örgütle özdeşleşme işe karşı sorumluluk ve sadakat tutumlarında da artış gösterir. Bu açıdan üyede işe devam etme ve yüksek performans sergileme gibi olumlu sonuçlar gözlemlenmektedir. Tutumsal yaklaşımlar örgütsel bağlılığın duygusal yönünü oluşturmaktadır.

3.5.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Allen and Meyer (1990), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın örgütle üye arasındaki ilişkiye dayandıklarını ortaya koymuşlardır. Bu durumu da üç model altında tanımlamaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

• Duygusal Bağlılık

İlgili literatürdeki çalışmalar en çok duygusal bağlanma türünde görülmektedir. Duygusal bağlanma üyenin kendini bulunduğu örgüte samimi ve içten bir şekilde bağlılık hissederek örgütle özdeşleşmesini ve işinde mutlu olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Bu bağlılıkta üye örgütüne yardım etme hissine sahiptir ve örgütte kalma davranışı sergilemektedir (Ketchland & Strawser, 1998, s. 109). Bu bağlanma çeşidinde üye kendini örgütün bir parçası olarak gördüğü için örgüt onun için büyük bir anlam ifade etmektedir (Allen & Meyer, 1990). Örgütlerde de en çok tercih edilen bağlılık türüdür. Örgütler kendilerine duygusal açıdan bağlı üyeler istemektedirler. Duygusal anlamda bağlılık iş doyumunu, performans, sadakat ve katılım gibi olumlu çıktıları olan bir yaklaşım olarak görülmektedir.

• Devam Bağlılığı

Devam bağlılığında üyeler bulundukları örgüt için yatırım yaptıklarını ve fedakârlıklarda bulunduklarını düşünerek işten ayrılma durumunda tüm bu yatırımlardan da vazgeçmek zorunda olduklarını bildikleri için işe devam etme yönünde karar almaktadırlar (Sığırı, 2007, s. 264).

Örgütler açısından devam bağlılığı çok tercih edilmemektedir. Bu bağlılık bir nevi zorunluluk şeklinde oluşmaktadır. İşinde ayrıldığı takdirde iş bulamama kaygısı güden üyeler bu bağlılık türüyle işlerine bağlanmaktadır. Maddi kayıplar da bu bağlılık türünde etkili olmaktadır. Örgütler üyelerinin devam bağlılığı göstermesi için üyelere örgütün amaç ve hedeflerini gösterilmeli bu amaçlara ulaşmak için neler yapılması gerektiği planlamalıdır. Üyelere başarılı bir örgütsel kimlik oluşturmak için örgüt içi rol ve sorumluluklar gösterilmeli ve üyelerin bu kimlikle bütünleşmesi sağlanmalıdır.

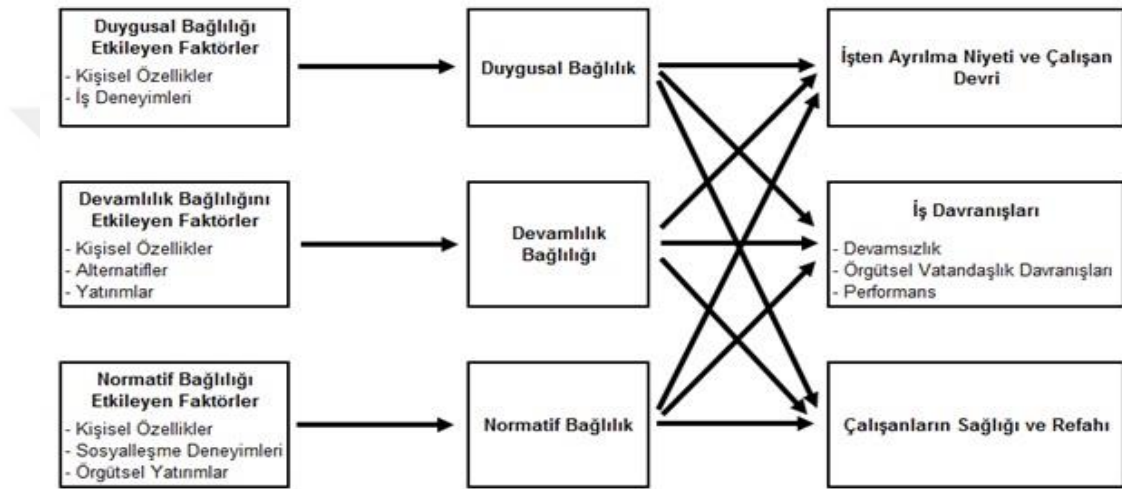
• Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türünde üyeler örgütlerine karşı sorumlu oldukları inancına sahiptirler. Üye bu bağlılık türünde ailesine, bulunduğu gruba ve topluma karşı kendisini sorumlu

görmektedir. Üye örgütüne karşı gösterdiği bu bağlılığı bir görev ve sorumluluk bilinci olarak değerlendirmektedir.

Bu bağlılık örgütsel bağlılığın ahlaki yönüne vurgu yapmaktadır (Kaya & Selçuk, 2007). Örgütte uzun yıllar kalmak örgüte sadakat düşüncesiyle gerçekleşir. Üye örgüte olan borcunu burada uzun yıllar çalışarak ödeyeceğini düşünmektedir.

Şekil 3.1. Allen ve Meyer' e ait Örgütsel bağlılığın alt boyutları



Kaynak: Meyer vd., 2002, s.22.

3.5.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni üyelerin örgüte uyum sağlama çabasını katılım olarak nitelendirmektedir. Örgütte yönetimin olumlu veya olumsuz çıktıları olabileceğini söylemektedir. Etzioni yaptığı çalışmada örgüte bağlılığı üç bölümde incelemektedir. Bunlar yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral bağlılıktır (akt, Balay, 2000).

• Yabancılaştırıcı Katılım

Örgüte karşı yüksek derecede negatif yönelimi ifade etmektedir. Kişi bu davranışları genel olarak baskıcı örgütlerde belli durumlarda sınırlandırıldığı için göstermektedir. Bu bağlılık biçiminde üye işi bırakma durumunda kendisi ve ailesi için karşılaşacağı kayıpları göz önüne alarak örgüte bağlılık göstermektedir.

• Hesapçı Katılım

Bu katılım tipinde örgüt ve üye arasında karşılıklı menfaat ilişkisinin varlığı söz konusu olmaktadır. Üyeler örgütlerine belirli katkılar ve faydalar sağlayarak bunun karşılığında

ödülleri elde etmektedirler. Diğer bir ifadeyle üye çıkarları doğrultusunda hareket eder. Bu katılım tipi üyenin örgüte olumlu veya olumsuz eğiliminin az seviyede olduğunu göstermektedir.

- **Moral Katılım**

Örgütün vizyon ve misyonunu benimseyerek örgüte içten ve yoğun katılımı ifade etmektedir. Üye örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görür ve buna yönelik örgütüne katkı sağlar.

3.5.1.3. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter'in modeli bireysel ihtiyaçlarla örgütsel ihtiyaçların örtüşmesi üzerine kurulmaktadır. Örgütler temel olarak bazı istek, beklenti ve ihtiyaçlara sahiptir. Üyeler bu ihtiyaçları örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirerek karşılamaktadır (Kanter, 1968). Kanter örgütsel bağlılığı 3 başlıkta incelemiştir:

- **Devama Yönelik Bağlılık**

Bu bağlılık tipi genel anlamda üyenin örgütte rolüne olan bağlılığıdır. Bu bağlılık tipinde üye işten ayrılmanın kendisine vereceği kayıplar karşısında işte kalma davranışı sergilemektedir. Kişi örgütüne yaptığı yatırımlardan vazgeçmek istemediği için örgütüne bağlı kalmaktadır.

- **Kenetlenme Bağlılığı**

Bu bağlılık tipi duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Üye içinde olduğu örgüte karşı olumlu hisler içindedir. Örgüt içi iletişim düzeyi yüksektir. Kendisini örgüte ait hisseder. Diğer bir deyişle örgüt içi ilişkiler ne kadar güçlü ve fazla ise örgütsel bağlılıkta o düzeyde fazladır (Çakır, 2001).

- **Kontrol Bağlılığı**

Örgütün kurallarına, ilkelerine ve inançlarına karşı geliştirilen normatif bağlılık tipidir. Üye örgütün amaçlarını kendi amaçlarını üstünde görmektedir. Örgüt olmadan kendini yalnız ve talihsiz hissetmektedir. Kurallara uymak üye için ahlaki bir sorumluluktur. Bu bağlılık tipi içerisinde incinme ve teslim olma gibi duyguları barındırmaktadır.

3.5.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında örgütsel bağlılığı psikolojik etmenlere bağlı olarak açıklamaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda bu bulgulara varılamamasını örgüt ve üye arasındaki ilişkinin nedenlerinin belirlenmemesine bağlamaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 492). Örgütsel bağlılığı 3 boyut üzerinden ele almışlardır:

- **Uyum Boyutu**

Bu bağlılık boyutunda üyelerin örgütlerinin isteklerini karşılama ve işte kalma davranışlarının bu yönüyle ödül alacağı ve cezalardan kurtulacağı düşüncesiyle yapıldığını öne sürmektedir (Gül & İnce, 2005, s. 8). Bir diğer ifadeyle üyeler çıkarları için örgüt faaliyetlerini yürütmektedirler.

- **Özdeşleştirme Boyutu**

Özdeşleştirme boyutunda üye tatmin edici ve güçlü ilişkiler kurar ve bu ilişkileri korumak için çaba sarf etmektedir. Böylelikle örgüte karşı saygı duyarak kendilerini bu örgütün değerli bir üyesi olarak görecektir ve grubun inanç ve değerlerini benimseyecektir (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 492).

- **İçselleştirme Boyutu**

Örgütlerde en çok tercih edilen bağlılığın son aşamasıdır. Bu boyut diğer boyutlara göre daha uzun zaman alır ve gerçekleşmesi de daha zordur. Bu boyuttaki üyeler için yeni etki oluşumlarına gerek duyulmaz çünkü bu boyutta ortaya çıkan her fikir, düşünce ve davranış üye tarafından kendine aitmiş gibi görülmektedir (Balay, 2000).

3.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal Bağlılık yaklaşımları üyelerin örgütsel bağlılık duygularının geçmişle ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda Becker ve Salancik'in yaklaşımları incelenmektedir.

3.5.2.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960), yaptığı çalışmada üyelerin bilgi, istek ve enerjilerini kullanarak bazı yan bahislere girdiğini ve bu bahisten çeşitli getiriler elde ettiklerinden bahsetmektedir. Bu bahislerden elde ettikleri getirilerin üyelerin örgütsel bağlılıklarını artırdığı söylenmektedir.

Üyeler sürekli olarak bulundukları örgütlere yatırım yapmakta ve belli bir zaman sonra bu durumun alışkanlık yaratarak işten ayrılmama davranışına dönüştüğü gözlemlenmektedir (Becker, 1992, s. 232). Üyeler bu davranışlara çıkarları doğrultusunda hizmet etmektedir.

