

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE AKIŞ DENEYİMİNİN ARACILIK ROLÜ: BİR KAMU  
KURUMUNDA UYGULAMA**

**Didem YENER DEMİRCAN**

**DOKTORA TEZİ**

**ADANA / 2021**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE AKIŞ DENEYİMİNİN ARACILIK ROLÜ: BİR KAMU  
KURUMUNDA UYGULAMA**

**Didem YENER DEMİRCAN**

**Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ**  
**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Azmi YALÇIN**  
**Jüri Üyesi: Prof. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN**  
**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN KERVANCI**  
**Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS**

**DOKTORA TEZİ**

**ADANA / 2021**

**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Başkan:** Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ  
(Danışman)

**Üye:** Prof. Dr. Azmi YALÇIN

**Üye:** Prof. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

**Üye:** Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN KERVANCI

**Üye:** Dr. Öğretim Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2021

Prof. Dr. Serap ÇABUK

Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. .... / .... / 2021

Didem YENER DEMİRCAN



*Tez sürecinde kaybettiğimiz sevgili babama...*

## ÖZET

### **HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE AKIŞ DENEYİMİNİN ARACILIK ROLÜ: BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA**

**Didem YENER DEMİRCAN**

**Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ**

**Temmuz 2021, 160 sayfa**

Günümüz iş dünyasında çalışan odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmanın, örgütün amaçlarına ulaşmak için en uygun çalışanı bulmanın ve bu çalışanlardan yüksek performans dönüşü sağlayıp bunu muhafaza edebilmenin önemli bir rekabet gücü sağlayacağı ve örgütün devamlılığı için oldukça büyük bir öneme sahip olduğu kabul edilen bir gerçektir.

Geçtiğimiz yıl başlayan ve hala küresel bir tehdit olarak varlığını sürdüren, milyonlarca insanın hayatını etkilediği gibi örgütlerin de hayatını etkileyen Covid-19 salgını, örgütlerin ve çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmesinin önemini gözler önüne sermiştir. Bunun için örgütlerin empati ve öngörü sahibi liderlere ihtiyaçları vardır.

Bu çalışmada modern liderlik türlerinden hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş olup, "akış deneyimi" kavramının söz konusu ilişkideki aracılık rolü araştırılmıştır.

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve akış deneyiminin bu ilişkideki aracılık rolünü test etmek üzere kamu sektöründe bir uygulama yapılmış ve kamu çalışanlarına anket uygulaması yolu ile gerekli veriler elde edilmiştir. Verilerin analiz edilmesi ile ulaşılan bulgulara göre; hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu ve akış deneyiminin hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiş olup iş tatmininin demografik

değişkenlere göre farklılaşmadığı, örgütsel bağlılığın ise unvana göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, hizmetkâr liderlik, akış deneyimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık



**ABSTRACT****THE MEDIATING ROLE OF FLOW EXPERIENCE IN THE RELATIONSHIPS  
BETWEEN SERVANT LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY IN A PUBLIC INSTITUTION****Didem YENER DEMİRCAN****Ph D. Thesis, Department of Business****Supervisor: Prof. Dr. Kemal CAN KILIÇ****July 2021, 160 pages**

In today's business world, it is an accepted fact that having an employee-oriented management approach, finding the most suitable employee to achieve the goals of the organization, getting and maintaining high performance from these employees will provide an important competitive power and have a great importance for the continuity of the organization.

The Covid-19 epidemic, which started last year and still exists as a global threat, affecting the lives of millions of people as well as the lives of organizations, has revealed the importance of organizations and employees to adapt to changing conditions. For this, organizations need leaders with empathy and insight.

In this study, the effect of servant leadership, one of the modern types of leadership, on job satisfaction and organizational commitment was examined, and the mediating role of the concept of "flow experience" in this relationship was investigated.

An application was made in the public sector to test the effect of servant leadership on job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of flow experience in this relationship. The necessary data were obtained through a questionnaire to public employees. According to the findings obtained by analyzing the obtained data with the SPSS 23 Program; it was concluded that servant leadership has a positive effect on job satisfaction and organizational commitment and that flow experience has a partial mediating effect on the effect of servant leadership on job satisfaction and organizational commitment. Whether job satisfaction and organizational commitment differ according to demographic variables were tested and it was concluded that job satisfaction did not differ according to demographic variables and organizational commitment differed according to the title.

**Keywords:** Leadership, servant leadership, flow experience, job satisfaction, organizational commitment



## ÖNSÖZ

Tez konumun belirlenmesinde ve tez çalışmalarımın yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen, görüş ve önerileri ile beni destekleyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a teşekkürlerimi sunuyorum. Değerli görüşleri ile tez hazırlama sürecinde çalışmalarımı destekleyen Sayın Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a ve Sayın Prof. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN'a çok teşekkür ederim.

Çalışmalarım sırasında beni maddi açıdan destekleyen, bilim ve bilim insanının destekçisi TÜBİTAK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmam boyunca desteklerini eksik etmeyen başta annem ve kayınvalidem olmak üzere değerli aileme, yardımlarıyla hep yanımda olan sevgili eşim Onur DEMİRCAN'a ve değerli ailesine, varlığıyla en büyük desteği veren sevgili kızım Doğa DEMİRCAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Didem YENER DEMİRCAN

Adana / 2021

## İÇİNDEKİLER

|                               | Sayfa        |
|-------------------------------|--------------|
| <b>ÖZET .....</b>             | <b>iv</b>    |
| <b>ABSTRACT.....</b>          | <b>vi</b>    |
| <b>ÖNSÖZ .....</b>            | <b>viii</b>  |
| <b>KISALTMALAR .....</b>      | <b>xiii</b>  |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b> | <b>xiv</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b> | <b>xvii</b>  |
| <b>EKLER LİSTESİ .....</b>    | <b>xviii</b> |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

|                                                   |   |
|---------------------------------------------------|---|
| 1.1. Problemin Tespiti ve Gerekçesi .....         | 1 |
| 1.2. Çalışmanın Amacı.....                        | 4 |
| 1.3. Çalışmanın önemi ve literatüre katkısı ..... | 5 |
| 1.4. Çalışmanın yöntemi ve planı .....            | 6 |
| 1.5. Çalışmanın Varsayımları .....                | 7 |
| 1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları.....               | 8 |

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL BİLGİLER

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 2.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı.....         | 9  |
| 2.2. Akış Deneyimi Kavramı .....             | 15 |
| 2.2.1. Akışın Ön Koşulları/Öncülleri.....    | 21 |
| 2.3. İş Tatmini Kavramı .....                | 24 |
| 2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler..... | 27 |
| 2.3.2. İş Tatmininin Sonuçları .....         | 31 |
| 2.3.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....    | 32 |
| 2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....         | 33 |
| 2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....   | 35 |
| 2.4.1.1. Duygusal Bağlılık.....              | 35 |
| 2.4.1.2. Devamlılık Bağlılığı.....           | 35 |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.1.3. Normatif Bağlılık .....                                                   | 36 |
| 2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....                                 | 37 |
| 2.4.2.1. Kişisel Faktörler.....                                                    | 37 |
| 2.4.2.2. Örgütsel Faktörler .....                                                  | 38 |
| 2.5. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....                        | 40 |
| 2.6. Akış İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....                                      | 44 |
| 2.7. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....                                | 49 |
| 2.8. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....                         | 51 |
| 2.9. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Kombinasyonlarına Yönelik Çalışmalar | 55 |

### BÖLÜM III

#### YÖNTEM VE BULGULAR

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....                | 58 |
| 3.2. Ana kütle ve Örneklem Seçimi .....                   | 58 |
| 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....               | 59 |
| 3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği .....                    | 59 |
| 3.3.2. Akış Envanteri (Work related flow inventory) ..... | 60 |
| 3.3.3. İş Tatmini Ölçeği .....                            | 62 |
| 3.3.4. Örgütsel Bağlılık.....                             | 62 |
| 3.4. Anketlerin dağıtılması ve dönüşüm oranı .....        | 64 |
| 3.5. Analiz Yöntemleri.....                               | 65 |
| 3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....                | 66 |
| 3.6.1. Araştırma Modeli.....                              | 66 |
| 3.6.2. Araştırma Hipotezleri .....                        | 71 |
| 3.7. Güvenilirlik Analizi .....                           | 74 |
| 3.8. Normal Dağılım Analizi .....                         | 75 |
| 3.9. Faktör Analizi .....                                 | 76 |
| 3.9.1. Hizmetkâr Liderlik Faktör Analizi .....            | 76 |
| 3.9.2. Akış Deneyimi Faktör Analizi.....                  | 79 |
| 3.9.3. İş Tatmini Faktör Analizi.....                     | 83 |
| 3.10. Korelasyon Analizi .....                            | 93 |
| 3.11. Hipotez Testleri.....                               | 95 |

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.11.1. Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi.....                                         | 95  |
| 3.11.2. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi.....                                  | 96  |
| 3.11.3. Hizmetkâr Liderlik ile Akış Deneyimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi.....                                      | 97  |
| 3.11.5. Akış Deneyimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi.....                                       | 99  |
| 3.11.6. Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotez Testi .....        | 100 |
| 3.11.7. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotez Testi ..... | 103 |
| 3.11.8. İş Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Hipotez Testi .....           | 107 |
| 3.11.9. Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Hipotez Testi .....     | 112 |
| 3.12. Araştırmanın Hipotez Sonuçları .....                                                                                       | 119 |

## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Sonuç .....                                      | 122 |
| 4.1.1. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini .....         | 122 |
| 4.1.2. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık .....  | 123 |
| 4.1.3. Hizmetkâr Liderlik ve Akış .....               | 124 |
| 4.1.4. Akış ve İş Tatmini .....                       | 124 |
| 4.1.5. Akış ve Örgütsel Bağlılık .....                | 125 |
| 4.1.6. Aracılık İlişkisi .....                        | 126 |
| 4.1.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar ..... | 127 |
| 4.2. Araştırmanın Literatüre Katkısı .....            | 130 |
| 4.3. Öneriler .....                                   | 132 |
| 4.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....               | 132 |
| 4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....         | 136 |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>139</b> |
| <b>EKLER .....</b>    | <b>153</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b> | <b>160</b> |



**KISALTMALAR**

**ANOVA:** Analysis of Variance

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**F:** Fark

**ort:** Ortalama

**P:** Anlamlılık Düzeyi

**pp:** Pages (Sayfalar)

**s:** Sayfa

**SS:** Standart Sapma

**T:** t değeri

**vd:** Ve diğerleri



## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                                            | Sayfa |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 1.</b> X Kamu Kurumunun Dört İli Kapsayan Bölge Müdürlüğü Çalışanları .....                                       | 59    |
| <b>Tablo 2.</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği .....                                                                            | 60    |
| <b>Tablo 3.</b> Akış Envanteri (Work related flow inventory) .....                                                         | 61    |
| <b>Tablo 4.</b> İş Tatmini Ölçeği .....                                                                                    | 62    |
| <b>Tablo 5.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....                                                                             | 63    |
| <b>Tablo 6.</b> Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri .....                                   | 65    |
| <b>Tablo 7.</b> Araştırma Katılımcılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....                                       | 72    |
| <b>Tablo 8.</b> Araştırma Değişkenlerinin Cronbach Alpha Değerleri .....                                                   | 74    |
| <b>Tablo 9.</b> Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....                                       | 74    |
| <b>Tablo 10.</b> Araştırma Veri Setinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....                                               | 75    |
| <b>Tablo 11.</b> Hizmetkâr Liderlik KMO ve Bartlett's Test Tablosu.....                                                    | 76    |
| <b>Tablo 12.</b> Hizmetkâr Liderlik Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....                                                  | 77    |
| <b>Tablo 13.</b> Hizmetkâr Liderlik Bileşenler Matrisi Tablosu .....                                                       | 77    |
| <b>Tablo 14.</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Model Uyum İndeksleri.....                                                      | 79    |
| <b>Tablo 15.</b> Akış Deneyimi KMO ve Bartlett's Test Tablosu .....                                                        | 79    |
| <b>Tablo 16.</b> Akış Deneyimi Toplam Açıklanan Varyans Tablosu .....                                                      | 80    |
| <b>Tablo 17.</b> Akış Deneyimi Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu .....                                                | 81    |
| <b>Tablo 18.</b> Akış Deneyimi Ölçeği Model Uyum İndeksleri .....                                                          | 83    |
| <b>Tablo 19.</b> İş Tatmini KMO ve Bartlett's Test Tablosu.....                                                            | 83    |
| <b>Tablo 20.</b> İş Tatmini Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....                                                          | 84    |
| <b>Tablo 21.</b> İş Tatmini Bileşenler Matrisi Tablosu .....                                                               | 85    |
| <b>Tablo 22.</b> İş Tatmini Ölçeği Uyum İndeksleri .....                                                                   | 87    |
| <b>Tablo 23.</b> Örgütsel Bağlılık KMO ve Bartlett's Test Tablosu.....                                                     | 88    |
| <b>Tablo 24.</b> Örgütsel Bağlılık Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....                                                   | 89    |
| <b>Tablo 25.</b> Örgütsel Bağlılık Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu .....                                            | 90    |
| <b>Tablo 26.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri .....                                                            | 93    |
| <b>Tablo 27.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....                                                                        | 94    |
| <b>Tablo 28.</b> Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik<br>Regresyon Analizi .....        | 95    |
| <b>Tablo 29.</b> Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye<br>Yönelik Regresyon Analizi ..... | 96    |

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 30.</b> Hizmetkâr Liderliğin Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....                                      | 97  |
| <b>Tablo 31.</b> Akış Deneyiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....                                             | 98  |
| <b>Tablo 32.</b> Akış Deneyiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....                                      | 99  |
| <b>Tablo 33.</b> Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli .....        | 100 |
| <b>Tablo 34.</b> Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı.....     | 101 |
| <b>Tablo 35.</b> Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Sobel Test .....              | 103 |
| <b>Tablo 36.</b> Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli ....  | 104 |
| <b>Tablo 37.</b> Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı.. | 105 |
| <b>Tablo 38.</b> Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Sobel Test.....        | 107 |
| <b>Tablo 39.</b> İş Tatminine Yönelik Cinsiyet Faktörüne Göre T Testi ile İlgili Tanımlayıcı Tablo.....                                                  | 108 |
| <b>Tablo 40.</b> İş Tatminine Yönelik Cinsiyet Faktörüne Göre T Testi Sonuçları .....                                                                    | 108 |
| <b>Tablo 41.</b> İş Tatminine Yönelik Medeni Duruma Göre T Testi ile İlgili Tanımlayıcı Tablo .....                                                      | 109 |
| <b>Tablo 42.</b> İş Tatminine Yönelik Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları .....                                                                         | 110 |
| <b>Tablo 43.</b> Yaş Faktörüne Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi Sonuçları .....                                                                    | 110 |
| <b>Tablo 44.</b> Çalışma Süresine Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi Sonuçları .....                                                                 | 111 |
| <b>Tablo 45.</b> Unvana Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi Sonuçları .....                                                                           | 111 |
| <b>Tablo 46.</b> Örgütsel Bağlılığa Yönelik Cinsiyet Faktörüne Göre T Testi ile İlgili Tanımlayıcı Tablo.....                                            | 112 |
| <b>Tablo 47.</b> Örgütsel Bağlılığa Yönelik Cinsiyet Faktörüne Göre T Testi Sonuçları.....                                                               | 113 |
| <b>Tablo 48.</b> Örgütsel Bağlılığa Yönelik Medeni Duruma Göre T Testi ile İlgili Tanımlayıcı Tablo.....                                                 | 114 |
| <b>Tablo 49.</b> Örgütsel Bağlılığa Yönelik Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları .....                                                                   | 114 |
| <b>Tablo 50.</b> Yaş Faktörüne Göre Örgütsel Bağlılık İle İlgili Anova Testi Sonuçları .....                                                             | 115 |

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 51.</b> Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık İle İlgili Anova Testi Sonuçları . | 115 |
| <b>Tablo 52.</b> Unvana Göre Örgütsel Bağlılık İle İlgili Anova Testi Sonuçları .....       | 116 |
| <b>Tablo 53.</b> Unvana Göre Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı Tablo.....            | 116 |
| <b>Tablo 54.</b> Levene Testi (Varyansların Homojenliği Testi) .....                        | 117 |
| <b>Tablo 55.</b> Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....                             | 118 |
| <b>Tablo 56.</b> Araştırmanın Hipotez Sonuçları .....                                       | 120 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                 | <b>Sayfa</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Şekil 1.</b> Dört kanallı akış modeli .....                                  | 18           |
| <b>Şekil 2.</b> Akış döngüsü modeli.....                                        | 20           |
| <b>Şekil 3.</b> Araştırmanın Görsel Modeli.....                                 | 67           |
| <b>Şekil 4.</b> Hizmetkâr liderliğe ait doğrulayıcı faktör analizi modeli ..... | 78           |
| <b>Şekil 5.</b> Akış Deneyimi ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi.....      | 82           |
| <b>Şekil 6.</b> İş Tatminine ait doğrulayıcı faktör analizi modeli .....        | 86           |
| <b>Şekil 7.</b> İş Tatmini düzeltme sonrası dfa sonuçları.....                  | 87           |
| <b>Şekil 8.</b> Örgütsel bağlılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi ..... | 92           |
| <b>Şekil 9.</b> Aracılık modeli 1 .....                                         | 102          |
| <b>Şekil 10.</b> Aracılık modeli 2.....                                         | 106          |
| <b>Şekil 11.</b> Araştırmanın son çıktı modeli .....                            | 121          |

**EKLER LİSTESİ****Sayfa**

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>Ek 1.</b> Anket Formu ..... | 153 |
|--------------------------------|-----|



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde; çalışmanın hangi gerekçe ile yapıldığına, hangi sorulara cevap aradığına, benzer çalışmalardan nasıl farklılaştığı ve literatüre nasıl katkı sağlayacağına, hangi yöntemi takip ettiğine, nasıl bir plan dahilinde hangi varsayımlarla yürütüldüğüne ve hangi sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirildiğine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

#### 1.1. Problemin Tespiti ve Gerekçesi

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için odak noktasına çalışanları koymaları gerekmektedir. Sürekli değişen ve yenilenen bir ortamda gündemi ve mevcut teknolojiyi yakalamak kadar çalışanların kendilerini işlerine vererek bu gelişim ve değişime ayak uydurmaları, yüksek performans ile örgüte katkı sağlamaları da önemlidir. Örgütün bünyesinde var olan insan kaynağını en iyi şekilde kullanması için çalışan tutum ve davranışlarını etkileyecek kavramlara yoğunlaşmak doğuracağı olumlu sonuçlar itibarı ile rekabet üstünlüğü yaratacaktır. Buna dayanarak çalışmada hizmetkâr liderlik, akış deneyimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınmıştır.

Akış kavramını ilk türeten kişi olan Csikszentmihalyi (1990): “İnsanların diğer hiçbir şeyi önemsemeyecek kadar bir aktiviteye dalma durumu; ne pahasına olursa olsun sadece onu yapıyor olmak için yapacak kadar zevk verici bir deneyim.” olarak tanımlamaktadır. Aktiviteyi gerçekleştirirken duyulan keyif ve onu yapmaya devam etmeye yönelik içsel bir motivasyonun dışında aktiviteye tamamen dalıp gitme akış deneyiminin temel yönünü oluşturmaktadır.

Bu üç unsur çoğu akış araştırmacılarının çalışmalarında yer alan temel bileşenlerdir. Buna göre akış, iş ortamlarına uygulandığında; kişinin işini yaparken işine dalma, işinden zevk alma ve içsel bir iş motivasyonu olarak nitelenen kısa süreli bir doruk deneyimi olarak tanımlanmaktadır. İşe dalma; çalışanın işine tamamen yoğunlaştığı durumu belirtmektedir. Zaman akıp gitmekte ve çalışan etrafındaki başka her şeyi unutmaktadır. Yaptığı işten zevk alan ve işini yaparken mutlu hisseden çalışanların da iş hayatlarına dair olumlu yargıları bulunmaktadır. Bu zevk veya mutluluk, kişinin iş akışı deneyimi değerlendirmelerinin bilişsel ve duygusal sonucudur.

Son olarak, içsel iş motivasyonu belli bir iş aktivitesini içsel bir keyif ve tatmin elde etme amacıyla gerçekleştirmeyi anlatmaktadır. İçsel olarak motive olmuş çalışanlar sürekli olarak işleri ile ilgilidirler, işlerine devam etmek isterler ve çalışırken kendilerini kaptırmış durumdadırlar (Bakker, 2005).

Literatürde akış kavramının hem onu oluşturan unsurlarının hem de etki ettiği tutum ve davranışların çalışmalara konu olduğu görülmektedir. En sık varılan sonuç akış deneyiminin sıklıkla yaşanmasının bireyin yaşam kalitesini artırdığıdır (Asakawa, 2004; 2010; Salanova, Bakker ve Llorens, 2006; Demerouti, Bakker, Sonnentag ve Fullagar, 2012; Ayazlar, 2015). Akış deneyimi; psikolojik iyi oluş (Ayazlar, 2015; Burke, Koyuncu ve Fiksenbaum, 2016; Yaşın, 2016; Juncaj, 2017), iş performansı (Engeser ve Rheinberg, 2008; Mustafa, Elias, Noah ve Roslan, 2010; Chu, Lee, Huang ve Lin, 2013; Yaşın, 2016) örgütsel bağlılık (Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016), iş sonuçları (Burke vd., 2016), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kasa ve Hassan, 2016), iş tatmini (Yaşın, 2016), duygusal emek (Mavi, 2015), yaratıcılık (Sanda ve Arthur, 2017) gibi kavramları dolaylı ya da direkt olarak etkilemektedir. Akış kavramının öncüllerine baktığımızda da kişisel ve örgütsel kaynaklar (Salanova, Bakker ve Llorens, 2006), iş kaynakları (Bakker, 2005; Mavi, 2015), ototelik kişilik (Asakawa, 2004;2010), kişilik özellikleri (Ross ve Keiser, 2014; Yaşın, 2016, Yeşiltaş ve Ekici, 2017; Yeşiltaş ve Türk, 2017), motivasyon (Kowal ve Fortier, 1999; Mustafa vd., 2010), başarı ihtiyacı (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock ve Randall, 2005; Engeser ve Rheinberg, 2008), psikolojik sermaye (Yaşın, 2016), liderlik (Linsner, 2009; Sanda ve Arthur, 2017; Lan, Wong, Jiang ve Mao, 2017), stres (Yeşiltaş ve Ekici, 2017), özyeterlilik (Tandon, 2017) gibi kavramlardır.

Bu çalışmada esas ele alınmak istenen ve görece yeni bir kavram olan akış deneyimi literatürden yola çıkarak aracı değişken olarak ele alınmıştır. Hizmetkâr liderliğin iş doyumu ve örgütsel aidiyet üzerindeki etkisi ve bu ilişkide akışın aracılık rolü incelenmiştir.

Günümüzde yöneticilik anlayışı mutlu çalışanlar yaratmayı gerektirmektedir. İdeal olarak çalışanın işinden zevk almasını ve çalıştığı örgüte bağlılığını sağlayacak şekilde bir liderlik aranmaktadır. Son 20 yıldır örgütsel davranış bilimcileri güven, umut, iyimserlik, mutluluk ve duygusal zeka gibi pozitif psikoloji kavramlarıyla ilgili daha çok çalışma yapılması çağrısında bulunmaktadır. Burada amaç, çalışanın mutluluğunu ve sağlığını artırmaktır. Pozitif psikoloji ile ilgili mevcut çalışmalar açık şekilde akışın pozitif psikolojinin temel kavramı olduğunu kabul etmektedir (Lan vd.,

2017). Araştırmacı ve uygulayıcıların ilgisi arttıkça liderliğin iş akış deneyimine nasıl katkı sağlayacağı sorusu önem kazanmıştır. Çalışanların tutum ve davranışlarında liderlerden gelen duygusal ve sosyal destek önemlidir. Lider ile çalışan arasındaki karşılıklı etkileşimin akışın bir göstergesi olan kişinin kendini işe kaptırması durumunu etkilediğine dair çalışmalar yapılmıştır (Hasan ve Jubari, 2010; Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Cheng, Lu, Chang ve Johnstone, 2013).

Akışa olan etkisi ile ele alınan liderlik ile ilgili çalışmalar genel itibarı ile lider-üye ilişkilerine ya da otantik liderlik, dönüşümsel liderlik, müşterek liderlik gibi konulara yöneliktir (Lovelace, Manz ve Alves, 2007; Linsner, 2009; Van der Heijden ve Bakker, 2011; Zubair ve Kamal, 2015; Sanda ve Arthur, 2017; Lan, Wong, Jiang ve Mao, 2017). Liderliğin akış üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan bu tarz çalışmalar bu araştırmada yine bir liderlik tarzı olan hizmetkâr liderliğin aynı etkiyi incelemek üzere seçilmesinde yol gösterici olmuştur.

Bakker (2005) akış kavramını iş hayatına uyarlayıp iş akışı olarak adlandırdıktan ve işine dalma, işinden zevk alma, içsel bir iş motivasyonu olarak boyutlandırdıktan sonra kavramın iş performansı üzerindeki olumlu etkileri üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır (Demerouti, 2006; Eisenberger vd., 2005; Engeser ve Rheinberg, 2008; Kuo and Ho, 2010; Mustafa vd., 2010; Chu vd., 2013; Yaşın, 2016). Burke (2010) akış deneyiminin; iş ortamında çalışanların iş tatminlerine, kişisel gelişimlerine ve performanslarına doğrudan etkisi olan bir faktör olduğunu belirtmektedir. Bakker (2008) tarafından ortaya konulan akış deneyimi boyutlarından özellikle yaptığı işten zevk alma boyutu ve iş tatmini arasında güçlü ve olumlu bir ilişki ortaya konmuştur (Yaşın, 2016).

Csikszentmihalyi'nin (1990), akış deneyimini yapmaktan zevk duyulan bir aktiviteye yoğun bir şekilde kapılmış olan kişilerin ara ara tecrübe ettikleri bilinç durumu olarak tanımlamasından yola çıkarak akış deneyimlerinin hem içsel motivasyonun yüksek hem de yüksek düzey bir bağımsız düzenleme yetisine sahip olduğu durumları yansıttığını söylemek mümkündür. Meyer ve Maltin'in (2010) örgütsel bağlılık teorik çerçevesine dayanarak güçlü şekilde bağlılığı gelişmiş olan çalışanların daha çok bağımsız düzenleme yapma ve içsel motivasyona sahip olma durumlarını yaşadıkları fikri uyanmaktadır ve bahsedilen bu durumlar akış deneyimlerinde kendini göstermektedirler. Buradan yola çıkılarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile akış ilişkilendirilmiş ve duygusal bağlılığın doğuracağı olumlu sonuçları artıran bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır (Rivkin vd., 2016).

Akış kavramının sonuçları olarak iş tutumlarının seçilmesinin sebebi akışın sonucu olarak literatürde sıklıkla karşımıza çıkıyor olmasıdır. İş tutumlarından özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılığın seçilmesinin sebebi ise hem literatürde akış ile ilişkilendirilmiş olmaları hem de örgütsel davranış yazınında çok sayıda çalışmada kendine yer bulmuş kavramlar olarak göze çarpıyor olmalarıdır (Engeser ve Rheinberg, 2008; Mustafa, Elias, Noah ve Roslan, 2010; Chu, Lee, Huang ve Lin, 2013; Yaşın, 2016; Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016; Yaşın, 2016; Burke vd., 2016; Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016; Juncaj, 2017; Güzel, Karabacak ve İşçi, 2019; Olcar, Rijavec ve Ljubin, 2019).

## 1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda uygulama yaparak hizmetkâr liderliğin iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve akış deneyiminin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemektir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda kamu kurumu çalışanları bağlamında yanıtları aranan sorular şunlardır:

- 1- Hizmetkâr liderlik algısı ile İş Tutumları (İş tatmini ve Örgütsel bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2- Akış Deneyimi ile İş Tutumları (İş tatmini ve Örgütsel bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3- Hizmetkâr liderlik algısı ile Akış deneyimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4- Hizmetkâr liderlik algısının İş Tutumları (İş tatmini ve Örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinde Akış deneyiminin aracılık rolü var mıdır?
- 5- İş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) bazı demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?

Çalışmada elde edilen bulgulara göre de literatürde yapılacak çalışmalara ve örgütlerde uygulamaya yönelik önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

### 1.3. Çalışmanın önemi ve literatüre katkısı

Çalışmak, evrensel ama çok çeşitli olduğu için insanın geçinmek için yaptığı şeyin eğlenceli olup olmadığı genel olarak memnuniyetinde büyük fark yaratmaktadır. İskoç asıllı yazar Thomas Carlyle “İşini bulan kutsanmıştır; başka kutsanmışlık istemesin” diye yazmıştır. Tam teşekküllü bir hastanede ameliyat yapan beyin cerrahı da çamurda ilerlemeye çabalayan köle işçi de ağır yükün altında çalışıyordur. Fakat cerrahın her gün yeni şeyler öğrenme şansı vardır ve her gün kontrolün onda olduğunu, zor görevleri gerçekleştirebileceğini öğrenir. İşçi her gün aynı yorucu hareketleri yapmaya zorlanır ve öğrendiği şey çoğu zaman kendi çaresizliğidir (Csikszentmihalyi, 1990, çev: Satılmış, 2017).

Çalıştığı ortamının pozitif ya da negatif bütün değişkenlerinden doğrudan etkilenebilen bireylerin, takdir ve saygınlık kazandıkları, birey olarak hem kendilerine hem de kişisel gelişimlerine önem verildiğini hissettikleri ve tatmin edildikleri koşullarda, içinde bulundukları örgüte değer kazandırabilmeleri mümkündür. Örgüt kültürünün oluşturulması ve örgüte olan aidiyet hissinin arttırılmasında çalışanların her yönden tatmin edilmiş olmaları önemli bir unsurdur. (Sürgevil, 2014).

Hepimiz hayatı daha eğlenceli ve yaşamaya değer hale getirmek isteyebiliriz. Maalesef, bu basit isteği gerçekleştirmek için birtakım yönlendirmeler sağlayabilen, psikolojiyi de içine alan sosyal bilimler ve davranış bilimleri yıllardır araştırma odağına insan davranışlarının patolojik yönlerini yerleştirmişlerdir. Son zamanlarda disiplinde Martin Seligman tarafından kurulduğu kabul edilen "pozitif psikoloji" olarak anılan yeni bir akıma şahit olmaya başladık ve bu akım; psikolojinin odak noktasını sadece hayattaki kötü şeyleri onarmaktan öteye taşıyarak iyi özellikler inşa etmeye taşıyan bir değişikliği harekete geçirmeye başlamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.5). Bu yeni odakla beraber, gitgide daha çok psikolog insan varlığının “umut, bilgelik, yaratıcılık, ileri görüşlülük, cesaret, ruhanilik, sorumluluk ve azim gibi pozitif özellikleri üzerine araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırma alanları ile ilgili olarak optimal deneyim veya “akış” kavramı, pozitif psikoloji alanının en titizlikle incelenen konularından biridir (Asakawa, 2004, s.123-124).

Çalışılan yeni kavramlardan biri olan akış deneyiminin sık sık yaşanması bireyin yaşam kalitesini artırıcı bir etkiye sahiptir. Akış deneyimi yaşayan bireyler kendilerini daha mutlu, güçlü, verimli, motive olmuş, odaklanma düzeyi artmış ve yaratıcı olarak hissettiklerini belirtmektedirler. Yapılan faaliyet türü her ne olursa olsun bireyler akış

deneyimi yaşadıklarında, bu tecrübeyi yaşamadıkları zamana kıyasla daha olumlu duygulara sahip olduklarını ifade etmektedirler (Csikszentmihalyi, 2005, s.182-183). Akış teorisine göre faaliyetin akış deneyimi yaratması kendini daha sonra iş dizaynında göstermekte ve iş tatminine bağlanmaktadır (Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989).

Csikszentmihalyi'nin (1997) örnekleme çalışmaları deneyimi insanların boş zamanlarından daha çok çalışma zamanlarında akış deneyimi yaşadıklarını göstermiştir. Bu çalışmalar örneğin can sıkıntısının televizyon izlemek gibi boş zaman aktiviteleri sırasında daha çok hissedildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu da demek oluyor ki bir kişinin akış deneyimi yaşaması için zaman ve enerji harcaması gerekmektedir. Gerçekten de araştırma sonuçlarına göre, çalışma dahil olmak üzere bir dizi aktivitede akışı kolaylaştırmak için zorlanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer araştırmaların da çoğu akışın, kişilerin durumun zorluğu ile bu zorlukla baş edebilecek yetenekleri arasında denge olduğunu algıladıkları durumlarda ortaya çıkmaya daha meyilli olduğu konusunda hem fikirlerdir. İş durumuna uygulandığında; çalışanların yaptıkları işin gerekleri veya zorlukları ile kendi profesyonel yetenekleri arasındaki uyum var olduğu zaman akış deneyimi yaşamaya daha meyilli olduklarını söylemek mümkündür (Bakker, 2005).

Örgütsel davranış literatüründe iş tutumlarına yönelik çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmayı farklı ve önemli kılan unsurlardan biri modern liderlik anlayışının ürünü olan liderlik türlerinden literatürde görece daha az yer alan hizmetkâr liderliğin iş tutumlarına etkisinin incelenmesi, diğeri ise 2005 yılından itibaren iş hayatına uyarlanan (Bakker, 2005) ve son yıllarda örgütsel davranış yazınında çalışılan bir kavram olan "akış deneyimi" ne çalışmada yer verilmiş olmasıdır. Bu kavramın net olarak anlaşılması, hangi unsurlardan etkilendiğinin ve hangi unsurları etkilediğinin ortaya konması çalışmanın literatüre en önemli katkılarından biri olacaktır.

#### **1.4. Çalışmanın yöntemi ve planı**

Tez çalışması, amacı açısından açıklayıcı, yöntem olarak tarama araştırma deseninin kullanıldığı nicel bir araştırma, kapsadığı süre bakımından kesitsel ve analiz biriminin bireyler olduğu mikrodüzey bir araştırma olup uygulamalı gerçekleştirilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler, ilişkisel ve nedensel tarama yöntemleri kullanılarak tümdengelim metodu ile açıklanmıştır. Anketlerin deneklere ulaştırılmasındaki zorluklar sebebi ile örneklem tekniği kullanılmıştır.

Teorik ve uygulamalı (anket) olarak hazırlanmış olan çalışmanın teorik bölümü için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak elde edilmiş ve öncül kaynaklara ulaşılmasına öncelik verilmiştir. Bu kaynaklar, yurtiçi ve yurtdışı üniversite kütüphanelerinden, internetten temin edilen kitap ve araştırmalar ile veri tabanlarında bulunan makaleler ve Yükseköğretim Kurulu tez merkezindeki erişime açık tezlerden oluşmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucu elde edilen çalışmalar incelenerek bu araştırmanın konusu, değişkenleri belirlenmiş ve araştırma modeli oluşturulmuştur.

Bu çalışma, dört bölümden oluşmakta olup birinci bölüm giriş kısmıdır. Bu bölümde; problemin tespiti ve gerekçesi, çalışmanın amacı, önemi ve literatüre katkısı, yöntemi ve planı, varsayımları ve sınırlılıkları hakkında bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal bilgiler yer almakta olup; hizmetkâr liderlik, akış deneyimi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık kavramları detaylı olarak açıklanmıştır ve kavramlar arasındaki ilişkiler ele alınarak araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkilere yönelik literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın kapsamı ve yöntemi, ana kütle ve örneklem seçimi ile veri toplama yöntemi ve araçlarına, hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide akış deneyiminin aracılık rolünü test etmek üzere kamu sektöründe gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmektedir. Adana'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda kamu çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi ile ulaşılan istatistiki sonuçlar değerlendirilmektedir.

Dördüncü ve son bölümde araştırma sonuçları değerlendirilerek gerek teorik gerek uygulamaya yönelik öneriler sunulmaktadır.

### **1.5. Çalışmanın Varsayımları**

Araştırmaya konusu örneklem grubunun araştırmanın amacına uygun olarak seçildiği, örneklem grubunun hizmetkâr liderlik, akış deneyimi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki soruları doğru anlayabildikleri, örneklem grubunun anket sorularına samimi olarak ve objektif cevap verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandıkları, araştırmada kullanılan ölçekleri geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır. Bununla birlikte seçilen örneklemin evreni temsil edecek nitelikte olduğu ve çalışanlar tarafından ölçeklere verilen yanıtların güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

### 1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları

Uygulama, Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma, uygulanan yer ve örneklem çerçevesi ile sınırlı olup, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve araştırmaya kendi rızaları ile katılanların vermiş olduğu cevaplar, sosyal beğenirlik etkisi dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bunların yanı sıra, kapsadığı süre bakımından kesitsel zaman aralığında veri toplanması ve anketleri cevaplayanların görev açısından yoğun olan bir ortamda çalışan bireylerden oluşması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. Dolayısıyla, çalışmada elde edilen sonuçlar mevcut koşullar göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Araştırmada zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle veri toplama tekniği olarak “Anket tekniği” uygulanmıştır. Elde edilen bulguların Türkiye ve Adana ilinde yer alan diğer kamu kurumlarına ya da kamu sektörüne genellenebilmesi için ileri çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL BİLGİLER

#### 2.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Liderlik, davranış bilimlerinde en kapsamlı şekilde araştırılan sosyal etki süreçlerinden biridir. Bunun sebebi tüm ekonomik, siyasi ve örgütsel sistemlerin başarısının bu sistemlerin liderlerinin etkin ve etkili idaresine dayanmasıdır. Liderleri çalışmak bir örgütün başarısını anlamak için kritik bir faktördür. Liderlik bir örgütte çalışanları ortak menfaatin sağlanması için belirlenmiş amaçlar yönünde hevesle çalışmaya sevk edecek etkiyi yaratmayı sağlayan bir yetenektir. Büyük liderler örgüt için vizyon yaratmakta, liderlik ettiği kişilere bunu açıkça ifade etmekte, paylaşılan bir vizyon oluşturmakta, bu vizyona ulaşmak için bir yol çizmekte ve yönlendirmelerle örgüte rehberlik etmektedirler (Parris ve Peachey, 2013, s.377).

Bir yöneticinin benimseyip uyguladığı liderlik tarzı hem o kişinin örgüt içindeki etkinliğini belirlemekte hem de bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda tüm örgütler için olumlu etki yaratacak tek bir liderlik tarzı ortaya koymak mümkün değildir. Diğer yandan hem yöneticiye hem de örgüte fayda sağlamayan liderlik tarzını uygulamaya devam etmek de hatalıdır. Liderlik yazınında klasik ve çağdaş liderlik yaklaşımı olmak üzere iki ana anlayış hakimdir (Kılıç Özkaynar, 2017, s.162).

Bir kişinin lider olabilmesi için bulunduğu grupta fiziki ve zeka özelliklerinin öne çıkması gerektiğini savunan özellikler yaklaşımı; liderlikte özelliklerden çok liderlik yaparken sergilenen davranışların önemli olduğunu savunan davranışsal yaklaşım ve değişik koşulların farklı liderlik türleri gerektirdiği düşüncesiyle farklı durum ve koşulların farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkardığını savunan durumsal yaklaşım klasik liderlik yaklaşımlarını oluşturmaktadır (Kılıç Özkaynar, 2017, s.163).

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik Burns (1978) tarafından daha çok siyasi bağlamda ele alınan daha sonra Bass (1985) tarafından örgütsel içerik kazandırılan, örgütün amaçları yönünde çalışan beklentilerinin karşılanması ve çalışanların motive edilme süreci olarak ele alınan bir liderlik tarzıdır (Dierendonck, 2011, s.1235; Özücü ve Teker, 2014, s.76). Otantik lider kendinin ve diğerlerinin değerlerine/bakış açılarına, faaliyet içinde oldukları kapsama yönelik derin bir farkındalığa ve pozitif bir hayat görüşüne sahip olan lider olarak ele alınırken

(Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008, s.404); etik liderlik örgütlerde uygun davranış konusuna yoğunlaşan normatif bir bakışı yansıtmaktadır (Dierendonck, 2011, s.1236). Karizmatik lider ise çalışanlarını daha iyi bir performans için teşvik eden, onlarda güven, sadakat ve inanç oluşturan, kendine güveni yüksek, etki oluşturabilen ve kendi inançlarına olan bağlılığı yüksek kendinden emin lider olarak görülmektedir (Coşkunlar, 2011, s.24).

Günümüz örgütleri zorba liderlik, gücü kötüye kullanma, etik olmayan uygulamalar, dışlanma ve yabancılaştırma, çalışanların iyilik hali ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi sistematik sorunlarla zorlanmaktadır (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008, s.402). Bu tarz sorunlar araştırmacıları değerlere önem veren liderlik tarzlarına yönlendirmektedir. Dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, etik ve karizmatik liderlik gibi hizmetkâr liderlik de çağdaş liderlik yaklaşımlarından biridir. (Duyan ve Dierencok, 2014, s.2)

Page ve Wong'a (2000) göre hizmetkâr lider; öncelikli amacı, ortak iyiliğin sağlanması için tamamlanması gereken görevlerin ve ulaşılması gereken amaçların yararına yönelik diğerlerinin gelişimine ve iyi olmalarına yatırım yapma yani emek harcama yoluyla onlara hizmet etmek olan liderdir (Page ve Wong, 2000, s.2).

Laub'a (1999, s.81) göre hizmetkâr liderlik, liderin liderlik ettiği kişilerin iyiliğini kendi çıkarlarının üstünde tuttuğu bir liderlik anlayışı ve uygulama şeklidir. Hizmetkâr liderlik; insanlara değer vermeyi, onları geliştirmeyi, topluluk oluşturmaya, güvenilir olmayı, diğerlerinin iyiliği için öncülük etmeyi, her bir bireyin ortak iyiliği için güç ve statü paylaşımını teşvik etmektedir (Laub, 2004, s.8).

En kapsamlı tanımlardan birini yapan Fındıkçı (2009) hizmetkâr lideri “Ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından önce yer veren, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere sözde, özde ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan, bilgi odaklı, iç ve dış dünyası ile uyum ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgeliği ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen aşk yolunun yolcusu bir gönül insanı” olarak tanımlamıştır (Fındıkçı, 2009, s.373-374).

Hizmetkâr liderlik konusunda yapılmış tanımlar incelendiğinde, liderin davranış modelinin temelinde “başkaları için adanmışlık duygusu” nun olduğu görülmektedir. Bu

duyguyu taşıyan lider için “ben” değil “diğerleri” söz konusudur. Hizmetkâr liderin geniş kitleleri peşinden sürükleyebilmesinin altında onlar için kendisinden vazgeçtiğini davranışlarıyla göstermesinin yattığını söylemek mümkündür (Dal, 2014, s.29). Greenleaf’in hizmetkâr liderlik anlayışı örgüt içinde işbirliğini, güveni, empatiyi, güç ve yetkinin etik kullanımını öne çıkarmaktadır (Aslan ve Özata, 2011, s.140).

20. yüzyılın son yıllarında liderlik paradigmalarında ciddi bir değişim yaşanmaya başlamış olup; otantik liderlik, etik liderlik, manevi liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi çalışanın gelişimini destekleyen ve etik değerleri kapsayan liderlik tarzlarının öne çıkmaya başlaması bu değişimin sonucudur (Sakal, 2018, s.268). Hizmetkâr liderlik de, içinde yaşadığımız çağın liderlik anlayışındaki değişim ve dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu değişim ve dönüşüm; kendisine hizmet edilmesini bekleyen ve kendi çıkarlarını takip eden liderlik anlayışının yerine, onu takip edenler için hizmet eden ve bunu yaşam biçimi haline getiren, onlara yol gösterip rol model olan liderliği öngörmektedir (Balay, Kaya ve Geçdoğan, 2014, s.230). İlk olarak 1970 yılında Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderliğin temelinde “öncelikle insanlığa hizmet etme anlayışı” bulunmaktadır (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013, s.64).