3.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kişi önceki davranışlarına bağlı kalarak bu yönde tutum geliştirmektedir. Bireyin davranışlarına bağlı kalmasına üç özellik yardım etmektedir. Bunlardan ilki davranışın görünürlüğü, ikincisi değişmezliği ve üçüncüsü de isteğe göre şekillenmesidir. Salancik'e göre zaman içinde belli davranışlar ortaya koyarız. Sonra bu davranışlarımızın önemli, değerli ve istenen davranışlar olduğu konusunda kendimizi inandırırız. İnancımız gereği bu davranışı tekrar sergileriz. Bu davranış şeklinin doğru olduğu bir hayal dünyası oluştururuz. Ve bu davranışı artık benimseyerek sürekli tekrarladığımız bir kalıp haline getirerek sergileriz. Salancik'e göre bir davranış üyenin örgütle olan ilişkisini yansıtır ve devam etme isteğine bağlıdır. Kişinin gösterdiği davranışta herhangi bir dış baskı olmaması da üyenin örgütte kalma fikrini etkileyebilmektedir (Salancik, 1977).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini Tanımı

İş, “bir sonuç elde etmek herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2022). Tatmin ise “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

İş tatmini kavramıyla ilgili tanımlara bakıldığında üzerinde ortak bir karara varılan bir tanım görülmemektedir. Bunun sebebi iş tatmini kavramının birçok unsurdan meydana gelmiş olması ve çok yönlü olmasıyla ilgilidir. İş tatmini kavramı hayatımıza yirminci yüzyıldan itibaren girmektedir. Öncelikle kavramsal tanımları yapılmakta daha sonra örgüt ve örgütte çalışan kişiler üzerine yoğunlaşan bakış açısına vurgu yapan bir kavramdır. Son yıllarda örgütlerde çalışan kişilerin sadece maddi kaynaklı değil manevi kaynaklı olarak da işten sağladıkları memnuniyet üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. İş tatminiyle ilgili yapılan bazı tanımlara bakacak olursak:

Locke (1976), iş tatmini işle ilgili süreçlerin bir çıktısı olan pozitif duygusal durumlardır.

Erdoğan (1996), iş tatminini çalışanın işine ve bulunduğu örgüte karşı geliştirdiği tüm olumlu duyguları ifade etmektedir.

Oshagbemi (2000), çalışanın işinde çalışmanın sonucunda ona verilecek kazançlarla ilgili beklentilerine karşı duygusal tepkilerine iş tatmini denir.

Schermon vd., (2002), iş tatminini çalışanların bulundukları örgütte başta yapmış oldukları psikolojik sözleşme ile ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde sağladıkları doyumdur.

Akıncı (2002), iş tatmini genel anlamda işten duyulan memnuniyettir. İş ve çalışan arasında oluşacak olan uyum iş tatmini için en önemli göstergelerden biridir.

Yüksel (2005), tatmin çalışanın işine olan memnuniyetini gösteren bir tutumdur ve çalışan bu tutumu işine yansıtmaktadır.

Aşan ve Erenler (2008), çalışanların işlerine karşı oluşturdukları tutumlara iş tatmini denir. Çalışanın işinden beklentisi, inancı ve isteklerinin karşılanmasıyla değer kazanır.

Eren (2017), iş tatmini işten sağlanan kazanç, çalışma ortamı ve çalışanın yaptığı iş dolayısıyla ortaya koyduğu çıktılarından duyduğu hazdır.

Yapılan tanımlar ve araştırmalar iş tatmininin çalışanın işten sağladığı hoşnutluk derecesi olarak değerlendirmek mümkündür. Çalışan işine karşı hem olumlu hem olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Bu tutumu oluşturmada bireysel ve örgütsel birçok faktör rol oynamaktadır. İşinde mutlu olan, işinde geçirdiği vakitten keyif alan ve işini severek yapan çalışanlar işe karşı olumlu tutumlar geliştirmektedirler. Fakat işinde mutsuz, işte geçirdiği vakitten keyif almayan ve işini sevmeden yapan çalışanlarda ise tatminsizlik tutumu oluşmaktadır.

Örgütlerin temel noktasını örgütte çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sebeple örgütte çalışanların ihtiyaç, istek ve beklentileri yüksek oranda karşılanması gerekmektedir. Çalışanın örgütten hem maddi hem manevi anlamda talepleri olmaktadır. Bu talepler karşılandığı sürece çalışanlarda işten tatmin sağlamaktadırlar. İşten sağlanan tatmin sadece çalışan açısından değil örgüt içinde oldukça önem teşkil etmektedir. Çünkü işten sağlanan tatmin direk olarak işten sağlanan verimi ve üretimi etkilemektedir.

İş tatmini işe karşı geliştirilen duygusal bir tutumdur ve içsel duyguları içermektedir. Bu nedenle iş tatmini öznel bir ifadedir. Her çalışanın işten beklentisi ve işten sağladığı kazançlar aynı olmamaktadır. Bunun yanında iş tatminini etkileyen iki boyut vardır: Birinci boyutu içsel faktörler oluşturmaktadır. Bunlar; saygı, güven, yaratıcılık, işe karşı sorumluluk ve çalışanın bulunduğu konumdur. İkinci boyutu dışsal faktörler oluşturmaktadır. Çalışanın aldığı ücret, terfi imkânları, ödüllendirme sistemi ve yönetimin yaklaşımı dışsal faktörleri oluşturmaktadır (Gibson vd., 1997, s. 106).

4.2. İş Tatmini Önemi

İş hayatı insanlar için büyük öneme sahiptir. Bir insan gününün büyük bir çoğunluğunu işte geçirmektedir. Bununla beraber işi sadece belirli sorumlulukları yerine getirip karşılığında bir ücret alma ilişkisi şeklinde düşünmemek gerekir. İşin ekonomik yanında psikolojikte birçok etkisi ve tepkisi ortaya çıkmaktadır. İşten sağlanan iş tatmini kavramı

da burada ortaya çıkmaktadır. İnsanların yaptıkları işe ve örgüte karşı belirli istekleri olmaktadır. Bu istekler karşılandığı ölçüde işten sağlanan doyumları da artmaktadır. İşten sağlanan doyum da verimlilik, performans artışı ve örgüte daha fazla bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Gül vd., 2008, s. 2).

İş tatmini temelde üç grup altında incelenmektedir. Bu gruplar; çalışanlar, yönetim ve örgüttür. Bu gruplardan çalışanların iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler; yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum ve statü şeklinde sayılabilmektedir. Örgütsel faktörler ise; maaş, örgüt içi yükselme durumu, ödül ve ceza sistemi, örgüt içi adalet ve iletişim örnek verilebilir. Bu faktörler hem işi yapanı hem de bu işten alınan faydayı etkilemektedir (Duman, 2000, ss. 14-15).

Çalışanlar için işlerinden aldıkları haz çok önemlidir. Çalışanlar işlerinde mutlu oldukları sürece üretkenlik göstermektedirler. İşinde mutlu olmayan çalışanın üretkenlik durumu da sınırlı kalacaktır. İş tatminsizliği işyerinde huzursuz bir ortam yaratır çalışanda işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlar meydana getirir. İşinde mutlu olmayan çalışanın özel hayatı da bu olumsuzluklardan etkilenmektedir (Karakurt, 2009, s. 68).

Küresel anlamda örgütlerde çalışanlara karşı bakış açısı değişmektedir. Örgütler için artık insan kaynağı en değerli unsur kabul edilmektedir. Bu değeri gösteremeyen örgütlerde çalışanlarda memnuniyetsizlik görülür, işe karşı usanmışlık ve isteksizlik duygularını açığa çıkar. Bu duygular da işe karşı tatminsizlik tutumunun oluşmasına neden olur (Gökçe, 2021, s. 34).

İş tatmininin ilişkili olduğu bir diğer kavram motivasyondur. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar olumlu duygulara sahip olmaktadır. Motivasyon yüksekliği yaratıcılık, örgüt içi iletişim, huzur, verimlilik artışı ve örgüte güven duygularını da olumlu yönde etkilemektedir.

Yöneticiler de çalışanların işten sağladıkları tatmin düzeyinde etkili olabilmektedirler. Etkili, güven veren, iletişime açık, çalışanına sorumluluk veren ve destek olan liderlik yaklaşımı iş tatminini olumlu etkilemektedir. Çalışanlar örgüt içinde kendilerine ne kadar güvenilir ve sorumluluk verilirse örgüt içinde aynı derecede verimlilik sağlarlar. Yönetici çalışanına karşı güvenilir ve tatmin edici bir iletişim kurmalıdır. İyi bir yönetici çalışanını iyi tanımalı, ihtiyaçlarını ve isteklerini görmeli ve karşılamalı ve çalışanın iş tatminine etki eden faktörleri belirleyerek bunlara yönelik çalışmalar yapmalıdır.

Örgütler de iş tatminini belirleyici faktörlerden biri olmaktadır. Örgütler belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş topluluklardır. Örgütlerin amaçlarını yerine getirmesinde en önemli görev çalışanlara düşmektedir. Bu sebeple çalışanlar örgütler için çok değerli görülmektedir. Örgütler piyasadaki diğer rakipleriyle rekabet edebilmek için çalışanların iş tatminini göz önüne alarak buna yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Çünkü örgütlerin büyümesi de iş tatminiyle paralel olmaktadır. Örgütler çalışanların isteklerini belirlemeli, örgüt içi sorunlar tespit edilerek çözüme kavuşturulmalı, çalışanların işe bakış ve işle ilgili fikirleri alınmalı ve bu yönde çalışmalar artırılmalıdır. Örgütler çalışanlarına eğitimler vermeli, örgütsel güvenli iletişim yolları bulmalı ve çalışanların hak ve özgürlüklerine saygı duyarak bunları güvence altına alacak birtakım önlemler almalıdır (Çevirme, 2021, s. 55).

Çalışanların işten sağladıkları doyumla iş çıktıları arasında bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Çalışanlar örgüt içinde değerli olduklarını ve örgütün desteğini hissettiklerinde iş tatminleri yüksek olmaktadır. Örgüt ayrıca çalışanın tatmin düzeyini artırmak için ona moral ve motivasyon kazandıracak bazı imkânlar sağlamaktadır. Bu imkânlar; terfi, ikramiye, prim ve ödüllerden oluşmaktadır.

4.3. İş Tatmini Teorileri

Küreselleşen dünyayla beraber iş ve iş görene bakış açısı da farklılaşmaya başlamıştır. Örgütler piyasadaki rakipleriyle rekabet edebilmek için en önemli noktanın çalışanlar olduğunu fark etmiştir. Bununla beraber çalışanlara bakış açısı değişmiş ve örgütlerin değerli birer parçası oldukları görüşüne varılmıştır. Çalışanlara verilen değerle beraber bu alanla ilgili yeni kuramlar ve yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bu kuramlar iş tatmini kuramlarıdır. Bu kuramlar iki ana başlıkta incelenmektedir. Bunlar; kapsam ve süreç teorileridir.

4.3.1. Kapsam Teorileri

İş tatminini etkileyen içsel faktörlere vurgu yapmaktadır. Motivasyon teorileriyle de ilişkilendirilmektedir. Kişinin ihtiyaçları ve bunların nasıl karşılanacağını ile ilgilidir. Kapsam teorileri; Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in ERG kuramı, Herzberg' in Çift Faktör Kuramı ve McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramıdır.

4.3.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını motivasyonla ilişkilendirmiş ve 1943 yılında “Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramını oluşturmuştur. Bu kuram en temelde doğumdan ölüme kadar her insanın ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçlar karşılandıkça bireyin bir diğer basamaktaki ihtiyaca yöneleceği fikrine dayanmaktadır. Bu fikirle Maslow 5 basamaklı bir ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi oluşturmuştur. En alttan en üste doğru yönelen bu piramit ihtiyaçların önem sırası dikkate alınarak hazırlanmıştır. En alttaki basamaklar diğer basamaklara ulaşmak için önemlidir. Bu basamakta yer alan ihtiyaçlar insanın hayatını devam ettirebilmesi için karşılanması gereken fizyolojik ihtiyaçlardır. İnsanlar fizyolojik ihtiyaçları karşılanmadan diğer sosyal ihtiyaçlarına yönelememektedir (Maslow, 1954).

Piramidin en alt ve önemli basamağını fizyolojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar; yeme, içme, dinlenme, barınma, uyku ve su gibi günlük temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında ya da eksik bırakıldığında kişide huzursuzluk, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Bir insan önce karnını doyurur daha sonra diğer ihtiyaçlara yönelir. Bu sebeple bu basamaktaki ihtiyaçlar vazgeçilmezdir ve karşılanması zorunludur. Bu kısımdaki ihtiyaçların karşılanabilmesi için kişinin sahip olması gereken maddi kaynaklara gerek vardır.

Piramidin ikinci basamağı güvenlik ihtiyacıdır. Kişinin canı, malı, fiziksel ve dışsal tehlikelerden korunma ihtiyacı ve hastalık gibi riskler sebebiyle güvenlik ihtiyacı hissetmesidir. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasıyla insanlar güvenliğinin sağlanması aşamasına geçmektedirler. İnsanlar sadece fiziksel olarak değil psikolojik anlamda da güvende hissetmek isterler. Hastalık riskine karşı sağlık sigortaları, işsizlik ihtimaline karşı işsizlik ödeneği ya da karşılaşılabilecek haksızlık ve iftiralara karşı kendisini savunabileceği bir hukuk sistemine ihtiyaç duymaktadır.

Piramidin üçüncü basamağına gelindiğinde sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. İnsanlar güvenlik ihtiyacının karşılandığını düşünürse bu basamak hizmetlerine yönelir. Bu basamak ihtiyacına sevgi ihtiyacı da denilmektedir. İnsanların başkaları tarafından görülme, kabul edilme, arkadaş olma, sosyal ortamlara girme ve bu yerlerde kendini iyi hissetme ihtiyacıdır. Her insan bir gruba ait hissetmeye ve o grubun bir parçası olduğunu bilme ihtiyacı hisseder (Maslow, 1943, s. 370).

Dördüncü basamak ihtiyacı saygınlıktır. İnsanlar bulunduğu ortamlarda tanınmak ve saygı duyulmayı istemektedir. Birey bu saygıyla beraber özgüven geliştirmektedir. Bir çocuk için bu saygı ihtiyacı öğretmeninin takdirini almak ya da arkadaşları tarafından beğenilmek olabilirken bir yetişkin için bu saygı bulunduğu statü, işinde başarı elde etmesi ve bu başarısının ödüllendirilmesi olabilmektedir (Aşan & Aydın, 2006, s. 1).

Piramidin son ve beşinci basamağı kendini gerçekleştirmedir. Diğer tüm ihtiyaçları karşılandıktan sonra insan bu aşamaya gelmektedir. İnsanın her anlamda kendini geliştirmesi, kendine bir şeyler katması ve özgür hissetmesine yardımcı olan basamaktır. Bu basamağa ulaşan insanlar kendilerini başarmış ve özgür hissederler.

4.3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisini eksik bulan Alderfer bu teoriyi geliştirmiştir. ERG kuramında Alderfer insanların üst basamak ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda tekrardan alt basamak ihtiyaçlara yöneleceğini ifade etmektedir. İnsanlar üst basamak ihtiyaçları karşılanmadığında başka amaçlara yönelir ve bu amaçlar için de daha fazla emek verirler. Alderfer teorisini 3 temel üzerine kurmuştur. Bunlar; var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı şeklinde tanımlanmıştır (Koçel, 2015).

Var olma ihtiyacı, gündelik fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarıyla bağdaşır. İnsanın gıda, su, barınma ve kendisini dış tehlikelere karşı koruma ihtiyacıyla ilgilidir (Çetinkanat, 2000, s, 16).

İlişki kurma ihtiyacı ise kişinin sosyal ve sevgi ihtiyacını içerir. Kişi çevresiyle iletişim kurma, aidiyet hissetme, başkaları tarafında kabul edilme ve sevilme isteğini ilişki kurma ihtiyacıyla şekillendirir (Çetinkanat, 2000, s. 17).

Sonuncu ihtiyaç şekliyse gelişme ihtiyacıdır. Kişinin kendini gerçek anlamda gerçekleştirme basamağıyla ilişkilendirilir. Bu ihtiyaçla kişi karşısına çıkan problemleri tespit edip çözebilir, kendi bilgi ve becerilerini geliştirebilir ve yaratıcılık düzeyi yüksektir.

4.3.1.3. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı

Herzberg işletmelerde çalışan kişilerle yaptığı bir çalışmada iş tatminine ve tatminsizliğine yol açan sebepleri bulmaya çalışmıştır. Bu çalışma sonunda Herzberg tatminle ilgili kavramları iki gruba ayırmıştır. Bunlardan birincisi içsel faktörler olup

motiveyle ilişkilendirilmiştir. İkincisi dışsal faktörler olup hijyen faktörlerini oluşturmaktadır (Torlak, 2004).

İçsel faktörler, çalışanların kendileriyle ilgili faktörlerdir. Bunlar; başarı, yeteneklerini geliştirme fırsatı, kendini gruba ait hissetme ve işin psikolojik getirileridir. Bu faktörler motivasyonu artırır veya azaltır. Kurumlar bu faktörlere etki ederek çalışanın motivasyonunu artırabilmektedir. Böylece iş tatmini bu yönden olumlu etkilenmektedir.

Dışsal faktörler olarak adlandırılan bir diğer faktör hijyendir. Bu faktörler çalışanların kurumdan aldığı ücret miktarı, bulundukları konum, elde ettikleri ayrıcalıklar ve adil kurum politikaları olarak söylenebilmektedir. Bu faktörler sağlanamadığında ya da karşılanamadığında çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Ağırbaş vd., 2005, s. 330).

4.3.1.4. McClelland'ın Başarı Motivasyon Teorisi

Örgütlerde ulaşmak istenen hedefler vardır. Bu hedeflere ulaşmada bazı ihtiyaçlar olduğu ileri sürülmektedir. İnsan davranışlarının 3 ihtiyaçtan ileri geldiğini söyler. Bunlardan birincisi başarıma ihtiyacıdır. İkincisi ilişki kurma ihtiyacıdır. Üçüncüsü ise güç ihtiyacıdır (Can, 1999).

Başarma ihtiyacı en önemli ihtiyaç olarak görülmüştür. Bu gruptaki kişiler disiplinli ve planlı kişilerdir. Başarılı olmak onlar için diğer her şeyden daha önemlidir. Risk almayı sevmezler bu yüzden daha gerçekçi hedefler üzerine yoğunlaşırlar. Başarılarıyla bilinmek ve takdir edilmek isterler. Başarıları karşısında daha manevi ödüllerden hoşlanırlar.

İlişki kurma ihtiyacında kişiler bireycilik değil sosyallikten yanadır. Başarma ihtiyacında olan kişilerle farkları da bu olmaktadır. Bu gruptaki kişiler sosyal olmayı, diğer insanlarla beraber vakit geçirmeyi ve iletişim içinde olmayı severler. Bu gruptaki kişiler için gruplarında kabul görme ve aidiyet hissi önemlidir.

Güç ihtiyacı duyan kişilerin ortak özelliği otoritedir. Bu gruptaki kişiler kurallara, disipline ve işlerine gerekenden fazla önem verirler. Bu kişiler rekabet etmeyi, risk almayı, kazanmayı ve gücü elinde bulundurmayı tercih ederler. Kendilerine büyük hedefler koyarlar ve bu hedefe ulaşmak için her yolu denerler. Güç kişisel çıkarlara hizmet ederse olumsuz bir etki, toplumsal menfaatlere hizmet ederse olumlu bir etki bırakır (Aşan & Aydın, 2006, s. 1).

4.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri kapsam teorilerinin eksik kalan bilişsel yanını tamamlamak için ortaya çıkmıştır. İş tatminini etkileyen dışsal faktörlere vurgu yapmaktadır.

4.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisi süreç içerisinde kişilerin iş için gerçekleştirdikleri bilgi, beceri, emek ve azim gibi girdilerle bunun sonucunda elde ettikleri ödüller, maaş, terfi ve konum gibi çıktılarının ne derecede eşit olduğu çıkarımına dayanmaktadır. Eğer girdilerle çıktılar arasında bir eşitlik yok ise çalışanlarda iş tatminsizliği görülmektedir. Bu süreçler arasındaki uyumda kişilerin işinde tatmin olma duygularını artırmaktadır (Telman vd., 2004, s.16).

Ayrıca kişiler aynı kurum içinde çalışan diğer kişilerle de kendilerini karşılaştırma eğilimi göstermektedirler. Çalışanlar aynı işi yaptıkları diğer çalışanlarla elde ettikleri kazançları karşılaştırarak bir fikir elde ederler (Şeker, 2014, s. 17). Eğer aynı işi yapıp farklı kazançlar sağlanma durumu var ise çalışanlarda kurumlarına karşı bir güvensizlik oluşur ve işlerinde tatmin olma düzeyleri düşer.

4.3.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom 1964 yılında iş-davranış ilişkisini incelemiştir. Vroom'un modeline göre çalışanlar kurumda gösterdikleri emek ve gayret sonucunda kurumdan elde edecekleri ödüle göre davranışlarını sergilerler. Bu modelde çalışanların beklentileri söz konusudur. Beklentiler karşılandığı ölçüde çalışanların iş tatminleri yükselmektedir.

Bu teori 3 aşamada gerçekleşir. Bunların ilki valens (değer) aşamasıdır. Bu aşamada birey işin değerini ölçmektedir. Bu durumda bireylerin o şeyi ne kadar çok istedikleri devreye girmektedir. Bu herkes açısından farklılık gösterebilir. İkinci aşama bekleyiş aşamasıdır. Bu aşamada çalışanlar gerekli gayret ve azmi göstererek sonunda elde edecekleri ödüller için bekleyiş aşamasına geçmektedirler. Son aşama ise araçsallık aşamasıdır. Çalışanlar gösterdikleri birinci aşama gayretleri sonucu aldıkları ödüllerin diğer aşamadaki etkilerine odaklanır (Eren, 2011, s. 430).

4.3.2.3. Locke'un Amaç Teorisi

Locke 1668 yılında amaç teorisini ortaya koymuştur. Bu teoriye göre çalışanların kurumlarda belirli amaçları vardır ve bu amaçlar ile motivasyon arasında doğrudan bir

ilişkinin varlığı söz konusudur (Locke, 1968, s. 157). Amaçlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlardan ilki amacın saptanmasıdır. İkinci aşama amaçlar için diğer kurum çalışanlarıyla iletişime geçmedir. Üçüncü aşamada amaçları anlamadır. Diğer aşamalar ise amaçların düzenlenip son kez gözden geçirilmesidir.

Literatür değerlendirildiğinde çalışanlar için amaçların zorlaşmasının kişiyi daha fazla motive ettiğine ulaşılmıştır (Locke & Latham, 2006, s. 265). Ulaşılmak istenen amaç ne kadar zorluk gerektirirse çalışanların onu elde etme isteği de aynı derece de artmaktadır.

4.3.2.4. Lawler ve Porter’ın Beklenti Kuramı

Lawler and Porter Vromm’un bekleyiş teorisini biraz daha geliştirmişlerdir. Vromm’un teorisine ek olarak ödüllendirme ve rol karmaşası kavramlarını irdelemişlerdir. Bu teoriye göre eğer çalışanlar kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir rolde çalışmıyorlarsa ne kadar çok çaba sarf etseler de başarıya ulaşmaları güçtür. Çünkü kişi rolünün beklentilerine uygun değildir. Aynı şekilde kişilerin kurumda yüksek performans göstermeleri ve motive olmaları da kendilerine uygun roller de çalışmalarıyla mümkün olabilmektedir (Lawler & Porter, 1966).

Çalışanlar gösterdikleri gayretlerin ve çabaların sonucunda kendilerinin ödüllendirilmesi gerektiğini düşünürler. Eğer bu çabalarının sonucunda elde ettikleri ödüller beklentileriyle uyumsuzsa ya da adaletsiz bir ödüllendirme sistemi olduğu yargısına varırlarsa iş tatminleri düşük olacaktır.