Hizmetkâr liderlik kavramının etki, vizyon, insanlara değer verme, güçlendirme gibi yönleri diğer modern liderlik yaklaşımlarıyla benzerlik gösterirken (Akyüz, 2012, s.29), diğer yaklaşımlarla farklılık gösteren alçakgönüllülük, sevgi, şefkat, yüksek etik değerler, hizmet etme gibi yönlerinin bulunmaktadır (Dal, 2014, s.19).

Eren ve Yalçıntaş’a göre (2017), hizmetkâr liderlik yaklaşımı, yönetim ve organizasyon alanındaki gelişme ve değişimlerin yarattığı gereklilik üzerine ortaya çıkmış olan yeni liderlik teorilerinden biridir. 20. yüzyılın başında elektriğin keşfi ve seri üretime geçiş ile başlayan ikinci sanayi devriminde yönetim ve organizasyon alanındaki ana yaklaşım çalışandan maksimum verim almak olarak orta çıkmıştır. Taylor, Fayol ve Weber gibi klasik yaklaşım teorisyenleri çalışanları makinelerin bir uzantısı gibi kabul edip etkinlik ve verimlilik kavramlarını tamamen mekanik bir kapsamda ele almışlardır. Daha sonra 1930’lu yıllarda Hawthorne deneyleriyle şekil alan neo-klasik yaklaşım ise klasik teorisyenlerin kapalı sistem yaklaşımını benimsemekle beraber insan unsurunu da önemli bir faktör olarak ele almıştır. Buna dayanarak yönetim alanına motivasyon, iş tatmini, resmi olmayan ilişkiler gibi kavramlar girmiş ve bu kavramlar özellikle liderlik alanında çalışan araştırmacıları etkilemiştir. 20.yy’ın ikinci yarısından itibaren insan unsuruna verilen önemin artması,

sivil toplum kuruluşlarının etkinlik kazanması, etik değerlerin iş hayatına yerleşmesi gibi gelişmeler ile birlikte toplumda otokrat liderlerden ziyade bu kavramlara önem veren katılımcı yeni lider türlerine ihtiyaç duyulmuştur. İnsanların kişisel gelişimine önem veren, yönetme felsefesini etik değerler üzerine oturtmuş, çalışanları değerli gören bu liderlik yaklaşımının kavramsallaşmış en önemli örneklerinden birini Greenleaf (1904-1990) “Hizmetkâr Lider” açılımı ile ortaya çıkarmıştır (Eren ve Yalçıntaş, 2017, s.852).

Greenleaf (1977) hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak Herman Hesse’nin (1956) Doğu’ya Yolculuk adlı hikayesinden esinlenerek “Hizmetkâr Olarak Lider” adlı eserinde tanıtmıştır (Akyüz, 2012, s.20). Bu hikayeye göre ana karakter olan Leo, yolculuğa çıkmış olduğu bir grup gezgine karşı gösterdiği ilgili tavrı ve davranışları ile herkesi etkilemiştir. Daha sonra Leo’nun aniden ortadan yok olması ile grup lidersiz kalmış ve onun gizli liderliği ortaya çıkmıştır (Temiz, 2016, s.27). Greenleaf (1977), hizmetkâr lideri sadece bir yönetim tekniği olarak değil hizmet etmeye duyulan doğal bir his ile başlayan bir yaşam şekli olarak tanımlamaktadır (s.7). Esinlendiği olayda Greenleaf, Leo karakterini gerçek bir hizmetkârı tanımlamak için kullanmıştır. "Liderlik doğası itibarı ile hizmetkâr olan bir adama bağışlanmıştı...Onun hizmetkâr doğası gerçek adamdı, bağışlanmış değil, varsayılan değil ve elinden alınabilir değil" (Parris ve Peachey, 2013, s.379).

Greenleaf (1977) hizmet etmenin yanında, başka bazı önemli hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemiştir. Bunlar inisiyatif alma, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve birlik oluşturma becerisini içermektedir (Joseph ve Winston, 2005, s.9). Greenleaf’in hizmetkâr liderlik özellikleri sıralamasından hareketle Spears (2010, s.27-29) hizmetkâr liderin 10 temel özelliğini şu şekilde sıralamaktadır:

**Dinleme:** Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar alma yetenekleri ile değerlendirilirler. Bunlar hizmetkâr liderlik için önemli özellikler olsa da başkalarını dikkatle dinlemek gibi derin bir sorumluluk ile donanmaları gerekir. Hizmetkâr lider bir grubun isteğini anlamaya çalışır ve bu isteğin açıklık kazanmasına yardımcı olur. Neyin söylenip neyin söylenmediğini anlayacak şekilde dinler. Dinlemek birinin iç sesini duymayı da kapsamaktadır (Spears, 2010, s.27).

**Empati:** Hizmetkâr lider diğerlerini anlamaya ve onlarla empati kurmaya çalışır. İnsanlar özel ve onlara has tabiatlarının fark edilmesini ve kabul edilmesini isterler (Spears, 2010, s.27).

**İyileştirme:** İlişkileri iyileştirme, dönüşüm ve bütünleştirmenin etkili bir gücüdür. Hizmetkâr liderliğin büyük zorluklarından biri, birini ya da birinin diğerleriyle ilişkisini iyileştirme potansiyelidir. Çoğu insanın ruhu incinmiş haldedir ya da çeşitli duygusal acı içindedir (Spears, 2010, s.27).

**Farkındalık:** Genel olarak farkındalık ve özellikle öz-farkındalık hizmetkâr lideri güçlendirir. Farkındalık etik, güç ve değerleri içeren konuların anlaşılmasına yardımcı olur. Bunu sağlayan çoğu durumlara daha bütünsel bir perspektiften bakabilme becerisidir (Spears, 2010, s.27).

**İkna:** Hizmetkâr liderliğin diğer bir özelliği örgütte karar alma süreçlerinde pozisyonuna bağlı otoritesine değil de ikna etmeye dayanmaktır. Hizmetkâr lider uyum göstermeye zorlamak yerine ikna etmeye çalışır. Bu özellik geleneksel otoriter lider ile hizmetkâr lider arasındaki en açık farklardan biridir (Spears, 2010, s.28).

**Kavramsallaştırma:** Hizmetkâr liderler daha büyük hayaller kurabilmek için yeteneklerini geliştirmek isterler. Bir probleme ya da genel olarak bir örgüte kavramsallaştırıcı bir perspektiften bakmak günlük gerçeklerin ötesini düşündürmektir. Çoğu lider için bu disiplin ve pratik gerektirir. Geleneksel liderler kısa vadeli işlemsel amaçları gerçekleştirmekle uğraşırlar. Hizmetkâr lider de olmak isteyen bir lider daha geniş kavramsal düşünmeyi de kapsayacak şekilde düşüncelerini zorlamalıdır (Spears, 2010, s.28).

**Öngörü:** Bir durumun olası sonucunu görebilme yeteneği tanımlaması zor fakat anlatması daha kolay bir yetenektir. Biri öngördüğünü onu tecrübe ettiğinde bilir. Öngörü hizmetkâr liderin geçmişten ders çıkarmasını, şimdinin gerçekliğini ve gelecek için bir karar verirken olası sonucu anlamasını sağlayan bir özelliktir. Sezgisel akıldan kaynaklanmaktadır (Spears, 2010, s.28).

**Sorumluk Yöneticilik/Kahyalık/idarecilik/Koruyuculuk:** Peter Block (1993) *Kahyalık ve Yetkilendirilmiş Yönetici* adlı kitabında kahyalığı "bir şeyleri diğerleri için güvende tutma" olarak tanımlamıştır. Greenleaf'in tüm kurumlara bakışı, CEO'ların, çalışanların ve yönetim kurulu üyelerinin topluluğun daha iyi olması için kurumlarını güvende tutmada önemli rol oynadıkları yerler olduğudur. Hizmetkâr liderlik kahyalık gibi diğerlerinin ihtiyaçları için hizmet etmeyi ilk önce ve en önde üzerine almayı gerektirir. Ayrıca kontrolden ziyade açıklığı ve iknayı vurgular (Spears, 2010, s.29).

**İnsanların gelişimine adanma:** Hizmetkâr lider çalışanlarının ve iş arkadaşlarının kişisel ve profesyonel gelişimi için gücü dahilinde yapabileceği her şeyi yapma gibi büyük bir sorumluluğu üstlenmektedir. Uygulamada maddi kaynakları ulaşmalarını sağlama, ilgilenip öneride bulunma, karar alma süreçlerine katılımı teşvik etme ve işten çıkarılmış çalışanlara başka pozisyon bulmaları için destek olma gibi faaliyetleri içermektedir (Spears, 2010, s.29).

**Birlik oluşturma:** Hizmetkâr lider insanlık tarihinde yerel topluluklardan büyük kuruluşlara geçmenin sonucu olarak çoğu kişinin silinip gittiğini hissetmektedir. Bu farkındalık hizmetkâr lideri belirli bir örgütte çalışanlar arasında bir birlik oluşturmaya sevk etmiştir. Hizmetkâr lidere göre işletmelerde ve diğer kurumlarda çalışanlar arasında doğru birlik yaratılabilir (Spears, 2010, s.29). Greenleaf (1977/2000), çok sayıda insan için yaşanabilir bir yaşam formu olarak bir birliğin yeniden kurulması için ihtiyaç duyulan tek şeyin nasıl yapılacağını gösterecek olan yeterli sayıda hizmetkâr lider olduğunu belirtmiştir. Ona göre bunun için çok büyük hareketler değil, her bir hizmetkâr liderin oldukça spesifik birlikle ilişkili grup için sınırsız sorumluluğunu yerine getirmesi yeterlidir (s.53).

Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008), çok boyutlu bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirip test ettikleri çalışmalarında hizmetkâr liderliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütsel bağlılığa dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşiminin ötesinde eşsiz bir katkı yaptığını ortaya koymaktadırlar (Liden vd., 2008, s.161). Liden ve arkadaşları, literatürde yerleşik olan hizmetkâr liderliğe ait boyutlardan yola çıkarak önce 298 öğrenciden topladığı verilere temel bileşenler metodunu kullanarak önce keşfedici faktör analizi uygulayarak özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan dokuz faktör ortaya çıkarmışlardır. Faktörler arası görülmesi beklenen iç korelasyondan dolayı faktör yüklerini daha iyi yorumlayabilmek için eğik döndürme (oblique rotation) uygulanmış ve iki faktör problemlili bulunduğundan toplam 54 maddeden oluşan yedi madde ortaya konmuştur: duygusal iyileştirme (9 madde), toplum için değer yaratma (7 madde), kavramsal beceriler (9 madde), güçlendirme (6 madde), astlarının gelişmesine ve başarılı olmasına yardım etme (8 madde), astlarını öncelikli tutma (4 madde) ve etik davranma (11 madde). Yeterli ve güvenilir bir ölçek elde edebilmek için her faktör için en yüksek yüke sahip dörder madde seçmiş ve 28 maddeli bir hizmetkâr liderlik ölçeği meydana getirmişlerdir (Liden vd., 2008, s.169). Liden ve arkadaşları tarafından (2013) bahse

konu anketin 7 maddeli ve tek boyutlu kısa formu oluşturulmuş olup, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiştir. Liden ve arkadaşları tarafından (2013) derlenen 7 madde ve tek boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizini yapma amacı ile Bursa Serbest Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel sektör firma çalışanlarına anket yöntemi uygulayarak bir çalışma gerçekleştiren Kılıç ve Aaydın (2016), çalışmaları sonucunda söz konusu ölçeğin Türkçe formunun güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu saptamışlardır (Kılıç ve Aydın, 2016, s.111). Bu çalışmada da hizmetkâr liderliği ölçmek için Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçeye adapte edilmiş anket formu kullanılmıştır.

## 2.2. Akış Deneyimi Kavramı

Akış kavramını ilk ortaya atan kişi Csikszentmihalyi (1990): “İnsanların diğer hiçbir şeyi önemsemeyecek kadar bir aktiviteye dalma durumu; ne pahasına olursa olsun sadece onu yapıyor olmak için yapacak kadar zevk verici bir deneyim.” olarak tanımlamaktadır. Aktivite anındaki keyif ve onu yapmaya devam etmeye yönelik içsel motivasyonun dışında aktiviteye tamamen dalma durumu akış deneyiminin temel yönünü oluşturmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990, s.4).

Akış deneyimi kavramı ilk olarak 1975 yılında Csikszentmihalyi tarafından ortaya atılmıştır. Akışın çalışılması 1960'larda Csikszentmihalyi'nin sanatçı özellikle ressamların çalışmasını aklına takmasıyla başlamıştır. Ressamların yeme, içme hatta dinlenip uyuma ihtiyaçlarını ihmal edecek kadar işlerine yoğun şekilde daldıklarını gözlemlemiştir. Akış çalışmaları Csikszentmihalyi'nin ressamların yaşadığı bu durumu anlamaya ve açıklamaya çalışması ile başlamıştır. 1980'lerde ve 1990'larda Csikszentmihalyi ve arkadaşları İtalya'da akış teorisinin öncülüğünü yaparken akış çalışmaları yaygınlaşmıştır (Kasa ve Hassan, 2013, s.210).

Lutz ve Guiry (1994) akışı; bir olay, nesne ya da aktiviteye derin bir şekilde dahil olan insanların bazı zamanlarda yaşadığı bir akıl durumu olarak tanımlamakta ve o insanların bu olay, nesne ya da aktiviteye tamamen daldıklarını; zamanın durduğunu ve mevcut durum içindeyken başka hiçbir şeyin önemli gelmediğini belirtmektedirler. Bu araştırmacılar, akış deneyimi boyunca zamanın uçup gittiği fikrine vurgu yapmaktadırlar (Bakker, 2005, s.27).

Ellis, Voelkl ve Morris (1994) akışı; zorlukların ve yeteneklerin eşit olduğu durumun bir sonucu olan “optimal bir deneyim” olarak tanımlamaktadır. Bu

araştırmacılara göre böyle bir durum pozitif etki, yüksek düzey uyarılma, içsel motivasyon ve özgürlük algısı gibi akışa ilişkin davranışların oluşumunu kolaylaştırmaktadır (s.1).

Ghani ve Deshpande (1994) bir aktiviteyi gerçekleştirirken oluşan toplam yoğunlaşma ve o aktiviteden duyulan zevki akışın iki temel unsuru olarak ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre bir aktivitenin gerçekleştirilme anındaki toplam yoğunlaşma ve aktiviteden duyulan zevk akışın temel öğeleri olmakla birlikte belirli bir yetenek seviyesine göre optimum düzeyde zorluk söz konusudur (s.382).

Öne çıkan akış tanımlarının genel olarak içerdiği üç unsur dalma (yapılan aktiviteye tamamen yoğunlaşma), zevk alma ve içsel motivasyondur. Akış araştırmacılarının çalışmalarında temel olarak bu üç unsur yer almaktadır. Akış, iş durumlarına uygulandığında; kişinin işe dalma, işten zevk alma ve içsel iş motivasyonu olarak karakterize edilen kısa süreli bir doruk deneyimi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe dalma; çalışanın işine tamamen yoğunlaştığı durumu nitelemektedir. Zaman uçup gitmekte ve çalışan etrafındaki başka her şeyi unutmaktadır. İşinden zevk alan ve mutlu hisseden kişilerin de iş hayatlarına dair olumlu yargıları bulunmaktadır. Bu zevk veya mutluluk, kişinin iş akışı deneyimi değerlendirmelerinin bilişsel ve duygusal sonucudur. Son olarak, içsel iş motivasyonu; belli bir iş aktivitesinin içsel bir keyif ve tatmin için gerçekleştirilmesi durumunu anlatmaktadır. İçsel olarak güdülenmiş çalışanlar devamlı işleri ile alakalıdır, işlerine devam etmek isterler ve yerine getirdikleri görevlere kendilerini kaptırmış durumdadırlar (Bakker, 2005, s.27-28).

Csikszentmihalyi'ye (1990) göre akış "kişinin bir aktiviteye tamamen daldığı zaman ortaya çıkan; tamamen dahil olma, hedefe odaklanma, içsel motivasyon, iyimserlik ve yapılan aktiviteden memnuniyet duyma unsurları ile karakterize edilen zihinsel bir durum"dur. Akış durumunda iken yaşanan his, o hissi yaşarken performansın zirveye ulaştığı ve zihin durumunun olumlu olduğu "optimal deneyim" olarak betimlenmektedir. Zorluklar ve beceri eş zamanlı olarak ortalamanın üstünde olduğunda zamanlarda optimal deneyim yaşanmaktadır (Maeran ve Cangiano, 2013, s.14). Akışı birçok aktivitede deneyimlemek mümkündür . Spor alanında (Jackson, Kimiecik, Ford ve Marsh, 1998), müzikte (MacDonald, Byrne ve Carlton, 2006), iş ortamında (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shancock ve Randall, 2005) ve okul hayatında (Bakker, 2005) tecrübe edildiği gözlemlenmiştir (Busch, Hofer, Chasiotis ve Campos, 2013, s.240).

Csikszentmihalyi'nin (1997) örnekleme çalışmaları deneyimi insanların boş zamanlarından daha çok çalışma zamanlarında akış deneyimi yaşadıklarını göstermiştir. Bu çalışmalar örneğin can sıkıntısının televizyon izlemek gibi boş zaman aktiviteleri sırasında daha çok hissedildiğini ortaya çıkarmıştır. Bunun anlamı bir kişinin akış deneyimi yaşaması için zaman ve enerji harcaması gerektiğidir. Gerçekten de araştırma sonuçlarına göre, çalışma dahil olmak üzere bir dizi aktivitede akışı kolaylaştırmak için kişinin kendini zorlamasına ihtiyacı vardır. Araştırmaların çoğu akışın, kişilerin durumun zorluğu ile bu zorlukla baş edebilecek yetenekleri arasında denge olduğunu algıladıkları durumlarda daha çok ortaya çıktığı konusunda hem fikirlerdir. İş durumuna uygulandığında; çalışanların yaptıkları işin gerekleri veya zorlukları ile kendi profesyonel yetenekleri arasındaki uyum mevcut olduğu zaman akış deneyimi yaşamaya daha meyilli olduklarını söylemek mümkündür (Bakker, 2005, s.28). Bireyin akış deneyimi yaşayabilmesi için yaptığı işin bireye mutluluk vermesi ve anlamlı olması önemlidir (Maeran ve Cangiano, 2013, s. 16).

Akış teorisi, Csikszentmihalyi'nin (1975) insanların neden ototelik faaliyetler gerçekleştirdiklerini anlamak için geliştirdiği bir modeldir. Ototelik kelimesi “kendi için bir şey yapma” anlamına gelen Yunanca kökenli bir kelime olup; ototelik bir davranışta kişinin kendi doyumu için çalışması ve süreç içinde başka bir amaca hizmet etmemesi söz konusudur. Bu yapı “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi” teorisi ile de uyum göstermektedir (Yanık, 2014, s.37). Maslow'a (1970) göre insanlar doğuştan getirdikleri ve kendilerini belirli davranışlara yönelten bir takım gereksinimlere sahiplerdir. Bu gereksinimler tatmin edilinceye kadar insan davranışlarına etki etmekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır. Maslow'un (1970) aşağıdan yukarıya doğru sıraladığı ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve en üst seviye olarak kendini gerçekleştirir (Özer ve Topaloğlu, 2008, s.2-3). Kendini gerçekleştirme ihtiyacında akış deneyimi yaşamak için gerekli olduğu gibi kişi özü ile uyumlu ne ise onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır. Akış sürecinde davranışı devamlı kılan ve süreci "kendini kaybetme ve zamanın nasıl geçtiğini anlamama" durumuna çeviren bir ödüllendirme motivasyonu bulunmaktadır (Yanık, 2014, s.37).

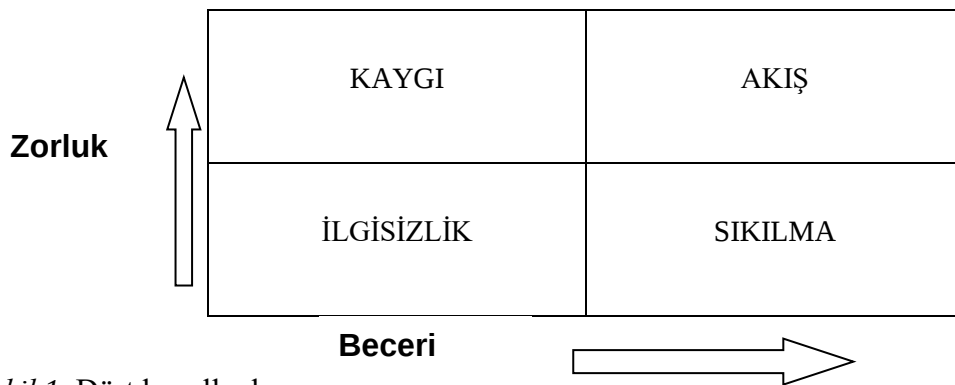
Yaptığı ilk araştırmalarda sanatçılar, atletler, müzisyenler, satranç ustaları ve cerrahlar gibi vakitlerini tamamen kendi tercih ettikleri aktivitelerle geçiriyor gibi görünen kişileri ele alan Csikszentmihalyi, onların yaptıkları etkinliklerde hissettiklerine “akış (flow)” adını vermiştir. Akış kuramı Csikszentmihalyi tarafından 1975 yılında

“Sıkıntı ve Kaygının Ötesinde (Beyond Boredom and Anxiety)” adlı kitabında ortaya atılmıştır. Csikszentmihalyi’ye göre bir işle yoğun olarak ilgilenme ve bundan zevk almayı kapsayan akış deneyiminde birey herhangi bir kazanç elde etme kaygısı olmadan yalnızca işi yapmak adına aktiviteyi gerçekleştirmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2005, s.89).