Kurumlar bu modeli dikkate alarak çalışanlarına kendi bilgi ve becerilerine göre işler vermelidir. Doğru işte çalışan bir kişinin göstereceği performansta işten sağlayacağı doyum da daha fazla olacaktır (Özalp, 2013, s. 149).

4.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini dinamik bir kavram olup birçok faktörden etkilenmektedir. Temelde iş tatminine etki eden faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ayrılmaktadır. Bireysel faktörler her bireyin kişisel özelliklerinden oluşmaktadır. Örgütsel faktörler ise örgütün çalışanın tatminine etki edecek bazı örgüt içi kurallar, sistemler ve yönetim şekillerini içermektedir.

4.4.1. Bireysel Faktörler

Kişinin vazgeçilemez ve ayrılamaz bir parçasını oluşturan cinsiyet, yaş, medeni durum ve iş tecrübesi gibi özelliklerini kapsamaktadır (Aktay, 2010, s. 16):

4.4.1.1. Cinsiyet

Toplumsal yaşam içindeki farklı erkek ve kadın algıları cinsiyet yönünden işe karşı bakış ve tutumları da etkilemektedir. Literatür incelendiğinde bu konudaki çalışmaların birbiriyle zıtlık oluşturduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak da kadınların ve erkeklerin işten beklentilerinin farklılığı, motive edici faktörlerin değişkenliği ve yapılan iş gibi iş tatminine etki eden farklı değişkenlerin varlığıdır (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 251).

Yapılan araştırmalarda kadınların işlerini daha önemli gördükleri bu sebeple işlerinden aldıkları tatmininin daha fazla olduğu söylenmektedir. Diğer yandan erkekler ise işte kadınlardan daha fazla fırsat bularak başarılı olma ve statüsünün artması gibi önemli imkanlar elde etmekte ve bu durum da iş tatminlerini artırmaktadır (Okpara, 2006, s. 50).

Cinsiyetin tatmin üzerindeki etkisine kadınların hem ev hem işte çalışmaları nedeniyle iki alanda da sorumluluklarının fazla olması ile işten elde ettikleri tatmin düzeyleri daha düşüktür.

Bir diğer cinsiyet tatmin ilişkisi de yapılan işin erkek veya kadın ağırlıklı bir iş olmasının iş tatmini düşürdüğünü ancak cinsiyetin daha dengeli dağılan iş kollarında iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir (Fields & Blum, 1997, s. 181).

4.4.1.2. Yaş

Yaş iş tatminiyle ilişkilendirilen önemli bir kavramdır. Kişinin yaşı onun deneyimlerini, beklentilerini, düşüncelerini yansıtır ve bu özellikler kişilerin alacağı kararları ve sergileyeceği davranışları da etkilemektedir. Bu açıdan her yaş dönemi kendine özgüdür ve iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Akşit Aşık, 2010, s. 31).

Yaş ve iş tatminiyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ortak bir görüş hâkim olmadığı görülmektedir. Çünkü her araştırma olaya farklı faktörler açısından yaklaşmıştır. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları çalışmada işe yeni başlayan genç çalışanların işe daha hevesli olduğu ve bu sebeple iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağını ifade etmişlerdir. Locke (2001), da yaptığı çalışmada bu görüşün aksini savunmuş ileren yaş

dönemlerinde kişilerin bulunduğu pozisyon, ücret ve deneyimleri sebebiyle işe daha fazla bağlı oldukları ve böylece iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğunu vurgulamıştır. Daha genç yaşlardaki kişiler ise yaşları sebebiyle beklentilerinin büyük olması önlerine çıkabilecek iş fırsatlarının fazla olması ve daha fazla maaş alabilecekleri iş imkânları gibi faktörlerin etkisiyle daha az iş tatmini göstermektedirler.

4.4.1.3. Eğitim

Eğitim iş tatminiyle ilgili bir diğer ilişkili kavramdır. Diğer faktörlerde olduğu gibi eğitim konusunda da bir görüş birliğine varılamamıştır.

İncir (1990), yaptığı çalışmasında daha yüksek eğitim seviyesine sahip olduğu görülen çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha düşük seviyedeki çalışanlara oranla daha az olduğunu dile getirmiştir. Baysal (1981), ise yaptığı çalışmada yükseköğrenim seviyesindeki çalışanların tatmin düzeylerinin daha alt eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Yapılan çalışmalar yüksek eğitim seviyesinde olan kişilerin başarıma ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının daha fazla olduğunu bu sebeple işten sağladıkları tatmininde daha düşük eğitim seviyesindeki kişilere göre az olduğu sonucuna varılmıştır. Bir diğer çalışmada bireylerin kendi eğitim seviyelerine, yeteneklerine ve kişilik özelliklerine uygun pozisyonlarda çalışması durumunda tatmin düzeylerinin artacağını dile getirmiştir. Aksine kendilerine uygun olmayan bir pozisyonunda ya da yapabileceğinden fazlası istenen pozisyonlarda çalışan kişilerin ise bu durumda kendisinden beklentilerin fazla olacağı ve bu beklentileri karşılayamayacağı endişesiyle iş tatmin düzeyleri düşük olmaktadır (Oshagbemi, 2003, s. 1).

4.4.1.4. Medeni Durum

Medeni durum ve iş tatmini arasında da bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Yapılan incelemeler sonucu evli bireylerin iş tatminlerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu kanısına varılmıştır. Bunu sebebi olarak da evli çalışanların sadece kendilerini değil ailelerini de düşünerek hareket ettiği kanısından yola çıkılarak evli çalışanların işten ayrılma, işi bırakma veya devamsızlık gibi davranışları daha az gösterdiği gözlemlenmiştir. Buna karşın bekâr çalışanlar önüne çıkabilecek iş fırsatlarına daha açık olacaktır ve devamsızlık gibi iş tatmin düzeyine etki eden olumsuz davranış tutumları geliştirebilecektir (Özkalp & Kirel, 1996, s. 149).

4.4.1.5. İş Tecrübesi

İş tecrübesi de iş tatminini büyük ölçüde etkileyen faktörlerdendir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki işteki tecrübe ve deneyim süresi fazla olan çalışanların daha gerçekçi beklentileri ve istekleri olmaktadır. Ancak yeterli tecrübe ve deneyime sahip olmayan çalışanlar daha hayalperest davranarak ulaşamayacağı ya da elde edemeyeceği beklentiler içerisine girmektedir. Gerçekçi beklentilere sahip çalışanların bu beklentileri karşılandığında iş tatmin düzeyleri de artacaktır. Ayrıca bir işte uzun yıllar çalışan kişiler bunun sonucunda elde edeceği maaş artışı, statünün artması ve işteki yerinin sağlamlaşması gibi olumlu geri dönütler alacağından iş tatminleri de daha fazla olacaktır (Nergiz & Yılmaz, 2006, s. 50).

4.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler amaçları olan ve bu amaçlar için bir araya gelmiş insan topluluklarından meydana gelmektedir. Bu amaçları gerçekleştirme işi de örgüt çalışanlarına düşmektedir. Çalışanların bu amaçları yerine getirmesine etki eden faktör de iş doyumudur. Bu açıdan örgütler başarılı olmak ve istenen hedeflere ulaşmak istiyor ise çalışanlarına bazı ayrıcalık ve olanaklar sunmak zorundadır. Bu faktörleri ücret, işin niteliği, ödüllendirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve etkili bir yönetim anlayışı olarak sıralamak mümkündür.

4.4.2.1. Ücret

Kişiler yaptıkları iş için belli bir emek ve çaba sarf ederler. Bu emek ve çaba karşısında da belli bir ücret talep ederler. Verilen ücret çalışan için yeterli görülmezse iş tatmini de azalmaktadır. Verilecek ücret hem kişi için iş adına bir motivasyon sağlamakta hem de toplumsal açıdan ekonomik bir statü belirleyici olduğundan çoğu kişi için önemlidir (Zencirkıran & Keser, 2018). Alınan ücretin ayrıca adil ve eşit dağılımı da iş tatmini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle çalışan aldığı ücretin kendisiyle aynı işi yapan diğer çalışanlarla aynı olmadığını ya da daha düşük olduğunu görürse örgüte ve yönetime olan bağlılığı azalacak dolayısıyla iş tatmini de azalacaktır. Çalışanlar tatmin edilmek isteniyorsa tatmin edici ücretler ödenmelidir (Bingöl, 2003, s. 322).

4.4.2.2. İşin Niteliği

İyi bir iş çalışana kendi bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılığını kullanmasını gerektirecek iştir. Yapılan iş ne kadar zevkli ve farklı olursa iş tatmin düzeyi de artacaktır. Küçük işletmelerin kapatılıp yerine seri üretim yapan fabrikaların açılmasıyla insanlar tek tip işi

her gün bir robot gibi tekrarlamaktadır. Aynı işin sürekli yapılması çalışanlarda iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Çelik Keleş, 2006, s. 40). Yapılan işin niteliğinin iş tatminine etkisine birkaç noktada değinilmiştir. İşin kişinin bilgi ve becerilerine uygun olması, sürekli tekrar etmeyip çeşitlendirilmesi ve bağımsız olması önemlidir (Altundaş, 2000, s. 1).

4.4.2.3. Ödül Mekanizmaları

Bireylerin iş tatminine doğrudan veya dolaylı olarak etki edecek ödüllendirme mekanizmaları bulunmaktadır. Çalışanlar için bu ödüller hem maddi hem de manevi kaynaklı olabilmektedir. Manevi kaynaklı ödüller; kabul, saygı görme, takdir edilme ve aidiyet hissidir. Maddi ödüller ise; ücret, terfi imkânları, ikramiye ve primler gibi somut kazançları içermektedir. Yaptıkları iş karşılığında örgütleri tarafından ödüllendirilen çalışanların iş tatminleri artacaktır. Ancak yaptığı iş karşılığında herhangi bir kazanç elde edemeyen çalışanda moral ve motive eksikliği, işe devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi davranış tutumları görülecektir.

4.4.2.4. Çalışma Koşulları

Yapılacak işi ve işten sağlanan tatmini artıracak bir diğer olgu da çalışma koşullarının nasıl olduğuyla ilgilidir. Örgütler çalışanlarına psikolojik, ekonomik ve fiziksel açıdan tüm ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma ortamları oluşturarak çalışanların motivasyonlarını artırır ve böylece yapılacak işin verimi de başarısı da bu yönde artış gösterir (Konuk, 2006, s. 62).

Çalışma ortamının fiziki koşullarını; işin yeri, çalışma ortamındaki kullanılacak araçların rahat ve kolay ulaşılabilir olması, ortamın gürültüden uzaklığı ve temizliği gibi faktörler oluşturmaktadır. Bunlardan birinin eksikliği ya da yokluğu iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

Ortamın psikolojik ve sosyal koşullarını; çalışma arkadaşları, iyi ve adil bir liderin varlığı, örgütsel iletişimin yüksek olması, çalışanların örgüt içinde benimsenmesi ve ödüllendirilmesi gibi faktörler oluşturmaktadır. Çalışanın ruhsal yönüne vurgu yapan bu uygulamalar iş tatminiyle yakından ilişkilidir.

4.4.2.5. Yönetim Şekli

Etkili bir yönetim anlayışı; çalışanlarına değer veren, kararlara onları dâhil eden, sorumluluk aldırın ve çalışanları destekleyici tutumlar sergileyen yönetimdir. Örgüt

içinde kendisini değerli hissedenden çalışanın iş tatmin düzeyi yüksektir. Ancak kendini dışlanmış ve değersiz hissedenden çalışan da tatminsizlik duygusu ortaya çıkacaktır.

Ayrıca yönetim çalışanlarının haklarını düzenleyecek ve koruyacak bir sistem kurmalıdır. Çalışanlar karşılaşacağı haksızlıklar, iftiralar ya da risklere karşı kendilerini güvende hissetmediği örgütlerde tatminsizlik duygusu yaşayacaktır. Yönetim bunlara ek olarak çalışanlarına hizmet içi eğitimler, bilgilendirmeler, konferanslar ve sempozyumlar düzenleyerek onların gelişimine katkı sunacak ve iş tatminlerini artıracak uygulamalara da önem vermelidir (Luthans, 2010, ss. 1-574).



BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1. Değişkenlere Yönelik Literatür Taraması ve Hipotezler

Yılmaz ve Ceylan (2016), yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Kamuda çalışan yöneticiler ile yapılan bu çalışma ile hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemi ortaya konmuştur. Yapılan korelasyon analizleri sonucu örgütsel bağlılığı en çok etkileyen boyut liderin güçlendirme tutumudur. Ayrıca hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık bileşenlerinden en çok duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç ve Portakal (2016), çalışmalarında Gaziantep ilinde bulunan bir seyahat firması çalışanları üzerinde hizmetkâr liderlik algılarının çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarına etkisini incelemişlerdir. Yapılan çalışma sonunda hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığın 3 boyutu üzerinde de etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Dalgıç (2017), yüksek lisans tez çalışmasında hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek istemiştir. Bu çalışmayı hizmet alanında çalışan yöneticiler ve kurum üyeleri arasındaki ilişkiyi ele alarak yapmıştır. Çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ve normatif boyutu üzerinde aynı yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını, devam boyutunda ise ters yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Örgev ve Sütü (2018), sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik ile örgütsel iklim arasındaki kuvvetli bir ilişkinin olduğu ancak hizmetkâr liderliğin örgütsel iklimi etkilemediği sonucuna varılmıştır. Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Topal (2019), yaptığı tez çalışmasında hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik tiplerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. Sağlık Bakanlığı çalışanlarının oluşturduğu örneklemden veriler alınarak yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda hizmetkâr ve otantik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı orta düzeyde ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Nal, Bektaş ve Kaya (2020), hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. İstanbul ilinde özel bir hastanede görev yapan sağlık çalışanları üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Psikolojik güçlendirmenin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde düşük seviyede etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde psikolojik güçlendirmenin aracı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Filiz (2020), sağlık kurumlarında algılanan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların sistematik bir analizini yapmıştır. Birçok veri tabanından alınan veriler ışığında liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu en çok tercih edilen liderlik tarzının ise dönüşümcü liderlik olduğu sonucuna varılmıştır.

Hipotez 1: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 1a: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 1b: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılığın devam bağlılığı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 1c: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılığın normatif bağlılık boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

Çetin (2014), doktora çalışmasında hizmetkâr liderliğin işten ayrılma davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla otel işletmelerindeki çalışanlara anket formu uygulanmıştır. Araştırma sonunda çalışanların verdikleri cevaplar aracılığıyla otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışını yüksek düzeyde sergiledikleri ayrıca bu

davranışın işten ayrılma niyetini olumsuz iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Eren ve Yalçıntaş (2017), yaptıkları araştırmada hizmetkâr liderlik algısının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir hava yolu şirketi çalışanlarına anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerin de iş tatmini üzerinde anlamlı farklılıkları bulunmuştur.

Yiğit (2018), yaptığı tez çalışmasında farklı spor dallarıyla uğraşan sporcuların algıladıkları hizmetkâr liderlik ile iş tatminlerinin ne seviyede etkilendikleri ortaya konulmak istenmiştir. Çalışma bireysel spor dallarındaki sporculardan oluşan grup üzerinde uygulanmıştır. Sonucunda liderle geçirilen çalışma yılının sporcular üzerinde tatmin düzeyinde anlamlı farklılıklar içermektedir. Milli olan sporcuların ve uzun yıllar lideriyle çalışan sporcuların tatmin düzeyinin diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Çoban (2019), yüksek lisans tez çalışmasında okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışlarının iş tatminiyle orta düzeyde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Celepli Sütbaş ve Atilla (2020), 2014-2019 yıllarını kapsayan süreçte sağlık personelleri üzerinde yaptıkları hizmetkâr liderlik ve iş performans ilişkisinde iş tatminini aracılık rolü çalışmasında iş tatmininin aracılık rolünün düşük düzeyde olduğu sonucuna varmışlardır.

Erdağ ve Arslantaş (2021), hizmetkâr liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek isteyen araştırmacılar bu çalışmayı bir hava yolu şirketinde çalışan kabin memurlarına anket formu uygulayarak yapmışlardır. Araştırma sonunda ortaya çıkan veriler kabin amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının kabin memurları üzerinde bir etkisinin olmadığı yönündedir. Bu sonuç hava yolu şirketlerinde belli bir kurallar dizisinin mevcudiyeti karşısında amirlerin hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesine uygun ortamın olmadığı kanısına varılmıştır.

Boztosun, Filik ve Demirtaş (2022), sağlık sektöründe hizmetkâr liderlik davranışlarının güven iklimi aracılığıyla iş tatminine etkisini incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve güven iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca güven ikliminin hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ilişkisinde aracı role sahip olduğu görüşüne varılmıştır.

Hipotez 2: Hizmetkâr Liderlik Davranışları İş Tatminini pozitif olarak etkilemektedir.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşen dünya ile birlikte işe ve çalışana olan bakış açısı değişmiştir. İşten sağlanan verimi ve üretkenliği artırmak için işletmelerde veya örgütlerde kullanılan liderlik tarzları da değişim göstermiştir. Geleneksel liderlik modelleri yerini modern liderlik teorilerine bırakmıştır. Geleneksel modelde görülen baskıcı, çalışanı değersizleştiren ve çok iş az ücret mantığının yerini çalışanına ve onun fikirlerine değer veren, çalışma şartlarında esneklik sağlayan, huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturan liderlik tarzları almıştır. Bu liderlik tarzlarından biri de hizmetkâr liderliktir (Stone & Patterson, 2005).

Hizmetkâr lider her şeyden önce çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutmaktadır. Hizmetkâr bir lider alçakgönüllü, güvenilir, karşısındakini dinleyen ve empati yapabilen en önemli özelliklere sahiptir. Bu özellikleri ile çalışanlarıyla gönülden bir bağ kurar ve onları anlamakta güçlük çekmez (Yukl & Mahsud, 2010). Çalışanlar da kendilerine gösterilen bu hizmetkâr liderlik davranışları karşısında örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadırlar. Böylece çalışanlar bulundukları örgütlerde kendilerini değerli hisseder, örgüte güven duyar ve bu sayede daha çok bağlılık davranışı gösterirler.

Hizmetkâr liderliğin bir diğer önemli boyutu da çalışanların iş tatminleri ile yakından ilişkili olmasıdır. Uygulanan hizmetkâr liderlik davranışları çalışanların işlerini severek yapmalarına, işte geçirdikleri vakitten memnun olmalarına ve bu örgütte çalışmaya devam etme gibi olumlu tutumlar geliştirmelerine yardımcı olur (Tischer vd., 2016). Bu kapsamda mevcut çalışma ile özellikle çıktısı direk insana odaklanan sağlık işletmelerinde görev yapan sağlık çalışanlarına anket uygulanarak elde edilen veriler ile ulaşılan sonuçların literatüre birçok açıdan anlamlı kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırmada karşılaşılan sınırlılıklardan en önemlisi anket uygulaması için başvurulmuş hastanelerin çoğunda Covid 19 pandemisi sebebiyle izin alma durumunda sıkıntılar yaşanmasıdır. Diğer bir sınırlılık araştırmanın sadece Kayseri ilini kapsamı sebebiyle bu çerçevede ulaşılan kişi sayısının azlığı ve genellenebilirlik düzeyinin düşük olmasıdır. Yapılan çalışmada anket verilerinin toplanması açısından sürenin uzaması da anketlere verilen yanıtlar açısından dezavantaj oluşturmuştur. Çalışmada yaklaşık 415 anket formu uygulanmıştır. Bu anketlerin sadece 385 tanesinin doğru ve eksiksiz geri dönüşü olmuştur.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kayseri’deki sağlık işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu sağlık işletmelerinde çalışan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Tabakalı örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak belirlenen 415 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin hepsinin geri dönüşünün olmaması, yanlış veya eksik kodlama sebebiyle 385 adet anket analize tabi tutulmuştur. Analizler bu anket verileri işlenerek yapılmıştır.

5.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Daha önce yapılan diğer araştırmalarda da geçerlilik ve güvenilirlik onaylanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Anket tekniğinin kullanılmasının sebebi, daha çok kişiye ulaşabilmek ve verilerin daha kolay toplanabilmesi imkânı sunmasıdır.

Anketler demografik veri formunun yer aldığı bir bölüm ve belirlenen 3 değişkeni ölçen bölümlerden oluşmaktadır. Anketlerde toplam 41 soru ve demografik verilerin yer aldığı diğer bölümler bulunmaktadır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Dennis and Winston’un (2003), Page and Wong’dan uyarladıkları “Hizmetkâr Liderlik” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Aslan ve Özata (2011), tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 3 alt boyutlu ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Anketin bu çalışmadaki güvenilirlik katsayısı olan Cronbach’s alfa değeri 0,97 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer and Allen (1991), tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (OCQ) kullanılmıştır. 3 alt boyuttan oluşan ölçeğin boyutları; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılıktır. Anket ifadeleri 5’li likert skalasına göre derecelendirilmiştir. Özkan (2010), tarafından bu ölçek Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik Cronbach’ s alfa değeri 0.86 olarak tespit edilmiştir.

İş Tatmini Ölçeği: Ölçek ilk olarak Brayfield and Rothe (1951), tarafından geliştirilmiştir. Judge, Locke, Durham and Kluger (1998), ölçeği alarak kısaltmış ve yeniden düzenlemiştir. Başol ve Çömlekçi (2020), ölçeği Türkçeye uyarlamıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmakta olup, Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik Cronbach’s alfa değeri 0,929 olarak tespit edilmiştir.

5.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler üniversiteden alınan etik kurul raporu ile hastanelerden alınan izin ve online olarak gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmıştır.

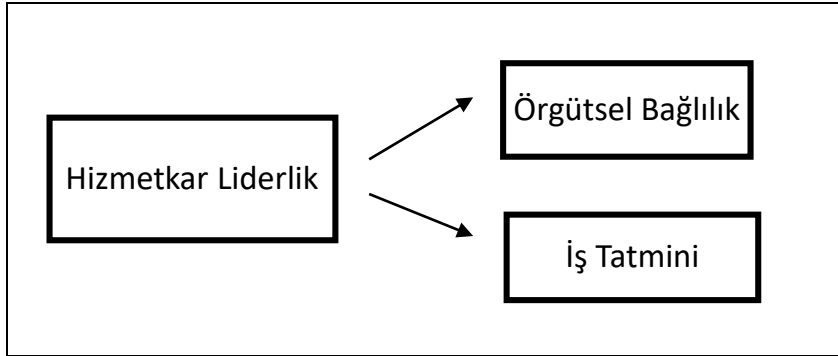
Veriler SPSS programı kullanılarak işlenmiş ve analiz edilmiştir. Araştırmaya ilişkin bulgulara;

- Demografik verilere ilişkin frekans analizi
- Korelasyon Analizi
- Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir

5.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini de araştırmadaki bağımlı değişkenlerdir.

Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 1a: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 1b: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılığın devam bağlılığı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 1c: Hizmetkâr Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılığın normatif bağlılık boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 2: Hizmetkâr Liderlik Davranışı İş Tatminini pozitif olarak etkilemektedir.

5.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları anketlere katılım sağlayan 385 kişiden elde edilen veriler tablo şeklinde sunularak değerlendirilmiştir.

5.8.1. Demografik Verilere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılım sağlayan kişiler üzerinden sağlanan veriler frekans analizi yapılarak tabloya dökülmüştür.