Akış deneyiminde yapılan aktivitenin zorluk seviyesi ile bireyin sahip olduğu becerilerinin dengede olması, aktivite ile ilgili hedef konularak bundan geribildirim sağlanması ve bireyin içsel enerjisinin etkinliğe odaklanması önemlidir. Böyle bir durumda mutlaka uyum sağlanacak ve beraberinde akış deneyimini getirecektir (Csikszentmihalyi, 2005, s.219).

Akış çalışmalarının ilk ortaya konduğu günden günümüze, genel olarak kanal modelleri (üç, dört ve sekiz kanallı modeller) ile nedensel modeller olmak üzere iki tür akış modeli ortaya konmuştur. Kanal modelleri, akışın öncülü olarak meydan okuma ve yetkinlik dengesini kabul ederken (Özkara ve Özmen, 2016, s.73); nedensel modellerde farklı akış deneyimi boyutlarının yanı sıra eyleme ilişkin çeşitli özelliklerin de öncül olarak ele alındığı görülmektedir (Karasakal, 2020, s.64).

Algılanan zorluk-beceri dengesinin akışı sağladığını gösteren Csikszentmihalyi’ye ait akış modeline göre (Şekil 1) yapılan aktivitenin zorluk düzeyinin yetenekleri aşması durumunda aşırı yüklenmişlik ve kaygı hissedilecek; aktivite yeteneklere göre çok basitse ise sıkılacak oluşacaktır. Ampirik veriler akışın oluşması için zorluk ve becerinin belli bir eşiği geçmiş olması gerektiğini aksi takdirde aralarında denge olsa da akışın oluşmayacağını aktiviteye karşı ilgisizlik oluşacağını göstermektedir (Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi 1988). Bu buluş dört kanallı akış modelinin oluşturmuştur (Guo, 2004, s.11).



Şekil 1. Dört kanallı akış modeli

Kaynak: Novak ve Hoffman, 1997, s.10

Şekil 1'den de görüleceği gibi Csikzentmihalyi, ileri seviye yetenek ve ileri seviye zorluğun akış durumunu meydana getirdiğini yani bir denge durumu oluşturduğunu belirtmektedir. Bunun dışında kalan durumlarda ise yani yeteneğin ve işin zorluğunun yüksek seviyede birbirine denk olmadığı durumlarda ise bireyin hissettiği duygular sıkılma, ilgisizlik veya kaygıdır. Bakıldığında akışın çok da sık yaşanmadığı çok dar bir alanda gerçekleştiği görülmektedir. Bu dar alanda da Csikzentmihalyi'ye (2009) göre bir takım ön koşulların sağlanmasından sonra ancak akış deneyimi gerçekleşebilecektir (Yaşın, 2016, s.54). Bunlar;

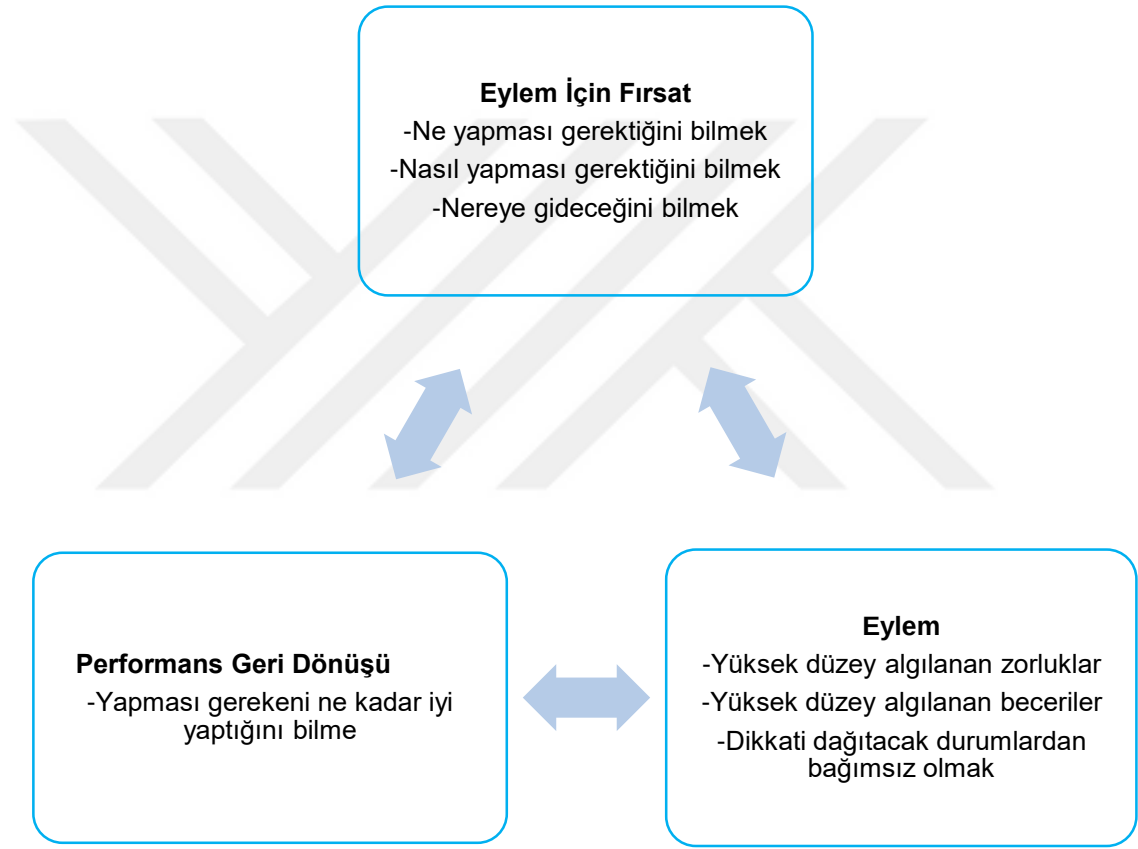
- a) Kişinin gerçekleştirdiği aktivitenin amaçları net olarak belirlenmiş olmalı ve sonucunda ne kadar ilerlenip ya da ilerlenmediği gözlemlenebilmelidir.
- b) Net ve hızlı geri bildirim sağlanmalıdır.
- c) Kişinin gerçekleştirdiği aktivite üzerinde tam bir kontrolünün olduğuna dair inancının olması gerekmektedir.
- d) Kişi tam bir odaklanmaya sahip olmalı ve zaman kavramını kaybetmelidir.
- e) Kişi ototelik kişilik özelliklerini sahip olmalıdır.

Alternatif olarak Shaffer (2013) bazı akış deneyimi ön koşullarından sıralamaktadır (s.4). Bunlar kısaca;

- a) Yüksek düzey algılanan zorluklar,
- b) Yüksek düzey algılanan beceriler,
- c) Ne yapması gerektiğini bilmek,
- d) Nasıl yapması gerektiğini bilmek,
- e) Yapması gerekeni ne kadar iyi yaptığını bilmek,
- f) Nereye gitmesi gerektiğini bilmek ve
- g) Dikkat dağıtacak durumlardan bağımsız olmaktır.

Shaffer'a göre söz konusu akış deneyimi ön koşulları kendi içinde bir döngü oluşturmaktadır. Bu nedenle bu modele 'Akış Döngüsü Modeli' adını vermiştir. Buna göre birey öncelikle eylem için fırsatların oluşmasını gerektiren şartları sağlamaktadır. Başka bir deyişle Şekil 2'de de görüldüğü gibi kişi ne yapması gerektiğini, nasıl yapması gerektiğini ve nereye gitmesi gerektiğini bilmelidir. Sonrasında eylem için

oluşan fırsatlar beraberinde eylemi getirmektedir. Burada gerekli olan ön koşullar ise yüksek düzey algılanan zorluk, yüksek düzey algılanan beceri ve dikkati dağıtacak durumlardan bağımsız olma durumlarından oluşmaktadır. Son olarak, birey performans geri bildirimine ihtiyaç duymaktadır. Bu sayede eylemi ne kadar iyi yaptığının bir değerlendirmesini yapacak ve tekrar akış deneyimini tecrübe edebilmek için ilk adıma yani fırsatların oluşmasını sağlayan şartlara dönecektir. Bu döngü içinde kişi ön koşulları sağlayan durumlarda gerekli iyileştirme ve geliştirmeleri yaparak akış durumunda kalmaya devam edecektir (Shaffer, 2013, s.7).



Şekil 2. Akış döngüsü modeli

Kaynak: Shaffer, 2013, s.7

Şekil 2'de yer alan Shaffer'ın (2013) akış döngüsü modelindeki öncüller ile Csikzentmihalyi'nin (1990) belirttiği öncülleri birbirine oldukça benzerlik göstermektedir. Shaffer'ın (2013) ön koşulları bir model altında toparlayarak daha basit ve daha anlaşılır bir hale getirmiştir. Ancak literatüre bakıldığında daha çok Csikzentmihalyi'nin (1990) belirlediği akış deneyimi ön koşullarının kabul edildiği ve alıntı yapıldığı (Jackson ve Ecklund, 2004; Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock

ve Randall, 2005; Burke, 2010; Salanova, Bakker ve Llorens, 2006; Bakker, 2005) görülmektedir (Yaşın, 2016, s.56).

### 2.2.1. Akışın Ön Koşulları/Öncülleri

Akış deneyimine ilişkin ilk olarak “kontrol, dikkat, merak ve içsel ilgi” olarak dört boyut belirlenmiştir (Csikszentmihalyi, 1975). İlerleyen yıllarda bu konudaki çalışmalar geliştirilerek yeni boyutlar eklenmiştir. 1993 yılında sekiz, 2000 yılında dokuz boyut ortaya konularak boyut sayısı arttırılmış ve ilerleyen yıllarda dokuz boyut, akış deneyiminin temel boyutları olarak kabul görerek geçerlilik ve güvenilirliği farklı çalışmalarda (Jackson ve Marsh, 1996) test edilmiştir. Csikszentmihalyi'nin (2000) belirttiği gibi söz konusu dokuz boyut “zorluk ve beceri arasındaki denge, faaliyet ve farkındalığın birleşimi, açık hedefler, anında geribildirim, tamamen odaklanma durumu, kontrol hissi, öz bilinç kaybı, zamanın dönüşümü ve ototelik deneyimdir” (Turan, 2019, s.189) ve bu çalışmada akışın ön koşulları/öncülleri olarak ele alınmıştır.

**Beceri-zorluk uyumu:** Zorluklar ve beceriler arasındaki denge, bir aktiviteyi gerçekleştirmek için gerekli beceriler ile bu aktivitenin zorlukları arasındaki uyumu ifade etmektedir. (Aube, Brunelle ve Rousseau, 2014: 121). Zorluklar ve beceriler arasında denge olduğunda, kişiler hem uygun seviyede zorlanmakta hem de her şeyin kontrol altında olduğu konusunda kendilerinden emin hissetmektedirler (Engeser ve Rheinberg, 2008, s.158).

**Açık hedefler:** Bir aktiviteye tamamen kendini kaptırmak için görevin tam olarak belirginleştirilmesi gerekmektedir (Csikszentmihalyi, 2003). Burada bahsedilen amacın sonucu değil o amaca ulaşmak için atılacak taktik adımlardır. Bir işi yapan ya da bir aktiviteyi gerçekleştiren kişi o işin sonuçlarına ulaşmadan önce süreçteki her bir adımı anlamış olmalıdır. Csikszentmihalyi bir dağcının düşmemesi için bir sonraki hareketini stratejik olarak belirlemesinin öneminin farkında olmasını örnek vermektedir ki ona göre bu yolla dağın tepe noktasına ulaşma olan nihai hedefine ulaşacaktır. İş ortamlarında da bu koşullar uygun eğitimlerle, performans desteğiyle ve güçlü iletişimin teşviki gibi yollarla sağlanmaktadır (Desiderio, 2009, s.18)

**Anında geri bildirim:** Gerçekleştirilen aktivitenin net ve hızlı geri dönüşleri olmalıdır. Bu sayede kişinin akış durumunda kalması için gerekli performans ayarlamalarını yapabilmesi mümkün olacaktır. Akışın yaşanmasına yol açan deneyimler

hedeflerin baştan açıkça belli olduğu ve anında geribildirim alınan durumlardır. Bireyler, en başta neyi başarmaları gerektiğini bilmektedir. Geri bildirim ise, psikolojik enerjinin harcandığı bir işin başarılı olup olmadığını göstermektedir ve bu da geri bildirimi birey için önemli kılmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990, s.55).

**Kontrol hissi:** Bireyin gerçekleştirdiği faaliyet üzerinde tam bir kontrolünün olduğuna inanması gerekmektedir. Kişi akış deneyimi sırasında yaptığı aktivitenin/işin zorlukları aşmasını sağlayacak becerilere sahip olduğunda çevresi üzerinde kontrolü olduğunu hissetmektedir (Rogatko, 2017, s.134). Başarısızlık düşüncesi olmadan, hatasız ve güçlü hissettiği bir durum yaşamaktadır (Procci, 2012, s.2307).

**Faaliyet ve farkındalığın birleşmesi:** Faaliyet ve farkındalığın birleşmesi boyutu, insanların sadece yaptıkları faaliyete odaklanmış olmalarını ve çok derinden içinde olmalarını ifade etmektedir (Csikszentmihalyi 1996, 1997, 2000). Bu boyutta kişi faaliyete tamamen dalmakta; yani kendini ilgili faaliyete vermekte ve yaptığı şey ile bütünleşmektedir (Procci ve diğerler, 2012, s.2309).

**Yoğunlaşma ve odak:** Bir aktiviteyi gerçekleştirirken karşılaşılan zorluklarda kişinin sahip olduğu becerilerin kullanılması, onun tamamıyla bu zorluğun yani etkinliğin içine dahil olması, etkinlik tarafından içine çekilmesi anlamına gelmektedir. Ruhsal enerji sadece etkinliğin gerektirdiği bilgiye yönelmektedir. Bu bir yoğunlaşma durumudur ve bu durumda ruhsal enerjinin odağı etkinliğin kendisidir. Yoğunlaşma bireyin yoğunlaştığını bile düşünmemesidir. Ruhsal enerji çoğunlukla fazla bir çabayı gerektirmeksizin etkinliğe akmaktadır (Sahranç, 2007, s.38).

**Zaman algısının değişmesi:** Akış deneyimi yaşayan kişiler, zamanın normalde olduğundan çok daha hızlı, nadiren de daha yavaş geçtiğini belirtmektedirler (Csikszentmihalyi, 1990, s.66). Akış deneyimi yaşandığında zaman algısı değişmekte, saatler dakika gibi geçmektedir (Maeran ve Cangiano, 2013, s.16).

**Öz bilincin kaybolması:** Akış halinde kişiler kendi benlikleriyle ilgilenmemekte ve başkalarının onlar hakkında ne düşündüğü önemsememektedirler (Csikszentmihalyi, 1990, s.62). Öz bilinç kaybı durumunda kişiler uğraştıkları aktiviteye tamamen odaklandıklarından geçmiş olayları düşünemeyip gelecek aktivite planlamaları da yapamamaktadırlar, fakat bu durum patolojik bir duyarsızlaşma hali değildir. Aksine özbenliğimiz ve onun üzerindeki kontrolümüz akış deneyimi için çok önemlidir. Zorlayıcı bir faaliyette bulunurken, vücudun her hareketinin veya faaliyetin koşullarının farkındayızdır. Özbenliğimiz faaliyeti bir bütün olarak değerlendirebilir; ancak kim olduğunu merak etmek için herhangi bir psişik enerji harcamaz ve günlük

sorunlara endişelenmeyi bırakır. Performansımızı değerlendirme ihtiyacı hissetmeyiz (Sidorova, 2015, s.14).

**Ototelik kişilik:** Yunanca “auto telios” (autotelic) ifadesinden gelen bu kavram, deneyimin amacının deneyimin kendisi olduğunu ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle kişi aktiviteyi bir yarar beklemeden sürdürmekte ve deneyimin kendisini ödül olarak görmektedir. (Csikszentmihalyi, 1990, s.67). Ototelik kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin, diğerlerine kıyasla daha çok kendilerini harekete geçiren gelişmelere yöneldiği ve onların faaliyette bulunmalarına imkân veren durumları seçtiği görülmektedir. Ototelik kişiliğe sahip olan kişiler akış deneyimini daha çok yaşamaktadırlar veya akış deneyimine olanak sağlandığında bir işe kendini kaptırma eğilimleri daha fazladır (Yeşiltaş ve Ekici, 2017, s.2).

Ressam, atlet ya da müzisyenlerin yanında iş aktivitelerinde de yaşanan akışın oluşmasını sağlayan faktörler iş özellikleri ve iş çevresi olarak; akışın oluşmasını olumsuz etkileyen faktörler olarak ise tükenmişlik ve yorgunluk gibi olumsuz örgütsel sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Kasa ve Hassan, 2013, s.210).

Demerouti (2012, s.557), farklı meslek dallarından çalışanlarla yaptığı çalışmada iş özellikleri ile akışın ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde, Makikangas, Bakker, Aunola ve Demerouti (2010, s.808-809), iş kaynakları (sosyal destek, kariyer gelişimi fırsatları, yönetici koçluğu gibi) ile akışın pozitif şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş çeşitliliği, öznel iyi oluş, iş kaynakları, bireysel ve örgütsel kaynaklar, içsel motivasyon, çevresel kaynaklar gibi öncüllerin akış ile ilişkilerinin olduğu ispatlanmıştır (Kasa ve Hassan, 2013, s.210).

Literatürde akış kavramının öncülleri olarak ele alınan kavramlar; kişisel ve örgütsel kaynaklar (Salanova, Bakker ve Llorens, 2006), iş kaynakları (Bakker, 2005; Mavi, 2015), ototelik kişilik (Asakawa, 2004;2010), kişilik özellikleri (Ross ve Keiser, 2014; Yaşın, 2016, Yeşiltaş ve Ekici, 2017; Yeşiltaş ve Türk, 2017), motivasyon (Kowal ve Fortier, 1999; Mustafa vd., 2010), başarı ihtiyacı (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock ve Randall, 2005; Engeser ve Rheinberg, 2008), psikolojik sermaye (Yaşın, 2016), liderlik (Linsner, 2009; Sanda ve Arthur, 2017; Lan, Wong, Jiang ve Mao, 2017), stres (Yeşiltaş ve Ekici, 2017), özyeterlilik (Tandon, 2017) gibi kavramlardır.

Bakker (2008), iş hayatına uyguladığı akışın üç boyutunu (işe dalma, işten zevk alma ve içsel motivasyon) ölçmek için yeni bir ölçek geliştirmeyi amaçladığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. İş gerekleri ve kaynaklarını akışı öngeren; performansı ise

akış deneyiminin bir sonucu olarak ele aldığı çalışmada üç boyutlu geçerli ve güvenilir bir iş akış deneyimi ölçeği ortaya koymuştur (Bakker, 2008, s.409). Bu çalışmada da akış deneyimini ölçmek için Bakker (2008) tarafından geliştirilen iş akış deneyimi ölçeği (WOLF-Work-Related Flow Inventory) kullanılmıştır.

### 2.3. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramsal olarak 20. yüzyılın başlarında dile getirilmiş olmakla beraber asıl etkisini 1930 ve 1940 yıllarında göstermeye başlamıştır. İnsan faktörünün örgütlerdeki değerinin artmasıyla birlikte çok sayıda araştırmacı ve akademisyen iş tatmini kavramı üzerine çalışmalar yapmıştır. İş tatmini, Locke (1976, s.1300) tarafından “kişinin işini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan keyifli ve olumlu duygusal durum” olarak tanımlanmıştır.

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olsa da literatürde iş tatmininin ilk kez sistematik bir şekilde incelenmesi motivasyon teorileri ile gerçekleşmiştir (Yüksel, 2005, s.294). İnsan davranışlarının karmaşık olması sebebiyle, motivasyon teorilerinin herhangi birisinin tek başına güdülenme ve iş doyumunu konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur. Bu kapsamda, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ile Adams’ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon teorisi olmakla birlikte iş doyumunu da inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklayan bu teorilerden başka, Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin’in Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli teorilerdendir (Toker, 2007, s.94).

Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”nda; bireyin ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapıda ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise tatminin yaşandığını açıklamaktadır (Akşit Aşık, 2010, s.36). Herzberg, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin birbirinin tam zıttı olmadığı iddiası üzerine geliştirdiği “Çift Faktör Kuramı”nda; iş tatminini belirleyen iki temel faktör olduğunu, bunlardan başarı, takdir, gelişim imkanı gibi motivasyon faktörleri olarak adlandırdığı unsurların iş tatminine yol açtığını, ancak bu unsurların olmaması durumunda iş tatminsizliğinin ortaya çıkmadığını öne sürmektedir. Bununla birlikte, ücret, çalışma koşulları, statü, iş güvenliği gibi hijyen faktörleri olarak adlandırdığı unsurların olumsuz olması halinde iş tatminsizliğinin ortaya çıkması söz konusu iken,

bu olumsuzlukların düzeltilmesi sonucunda iş tatmininin yaşanmadığını da ifade etmektedir (Tietjen ve Myers,1998, s.226-227).

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı ise öncelikle bir motivasyon teorisi olmakla beraber iş doyum ve doyumsuzluğuna ilişkin önemli hususlara dikkat çekmektedir. Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve iş doyum düzeyi çalıştığı ortama yönelik algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği emek ve karşılığında aldığı sonuç ile aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettikleri sonucu karşılaştırmaktadır (Toker, 2007, s.95).

Hackman ve Oldham'ın (1975) iş tatmininin sebeplerini açıklayan "İşin Özellikleri Kuramı" ise işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Teoriye göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyum ve motivasyonunda önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda kişide işin anlamlı olduğu algısının oluştuğu, işin bireye özerklik tanınmasının bireyde sorumluluk duygusu yarattığı, geri bildirimin ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağladığı ifade edilmektedir (Sun, 2002, s.21).