Tablo 5.1. Demografik değişkenlere ait frekans ve yüzdeler

<table><tr><th>Cinsiyet</th><th>F</th><th>%</th></tr><tr><td>Kadın</td><td>211</td><td>54,8</td></tr><tr><td>Erkek</td><td>174</td><td>45,2</td></tr></table>	Cinsiyet	F	%	Kadın	211	54,8	Erkek	174	45,2	<table><tr><th>Yaş</th><th>F</th><th>%</th></tr><tr><td>18-30</td><td>172</td><td>44,7</td></tr><tr><td>31 – 40</td><td>95</td><td>24,7</td></tr><tr><td>41 – 50</td><td>98</td><td>25,5</td></tr><tr><td>51 ve üzeri</td><td>20</td><td>5,1</td></tr></table>	Yaş	F	%	18-30	172	44,7	31 – 40	95	24,7	41 – 50	98	25,5	51 ve üzeri	20	5,1																		
Cinsiyet	F	%																																									
Kadın	211	54,8																																									
Erkek	174	45,2																																									
Yaş	F	%																																									
18-30	172	44,7																																									
31 – 40	95	24,7																																									
41 – 50	98	25,5																																									
51 ve üzeri	20	5,1																																									
<table><tr><th>Eğitim</th><th>F</th><th>%</th></tr><tr><td>Ön lisans</td><td>56</td><td>14,5</td></tr><tr><td>Lisans</td><td>236</td><td>61,3</td></tr><tr><td>Yüksek lisans</td><td>79</td><td>20,5</td></tr><tr><td>Doktora</td><td>14</td><td>3,7</td></tr></table>	Eğitim	F	%	Ön lisans	56	14,5	Lisans	236	61,3	Yüksek lisans	79	20,5	Doktora	14	3,7	<table><tr><th>Çalışma yılı</th><th>F</th><th>%</th></tr><tr><td>1 -5</td><td>157</td><td>40,8</td></tr><tr><td>6 -10</td><td>80</td><td>20,8</td></tr><tr><td>11-15</td><td>58</td><td>15,1</td></tr><tr><td>16 ve üzeri</td><td>90</td><td>23,3</td></tr></table>	Çalışma yılı	F	%	1 -5	157	40,8	6 -10	80	20,8	11-15	58	15,1	16 ve üzeri	90	23,3												
Eğitim	F	%																																									
Ön lisans	56	14,5																																									
Lisans	236	61,3																																									
Yüksek lisans	79	20,5																																									
Doktora	14	3,7																																									
Çalışma yılı	F	%																																									
1 -5	157	40,8																																									
6 -10	80	20,8																																									
11-15	58	15,1																																									
16 ve üzeri	90	23,3																																									
<table><tr><th>Görev</th><th>F</th><th>%</th></tr><tr><td>Doktor</td><td>55</td><td>14,3</td></tr><tr><td>Hemşire</td><td>119</td><td>30,9</td></tr><tr><td>Diyetisyen</td><td>17</td><td>4,4</td></tr><tr><td>Eczacı</td><td>8</td><td>2,1</td></tr><tr><td>Ebe</td><td>13</td><td>3,4</td></tr><tr><td>Teknisyen/Tekniker</td><td>76</td><td>19,7</td></tr><tr><td>Diğer</td><td>97</td><td>25,2</td></tr></table>	Görev	F	%	Doktor	55	14,3	Hemşire	119	30,9	Diyetisyen	17	4,4	Eczacı	8	2,1	Ebe	13	3,4	Teknisyen/Tekniker	76	19,7	Diğer	97	25,2	<table><tr><th>Şu an da çalıştığınız yöneticiyle kaç yıldır çalışıyorsunuz?</th><th>F</th><th>%</th></tr><tr><td>1 yıldan az</td><td>56</td><td>22,3</td></tr><tr><td>1-3 yıl</td><td>48</td><td>37,1</td></tr><tr><td>4-6 yıl</td><td>43</td><td>16,4</td></tr><tr><td>7-9 yıl</td><td>42</td><td>11,9</td></tr><tr><td>10 yıl ve üzeri</td><td>38</td><td>12,3</td></tr></table>	Şu an da çalıştığınız yöneticiyle kaç yıldır çalışıyorsunuz?	F	%	1 yıldan az	56	22,3	1-3 yıl	48	37,1	4-6 yıl	43	16,4	7-9 yıl	42	11,9	10 yıl ve üzeri	38	12,3
Görev	F	%																																									
Doktor	55	14,3																																									
Hemşire	119	30,9																																									
Diyetisyen	17	4,4																																									
Eczacı	8	2,1																																									
Ebe	13	3,4																																									
Teknisyen/Tekniker	76	19,7																																									
Diğer	97	25,2																																									
Şu an da çalıştığınız yöneticiyle kaç yıldır çalışıyorsunuz?	F	%																																									
1 yıldan az	56	22,3																																									
1-3 yıl	48	37,1																																									
4-6 yıl	43	16,4																																									
7-9 yıl	42	11,9																																									
10 yıl ve üzeri	38	12,3																																									

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında kadınların %54,8 oranla çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan erkekler ise %45,2'lik bir orana sahiptir.

Yaş ile ilgili oranlara bakıldığında en yüksek yüzdeye %44,7 ile 18-30 yaş arasının oluşturduğunu ikinci sırada ise %25,5'lik bir oranla 41-50 yaş aralığındaki kişilerin oluşturduğu görülmektedir. En az orana ise %5,2'lik payla 51 yaş ve üzeri grubu oluşturmaktadır.

Eğitim seviyelerine bakıldığında en yüksek orana %61,3 lük pay ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Bu durumu %20,5'lik oranla yüksek lisans mezunu kişiler devam ettirmektedir.

Kurumlarda çalışanların çalışma yılları istatistiğine bakıldığında en yüksek oran %40,8 ile 1-5 yıl çalışma süresine sahip kişilerden meydana gelmektedir. %23,3 ile 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip kişiler ikinci en yüksek grubu oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmada kişilerin sağlık alanında yaptığı meslek grupları incelenmiştir. Bunun sonucunda çalışmaya katılanların ağırlıklı meslek grubu olarak %30,9 ile hemşireler olduğu görülmektedir. İkinci sırada %25,2 ile diğer meslek grupları yer almaktadır.

Araştırmada son olarak şu an da çalışılan yönetici ile kaç yıldır birlikte çalıştıkları sorusuna gelen cevaplarda en yüksek oran %37,1 ile 1-3 yıl arasında birlikte çalışan kişiler yer almaktadır. İkinci en yüksek oran %22,3 ile 1 yıldan az çalışanların oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.8.2. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analiz ve bulgular

Yapılan araştırmada 2 hipotez ve 3 alt hipotez belirlenmiş olup bu hipotezler arasındaki ilişkinin varlığına yönelik olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinden sonra değişkenler arasındaki etkinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi yapılmıştır.

5.8.2.1. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.2. Değişkenlere ve alt değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi

	Ort.	S.S	HL	İT	ÖB	Duyg.B.	Devam B.	Normatif B.
Hizmetkâr Liderlik	3,47	1,10	1					
İş Tatmini	3,88	1,05	,621**	1				
Örgütsel Bağlılık	3,34	,70	,492**	,602**	1			
Duygusal Bağlılık	3,62	,98	,623**	,748**	,823**	1		
Devam Bağlılığı	3,18	,90	,099*	,130**	,697 **	,293**	1	
Normatif Bağlılık	3,26	,87	,423**	,522**	,805**	,620**	,312**	1

* p<0.05 ** p<0,01 ve çift yönlü

Tabloda verilen korelasyon değerlerine bakıldığında hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında ($r=0,621$; $p<0,01$) ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ($r=0,492$; $p<0,01$) üzerinde anlamlı düzeyde pozitif korelasyonların olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki değerler incelendiğinde hizmetkâr liderlik ve duygusal bağlılık arasında ($r=0,623$; $p<0,01$), hizmetkâr liderlik ve devam bağlılığı arasında ($r=0,099$; $p<0,05$), hizmetkâr liderlik ve normatif bağlılık arasında ($r=0,423$; $p<0,01$) anlamlı düzeyde pozitif korelasyonların olduğu bulunmuştur.

5.8.2.2. Regresyon Analizleri

Hipotezlerin testinde yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 5.3. Bağımsız değişkene yönelik regresyon analizi

Değişkenler	Model 1 (β) HL-İŞ	Model 2 (β) HL-ÖB	Model 3 (β) HL-Duyg. B.	Model 4 (β) HL-Devam B.	Model 5 (β) HL-Normatif B.
Hizmetkâr Liderlik (HL)	0,621**	0,492**	0,623**	0,099*	0,423**
Düzeltilmiş R²	0,385	0,492	0,389	0,102	0,179
F değişimi	239,888	122,430	243,412	3,816	83,602
Durbin Watson	1,382	1,213	1,481	1,311	1,016

* p<0.05 ** p<0.01

Hipotezleri analiz etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerine yukarıdaki tabloda yer verilmiştir. Hipotezlerden ilki hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisine yöneliktir. Analiz sonuçları kurulan H1 hipotezini destekler nitelikte olup, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,492$; $p<0,01$) .

Hipotez 1a hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu pozitif yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Tablodaki verilerden yola çıkarak hizmetkâr liderlik davranışlarının duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde pozitif ($\beta=0,623$; $p<0,01$) etkilediği görülmüştür. Bu sonuç çalışmanın H1a hipotezini doğrulamaktadır.

Hipotez 1b hizmetkâr liderlik davranışlarının devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışlarının devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye ($\beta=0,099$; $p<0,05$) sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın H1b hipotezi de doğrulanmıştır.

Hipotez 1c hizmetkâr liderlik davranışlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışlarının normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye ($\beta=0,423$; $p<0,01$) sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışmanın H1c hipotezi de kabul edilmiştir.

İkinci hipotez ile hizmetkâr liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu varsayılmıştır. Tablodaki veriler ele alındığında hizmetkâr liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde anlamlı düzeyde bir pozitif etkiye ($\beta=0,621$; $p<0,01$) sahip olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda H2 hipotezi doğrulanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işe ve çalışana olan bakış açısı geçmiştekinden farklılaşmaya başlamıştır. Çalışana ve işe karşı değişen bu bakış açısıyla örgütlerde en çok liderlik tiplerinde farklılık görülmeye başlamıştır. Geçmişte kullanılan geleneksel yöntemler yerini modern yöntem ve ilkelere bırakmıştır. Liderlikte kullanılan modern yaklaşımlar ile işteki girdi-çıktı dengesi sağlanmaya başlamıştır.

Modern liderlik tiplerinden en önemlilerinden biri de hizmetkâr liderliktir. Bu liderler kendilerini hizmet etmeye odaklamışlardır. Hizmet odaklı bu liderlik tipi çalışanların ihtiyaçlarını öncelik olarak görür, elindeki gücü onlarla paylaşır ve çalışanlarının gelişimini ve ilerlemesini destekler. Bu liderlerin en önemli özelliklerinde biri de alçakgönüllü olmasıdır. Hizmetkâr liderler bu yönüyle kendilerini çalışanlarından üstün görmezler. Çalışanlarının potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak onları işe teşvik edici konuşur ve davranırlar. Çalışanlar da bu olumlu tutum karşısında kendilerini işe ve çalıştıkları kuruma karşı daha bağlı ve yaptıkları işten tatmin olmuş hissederler. Son yıllarda yapılan çalışmalar da hizmetkâr liderlik yaklaşımının görüldüğü kurumlarda daha pozitif bir ortam ve iş verimliliğinde bir artış olduğunu ortaya koymuştur. Yaptığımız araştırma da hizmetkâr liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine karşı gösterdiği duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ifade etmektedir. Bu bağlılıkların ortaya çıkmasında bazı belirleyici bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler çalışanın kişisel özelliklerini ifade eder. Örgütsel faktörler ise örgütler tarafından çalışanlarına sunulan imkân, fırsatlar ve liderlik yaklaşımlarıdır. Bu liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkâr liderlik örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalarda hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığı artırdığı yönünde sonuçlara rastlanılmıştır. Yılmaz & Ceylan (2016), yaptıkları çalışmada

hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada hizmetkâr liderlik davranışlarının görüldüğü örgütlerde örgütsel bağlılığın daha fazla olduğu görülmüştür.