Cornell Doyum Çalışmaları olarak bilinen, Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen Cornell Modeli'ne göre, iş tatmini bireyin işi ile ilgili hissettikleri ya da işin farklı unsurlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkilerdir. Araştırmacılara göre, bu duygular, kişinin belirli bir durumda var olan alternatiflerle bağlantılı olarak beklediği uygun ve adil bir karşılık ile gerçekleştirenler arasında farklılık algılamasının bir sonucudur (Sun, 2002, s.20).

Oshagbemi (2000, s.331) iş tatminini, çalışanın kendi işine karşı olan beklentileri, arzuları ya da hak ettiğini düşündükleri ile gerçekleştirenler arasında yaptığı karşılaştırmadan doğan duygusal bir reaksiyon olarak tanımlarken; Locke (1969, s.309), bireyin bir işten beklediği ile o iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonu olarak tanımlamıştır. İş tatmini, bireyin işine karşı hissettiği tüm duygular olarak da tanımlanmaktadır (Sowmya ve Panchanatham, 2011, s.76).

Bir kimsenin iş tatmininin yüksek olması halinde, onun işini sevdiğinden ve işine yönelik pozitif tutumlara sahip olduğundan bahsetmek mümkündür. İş tatminini kişinin işine yönelik olumlu algılarının bir bütünü olarak görmek mümkündür. Locke (1976) ve Oshagbemi (1999) iş tatminini kişinin işine karşı duyduğu olumlu his ve

duygusal tutumlar olarak tanımlarken; Vroom (1964) bu tanıma iş ile sağlanan uyumu da eklemiştir. Kişinin işine olan pozitif tutumu işinden doyum sağladığını, tersi durum olan negatif tutum ise iş doyumunun düşük olduğunu ya da hiç olmadığını göstermektedir. İş doyumunu sağlamış kişiler işlerini daha çok sevmektedirler ve yaptıkları işe karşı daha çok saygı duymaktadırlar (Özpehlivan, 2018, s.45).

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

Bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve irdelenmesi gereken bir konudur. Çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilmek ihtimalinin yanında örgütler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışını sağlaması potansiyeli ile üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Aynı zamanda iş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir iş ortamının hüküm sürdüğünün önemli göstergelerinden biridir (Toker, 2007, s.93).

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

### 2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörler genellikle bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Bireysel ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı seviyelerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Bireysel faktörler genel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki statü, kişilik olarak sıralanırken; örgütsel faktörleri işin niteliği, ücret, çalışma koşulları ve terfi olanakları olarak sıralamak mümkündür (Tengilimoğlu, 2005, s.28). Literatürde iş tatminine etkisinin en çok incelendiği faktörleri açıklamak iş tatminini anlamamızı kolaylaştıracaktır:

**Yaş:** Kişinin yaşı veya yaşadığı dönem; kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle kişinin işe karşı düşünceleri ve tutumlarında da yaşa bağlı olarak birtakım farklılıkların görülmesi mümkündür. Yapılan araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Okpara, 2006, s.50). Clark, Oswald ve Warr (1996), yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin erkekler için U şeklinde kadınlar için ise lineer (pozitif) olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bellou, 2010, s.7).

Karaman da (2018, s.73), iş doyumunun yaş faktörüne göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Buna göre genç çalışanların iş tatmin düzeyi daha düşükken, orta yaş ve yüksek yaş grubunda yer alan katılımcıların iş tatmin düzeyleri daha yüksek seviyededir. İş hayatında daha uzun süredir çalışmanın vermiş olduğu tecrübe ve yaş ilerledikçe çalışılan çevreye sağlanan uyum, yaş faktörünün iş tatminini açıklamada önemli bir hale getirmektedir.

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından (1974), beş ayrı ülkede yapılan araştırmalar, daha ileri yaşlardaki çalışanların iş doyumu seviyelerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Toker, 2007, s.103).

**Cinsiyet:** İş tatmin düzeyinde cinsiyet farklılığının rolü oldukça araştırılan bir konu olmuştur. Kapsayıcı bir sonuca ulaşılmaya da çoğu araştırma (Hulin and Smith, 1965; Bilgic, 1998; Lumpkin and Tudor, 1990; Coh and Koh, 1991; Oshagbemi, 2000) cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Okpara, 2006, s.228). Bazı araştırmacılar kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşırken (Clark ve Oswald, 1996; Mottaz, 1986) bazıları tam tersini ortaya koyarak erkeklerin iş tatminlerinin kadınlara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Coh ve Koh, 1991; Lumpkin ve Tudor, 1990). Bu karışıklığı giderme

adına bazı araştırmacılar (Okpara, Squillace ve Erundu, 2005; Okpara, 2006) iş tatmininin farklı yönlerine bakmışlar ve erkeklerin ödeme, terfi, denetim ve genel iş tatmini unsurlarından; kadınların ise iş ve iş arkadaşları gibi diğer unsurlardan daha yüksek derecede tatmin olduklarını ortaya çıkarmışlardır (Bellou, 2010, s.7).

Garcia, Gargallo, Marzo ve Rivera (2005), iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında iş ortamında bireysel gelişim, çalışanlar arası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş şartları olmak üzere dört farklı değişkene kadınların ve erkeklerin verdikleri cevapları değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, çalışanlar arası ilişkilerin erkekler için iş tatmininde oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu düzeyde çok önem teşkil etmediği; iş koşulları faktörünün ise kadın çalışanlar için iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu ve erkek çalışanlar için çok önemli olmadığı gözlemlenmiştir (s.286).

**Eğitim:** İş tatmini seviyesinde kişinin eğitim düzeyinin de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde eğitim seviyeleri farklı olan çalışanların bulunması olağan bir durum olsa da eğitim düzeyi yüksek olan bir çalışanın örgütten beklentisi ile eğitim düzeyi daha düşük olan bir çalışanın örgütten beklentisi farklı olmaktadır. Eğitim seviyesinin iş doyumunu üzerindeki etkileri farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmalarda eğitim seviyesi yüksek çalışanların daha az iş tatminine sahip oldukları belirlenmişken (Demir, 2007; Toker, 2007; Öztürk ve Güzelsoydan, 2001) bazı araştırmalarda eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmininin arttığı görülmektedir (Çolak Alsat, 2016; Baştemur, 2006). Eğitim seviyesinin artması çalışanların beklentilerinin eğitim seviyesi daha düşük olanlara göre yüksek olmasına neden olmaktadır. Örgütlerin bu beklentileri karşılama düzeyine göre iş doyumunu artmakta ya da azalmaktadır. Beklentisi karşılanan bir çalışan daha fazla iş doyumunu elde etmektedir (Karakulle, 2020, s.75-76).

**Kişilik:** Bireyler çalıştıkları örgütlerde doğuştan sahip oldukları ve yaşamları boyunca şekillenen ve onlara has olan kişilikleri ile varlık göstermektedirler. İş tatmini ve kişilik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan çalışmalarda ele alınan çok sayıda kişilik yönü vardır. İş tatminine etkisi olan kişilik yönlerini benlik kontrolü, başarı uyumu, kendine güven, kendini gösterme, risk alma eğilimi olarak sıralamak mümkündür. Kişiliğin bir başka önemli ögesi de meslek seçiminin doğru yapılmış olmasıdır. Çünkü kendi kişiliğine uygun meslek seçebilen kişilerin iş doyum seviyelerinin daha yüksek çıkması söz konusudur. İçine kapanık bir kişi çok fazla dışsal uyaran gerektiren bir işte çalıştığında çok fazla iş stresi yaşayacaktır, buna karşılık sosyal bir kişiliğe sahip olan kişi için dışa dönük bir işte çalışmak daha fazla zevk

vereceğinden iş doyumunu daha yüksek olarak karşımıza çıkacaktır (Artantaş, 2019, s.51-52).

**Statü:** Çalışanların sahip oldukları statünün iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır (Al-Ajmi, 2001, s.94). Çalışanların statülerindeki yükselmesi onlara bazı ayrıcalıklar sağlamaktadır. Aldıkları ücretlerdeki artış, sahip oldukları sosyal ve yan haklar iş tatminlerini etkileyen faktörlerdir. Örgütlerde belirli bir hiyerarşi basamağına ulaşmış çalışanların sahip oldukları mevki ve unvanlar önemli bir motivasyon unsurudur (Garih, 2006, s. 157). Örgütte daha üst kademede bulunan bir çalışanın iş doyum düzeyi daha yüksekken; örgütün daha alt kademelerine doğru ilerledikçe sahip olunan statü ve onun sağladığı haklar daha az olduğu için iş doyum düzeyi üst kademede bulunanlara göre daha düşüktür (Karakulle, 2020, s.76).

**İşin niteliği:** İş tatmini ve işin nitelikleri arasındaki ilişki incelendiğinde iş tatminine etki eden iş niteliklerini; iş özerkliği (çalışanın işi hakkında işi yaparken karar verme özgürlüğü), iş çeşitliliği, geri besleme, işin önemi ve işin tanımı olarak sıralamak mümkündür. Bu yönü ile güdüleme potansiyeli yüksek olan işler çalışanlarda başarıma hissini, yüksek içsel iş motivasyonunu, iş doyumunu ve iş ile ilişkili kişisel gelişim fırsatlarını daha iyi sağlamakta, böylece çalışanların ihtiyaçlarını daha çok tatmin etmektedir (Alsat, 2016, s.51).

**Ücret:** İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri ücrettir. Çalışanın işine karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama gücü belirlemektedir. Kişiler çalıştıkları yerde uygulanan ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedirler. Ücretlerin işlerin taşıdığı sorumluluk seviyesine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik koşullarına uygun olduğu şartlarda çalışanın işine karşı tutumu olumlu olmaktadır. Bununla beraber iş doyumunu sağlaması için alınan ücretin diğer çalışanlara göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. İş doyumunu ile gelir düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna yönelik bulgular da bulunmaktadır (Kolasa,1969, s.455). Bireyin maddi olarak tatmin olmaması iş performansını düşürmekte, işten ayrılma ve devamsızlık durumlarını artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Akşit Aşık, 2010, s.41).

Ücret konusunda önemli bir nokta ücret adaletidir. Çalışanlar aldıkları ücretleri kendileri ile benzer işleri yapan diğerlerinin aldıkları ücretler ile karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmanın olumlu sonuçlanması iş doyumunu da olumlu yönde etkilemektedir. Ücretin iş doyumuna olumlu etki etmesi ve dolaylı olarak iş başarısını artırması için

kişinin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5).

**Çalışma koşulları:** Çalışma koşulları, bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve konfora ilişkin çalışma çevresini ifade etmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma amacından ileri gelmektedir. Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması; onları çevresel kirlilik, yüksek gürültü, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı kapsamaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.126).

Çalışma koşulları uygun ise kişiler rahat çalışmaktadırlar. İyi çalışma koşulları iş tatminini sağlamazken kötü şartlar tatminsizliğe neden olmaktadır. Çalışma koşulları olarak çalışma saatleri, dinlenme molaları, iş teçhizatı, iş ortamının ısı, ışık ve havalandırması, iş yerinin konumu gibi unsurları saymak mümkündür (Bozkurt ve Turgut, 1999, s.60).

**Terfi olanakları:** İnsanlarda hep daha iyiye ulaşma arzusu ve gelişme ihtiyacının bir sonucu olarak, çalışanlar işlerinde başarılı olmak, belli bir zamanın sonunda da performansları karşılığında bir üst göreve yükselmek istemektedirler. Çünkü işleri iyice öğrenip deneyim kazandıkça, işleri onlara sıradan gelmeye başlamakta, bulundukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmaktadırlar (Keser, 2006, s.169). Terfi almayı hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememeleri iş doyumlarını azaltmakta ve devamsızlık yapmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca yükselme imkanı; maddi gelirin ve kişinin sosyal statüsünün de yükselmesi anlamına gelmektedir ve bu kişinin toplum içindeki rolünü pozitif yönde değiştiren bir durumdur. Çalışanların bulunduğu seviye ne olursa olsun başarılı olması halinde yükselme fırsatını yakalayacağını bilmesi yaptığı işteki doyumunu artıracaktır. Çalışanların adil bir sistem ile ödüllendirilmesi doyumunu pozitif yönde etkilemektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.257).

Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde de çalışanlar olumlu yönde etkilenmekte ve iş tatminleri yükselmektedir; fakat terfiyi gösterdiği performans sonucunda alan bir çalışmanın iş doyumunu, kıdeme göre terfi alan bir çalışana daha yüksek olacaktır (Mamur, 2014, s.41-42).

### 2.3.2. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini örgütsel bağlılığın hem öncülü hem de bir çıktısı olarak görülse de, çalışmaların çoğunda iş tatmini örgütsel bağlılığın temel belirleyicisi olarak ele alınmıştır. İş tatmininin yüksek olması, işe devamsızlık ve işgücü devir hızı gibi örgütsel sorunları azaltmakta ve performans üzerinde olumlu yönde dolaylı etkide bulunmaktadır. İş tatmini bireyin çalışma verimliliğini de arttırarak örgütlerin mevcut olan rekabet gücüne katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle iş tatmininin diğer birçok yönetime ilişkin kavramın çıkış kaynağı olduğu ya da sonucuna etki eden örgütsel faktörlerin başında geldiğini söylemek mümkündür (Özpehlivan, 2018, s.59).

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

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

Yaptığı iş ve çalıştığı örgüt ile ilgili beklentileri karşılanan çalışanların iş doyumları şüphesiz yöneticiler için de önemlidir. Yöneticilerin çalışanlara ve işe yönelik olarak karşılaştıkları problemler azalacağından dikkatlerini daha farklı alanlara kaydırarak örgüte yapacakları katkıyı arttıracaklardır (Eroğlu, 2008, s.8).

Çalışanların iç müşteriler olarak iş doyumlarının yüksek olması bir örgütün başarısında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin ara ara çalışanların doyum düzeylerini tespit ederek doyumsuzluğun görüldüğü alanlarda gerekli düzenlemeleri yapmaları örgütteki tüm taraflar için olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bu nedenle çalışanların doyum düzeylerinin sürekli aynı kalmayacağı da göz önünde bulundurularak farklı sektörlerde bu ve benzeri çalışmaların yenilenmesi faydalı olacaktır (Karaman, 2018, s.73).

### 2.3.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir. Yöneticilerin ulaşılan iş tatmininin uzun süre devam edeceği düşüncesi ile bu konuyu göz ardı etmeleri mümkün değildir. Hızlı şekilde elde edilebilen iş doyumu çok daha hızlı olarak iş doyumsuzluğuna dönüşebilmektedir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli gösterge iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu; işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel problemlerin arkasında yer alan örtük nedendir. İş tatminsizliği, örgütün kendini koruma gücünü zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı örgütü savunmasız hale getirmektedir (Akıncı, 2002, s.3).

İş tatminsizliğinin hem örgüt hem de birey açısından birçok olumsuz sonuçları vardır. İş tatminsizliğinin birey açısından doğuracağı olumsuz sonuçlar bireyi örgütten uzaklaştıran, örgüt açısından doğuracağı olumsuz sonuçlar ise örgütü iş sonuçları yönünden sıkıntıya sokan durumlardır. Çalışanlar iş tatminsizliği yaşadığında; işe devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar sergilemekte ve bu durum örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara maruz bırakmaktadır (Özpehlivan, 2018, s.60).

Beklentilerin karşılanamaması sonucu olarak ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozukluklarına sebep olmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında çözemediği sorunlardan oluşan bir döngüye girmesine sebep olmakta ve birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir (Akıncı, 2002, s.7)

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

## 2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışanların iş tutumlarına ilişkin yazında; çalışmalara en çok konu olan iş tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı, farklı çalışmalarda değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılık tanımları genelde bağlılığın istikrar sağlayıcı ya da zorlayıcı bir güç olduğuna ve davranışa yön verdiğine işaret etmektedir. Ayrıldıkları nokta ise davranışa yön veren bu gücün kaynağına ilişkin unsurlardır (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.301).

Mowday (1979, s.226) örgütsel bağlılığı, bir bireyin belirli bir örgüte katılma ve örgüt ile özdeşleşme derecesi olarak; Wiener (1982, s.421), bireyin örgütün amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasına yönelik normatif baskıların tümü olarak; O'Reilly ve Chatman (1986, s.493), bireyin çalıştığı örgüt için hissettiği psikolojik bir bağlılık olarak; Allen ve Meyer (1990, s.14), bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum olarak ve Mathieu ve Zajac (1990, s.171), bireyin örgüte bir bağı ya da bağlantısı olarak tanımlamaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001, s.302).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle farklı yönlerden özdeşleşme seviyesini göstermektedir. Buna göre, örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar; çalışanın örgütün üyesi olabilmek için güçlü bir istek içinde olması, çalışanın işletmenin yararı için çokça çaba göstermek istemesi ve çalışanın işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyerek kabullenmesidir (Yalçın ve İplik, 2005, s.397).

Literatürde yer alması 1950'li yıllara dayanan ve günümüze kadar devam eden örgütsel bağlılık kavramına ilişkin (Becker, 1960; Gouldner, 1960) araştırmacılar tarafından farklı tanım ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Bağlılık konusundaki geçmiş yazını inceleyen Mowday, Steers ve Porter (1982), örgütsel bağlılığı “tutum ve davranışsal” olmak üzere iki perspektifte toplamış ve kavramsallaştırmıştır. Buna göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütlerinin hedefleri ve değerleri ile nasıl tanımlandığına ilişkin bir süreçten ve üyeliğin devam etmesinin istenmesinden söz ederken; davranışsal bağlılık, davranışların çalışanların örgüte bağlanmasına nasıl hizmet ettiğine yoğunlaşmıştır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s.49).

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı açıdan ele alınmasının sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların kavrama farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılık

üzerinde dururken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık ile ilgilenmişlerdir (Gül, 2002, s.40).

Davranışsal yaklaşım, sosyo-psikolojik perspektif esasına dayanmaktadır. Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlılık geliştirme süreçleri ile ilgilidir (Mottaz, 1989 s.144). Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları problemi ve bu problemle nasıl başa çıktıkları ile ilgilidir. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütten ziyade yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Meyer and Allen, 1997, s.9). Diğer bir ifade ile davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra birtakım nedenlerle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uyan veya onu destekleyen tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s.62; Oliver, 1990, s.20; Çöl, 2004).

Tutumsal yaklaşımı benimseyerek tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireyin çalışma ortamına karşı oluşturduğu değerlendirmesi sonucu meydana gelen ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Örneğin Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) bağlılığı, bireyin görece örgüte katılım ve özdeşleşme gücü olarak tanımlamışlardır (Mottaz, 1989, s.144).

Allen ve Meyer (1990) bu iki boyutlu yaklaşıma normatif bağlılık adını verdikleri, üçüncü bir boyutu eklemişlerdir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002, s.21). Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık "işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağdır". Bu yazarlara göre literatürde yer alan tüm örgütsel bağlılık yaklaşımları üç temel unsur üzerine kuruludur. Söz konusu unsurlar (Allen ve Meyer, 1990, s. 2):

- Duygusal bağlanma,
- Algılanan maliyet,
- Zorunluluktur.

Allen ve Meyer bu üç ögeyi esas alarak örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere birey ile örgüt arasında yaşanan üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır (Çöl ve Gül, 2005, s.293).

## 2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

### 2.4.1.1. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık unsuru duygusal bağlanmadır. Allen ve Meyer bu unsuru esas alan bağlılık türünü duygusal bağlılık olarak adlandırmışlardır. Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağlılık türünde, birey kendini örgütün bir parçası gibi hissettiğinden, örgütün onun için anlam ve önemi büyüktür. Dolayısıyla bireyler örgütte kalmaya devam etmekte ve bunu isteyerek yaptıkları için de mutluluk duymaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 2-6).

Örgütün üyesi olmaktan dolayı hissedilen mutluluğu ve duygusal bir etkileşimi ifade eden duygusal bağlılık, örgütlerin çalışanlarda oluşturulması en çok istenen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendileri istedikleri için örgütte kalmakta olup örgütün çıkarları için büyük çaba harcamaktadırlar. Bu bağlılığı oluşmuş çalışanlar kendilerini örgüte adayan sadık çalışanlar olup gerektiğinde ek görevler almak için istekli ve işlerine karşı olumlu bir tutum içerisinde olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009, s.61).

### 2.4.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Algılanan maliyet unsurunun esas alındığı yaklaşımlarda örgüte bağlanma hususunda duyguların rolünün çok az olduğu düşünülmektedir. Allen ve Meyer, maliyet ögesine dayanan bu bağlılık türünü devamlılık bağlılığı olarak adlandırmışlardır. Devamlılık bağlılığı, birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey örgütten ayrılmak istese de doğacak birtakım maliyet ve güçlüklerden dolayı ayrılamamaktadır. Devamlılık bağlılığı, örgüte yapılan yatırımların miktarı ve çalışanların algıladığı alternatif iş ve olanaklarının sayısı gibi faktörler tarafından belirlenmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s.3-4).

Başka bir örgütün şartlarına uyum sağlamaya çalışmak, başka bir şehre taşınmak veya hak edilen tazminatlar konusunda uğranılma olasılığı olan zararlar, bir çalışanın çalıştığı örgütten ayrıldığı durumda katlanacakları maliyet ve karşılaşacakları zorluklara örnektir. Karşı karşıya kalınan en kötü durum ise, örgütten ayrılan bir çalışanın işsiz kalmasıdır (Çöl ve Gül, 2005, s.293).