İş tatmini birçok dış etkenden etkilenen ve onları etkileyen bir kavramdır. Bu açıdan iş tatmini oldukça önemlidir. İş tatminini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler vardır. Kişinin cinsiyeti, yaşı, eğitimi ve medeni durumu gibi özellikleri bireysel faktörleri oluşturur. Alınan ücret, işin niteliği ve önemi, liderlik tarzı, örgütsel adalet ve örgüt kültürü iş tatmininin örgütsel faktörlerini meydana getirir. Diğer iş imkânları ve profesyonellik ise çevresel faktörlerdir. İş tatmininin örgütsel boyutunu oluşturan en önemli faktör liderlik tarzıdır. Sağlık işletmelerinde uygulanacak bu liderlik tarzlarından biri olan hizmetkâr liderlikte iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Örgütlerde yüksek iş tatmini, yapılan iş üzerinde verimlilik ve kaliteyi artıracaktır. Dolayısıyla hizmetkâr liderler çalışanlarını desteklemeli, teşvik etmeli ve sorumluluğu paylaşmalıdır.

Bu kapsamda çalışmanın amacı hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeye yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda Kayseri’ de bulunan sağlık işletmelerinde görev yapan sağlık çalışanlarına anket yapılarak veriler elde edilmiş ve analiz yapılmıştır. Çalışma sonunda hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Sağlık işletmeleri açısından çalışanlarının işlerine derin bir sadakat ve bağlılık duymaları oldukça önemlidir. Bu sadakat ve bağlılığı oluşturmak için de etkili liderlik tiplerinden biri olan hizmetkâr liderliğe ihtiyaç duyulur. Bu lider çalışanlarına güvenir, onların gelişimlerini destekler ve karar alma süreçlerinde onlara sorumluluk verir. Bu olumlu davranış tutumları çalışanlarda örgütlerine duydukları bağlılığı güçlendirir. Yapılan çalışmalar ve ilgili literatürde (Yılmaz & Ceylan, 2016; Örgen & Sütü, 2018; Filiz, 2020) hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve bu bağlılığın alt boyutlarını oluşturan duygusal, devam ve normatif bağlılık türleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu sonucuna varmıştır. Bağlılığın alt boyutlarından en çok duygusal bağlanma görülmüştür.

Hizmetkâr liderlik tipinin kullanılması sağlık işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Kullanılan liderlik tipiyle güvenli ve huzurlu bir iş ortamı oluşur. Oluşan bu olumlu atmosferle beraber yüksek iş tatmini tutumu görülür. Literatürde incelenen ve ulaşılan araştırmalar ile (Eren & Yalçıntaş, 2017; Orhan, 2019; Sütbaş & Atilla, 2020) çalışma

sonucumuz da hizmetkâr liderlikle iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

Bu çalışma sağlık alanında hizmetkâr liderlik davranışlarının hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini üzerindeki etkisini incelemeye yönelik ilk çalışma olması açısından ve alana uygulamalı bir analizle katkı vermesi yönüyle önemli bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu araştırma örgütsel davranış alanına da yeni bir veri sağlıyor olması yönüyle hizmet edecektir. Ancak, yapılan çalışmada özellikle Covid 19 pandemisinin de etkisiyle sağlık işletmelerinden veri toplama amacıyla izin alma konusunda yaşanan aksaklıklar, dağıtılan anket formlarının eksik veya geri dönüşü olmaması, çalışmaya başlama ve bitirme süresinin uzun olması sebebiyle alınan verilerin bazılarının sağlıklı bir sonuç vermemesi gibi kısıtlılıklar yaşanmıştır.

Yapılan çalışmanın verilerinin sonuçlarından yola çıkılarak örgütlere, yöneticilere ve çalışanlara şu önerilerde bulunulabilir;

İşletmeler günümüzde sürdürülebilirlik adına çeşitli girdi kaynakları ile bireysel ve örgütsel çıktılar elde etmektedir. Bu çıktıların elde edilmesinde birçok örgütsel davranış unsuru etkili olmaktadır. Özellikle çalışanların birer sosyal varlık olmaları nedeniyle, onların iş ortamlarının çeşitli lider davranışları neticesinde yönlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle günümüz modern liderlik teorilerinden hizmetkâr liderlik de çalışanların daha mutlu, huzurlu, işletmelerine daha bağlı ve işlerinden daha yüksek tatmin sağlamaları adına işletme yöneticileri tarafından ele alınması gereken önemli bir faktördür.

Sağlık sektörü açısından işletmelerde yöneticiler çalışanların kendilerini nasıl algıladıklarını ve onlara karşı tutumlarını bilmelidirler. Bulgulardan da yola çıkarak sağlık sektöründe yöneticiler yönetecekleri hedef kitleyi iyi tanımalı ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmelidir. Bunun yanında sağlık işletmelerinde hizmetkâr liderlik davranışlarını yöneticilere kazandırmak adına eğitimler verilmelidir. Sadece işletmeler de değil aynı zamanda hizmetkâr liderlik üniversitelerde de ders olarak okutulacak yaygınlaştırılabilir. Bu şekilde bu liderlik tarzı daha fazla kişi tarafından kullanılarak etki ve gücünü artırır.

İşletmelerde yöneticilerin etkili iletişim kanalları kurmaları ve bunu kurumsallaştırmaları önemlidir. Bu nedenle ifade edilen bu uygulamada yardımcı olacak yönetim modellerinden bir tanesi de hizmetkâr lider davranışlarıdır. Hizmetkâr liderliğin önemli

özelliklerinden biri karşısındakini dinleyebilme ve empati yapabilme becerisine sahip olmasıdır. İyi bir hizmetkâr lider etkili iletişim kanallarıyla hem çalışanlarda vizyon oluşturmakta hem de birçok bireysel ve örgütsel çıktıya katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar da rol model olarak gözlemledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarıyla işten sağladıkları tatmin ve örgüte duydukları bağlılık ile daha pozitif çıktılar sağlayarak hem etkililik ve verimlilik hem de diğer sinerjik çıktılar sağlamada olumlu olarak etkilenecektir.

Bu çalışmada görülen kısıtlar sonucu yeni yapılacak çalışmaların bu kısıtları dikkate alarak uygulama çalışmaları yapmaları önerilmektedir. Gelecek araştırmalarda sağlık dışındaki alanların da göz önünde bulundurularak sadece hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini değil aynı zamanda farklı değişkenler kullanılarak analiz edilmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Yine çalışmanın Kayseri ilinde yaşayan sağlık çalışanlarını kapsamaması nedeniyle verilerin genellenebilirliği düşüktür. Gelecek araştırmaların bu yönde farklı kültürlerde veya farklı sektörlerde yapılmasının önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüşümcü liderlik paradigması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Aksel, İ. (2012). *Liderlik teorileri*, Serinkan (Editor), Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar. (p. 33-61). *Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık*.
- Akşit, Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Kum saati Yayıncılık.
- Aktay, D. D. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları- iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altay, A. (2007). Sağlık hizmetlerinin sunumunda yeni açılımlar ve Türkiye açısından değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (64), 33-58.
- Altundaş, O. (2000). Poliste stres ve iş tatmini. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi]. *Erzurum*.

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik. yönetim ve organizasyon* (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. Can, H.(Ed.). (2006). *Örgütsel davranış*. (1. Baskı). Denizli: Arıkan Yayınevi.
- Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(2).
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik tiplerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 13-40.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde: Örgütsel bağlılık*. Nobel.
- Baysal, A. C. (1981). Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?". *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları. Baskı, İstanbul, 322.
- Boztosun, D., Filik, T., & Demirtaş, Ö. Hizmetkar lider davranışlarının güven iklimi aracılığıyla iş tatminine etkisi: Sağlık sektöründe bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 25(1), 87-98.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde teori ve uygulama*.
- Can, Halil, (1979). *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celepli Sütbaş, M., & Atilla, G. (2020). Hizmetkar liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü: Antalya ili örneği". *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 25(3).
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde insan ve davranış*. İstanbul: Marka ve Ötesi Yayınları.
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.

- Clifford, M. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quartely*, 30(1).
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkisi*. Kamu-iş. s. 159.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve çalışma ayrılmasının olumsuz etkisi üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 6 (2), 23-39.
- Çelik Keleş, H. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. (2. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Sınıf yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, H., & Eren, D. (2014). Otel işletmelerinde hizmetkar liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi.
- Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 95-103.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumu*. Anı Yayıncılık.124.
- Çevirme, B. (2021). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Beylikdüzü belediyesi örneği. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı]. 1-78.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması. [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İstanbul.
- Çoban, Ö. (2019). Okul müdürlerinin hizmetkâr yönetici kadrosu ile sergilenen iş doyumu arasındaki açıklamalar. [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Dalgıç, D. (2017). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. [Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Dannhauser, Z. (2007). Can the positive impact of servant leaders be associated with behaviors paralleling followers success. *Virginia Beach, VA: Regent University, School of Global Leadership and Entrepreneurship*, 3(1), 1-14.

- Demir, R. (2009). *Liderlik ve motivasyon*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Notları.
- Dinçer K, M., & Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2007(28), 59-71.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, Beta Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. Kare Yayınları.
- Duman, G. (2000). Yönetim açısından iş tatmini. [*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eker, G. (2006). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. [Yüksek lisans tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü].
- Ekinci, K. (2006). Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. [Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi].
- Elçi, G. (2014). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanları. [Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Ercan, Y. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin başka değişkenler açısından incelemesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 739-756.
- Erdağ, T., & Arslantaş, C. Kabin amirlerinin hizmetkar liderlik davranışları kabin memurlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkili mi? Tam hizmet sağlayıcı bir havayolu işletmesinde araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 36 (4), 789-810.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim fonksiyonları ve süreci*. *Yönetim ve organizasyon*, Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve Yönetim psikolojisi*, (16.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, F. (2017). *Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği*, [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı].

- Eroğlu, F. (2004). *Davranış bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ersoy, E., & Köşger, F. (2016). Empati: Tanımı ve önemi/empathy: Definition and its importance. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38(2), 9-17.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. Alfa Yayın.
- Fields, D. L., & Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 181-196.
- Filiz, M. (2020). Sağlık kurumlarında liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sistematik derlemesi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 276-296.
- Gardner, W. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning and impacts. In *veritable authentic leadership: Emergence, functioning and impacts*, 3-41. Elsevier.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gibson J.L., J.M. Ivancevich, J.H.Donnelly, Organization. (1997). Ninth edition, Irwin Mcgraw-Hill.
- Gioia, D. A., & Sims Jr, H. P. (1983). Perceptions of managerial power as a consequence of managerial behavior and reputation. *Journal of Management*, 9(1), 7-24.
- Goleman, D., Drucker, P. F., Christensen, C. M., & Porter, M. E. (2016). *HBR's 10 Must Reads Leadership Collection (4 Books)(HBR's 10 Must Reads)*. Harvard Business Review Press.
- Gökçe, E. (2021). Örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik Eğitim sektöründe bir araştırma. [Yüksek lisans tezi, Altınbaş Üniversitesi].
- Görgülüer, A. A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi].
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader indianapolis: the Robert K. Greenleaf Center, 1-37.

- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (15), 1-11.
- Handy, C. (1995). *Süper yönetim*. (Çev. S. Hatay). İstanbul: İlgi.
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., & Speier, C. (1999). Inpatriate managers: How to increase the probability of success. *Human Resource Management Review*, 9(1), 51-81.
- Heenan, D. A., Bennis, W. G., & Bennis, W. (1999). Co-leaders: The power of great partnerships. University of Texas Press.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project globe. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. L. (1999). Charisma and transformational leadership. leadership: enhancing lessons from experiences. *Boston: Irwin/McGraw Hill*, 285, 326.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi, 77.
- İncir, G. (1990). Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Kang, I., Lee, K. C., Lee, S., & Choi, J. (2007). Investigation of online community voluntary behavior using cognitive map. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 111-126.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Karakurt, A. (2009). Performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Türk havacılık sektöründe bir alan araştırması. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karcıoğlu, F., & Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kavak, P. B. (2019). *Hizmetkar liderlik tarzının örgütsel öğrenmeye etkisi-Hastane çalışanları üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi].

- Kavi, E. (2006). İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi (özel finans ve bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma). [Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İstanbul.
- Kaya, & Selçuk. (2007), Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2): 175-190.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik*, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No: 19, (1. Baskı), İstanbul.
- Keleş, H. N. (2007). İş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 242-263.
- Keleş, H. N., & Çelik, N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Konya.
- Keser, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması.
- Ketchand, A. A. & Strawser, J. R. (1998). The existence of multiple measures of organizational commitment and experience-related differences in a public accounting setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 109-137.
- Kılıç, K. C., & Portakal, S. (2016). Hizmetkarlı Liderliğin örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisi: Gaziantep ilindeki seyahat acentaları örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 199-212.
- Kılınç, M. (2009). *Etkin liderlik*. Kariyer Yayıncılık.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643-649.
- Koç, E. (2002). İnsan ve sadakat, *Felsefe Dünyası Dergisi*, 1(35), 49- 57.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım AŞ.
- Koçer, M. C., & Bostancı, A. B. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik Yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 119-143.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi Konya Şeker Fabrikasında bir uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Konya.

- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations*.
- Lee, J. C., & Timasheff, S. N. (1977). In vitro reconstitution of calf brain microtubules: effects of solution variables. *Biochemistry*, 16(8), 1754-1764.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18(1), 15-32.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior twelfth (12th) Edition*.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-235.
- Maslow, A. H. (1943). A teory of human motivation. *psychological review*. 50(4), 370–396, <https://doi.org/10.1037/h00>.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Nal, M., Bektaş, G., & Kaya, E. (2020). Hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 842-858.
- Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatminin performanslarına etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.

- Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 50.
- Oktay, E., & Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo' nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.
- Oral, H. (2015). *Otel işletmelerinde iş koşullarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Orhan, E. B. (2014). Liderlik algısının iş tatmini üzerine etkileri; Fırat Üniversitesi örnek çalışması. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 249-276.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK Universities. *International Journal of Social Economics*.
- Örgev, C., & Sütü, E. S. (2018). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(1), 47-53.
- Özalp G. (2013). *Yönetim Ve Organizasyon*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özkalp, E. & Kirel, A.Ç. (1996) *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). Örgütsel davranış, *Anadolu Üniversitesi Eğitim. Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın*, 149.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., & Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.

- Özkeskin, E. (2013).Okul liderliğinde etik liderlik yaklaşımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 25.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The Human Factor in Shaping The Course of History and Development*, 69, 110.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Regent University.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Pegem Yayıncılık.
- Pickett, M. C. (2005). Understanding ethical leadership. *Asbbs E-Journal*, 1(1), 44-54.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar* (Çev. Ed. A. Ögüt). Ankara: Nobel.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*.(3. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Saiyadain, M. S. (2003). Leadership behaviour and its effectiveness: Members' perception. *Indian Journal of Industrial Relations*, 1-11.
- Salancık, GR. (1977). *Organizasyonel dinamikler*, 6 (1), 62-80.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons.
- Serinkan, C., (2008). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shafer, W. E., Park, L. J., & Liao, W. M. (2002). Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: a study of certified management accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 46-68.
- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin himayelerinin Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel dünya çapında karşılaştırmalı bir araştırma.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). Employee turnover and post decision accommodation processes. Oregon Univ Eugene Graduate School of Management and Business.

- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *DEÜ SBE dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şeker, S. E. (2014). *Bilişim sistemleri ve eşitlik teorisi* (Equity theory). *Ybs Ansiklopedi*, 1, 17-20.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Tağraf, H., & Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- TDK, Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü. <http://tdk.gov.tr/>, <http://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 7 Ekim 2022.
- TDK, Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 30 kasım 2022.
- Temiz, E. (2016). İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. [Yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Tischler, Len; Giambatista, Robert; McKeage, Robert; McCormick, David (2016). Servant leadership and its relationships with core self-evaluation and job satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, Volume 9, Issue 1, Winter/Spring, 1-20.
- Topal, A. (2019). Kurum çalışanlarının, örgütsel bağlılığını etkileme sürecinde otantik ve hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı örneği.
- Torlak, G. (2004). Learning organizations. *Journal of Economic and Social Research*, 6(2), 87-116.
- Türetgen, İ. Ö., Ünsal, P., & Telman, N. (2004). Yöneticiler için liderlik özelliklerini ölçen bir ölçek geliştirme. *Psikoloji Çalışmaları*, 24, 25-44.
- Türker, Y. (2010). İlköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki.

- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Uygur, A., & Koç, H. (2010). Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık: Siyasi partiler açısından bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 79-94.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. [Yayımlanmamış Doktora Tezi].
- Vecchio, R. P., & Sussmann, M. (1991). Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants. *Journal of Organizational Behavior*, 73-80.
- Vries, M. (2007). *Liderliğin gizemi: İşletmelerde liderlik davranışı*. (Çev. Zülfü Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul .
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons. Inc., New York.
- Waddell, J. T. (2006). Servant leadership. In *proceedings of the servant leadership research roundtable*, 1-9.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1998). *Organisational behaviour*. Upper SaddleRiver.
- Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model. In *Servant Leadership Research Roundtable* (6).
- Yalçıntaş, M., & Eren, F. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.
- Yazgan, T. (2011). *Stratejik yönetim*, 1. Baskı, İzmir: Konak Belediyesi Kültür Yayınları, 6.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik çalışmaları*. Beta Basım, (1. Baskı). İstanbul.
- Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 2(2), 75-90.
- Yiğit, Ş. (2018). *Sporcularda hizmetkar liderlik ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81.

- Yücel, I., & Bektaş, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*, Dora Yayınevi.



ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu’nun 02.11.2021 tarihli ve 1 numaralı karar kodu ile alınmıştır.



EKLER

Ek 1. Bilimsel Veri Toplama Çalışması

No	HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.	1	2	3	4	5
2	Liderim benimle ilgilenir.	1	2	3	4	5
3	Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular.	1	2	3	4	5
4	Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum.	1	2	3	4	5
5	Liderim karar vermede bana güvenir.	1	2	3	4	5
6	Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir.	1	2	3	4	5
7	Liderim kurumun vizyonunu dikkate alarak benim vizyonumu araştırmıştır.	1	2	3	4	5
8	Liderim çalışanların vizyonlarını kurumun amaç ve hedeflerine eklemek istemektedir.	1	2	3	4	5
9	Liderim kurumun vizyonunu ilgilendiren konularda benim görüşümü sorar.	1	2	3	4	5
10	Liderim benim için kendinden ödün verdi.	1	2	3	4	5
11	Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır.	1	2	3	4	5
12	Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor.	1	2	3	4	5
13	Liderimin benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir.	1	2	3	4	5
14	Liderim bana karşı güven iletişimi kurar.	1	2	3	4	5

No	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kariyerimi bu durumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Dışarıdan kişilere kurumumdan bahsetmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3	BU kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
4	Başka bir kuruma da buraya olduğum gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Kurumum benim için büyük anlam taşır.	1	2	3	4	5
8	Kendimi bu kuruma güçlü bir şekilde bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Başka bir iş bulmadan işimi bıraktığım takdirde yaşayacaklarımdan korkarım.	1	2	3	4	5
10	Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
11	Bu kurumdan ayrılmayı isteseydim hayatımdaki birçok şey altüst olurdu.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olurdu.	1	2	3	4	5
13	Şu anda kurumumda kalmak benim için bir istek olduğu kadar gereklilik meselesidir.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumdan ayrılmayı göze alabilecek kadar seçeneğim yok.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından birisi önüme çıkabilecek alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda çalışmayı sürdürüyorum çünkü buradaki imkanlardan vazgeçmek istemiyorum.	1	2	3	4	5
17	Bugünlerde insanların çok sık kurum değiştirdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Bir kimsenin her zaman kurumuna bağlı kalmak zorunda kaldığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
19	Bir kurumdan diğerine geçmek bana etik dışı görünüyor.	1	2	3	4	5

20	Benim için kuruma sadakat önemlidir ve ahlaki bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
21	Daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bence doğru değildir.	1	2	3	4	5
22	Bana bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam gerektiği öğretildi.	1	2	3	4	5
23	İnsanların kariyer hayatının çoğunu bir kurumda geçirdiği eski zamanlar şimdikinden daha iyiydi.	1	2	3	4	5
24	Bugünlerde kendini bir kurumun parçası olarak hissetmenin pek anlamı kalmadı.	1	2	3	4	5
No	İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşimi severek yaparım.	1	2	3	4	5
2	Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	1	2	3	4	5
3	Mevcut işimden memnunum.	1	2	3	4	5
4	İşimi keyifli buluyorum.	1	2	3	4	5
5	İşyerinde zaman iyi geçiyor.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK VERİ FORMU	
1.Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()	2.Yaşınız 18-30 () 31-40 () 41-50 () 51 üzeri ()
3.Eğitim durumu Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans() Doktora ()	4.Çalışma yılınız 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üzeri ()
5. Göreviniz Doktor () Hemşire () Diyetisyen () Eczacı () Ebe () Teknisyen/Tekniker() Diğer () belirtiniz	6. Şu an da çalıştığınız yöneticiyle ne kadar süredir çalışıyorsunuz? 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

7.Aylık Gelir Durumunuz 2.000-4.000 TL ye kadar() 4.000 dahil - 6.000 TL ye kadar () 6.000 dahil – 8.000 TL ye kadar () 8.000 ve üzeri ()	
--	--



ÖZ GEÇMİŞ

1. KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Rabia KIRTEKE

Uyruğu : T.C.

1. ÖĞRENİM BİLGİLERİ

Lisans	Sosyal Hizmet	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	2016-2020
Yüksek Lisans	Sağlık Yönetimi	Kayseri Üniversitesi	2020-2023

2. YABANCI DİL : İngilizce

3. YAYINLAR

4.1. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Demirtaş Ö., Kırteke R., Zobu Ş., “Transformation İn Healt”, 2ND Latin American İnternational Conference On Social Sciences and Humanities held on April 5-7, 2022 / Colombia, Bogota.

TEZ İNTİHAL RAPORU

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

Yazar Rabia Kirteke

Gönderim Tarihi: 16-Haz-2023 10:35AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 2117175155

Dosya adı: Rabia_K_rteke.docx (786.73K)

Kelime sayısı: 17289

Karakter sayısı: 120795

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

ORJİNALLİK RAPORU

% 10	% 9	% 1	% 6
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 2
2	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	% 1
3	Submitted to Dumlupinar University Öğrenci Ödevi	% 1
4	Submitted to Istanbul Medeniyet Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
5	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
6	9lib.net İnternet Kaynağı	<% 1
7	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1

47	openaccess.mef.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
48	www.kalite.saglik.gov.tr İnternet Kaynağı	<%1
49	www.yumpu.com İnternet Kaynağı	<%1

Alıntıları çıkart Kapat
Bibliyografyayı Çıkart Kapat

Eşleşmeleri çıkar Kapat