### 2.4.1.3. Normatif Bağlılık

Allen ve Meyer (1990), zorunluluk unsuruna dayalı bu bağlılık türüne normatif bağlılık adını vermişlerdir. Normatif bağlılık, bireyin örgütüne karşı sorumluluğu ve görevleri olduğu inancı ile kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılıkta söz konusu olan zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarlara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, içinde yaşadığı toplum veya çalıştığı örgüt tarafından devamlı sadakatin bir erdem olduğun aşılarmakta ya da yıllarca aynı örgütte çalışmak çevre tarafından övgü kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla, birey sadakatin önemli olduğu inancı ile örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer bir ifadeyle, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgütte kalmaya devam ettirmektedir (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Görüldüğü üzere her üç bağlılık türünde de yaygın görüş bağlılığı;

- Bireyin örgüt ile olan ilişkisini gösteren ve
- Örgütün bir çalışanı olarak kalmaya devam edip etmeme kararına yönelik çıkarımlar sunan psikolojik bir durum olduğudur (Chen ve Francesco, 2003: 491)

Meyer, Allen ve Smith (1993)'e göre her üç bağlılık da kişiyi örgüte bağlayan ve örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararını etkileyen duygusal bir durumdur. Yani, bu üç bağlılık türünde de çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedir. Duygusal bağlılıkta kişi örgütte kendi kalmak istediğini hissetmekte, devam bağlılığında doğacak zararlardan kaçınmak için kalmak zorunda olduğunu hissetmekte ve normatif bağlılıkta ahlaki olarak kalması gerektiğini hissetmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003, s.84).

Söz konusu bu üç bağlılık, tutumsal bağlılığın türleri olmaktan çok, tutumsal bağlılığın farklı bileşenleridir. Çünkü söz konusu psikolojik durumların kişilerde farklı derecelerde aynı anda bulunması mümkündür. Bazı üyeler örgütte kalmak için hem güçlü bir gereksinim, hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilirler, ancak bu yönde davranmak için istek duymayabilirler. Bazıları ise, örgütte kalmak yönünde herhangi bir zorunluluk ya da gereksinim hissetmeyip örgütte kalmayı isteyebilmektedir (Çöl ve Gül, 2005, s.294).

Literatürde farklı değişkenlerle ilişkileri araştırılan örgütsel bağlılığı boyutlarından yüksek duygusal bağlılığın öncelikli olarak, sonra normatif bağlılığın ve

en son da devam bağlılığının çalışanlarda olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Brown, 2003, s.80; Boylu, 2007, s.58).

## 2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

### 2.4.2.1. Kişisel Faktörler

**Yaş:** Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990, s.180). Angle ve Perry (1981, s.7) çalışanların yaşları ilerledikçe farklı bir eğitim alma olasılığı azaldığı için üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler.

Allen ve Meyer (1993) ise yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın boyutları itibarı ile incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşı arttıkça artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir (Çöl ve Gül, 2005, s.294).

**Cinsiyet:** Cinsiyet değişkeni açısından kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılıkları konusunda yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bir görüşe göre erkeklerin daha iyi pozisyonlarda çalıştığı ve bundan dolayı örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu ileri sürülürken diğer bir görüşte kadınların aile içindeki rolleri öncelikli olduğu için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve erkeklere oranla örgüte daha az bağlanmaktadırlar (Yalçın ve İplik, 2005, s.399).

Küçüközkan'ın (2015) cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında ulaştığı sonuç kadınların duygusal bağlılık düzeylerinin, erkeklerin duygusal bağlılık düzeylerinden yüksek olduğudur. Ayrıca, kadınların devamlılık bağlılığı düzeylerinin, erkeklerin devamlılık bağlılığı düzeylerinden düşük olduğu ve kadınların normatif bağlılık düzeylerinin, erkeklerin normatif bağlılık düzeylerinden yüksek olduğunu saptanmıştır. Özetle, erkeklerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri kadınlara nazaran daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Küçüközkan, 2015, s.33).

**Eğitim düzeyi:** Mathieu ve Zajac (1990), düşük de olsa eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya koymuşlardır. Steers'ın 1977 yılında ulaştığı sonucu doğrulayan bu çalışmanın sonucu Mowday, Porter ve Steers tarafından (1982) ortaya atılan, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif yönlü ilişkinin daha eğitilmiş bireylerin belki de örgüt tarafından karşılanamayacak

beklentilerinin olmasından kaynaklandığı görüşüyle de desteklemektedir. Aynı zamanda eğitilmiş bireylerin daha çok iş imkânının olması herhangi bir pozisyon ya da örgüte bağlı olma eğilimlerini azaltmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990, s.177). Yalçıntaş ve San da (2017) eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılık ve duyulan sadakatin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır (Yalçıntaş ve San, 2017, s.511).

Simons ise (2005), eğitim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur. Bunun sebebi daha eğitilmiş çalışanlar daha yüksek statülere sahip olmakta ve örgütte karar alma mekanizmalarında yer almaktadırlar. Araştırmalar karar alma süreçlerine katılımın yüksek seviye iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Simons, 2005, s.202).

**Hizmet süresi:** Çalıştığımız işyerinde bulunduğumuz pozisyonda ya da genel olarak örgütte geçirdiğimiz yıllar örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkilidir. Görev süresinin (Gregersen ve Black, 1989; Mottaz, 1988) ve örgütteki hizmet süresinin (Mathieu ve Hamel, 1989; Mathieu ve Zajac, 1990) örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Bu durumu örgütlerin sosyalizasyon sürecinin bir sonucu olarak açıklamak mümkündür. Hizmet süresi, daha yüksek bağlılıkla sonuçlanan örgütsel değerlerin içselleştirilme düzeyi ile pozitif ilişkilidir (Dick ve Metcalfe, 2001, s.114).

**Medeni durum:** Evli çalışanların örgütsel bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksek çıkmaktadır. Bunun olası sebebi evlilerin daha çok olan finansal yükümlülükleri ve aile sorumluluklarının olmasıdır (Sikorska-Simmons, 2005, s.198). Evli çalışanların bekar çalışanlarla karşılaştırıldığında örgütün değer ve hedeflerini daha çok benimseyerek görevlerini yerine getirdikleri, kuruma olan bağlılık duygularının daha fazla olduğu görülmektedir (Uçar ve Kök, 2018, s.243)

#### 2.4.2.2. Örgütsel Faktörler

**Ücret:** Bir çalışanın aldığı ücret, o kişinin örgüte olan bağlılığını etkileyen önemli özelliklerinden biridir. Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan çalışanlar için, ücret konusundaki tatmini; iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer unsurlardaki tatminden daha önemli olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların ücret düzeyinin, işi bırakmada da en önemli etkenlerden birisi olduğu belirtilmiştir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009, s.80).

Ücret düzeyinin belirlenmesinde; adalet, politikalar ve performans değerlendirme gibi süreçlerin tarafsız ve belirlenmiş standartlar çerçevesinde yapılması ve bu süreçlerin de çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde algılanması gerekmektedir (Bal, 2020, s.30)

**İş-yaşam dengesi:** Korkmaz ve Erdoğan (2014), iş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş yaşam dengesi (esnek çalışma periyotları, işin paylaşımı, sağlık imkanları, insanların evden çalışması) örgüte rekabet avantajı kazandırması sebebiyle son zamanlarda popüler hale gelmiş bir kavramdır. İş yaşam dengesi en geniş ifadeyle, çalışanın memnuniyet düzeyini ve kişinin yaşamı içerisinde üstlendiği birçok rolün uyumunu ifade etmektedir. İş yaşam dengesi uygulamalarının en çok çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisini hissettirdiği görülmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014, s.545).

**Adalet:** Yalçıntaş ve San (2017), adaletli uygulamaları çalışan bağlılığını etkileyen en önemli faktör olarak ortaya koyarak adil ya da adil olmayan uygulamaların bağlılığın derecesini belirlediğini savunmuşlardır (Yalçıntaş ve San, 2017, s.510).

Çalışanlar örgütlerde alınan kararların doğruluğu kadar, bu kararlardan etkilenenler olarak kendisi ve diğerleri arasında bir ayrım yapıp yapılmadığına da önem vermektedirler. Çalışanlar örgütsel kararların ve yönetsel faaliyetlerin haksız ya da adaletsiz olduğunu algıladıklarında dargınlık ve kızgınlık hislerine kapılmaktadırlar. Örgütte karar alma süreçlerinin adil bir biçimde işlemiş olduğunu algıladıkları takdirde ise bu duruma olumlu karşılık verme eğiliminde olacaklarından örgüt ile çalışan arasında güçlü bir bağın kurulmasına katkı sağlayacaktır (Bağcı, 2013,s.168).

**İletişim:** Boon ve Arumugam (2006), örgütsel bağlılık ile iletişim arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır (s.13). Örgütsel seviyedeki iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlara ve örgüt içindeki gruplara aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca iletişim örgütsel değer ve inançların çalışanlar arasında paylaşılmasını da sağlamaktadır. Özellikle çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının güçlendirilmesinde iletişim oldukça önemli bir faktördür. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim arttıkça, çalışanların örgüte olan aidiyet hislerinin de artacağı görülmüştür (Demirel, 2009, s.118).

**Terfi-kariyer fırsatı:** Terfi ve kariyer imkanlarının önceden belirlendiği örgütlerde örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmaktadır. Çalışanlar hangi koşulları sağladığında terfi edebileceğini bildiği takdirde örgütsel politikalara olan güveni ve

örgüte bağlılığı artacaktır. Ancak terfi uygulamalarına ilişkin belirsizliklerin bulunduğu veya terfi sisteminin nasıl işlediğinin tam olarak bilinemediği örgütlerde, bağlılığın düşük olması beklenmektedir. Terfi politikalarının tarafsız ve adaletli uygulanması da çalışanlara örgütsel politikalar açısından kuşku duymamaları gerektiği mesajını vermektedir (Ünlü, 2019, s.180)

**Yönetim:** Örgütler; destekleyici bir yaklaşım içerisinde olan, karar alma mekanizmalarında çalışanlara yer açan, geri bildirimlerin yapılmasına önem veren, işinde uzman, güvenilir yöneticilerin sürdürdüğü bir yönetim ile idare edildiğinde çalışanlar örgütün değerlerini benimsemeye daha eğilimli olmakta ve o örgütün üyesi olmaktan dolayı gurur duymaktadırlar (Dick ve Metcalfe, 2001, s.114-115).

## 2.5. Hizmetkâr Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Joseph ve Winston'ın (2005), hizmetkâr liderlik ile lidere duyulan güven ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada hizmetkâr liderlik ile her iki güven türü arasında pozitif ilişki ortaya çıkarılmıştır. Hizmetkâr liderlik algısının lidere karşı daha yüksek seviye güven ile sonuçlandığı görülmüştür. Bu sonuç hizmetkâr liderliğin liderin takipçilerinin güvenini kazanmada önemli olan liderlik davranışlarından biri olduğuna dair modelleri ampirik olarak destekler niteliktedir. Hizmetkâr liderlik algısının örgütsel güveni de olumlu etkilediği sonucu örgütsel güvenin anlaşılması, geliştirilmesi ve korunmasında hizmetkâr liderliğin önemli bir değişken olduğunu göstermektedir (Joseph ve Winston, 2005, s.15).

Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008), hizmetkâr liderliği ele aldığı çalışmalarında hizmetkâr liderliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve örgütsel bağlılığa dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşiminin ötesinde eşsiz bir katkı yaptığını ortaya koymaktadırlar (Liden vd., 2008, s.161). 7 faktörlü ve 28 maddeden oluşan çok boyutlu bir hizmetkâr liderlik ölçeğinin literatüre kazandırıldığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin; bir liderin takipçileri ve dolaylı olarak örgütün kültürünü, örgütün içinde yer aldığı toplumu nasıl etkileyebileceğinin anlaşılması için bir çerçeve olduğu değerlendirilmesi yapılmıştır (Liden vd., 2008, s.175).

Mittal ve Dorfman (2012), gerçekleştirdikleri uluslararası çalışmada hizmetkâr liderliği beş unsurunun (eşitçilik, ahlaki bütünlük, güçlendiricilik, empati ve tevazu) farklı kültürlerde nasıl değişiklik gösterdiğini incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara

göre eşitçilik ve güçlendiricilik Nordik/Avrupa kültürlerinde Asya kültürüne göre daha önemli iken, empati ve tevazu Avrupa'dan ziyade Asya kültürlerine daha çok uyan faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Avrupa kültürünün daha bireysel Asya kültürünün ise daha toplumcu ve hizmetkâr olma özelliğinin bu ayrımında etkili olabileceğini söylemek mümkündür. Ahlakilik boyutuna gelince kültürler arasında bir fark olmadığı görülmüş ve farklı kültürlerde aynı sahip olduğu çıkarımı yapılmıştır (Mittal ve Dorfman, 2012, s.555-568).

Duyan (2012), hizmetkâr lider otomotiv ve tekstil sektöründe uygulama yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderliğin tüm faktörleri ile işe ilişkin yaşam kalitesinin ve işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek için kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın genelinde pozitif liderlik davranışlarının çalışma yaşamına ve çalışanlara pozitif etkiler yaratabileceği fikri doğmaktadır (Duyan, 2012, s.155-156).

Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat (2013), öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi (lider-üye etkileşimi) ve güven değişkenleri aracılığı ile öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve akademik başarı ve performansları üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgular hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel güvenin ve kaliteli bir öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin gelişmesine önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Hizmetkâr liderliğin öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile akademik başarıları üzerindeki doğrudan olumlu yönde etkisinin yanı sıra güven ve öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesi aracılığı ile de etkili olduğu kanıtlanmıştır (Ürü Sanı vd., 2013, s.78-79).

Dal (2014), hizmetkâr liderlik ve lider-üye etkileşimini incelediği çalışmada hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin varlığını göstermiştir. Üniversitelerdeki bölüm başkanları ve akademik personelin konu edildiği bu çalışmada akademik personelin lider-üye etkileşimini artırmak için hizmetkâr liderlik yaklaşımının doğru bir seçenek olacağı belirtilmektedir (Dal, 2014, s.104).

Kılıç ve Aydın (2016), özel sektör çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada Liden ve arkadaşları tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik analizini yaparak ölçeği Türkçe'ye uyarlamışlardır. Ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi 7 maddelik tek faktörlü bir yapıda olduğu ve yapısal olarak geçerli olduğu bulgusu elde edilmiş ve Türkiye'deki yapılacak çalışmalarda kullanılabilir bir ölçek olduğu

değerlendirmesi yapılmıştır (Kılıç ve Aydın, 2016, s.111). Buna dayanarak bu çalışmada hizmetkâr liderlik kavramı, Liden ve arkadaşları (2008, 2013) tarafından geliştirilen ve Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan hizmetkâr liderlik ölçeği ile ölçülmüştür.

Temiz (2016), ilkökul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerini belirlemek üzere bir çalışma yürütmüştür. Araştırmada ilkökul öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak ilkökul idarecilerinin hizmetkâr lider olarak nitelenmeleri için etkili iletişim becerisine, mesleki bilgi ve beceriye sahip olma, işbirlikçi olma, adil olma, özeleştirme yapma, problem çözme becerisine sahip olma ve güven verme gibi bir takım özelliklere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Temiz, 2016, s.53).

Tokmak (2018), özel eğitim kurumu çalışanları üzerinde uygulama yaptığı çalışmada idarecilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlarca ne seviyede algılandığı ve bu durumun çalışanların demografik özellikleri ile ne derece ilişkili olduğunu incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre gelir düzeyinin hizmetkâr liderlik boyutlarından güçlendirme, fedakarlık ve güven boyutu ile ilişkili olduğu; yaş değişkeninde güçlendirme ve vizyon boyutlarında farklılık olduğu yani yaşı daha genç olan personelin güçlendirme ve vizyon boyutu algısının yaşı büyük olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca medeni duruma yönelik farklılıkların hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında vizyon boyutunda olduğu yani evli çalışanların vizyon boyutuna yönelik katılımlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik davranışlarının algılanmasında cinsiyetin, eğitim düzeyinin, sektör tecrübesinin ise bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir (Tokmak, 2018, s.974-975).

Sakal (2018), kamu sektöründe hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü incelediği bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, hizmetkâr lider davranışlarının örgütsel özdeşleşmeyi ve psikolojik güvenlik algısını artırdığını göstermektedir. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracı rolü olduğunu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular kamuda değişim ve gelişimin gerçekleştirilmesinde hizmetkâr lider özelliklerinin ve davranışlarının önemine ampirik destek sağlamaktadır (Sakal, 2018, s.280-281).

Kaya (2019), otel çalışanları görüşleri üzerinden hizmetkâr liderlik modelini araştırdığı çalışmada, hizmetkâr liderliğin geçmişten geleceğe tüm liderler için güçlü yetkinliklerini kullanarak, gerektiğinde geride durmayı da bilerek sorumlulukları

ışığında bağışlayıcı, cesaretli, özgün, tevazu içinde idare etmeyi bilen ve taraftarlarına hizmet eden liderlik olduğunu ortaya koymuştur (Kaya, 2019, s.108).

Demiray Özden (2019), bankacılık sektöründe hizmetkâr liderliğin örgütsel davranışına etkisini ve pozitif psikolojik sermaye ile destekleyici örgüt ikliminin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara ile hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin tam aracılık etkisi olduğunu saptamıştır. (Demiray Özden, 2019, s.114).

Marakçı (2020), okul müdürleri tarafından sergilenen hizmetkâr liderlik yaklaşımının öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri hizmetkâr liderlik felsefesine uygun davranışlar ortaya koydukça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri artmaktadır. Mevcut bulgular ışığında okul müdürlerinin öğretmenlerin gelişimlerine yardımcı oldukları, onları önemli paydaşlar olarak benimsedikleri, iletişim kanallarını açık tuttukları, sıcak bir öğrenme çevresi oluşturdukları ve en önemlisi söylem ve davranışlarının tutarlı oldukları görülmüştür (Marakçı, 2020, s.84).

Ünal (2020), okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin orta düzeyde, negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları düzeylerinin azaldığını ve tam tersi durumda arttığını söylemek mümkündür. Okulda meydana gelebilecek olumsuz durumlarda okul yöneticilerinin etkileşim ve iletişim yeteneği, öğretmenlerde meydana gelebilecek öfke, kızgınlık, kırgınlık gibi sinik tutumlar üzerinde etkili olmaktadır (Ünal, 2020, s.85-86).

Elche, Ruiz-Palomino ve Linuesa-Langreo (2020), konaklama sektöründe hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koyan çalışma hizmetkâr liderliğin iş tutumları üzerindeki olumlu etkisini destekler niteliktedir (Elche vd., 2020, s.2046).

Kaya ve Karatepe (2020), otel çalışanları ve yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ve otantik liderliğin kariyer tatmini ve uyarlanabilir performans üzerindeki etkisini incelemiş, işe bağlanmanın da (work engagement) bahsi geçen ilişkilerdeki aracılık rolünü ele almışlardır. Hizmetkâr liderliğin ve otantik

liderliğin kariyer tatmini ve uyarlanabilir performans üzerinde olumlu etkisi olduğu ve işe bağlanmanın da aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılan çalışmada hangi liderlik türünün beklenen sonuçlar üzerinde daha etkili olduğuna da bakılmış ve hizmetkâr liderliğin tatmin ve performans unsurlarını daha çok etkilediği ortaya konulmuştur (Kaya ve Kartepe, 2020, s.2075).

## 2.6. Akış İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Kowal ve Fortier (1999), Kanadalı profesyonel yüzücüler üzerine yaptıkları çalışmada akış ile durumsal motivasyon türleri ve durumsal motivasyon belirleyicileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İçsel motivasyon ve kendiliğinden belirlenmiş (self-determined) dışsal motivasyon türleri ile motivasyon belirleyicilerinden otonomi, uyum ve ilişkililik algılarının akış deneyimi üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bakker (2005) 178 müzik öğretmeni ve 605 öğrenci üzerinde yaptığı çalışmada iş kaynaklarının (otonomi, performans geribildirimi, sosyal destek ve yönetici rehberliğinin akış deneyimini olumlu etkilediği sonucuna varmakla beraber bu deneyimin öğretmenden öğrenciye geçtiğini tespit etmiştir.

Özşahin (2005), lise öğrencilerinin günlük yaşamdaki akış deneyimlerini incelenmesini ve karşılaştırılmasını içeren betimsel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğrencilerin yaptıkları işe göre odaklanmaları, dikkatlerini toplamada zorluk düzeyleri ve kontrolü kendilerinde hissetme düzeyleri birbirinden farklıdır. Yine öğrencilerin duygu durumları yaptıkları işe göre farklılaşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğrenciler akış kuramının öngördüğü 4 farklı psikolojik durum arasında en fazla "can sıkıntısı" durumunda bulunmuşlardır. Akış hali yaşayan öğrencilerin ise en fazla ders çalışırken akış bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Özşahin, 2005, s.4).

Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock ve Randall (2005), akış deneyiminin çalışanlarda pozitif mod ve görev ilgisi yarattığı, başarı gereksinimi düzeyinin de bu ilişkide aracı rol oynadığı ve akış deneyiminin pozitif mod ve görev ilgisi üzerinde yarattığı olumlu etkiyi artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Salanova, Bakker ve Llorens (2006), 258 ortaokul öğretmeni üzerinde yaptıkları çalışmada kişisel kaynakların (öz yetkinlik gibi) ve örgütsel kaynakların (sosyal destek ve açık hedefler gibi) iş akış deneyimini artırdığı ve iş akış deneyiminin de kişisel ve

örgütsel kaynaklar üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Salanova, Bakker ve Llorens, 2006, s.17).

Engeser ve Rheinberg (2008), zorluk ve beceri arasındaki denge ile akışı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada zorluk-beceri dengesinin akışı etkilediği ve bu ilişkide akış deneyiminin yaşandığı aktivitenin algılanan önemi ve başarı güdüsünün düzenleyici rol oynadığı sonucuna varmışlardır (Engeser ve Rheinberg, 2008, s.168).

Bakker (2008), iş akış deneyimini ölçmek için yeni bir ölçek geliştirmeyi amaçladığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Farklı örgütlerden farklı meslek gruplarından toplam 1346 kişiden oluşan, 7 örneklem grubu üzerinde temel 2 çalışma yürütmüştür. İlk çalışmada keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testi ile üç boyutlu (işe dalma, işten zevk alma ve içsel motivasyon) ölçek yapısını oluşturmuştur. İkinci çalışmada ise uyum geçerliliği, yapı geçerliliği ve yordama geçerliliğini test etmiş ve sonuç olarak literatüre geçerli ve güvenilir bir iş akış deneyimi ölçeği kazandırmıştır. Ayrıca çalışmada iş gerekleri ve kaynaklarını akışı öngeren; performansı ise akış deneyiminin bir sonucu olarak ortaya çıkarmıştır (Bakker, 2008, s.409).

Desiderio (2009), kişilik özelliklerinin akış deneyimi üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı çalışmada, kişinin içe dönük ya da dışa dönük kişilik özelliği taşımasının akış deneyimi yaşama konusunda herhangi bir fark yaratmadığı, akış deneyimi yaşamak için uygun koşullar mevcut ise her iki kişilikteki bireylerin bunu tecrübe edebileceği sonucuna ulaşmıştır (Desiderio, 2009, s.59).

Asakawa (2010), Batılı olmayan bir kültürde ototelik (Ototelik kişinin kendi tatmini için çalıştığı ve süreç içerisinde başka bir amaca hizmet etmediği davranış türüdür) insanların nasıl hissettiğini, davrandığını ve düşündüğünü göstermek istemiştir. Bunun için 315 Japon öğrenci üzerinde yaptığı çalışmada ototelik olmanın göstergesi olarak kullandığı akış deneyimi ile iyi oluş (öz saygı ve endişe boyutları) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Akış deneyiminin öz saygıyı (self-esteem) artırdığını ve sürekli kaygı durumunu (trait-anxiety) azalttığını ortaya çıkarmıştır. Buna göre akış deneyimini yaşayanlar geleceğe daha umutla bakmakta ve hayata daha iyi sarılmaktadırlar.

Mustafa, Elias, Noah ve Roslan (2010); altı farklı motivasyon unsurunun akademik başarı ile sonuçlanması ilişkisinde akış deneyiminin etkisini incelemişler ve bu unsurların birlikte çalıştığı takdirde bireylerin akış deneyimi kolaylaştırdığını bu durumun da akademik başarı ile sonuçlandığını ortaya koymuşlardır.

Demerouti, Bakker, Sonnentag ve Fullagar (2012), akışın çalışma hayatında gün sonunda ve işten sonraki zamanlarında toparlanma sürecine olan etkisini ve enerji seviyesindeki durumu incelemişlerdir. Çalışmada 13 farklı örgütten 83 katılımcının iş sonrası ve gün sonundaki yorgunluk ile dinçlik durumları ve yaşanan akış deneyimi günlük olarak ve o güne ait olmak üzere ölçülmüştür. Birikmiş ve kronik hale gelmiş işten kaynaklı yorgunluk halinin; iş sakatlıkları, artan personel devri ve hastalık sebepli işe gelmemeler gibi olumsuz sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonucuna göre akış deneyiminin özellikle işten zevk alma boyutunun iş sonrası ve gün sonundaki zinde olma hali ile pozitif, yorgun hissetme hali ile negatif bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Chu, Lee, Huang ve Lin (2013), Tayvan'da 326 öğretmen üzerine yaptıkları çalışmalarında akış deneyiminin kişilik özellikleri (dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk, nevroitiklik ve sorumluluk) ve iş performansı (görev boyutu ve bağlamsal boyut) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın en genel sonucu akış deneyiminin iş performansı ile direkt ilişkili olmasının yanın da iş performansı için faydalı olduğudur. Kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ve sorumluluk duygusu ile hareket etme boyutlarının akışın iş performansı üzerindeki pozitif etkisini artıracak şekilde kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aykol ve Aksatan (2013), akış teorisinin müze ziyareti deneyimini açıklamak için nasıl kullanılacağını tartışmak üzere bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Müze ziyareti kapsamında akış; dikkatin odaklanması, zaman kavramının dönüşümü, öz bilinç kaybı ve mutluluk faktörlerinden oluşan yüksek seviyede bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Akışın öncülü, deneyimin içerdiği zorluklar ile ziyaretçinin yetkinlikleri arasındaki uyumdur. Model, kültür/sanat organizasyonlarının bu zorluk ve yetkinlikler arasındaki dengeyi yöneterek ziyaretçiler için akış deneyimi yaratabileceğini ve bu deneyimi zenginleştirebileceğini öne sürmektedir (Aykol ve Aksatan, 2013, s.69).

Ermiş (2013), lise öğrencilerinin günlük yaşamlarındaki akış deneyimleri üzerine yaptığı çalışmada elde edilen bulgular genel olarak akışa ait yaşantısal deneyimler yaşama oranının yüksek olmadığı yönündedir. Eğitim sistemimizin öğrencilerin okulda olmaktan, araştırmaktan, başarılı olmaktan keyif alma düzeylerini en aza indirgeyecek şekilde düzenlenmiş olabileceği düşüncesiyle öğrencilerin yaşamdan daha fazla keyif almalarını sağlamak amacıyla ilerde mesleki ve özel

hayatlarında da ruhsal dengelerini sağlayabilmeleri açısından istekleri, becerileri, beklentilerinin dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir (Ermiş, 2013, s.47-48).

Aube, Brunelle ve Rousseau (2014), proje yönetim simülasyonuna katılan 85 takım üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada akış deneyiminin takım performansını artırdığı sonucuna varmıştır. Buna göre akışın sadece bireysel düzeyde değil takım olarak da performansa olumlu etki yaptığını söylemek mümkündür (Aube vd., 2014, s.127-128).

Kasa ve Hassan (2016), 293 otel çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada akış deneyiminin örgütsel vatandaşlık davranışını önemli derecede pozitif etkilediği ve ayrıca sosya-kültürel (kollektivizm/bireysellik) faktörlerin bu ilişkide aracı rolünün olduğu sonucuna varmışlardır. Akış deneyimi yaşayan bireyselci çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha çok meyilli oldukları görülmüştür.

Çetin, Aşkın ve Basım (2016), iş performansında akış tecrübesi ile birlikte temel psikolojik ihtiyaçların (İlgi, Algılanan Yetkinlik, Çaba, Baskı, Algılanan seçim (özerklik), Değer verme ve İlişkililik alt boyutları) işleyişinin ve sonuçlarının farklı bir kültürde nasıl olabileceğini araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlar, batı kültürlerinde yapılan çalışmalardan farklı olarak; yetkinlik ve ilişkililik ihtiyaçlarının iş performansı açısından temel açıklayıcı faktörler olduğu, akış tecrübesinde ilişkililik ihtiyacının ön plana çıktığı ve akışın, yetkinlik ve ilişkililik ihtiyaçlarının iş performansı üzerindeki olumlu etkisinde aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Burke, Koyuncu ve Fiksenbaum (2016), Ankara'da 15 araştırma hastanesinin ve 224 hemşirenin dahil olduğu çalışmalarında iş yerinde akış deneyimi ile iş tutumları ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki incelenmiştir. Akış deneyimi iş sonuçlarındaki değişimin çoğunu açıklar nitelikte bulunurken psikolojik iyi oluşun göstergesi olarak bulunmamıştır. Araştırmanın sonucunda akış deneyiminin en çok işe adanma ve iş tatminini pozitif yönlü ve güçlü olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Zito, Cortese ve Colombo (2016), 279 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada temel olarak akış ile tükenmişlik/yorgunluk/bitkinlik (exhaustion) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, işyerinde akışın yorgunluk/bitkinlik hissini direkt olarak azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rivkin, Diestel ve Schmidt (2016), Almanya'da çoğunlukla insanlarla iletişim halinde olmak durumunda olan hizmet sektörü çalışanları (danışmanlar, satış elemanları gibi) üzerine yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın psikolojik iyi oluş üzerindeki olumlu etkisinde akışı aracı değişken olarak tespit

etmiştir. Öz belirleme/kendi kaderini tayin etme (self-determination) teorisine dayanarak, içsel motivasyonun zirvesi olan akış deneyimi otonom düzenlemenin (autonomous regulation) açıkça göstergesi olduğundan, günlük akış deneyimleri duygusal bağlılığın yararlı etkilerinin altında yatan mekanizma olarak sunulmuştur (Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016, s.1).

Yaşın (2016), kişilik, psikolojik sermaye, iyi oluş, iş tatmini, iş performansı ve akış arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre bağımsız değişkenler olan ve doğuştan getirilen özellikler olarak kişiliğin sonradan geliştirilen davranışsal özellikler olarak psikolojik sermayenin bağımsız değişkenler olan iyi oluş, iş tatmini ve performans üzerinde etkili olduğu; akışın da bu ilişki de kısmi aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yaşın, 2016, s.134-136).

Sanda ve Arthur (2017), beş büyük maden şirketinden 335 işçi üzerinde yaptığı çalışmada otantik ve etkileşimsel liderliğin çalışan yaratıcılığını artırdığı ve akışın bu ilişkide moderatör (düzenleyici) etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Yeşiltaş ve Ekici (2017), akademisyenler üzerine yaptıkları araştırmalarında iş akış deneyimleri ile kişilik özellikleri ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre sorumluluk kişilik özelliklerine sahip kişilerin iş akış deneyimi yaşamaya diğerlerinden daha fazla eğilimli oldukları sonucuna varılmıştır. İş stresi açısından ise yüksek iş stresinin iş akış deneyimini azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır (Yeşiltaş ve Ekici, 2017, s.9).

Turan (2019), akış deneyimine ilişkin genel bir literatür taraması yaptığı çalışmasında, "psikolojik/zihinsel/bilişsel durum, herhangi bir aktivitede bulunma, odaklanma, ilgili aktiviteden keyif alma, kendini verme, zorluklarla mücadele, optimal deneyim, güdülenmiş hissetme, hedef, ilgili aktivite için yetkinlik sahibi olma ve geribildirim"in akış deneyimi tanımlarında, boyutlarında ve modellerinde en sık kullanılan ifadeler olduğunu ortaya koymuştur (Turan, 2019, s.181).

Akçakanat ve Erhan (2019), akademisyenler üzerinde uygulama yaptığı ve meslek aşkının iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında meslek aşkının hem akış deneyimi ile hem de iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca meslek aşkı ile iş tatmini arasındaki ilişkide akışın deneyiminin aracılık rolü bulunduğunu ortaya koymuştur (Akçakanat ve Erhan, 2019, s.84).

Fidanboy (2019), bilişim sektöründe akış deneyiminin örgütsel özdeşleşme ve yaşam doyumu algısı üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma yapmış ve anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ortaya koymuştur (Fidanboy, 2019, s.839-840).

Karasakal (2020) turistlerin akış deneyimlerini incelemiştir. Akış deneyimini turistlerin tatilleri boyunca zaman algılarını kaybetmeleri, çevrelerinde olup bitenleri çok fazla düşünmeden özgürce hareket etmeler, haz ve keyif almaları, turizm eylemine tam olarak odaklanmaları ve başka unsurları göz ardı etmeleri olarak ortaya koymuştur. Ayrıca yaşanan bu akış durumunun turistlerin tatillerinden memnuniyet duymaları ile sonuçlandığını tespit etmiştir (Karasakal, 2020, s.71).

## 2.7. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Artantaş (2019), kurum çalışanları üzerine yaptığı çalışmada öğrenen örgüt algısının iş tatminine etkisini incelemiştir. Öğrenen örgüt ortamının iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılan çalışmada, gerekiyorsa dışarıdan danışmanlık ve eğitim desteği alma yolu ile formel ve informal öğrenme ortamlarının oluşturulmasının ve liderlik vasıfları taşıyan liderlerin kurumların yönetimine getirilmesinin önemi vurgulanmaktadır (Artantaş, 2019, s.143-145).

Darıcan (2019), hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve her ikisi üzerinde de anlamlı ve pozitif bir etki yarattığını ortaya koymuştur (Darıcan, 2019, s.246). Modern yönetim anlayışının yöneticilere çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarını geliştirme sorumluluğu yüklediğine vurgu yapan bu çalışma iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel davranış literatüründe en çok ele alınan kavramlar olarak karşımıza çıkmasını destekler niteliktedir.

Erdoğan ve Sökmen (2019), bir kamu kurumunda gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının da bu ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan ve Sökmen, 2019, s.254).

Piosik, Strojek-Filus, Sulik-Górecka ve Szewieczek (2019) Polonya'da muhasebeciler üzerine yaptığı çalışmada iş tatmininin üzerinde cinsiyet ve yaş faktörünün etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgular kadınlarla erkekler arasında iş tatmini seviyesi açısından anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Yaş faktörüne

gelince genç çalışanların yaşı büyük olanlara göre iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan bu sonucun, gençlerin kendilerini dünya vatandaşı olarak görmeleri ve bu sebeple öz güven ve iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olması ile açıklanabileceği belirtilmektedir (Piosik vd., 2019, s.17-18).

Şen ve Mert (2019), savunma sektöründe faaliyet gösteren üç farklı şirkette, beyaz yakalı çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre psikolojik sermayenin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu görülmektedir (Şen ve Mert, 2019, s.16).

Varışlı (2019), konaklama sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgüt üyeliğini sürdürme eğiliminde olmaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde en çok etkili olan örgütsel bağlılık türü de duygusal bağlılık olarak ortaya çıkmıştır. Kişinin işine karşı duyduğu tatmin duygusunun, iş dışındaki hayatına da olumlu yansıtacağına vurgu yapılmakta olup iş tatmini seviyesi yüksek çalışanın işten ayrılma eğiliminde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Varışlı, 2019, s.176-178).

Vuran (2019), kamu çalışanları üzerine yaptığı araştırmada karizmatik liderliği iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu ilişkide lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin aracılık rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre karizmatik liderliğin iş tatmini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır (Vuran, 2019, s.170-174).

Karakulle (2020), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödül sistemi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği); örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hizmet sektöründe bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından en fazla etkiye sahip olan uygulamalar eğitim geliştirme ve performans değerlendirme olarak ortaya çıkmış olmakla beraber ücret yönetimi ve ödül sisteminin de en az etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karakulle, 2020, s.156).

Staempfli, S. ve Lamarche, K. (2020), Kanada'da acil hemşirelerin iş tatminleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında Herzberg'in çift faktör teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile uyumlu bir iş tatmini modeli ortaya koymuşlardır (Staempfli, S. ve Lamarche, K., 2020, s.3).

Polatçı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020), hastanelerde görev yapan taşeron firma elemanları üzerine yaptığı çalışmada kişilik özellikleri ile birey-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Kişilik özelliklerinden uyumluluk, duygusal denge ve sorumluluğun iş tatminini artırdığı ve birey-iş uyumunun bu ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Polatçı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ., 2020, s.22-24).

Said, R. M. ve El-Shafei, D. A. (2021), Covid-19 salgınında ön sıralarda çalışan hemşirelerin mesleki stresleri ve iş tatminleri üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Katılımcıların %75'inin yüksek stres altında olduğu ve yarısından fazlasının ise iş tatminsizliği yaşadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yüksek derecede stresli iş ortamının iş tatminsizliğine yol açtığını ortaya koyan çalışmada, yeteri kadar maddi ve manevi destek alamamak, iş yaşam dengelerinin bozulması ve pandemi koşullarının kontrol alanlarını daraltması faktörleri iş tatminsizliğine sebep olan faktörler olarak bulunmuştur (Said, R. M. ve El-Shafei, D. A., 2021, s.8799).

Erdoğan, P. (2021), tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için bir meta analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Elde ettiği bulgulara göre, örgütler için olumsuz bir tutum olan tükenmişliğin iş doyumunu azalttığını ortaya koymuştur. Yöneticilerin sadece fiziksel değil aynı zamanda ruhsal sağlıklarının da önemsenmesi gerektiği önerilmiştir (Erdoğan, P., 2021, s.418).

## 2.8. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Sağır ve Aydın (2019), tekstil sektöründe uygulama yaptıkları çalışmalarında otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Otantik liderliğin hem örgütsel bağlılık hem de psikolojik sermaye üzerinde, psikolojik sermayenin de örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber otantik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel sonuç olarak üç değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Sağır ve Aydın, 2019, s.800).

Ünlü (2019), bankacılık sektöründe terfi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre terfi uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu çerçevede örgüt içerisinde terfi uygulamalarının düzgün şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin algının artması duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde, devam bağlılığını ise olumsuz yönde etkilemektedir (Ünlü, 2019, s.179).

Akyüz Sarıkoç (2020), iç kaynak kullanımının (örgütte hali hazırda çalışmakta olanların oluşabilecek pozisyonlara yerleştirilmesi) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. İç kaynak kullanım politikasının örgütsel bağlılıkta özellikle duygusal ve normatif bağlılık boyutları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada duygusal bağlılığın yüksek çıkması örgütlerde bireysel kariyer yönetiminin artmasıyla örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık seviyesini yükseldiği şeklinde açıklanmaktadır (Akyüz Sarıkoç, 2020, s.34)

Bal (2020), havacılık sektörü çalışanları üzerine yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın öncüllerini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetiyle ilişkisini incelemiştir. Örgütsel bağlılık ile öncüllerden yönetimin etik davranışı ve uygun iş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken; yeterli ücret ve iş güvencesi ile uygun iş yapısı değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre çalışmada; üst düzey yöneticilerin çalışanlarına değer vermesi, dürüst ve adaletli olmaları, çalışanların yaptıklarının farkında olmaları ve etik değerlere uygun olarak hareket etmeleri, çalışanların örgütsel bağlılığının oluşmasında önemli hususlardır. Ayrıca çalışanların yapmış oldukları iş sonucunda toplumda saygınlık görmeleri, çalışma şartlarının uygun olması, iş ve aile arasında bir denge kurabilmeleri kuruma olan bağlılığın artmasında bir etken olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Bal, 2020, s.72). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Bal, 2020, s.68)

Çıpa (2020), eğitim sektöründe duygusal zeka (başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların düzenlenmesi, kendi duygularını değerlendirme ve duyguların kullanılması) ve kültürel zekanın (üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal) iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Duygusal zeka ve kültürel zekanın iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi çıkmamakla beraber; duygusal zekanın duyguların düzenlenmesi boyutu ve kültürel zekanın motivasyonel boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları üzerinde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Çıpa, 2020, s.107)

Meşe (2020), hızlı tüketim sektöründe beyaz yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada farklılıkların yönetiminin (bir grup içindeki farklı dinamikleri bir arada tutabilmek, birlikte çalışabilmelerini sağlamak) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemiştir. Farklılıkların yönetimi algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin ortaya konduğu çalışmada örgütsel adaletin bu ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna da varılmıştır (Meşe, 2020, s.61)

Omuz (2020), örgütsel yalnızlık (çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları yalnızlık) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel yalnızlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, kişilerin örgütsel yalnızlık boyutlarının (duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık) örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Omuz, 2020, s.67-68).

Palice (2020), akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerini örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler açısından ele almıştır. Akademik personelin tükenmişlik düzeyini etkileyen değişkenlerin cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, unvan, toplam ders yükü olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal bağlılık alt boyutunun tükenmişliği negatif etkilediği tespit edilmiştir (Palice, 2020, s.112-115).

Şar (2020), perakende sektöründe uygulama yaptığı çalışmasında X kuşağı (1960-1980) ve Y kuşaklarının (1980-1999) örgütsel bağlılıklarını incelemiştir. Elde edilen veriler sonucunda iki kuşak arasında örgütsel bağlılık açısından fark olduğu fakat bunun çok göze çarpan bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Tüm katılımcıların eğitim seviyesinin üniversite ve lisansüstü olduğu araştırma sonucunda eğitilmiş kişilerin kariyer ve mesleki yeterliliklerine daha çok önem verdikleri ve gelişimleri için uygun ortamı bulamadıklarında bağlılıklarının azaldığını tespit eden çalışmalara dayanarak eğitim unsurunun farklılıktaki bu aranın kapanmasına neden olmuş olabileceği yorumu yapılmıştır.

Taş Çolak (2020), sigortacılık sektöründe hizmetkârlık liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre hizmetkâr liderlik alt boyutlarından cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik algıları; örgütsel bağlılık türlerinden duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Hizmetkâr liderlik alt boyutlarından affetme, cesaret, sorumlu yöneticilik algıları; örgütsel bağlılık türlerinden devam bağlılığını pozitif yönde etkilerken; yine hizmetkâr liderlik alt boyutlarından

güçlendirme, affetme, sorumlu yöneticilik algıları normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Genel olarak hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığı kısmen olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla beraber hizmetkâr liderlik alt boyutlarından sorumlu yöneticiliğin örgütsel bağlılığın üç türünü de olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Taş Çolak, 2020, s.62-63).

Uzun (2020), iletişim sektöründe liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre liderlerini dönüştürücü lider olarak algılayan çalışanlar devam ve normatif bağlılık; etkileşimci lider olarak algılayanlar ise normatif bağlılık davranışı sergilemektedirler. Serbesiyetçi liderliğin ise çalışanların bağlılığı üzerinde etkisi bulunamamıştır (Uzun, 2020, s.129).

Uzunlar (2020), ar-ge çalışanları üzerine yaptığı araştırmada aşırı iş yükü ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Ar-ge çalışanlarının aşırı iş yükünden dolayı baskı altına girdiği ve bu durumun örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzının ise çalışanların örgütte çalışmaya devam etme kararlarını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur (Uzunlar, 2020, s.55-57).

Yeşiltepe (2020), bilişim sektöründe örgütsel stresin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide etik liderliğin aracı rolünü incelemiştir. Örgütsel stres ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda örgütsel stresin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği, çalışanların yaşadığı örgütsel stres faktörlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Etik liderlik de örgütsel stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı değişken olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgüt içinde etik liderlik ikliminin oluşturulmasının örgütsel bağlılığı artırmak adına alınabilecek başlıca önlemlerden biri olduğu çıkarımı yapılmıştır (Yeşiltepe, 2020, 74).

Yıldız (2020), saha satış temsilcileri üzerine uygulama gerçekleştirdiği araştırmada motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre mesleki motivasyon algılarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmeye yönelik çalışmaların aynı zamanda örgütsel bağlılık tarafında da paralel olarak pozitif bir etki yaratacağı çıkarımından bulunulmuştur (Yıldız, 2020, s.72).

Almutairi (2020), üniversitelerde liderlerin öz yeterlilikleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Üniversitelerde liderlerin öz

yeterlilik seviyelerinin yüksek olmasının personellerin örgütlerine bağlılık seviyelerini artıracığı sonucuna ulaşılmıştır (Almutairi, 2020, s.9).

Loan (2020), Vietnam'da işçiler üzerine yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel bağlılığın iş performansını artırdığı ve iş tatmininin bu ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Loan, 2020, s.3311).

Sevinç Altaş, S. (2021), sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel destek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel desteğin, örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Sevinç Altaş, S., 2021, s.886).

Temizkan, V. ve Yılmaz, K. (2021), demir-çelik sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini inceledikleri çalışmada çalışanların duygusal bağlılıklarının diğer bağlılık boyutlarına göre daha yüksek çıktığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık düzeyleri ve türlerinin demografik özelliklere göre anlamlı bir fark göstermediği de ortaya konulmuştur (Temizkan, V. ve Yılmaz, K., 2021, s. 1549).

## **2.9. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Kombinasyonlarına Yönelik Çalışmalar**

Miears (2004), Teksas'ta devlet okullarında yaptığı araştırmada öğretmenlerin algıladıkları hizmetkâr liderlik ile sahip oldukları iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre hizmetkâr liderlik algısı daha yüksek olan öğretmenlerin işlerinden daha çok tatmin duyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin işlerine devam etmelerini sağlama hususunda önemli görülen iş tatminini sağlaması açısından hizmetkâr liderlik önemli bir faktör olarak ortaya konulmuştur (Miears, 2004, s.86).

Cerit (2009), ilkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğu özellikle hizmetkâr liderlik unsurlarından çalışanı kıymetlendirme ve güvenilirliğin iş tatmini üzerinde önemli derecede olumlu etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çalışanların kendini

yaptığı işten daha kıymetli hissetmeye ve güven duygusunun hakim olduğu bir atmosferde çalışmaya önem verdiklerini göstermektedir (Cerit, 2009, s.613).

Guillaume, Honeycutt ve Savage (2013), Amerika'nın Georgia eyaletinde Atlanta şehrinde özel bir üniversitede yaptıkları araştırmada akademik ortamlarda hizmetkâr liderliğin yaratacağı iş sonuçlarını ortaya çıkarmaya çalışmışlar ve hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Elde edilen bulgular hizmetkâr liderliğin iş tatmininin yüksek olduğu bir iş ortamı yarattığı sonucuna ulaştırmıştır (Guillaume, 2013, s.444).

Eren ve Yalçıntaş'ın (2017), bir havayolu şirketinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında hizmetkâr liderlik algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Hizmetkâr liderlik (güçlendirme, hesap verilebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme) davranışının artmasıyla, katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatminlerinin de artma eğiliminde olduğu anlaşılmıştır (Eren ve Yalçıntaş, 2017, s.859).

Buluç (2009), sınıf öğretmenlerinin algılarından yola çıkarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yöneticiler için en çok dönüşümcü liderliğin tespit edildiği çalışmada liderlik stillerinin örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Buluç, 2009, s.29).

Örücü ve Teker (2014), hastanelerde yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi amacı ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre çalışmalarında liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişler ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için katılımcı liderlere ve başarılı liderlik davranışlarına olan ihtiyacı ortaya koymuşlardır (Örücü ve Teker, 2014, s.73-86).

Yılmaz (2013), kamu sektöründe uygulama yaptığı araştırmasında hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Elde edilen sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin alt maddelerinden sadece güçlendirmenin duygusal bağlılık ile % 99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi olduğu, yöneticinin çalışanlarını güçlendirmesinin çalışanların duygusal bağlılığını ciddi derecede arttırdığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlikle devam bağlılığı incelendiğinde hizmetkâr liderliğin alt maddelerinin cesaret haricinde hepsinin devam bağlılığı ile % 99 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisinin olduğu, en çok gerçekçiliğin sonra güçlendirmenin ve en son da güvenin devam bağlılığını

etkilediği gözlemlenmiştir. Hizmetkâr liderliğin alt maddelerinden güçlendirmenin normatif bağlılık ile %99 ve gerçekçiliğin normatif bağlılık ile %95 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Liderin güçlendirmesi ve gerçekçiliği çalışanların normatif bağlılığını arttırmaktadır (Yılmaz, 2013, s.77-78).

Çolak (2020), hizmetkâr liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmada hizmetkâr liderlik algısının örgütsel bağlılığı kısmen olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu durum liderlerin genel olarak sorumlu yöneticilik davranışlarının, çalışanların örgüte bağlılık hislerinin güçlendirilmesinde önemli bir faktör olduğu sonucuna bağlanmıştır (Çolak, 2020, s.63).

Aboramadan, Dahleez ve Hamad (2020), akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik, işe bağlanma, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ve iş tatmininin bu ilişkide kısmi aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hizmetkâr liderliğin işe bağlanma üzerinde de olumlu etkisi olduğu ve iş tatmininin bu ilişkide tam aracılık rolünün bulunduğu ortaya konulmuştur.

Juncaj (2017), demografik özelliklerin, iş kaynaklarının ve iş akış deneyiminin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada iş tatminini en çok etkileyen unsur olarak iş akış deneyimini tespit etmiştir (Juncaj, 2017, s.107).

Güzel, Karabacak ve İşçi (2019), turizm sektöründe iş akış deneyimi, işle bütünleşme (work engagement) ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanlar sarmalanma, haz ve içsel motivasyon yaşamaları durumunda yaptıkları işte akış deneyimi yaşamakta, bu durum işle bütünleşmelerini ve sonucunda da iş tatmini elde etmelerini sağlamaktadır (Güzel, Karabacak ve İşçi, 2019, s.459).

Rivkin, Diestel ve Schmidt (2016), Almanya’da çoğunlukla insanlarla iletişim halinde olmak durumunda olan hizmet sektörü çalışanları (danışmanlar, satış elemanları gibi) üzerine yaptığı çalışmada akış deneyiminin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma; akış deneyiminin duygusal bağlılığın çalışanların gündelik psikolojik iyi oluşları üzerindeki pozitif yönlü etkisinde aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre örgüte duygusal bağlılığı fazla olan bireylerin çalışırken akış deneyimi yaşama eğilimleri daha fazladır ve bu deneyimi yaşayan çalışanlar daha fazla psikolojik iyi oluş haline bürünme eğilimindedirler.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM VE BULGULAR

#### 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamı Adana ilinde faaliyetlerini yürüten bir kamu kurumunun çalışanlarının hizmetkârlık liderlik algıları, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve akış deneyimlerini incelemek olarak belirlenmiştir.

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve akış deneyiminin bu ilişkideki aracılık rolünü test etmek için anket uygulaması yapılmıştır (Ek.1). Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümde ankete katılanların cinsiyet, yaş, çalışma süresi, görev alanı, unvanı, idari görev durumu olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde kişinin; hizmetkâr liderlik algısı ile akış deneyimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketteki sorular beşli Likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

#### 3.2. Ana kütle ve Örneklem Seçimi

Kamu çalışanları tarafından sık sık kullanılan devlette işlerin bir şekilde yürüdüğü, devletin işini bildiği, devletin düşünmesi gerektiği gibi ifadeler kamu sektöründe gelişim ve değişimi engellemektedir. Bu düşünce tarzında çalışanlardan ve kurumdan bağımsız olarak işleyen, mevcut sorunları tespit edip çözüm yollarını geliştiren ayrı bir varlık olarak görülmektedir. Çalışanlar ise rolleri ve sorumlulukları belirli olmayan, fark yaratamayan edilgen unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütte bu derece sınırlı fonksiyonu olan çalışanların herhangi bir bağlılık duygusu geliştirebilmesi zordur. Bu durumda örgüte katkı sağlamak isteyen, geliştirici ve yenilikçi fikirlere sahip, inisiyatif alacak potansiyelde çalışanlar da devlette işlerin bir şekilde yürüdüğü fikri aşılandıkça bir şeyi düzeltmeyeceği ve geliştiremeyeceği inancına kapılmakta ve zamanla pasif bir çalışana dönüşmektedirler. Bunun aksine kamu kurumlarında çalışma bilinci ve katılım düzeyi yüksek, inisiyatif alabilen ve kurumu benimseyen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Sakal, 2018, s.261).

Örgütlerin en önemli varlığı olan insan kaynaklarının geliştirilmesine yatırım yapılması kamuda etkinliğin artırılması için bir gerekliliktir ve bunun yürütülmesi

uygun bir liderlik modeli ile mümkündür. Hizmetkâr liderliğin, kendi menfaatini aşır sadece takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanması (Greenleaf, 1977); çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaracak koşulları oluşturma çabası (van Dierendonck, 2011) yönüyle uygun bir liderlik modeli olması mümkündür (Sakal, 2018, s.261-262). Bu nedenle araştırmamızda literatürde kamu sektörüne yönelik liderlik ve örgütsel davranış temelli çalışmalardan da yola çıkarak uygulama alanı kamu sektörü çalışanları olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini Adana, Osmaniye, Mersin ve Hatay illerini kapsayan ve Adana ilinde Bölge Müdürlüğü olarak faaliyet gösteren bir kamu kurumunun çalışanları oluşturmaktadır. Tablo 1'de uygulama gerçekleştirilen kamu kurumunun söz konusu dört ili kapsayan çalışan sayıları yer almaktadır.

Tablo 1.

*X Kamu Kurumunun Dört İli Kapsayan Bölge Müdürlüğü Çalışanları*

|                                | <b>Adana</b> | <b>Osmaniye</b> | <b>Mersin</b> | <b>Hatay</b> | <b>Toplam</b> |
|--------------------------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|
| Bölge Müdürlüğü Çalışan Sayısı | 415          | 42              | 106           | 113          | <b>676</b>    |

Araştırma evreninde yer alan her öğeye ulaşmanın mümkün olmaması sebebiyle kamu kurumunun Bölge Müdürlüğü çalışanlarından anketin ulaştırıldığı toplam 514 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Hizmetkâr Liderlik, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu doktora tezinde aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır. Katılımcılara ankette yer alan sorulara ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmuş olup 5'li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmiştir.

#### 3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik, Liden ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2008) ölçek ile ölçülecektir. Toplam 28 maddeden oluşan ölçek "Duygusal Destek ve İyileştirme",

"Topluma Değer Katmak", "Kavramsal Beceriler", "Güçlendirme", "Astlarının Kişisel Gelişim ve Başarısı İçin Yardımcı Olma", "Astlarını Öncelikli Tutma" ve "Etik Davranmak" olmak üzere toplam yedi boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Liden ve arkadaşları tarafından (2013) bahse konu anketin 7 maddeli ve tek boyutlu kısa formu oluşturulmuş olup, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiştir. 7 maddeli, tek boyutlu Türkçe'ye adapte edilmiş anket formu Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.

*Hizmetkâr Liderlik Ölçeği*

| No | İFADELER                                                                                           | 1.Kesinlikle<br>Katılmıyorum | 2.Katılmıyorum | 3.Kararsızım | 4.Katılıyorum | 5.Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|--------------|---------------|-----------------------------|
| 1  | Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.                                   | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 2  | Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.                               | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 3  | Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.                                      | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 4  | Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmeme) için bana serbesiyet verir. | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 5  | Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.                                                        | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 6  | Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.                                 | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 7  | Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.         | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |

Kaynak: "Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. ve Meuser, J.D. (2008); Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiştir.

### 3.3.2. Akış Envanteri (Work related flow inventory)

Akış deneyimini ölçmek için Bakker (2008) tarafından geliştirilen Akış Ölçeği (Work-related Flow Inventory) kullanılacaktır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Yalçinkaya (2013) tarafından yapılsa da çalışmasının sonuçlarına göre 13 maddeli ve 3 boyutlu olan orijinal ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması 2 boyutlu ve 12 madde olarak ortaya çıkmıştır. Zekioğlu, Tekingündüz ve Sünbül (2017), ölçeği Türkçe'ye çevirerek

geçerlilik ve güvenilirliğini test ettikleri çalışmalarında, Yalçinkaya (2013) tarafından sunulan yapıya sağlık sektöründen elde ettikleri verileri kullanarak doğrulayıcı faktör analizi uygulamış ve modelin uyumsuz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ölçeğin Bakker (2008) tarafından geliştirilen 13 maddeli ve 3 boyutlu yapısı için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise uyumluluk istatistiklerini karşılar sonuçlar vermiştir. Bu çalışmada da işe dalma (4 madde), işten zevk alma (4 madde) ve içsel çalışma motivasyonunu (5 madde) ölçen ifadelerden oluşan üç boyutlu toplam 13 maddeden oluşan iş akış deneyimi ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeği formatında hazırlanmıştır. Tablo 3’te anket ölçüm soruları verilmiştir.

Tablo 3.

*Akış Envanteri (Work related flow inventory)*

| No               | İFADELER                                                                   | 1.Kesinlikle Katılmıyorum | 2.Katılmıyorum | 3.Kararsızım | 4.Katılıyorum | 5.Kesinlikle Katılıyorum |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------------------|
| İşe dalma        | 1 Çalışırken başka hiçbir şey düşünmem.                                    | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 2 İşime kendimi kaptırıyorum.                                              | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 3 Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum..                                | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 4 Tamamıyla işime dalmış durumdayım.                                       | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
| İşten zevk alma  | 5 İşim kendimi iyi hissettiriyor.                                          | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 6 İşimi büyük bir zevkle yapıyorum.                                        | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 7 Çalışma boyunca kendimi mutlu hissediyorum.                              | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 8 Çalışırken kendimi neşeli hissediyorum.                                  | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
| İçsel motivasyon | 9 Daha az ücret alsaydım da bu işi yapardım.                               | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 10 Boş zamanımda da çalışmak istediğimi düşünüyorum.                       | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 11 Zevk aldığım için çalışıyorum.                                          | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 12 Bir şey üzerinde çalışırken onu kendim için yapıyorum.                  | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                  | 13 Motivasyonumu işten kaynaklı ödülünden değil işin kendisinden alıyorum. | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |

Kaynak: Bakker, 2008; Yalçinkaya (2013); Zekioğlu, Tekingündüz ve Sünbül (2017)

### 3.3.3. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini; Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülecektir. Sorulan sorular; genel iş tatmininin ne derece olduğu, işin ne derece heyecan verici bulunduğu, yapılan işe harcanan zamanın ne derece buna değdiği, başka bir arkadaşına bu işin tavsiye edilip edilmeyeceği ve çalışılan örgütün çalışılacak yer olarak önerilip önerilmeyeceğine yöneliktir (Brown ve Peterson, 1994). Ölçeği Türkçe formunun ve tek faktörlü yapısının Türkiye'deki çalışan örnekleme için uygun olup olmadığını tespit etmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) ile güvenilirliği değerlendirilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini ölçeğinin 6 maddeli ve tek faktörlü Türkçe formunun çalışanların iş tatminlerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı (Cronbach alfa=0,865) olduğu düşünülmektedir. Genel bir iş tatmini ölçüsü için tüm sorulara verilen cevapların ortalaması alınacaktır. Tablo 4'te anket ölçüm soruları verilmiştir.

Tablo 4.

*İş Tatmini Ölçeği*

| No | İFADELER                                                                | 1.Kesinlikle Katılmıyorum | 2.Katılmıyorum | 3.Kararsızım | 4.Katılıyorum | 5.Kesinlikle Katılıyorum |
|----|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------------------|
| 1  | Genel olarak işimden memnunum.                                          | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
| 2  | Genel olarak bu işte yerine getirdiğim görevlerden memnunum.            | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
| 3  | Heyecan verici bir işte çalıştığımı düşünüyorum.                        | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
| 4  | Yaptığım iş için harcadığım zamanın dikkate değer olduğunu düşünüyorum. | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
| 5  | Diğer insanlara bu firmada çalışmayı tavsiye ederim.                    | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
| 6  | Bu firmanın çalışabilecek en iyi yer olduğunu düşünüyorum.              | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |

Kaynak: Brown & Peterson, 1994

### 3.3.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Scale) ile duygusal bağlılık,

devam bağıllığı ve normatif bağıllık olmak üzere üç boyut halinde ölçülmüştür. Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından gerçekleştirilen Türkçe'ye uyarlama çalışmasında; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağıllık ölçeğinin geçerlilik çalışmaları kapsamında Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör analizi sonuçları orijinal yapının Türkçe formda da aynı yapıda karşılık bulduğunu ve doğrulandığı göstermiştir. Yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda üç boyutlu ve 18 maddelik anket formunun örgütsel bağıllığın ölçülmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018, s.1773).Tablo 5'te anket ölçüm soruları gösterilmektedir.

Tablo 5.

*Örgütsel Bağıllık Ölçeği*

| No                   | İFADELER                                                                                         | 1.Kesinlikle Katılmıyorum | 2.Katılmıyorum | 3.Kararsızım | 4.Katılıyorum | 5.Kesinlikle Katılıyorum |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------------------|
| Duygusal bağıllık    | 1 Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşa geçirmek beni çok mutlu eder.                       | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 2 Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.                                     | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 3 Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.                         | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 4 Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.                                  | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 5 Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.                                               | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 6 Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.                                                | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
| Devamlılık Bağıllığı | 7 Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.          | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 8 Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.    | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 9 Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim                                          | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 10 Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor                                                        | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 11 Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem. | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |
|                      | 12 Kuruluşuma çok şey borçluyum.                                                                 | 1                         | 2              | 3            | 4             | 5                        |

(Tablo 5'in devamı)

|                   |    |                                                                                                  |   |   |   |   |   |
|-------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Normatif bağlılık | 13 | Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 14 | İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 15 | Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 16 | Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 17 | Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıda olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 18 | Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Kaynak: Meyer, Allen & Smith, 1993; Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018

### 3.4. Anketlerin dağıtılması ve dönüşüm oranı

Anketlerin uygulanacağı kamu kurumunda çalışan 514 kişiye ulaşılması planlanmıştır. Ulaşılması kolay grupta yer alanlara anket fiziksel olarak dağıtılmış; ulaşılması zor olan grupta yer alanlara ise anketin online formu mesaj ya da mail yolu ile ulaştırılmıştır.

Anket cevaplarının bir kısmının kağıt üzerinde cevaplanmış olarak bir kısmının ise online veri olarak geri dönüşü sağlanmıştır. 514 kişiye ulaştırılan anketlerin bir kısmının hiç cevaplanmaması, bir kısmının ise eksik ya da hatalı cevaplanmış olması sebebi ile analizlerde 386 kişiye ait veriler kullanılabilmektedir. Anketlerin geri dönüş oranının %75 olmuştur.

Gürbüz ve Şahin (2016, s.130-132), araştırmanın yöntemine göre değişmekle birlikte (nicel, nitel, deneysel tasarım vb.) sosyal bilim araştırmaları için 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğünün çoğu zaman yeterli olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca araştırma evreninin özelliği ve kullanılacak analizler çok özel bir örneklem belirlemeyi gerektirmiyorsa ideal örneklem büyüklüğü için bu konuda hazırlanmış tablolardan yararlanılabileceğini ifade etmişlerdir. Gürbüz ve Şahin (2016) tarafından oluşturulan Tablo 6'da yer alan farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüklerine göre bu çalışmanın örneklem büyüklüğünün uygunluğuna karar verilmiştir.

Tablo 6.

*Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri*

| Evren (N) | Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n*) |     | Evren (N) | Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n*) |     |
|-----------|---------------------------------|-----|-----------|---------------------------------|-----|
|           | 95%                             | 99% |           | 95%                             | 99% |
| 50        | 44                              | 47  | 7000      | 364                             | 608 |
| 100       | 79                              | 87  | 7500      | 365                             | 611 |
| 250       | 151                             | 182 | 8000      | 367                             | 615 |
| 350       | 183                             | 229 | 8500      | 368                             | 617 |
| 500       | 217                             | 286 | 9000      | 369                             | 620 |
| 750       | 254                             | 353 | 9500      | 370                             | 622 |
| 1000      | 278                             | 400 | 10000     | 375                             | 624 |
| 1500      | 306                             | 461 | 15000     | 377                             | 637 |
| 2000      | 322                             | 500 | 20000     | 379                             | 644 |
| 2500      | 332                             | 526 | 30000     | 381                             | 651 |
| 3000      | 341                             | 545 | 40000     | 381                             | 655 |
| 3500      | 346                             | 559 | 50000     | 382                             | 657 |
| 4000      | 350                             | 571 | 75000     | 383                             | 660 |
| 4500      | 354                             | 580 | 100000    | 384                             | 661 |
| 5000      | 357                             | 587 | 250000    | 384                             | 661 |
| 5500      | 359                             | 594 | 500000    | 384                             | 664 |
| 6000      | 361                             | 599 | 1000000   | 384                             | 665 |
| 6500      | 363                             | 604 | 10000000  | 384                             | 665 |

\* Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir üst ya da bir alt tam sayıya tamamlanmıştır.

Araştırmanın evreni olan kamu kurumunun çalışan sayısı 676 olarak tespit edilmiştir. Buna göre 500-750 arasında yer alan evrendeki kişi sayısına göre asgari örneklem büyüklüğü %99 güvenirlilik düzeyinde 286 olarak belirtildiğinden 386 olan örneklem sayımızın ideal örneklem büyüklüğüne uygun olduğunu belirtmek mümkündür.

### 3.5. Analiz Yöntemleri

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler önce bir istatistik programında oluşturulan veri dosyasına aktarılmıştır. Bu dosyada yer alan veriler araştırmada elde

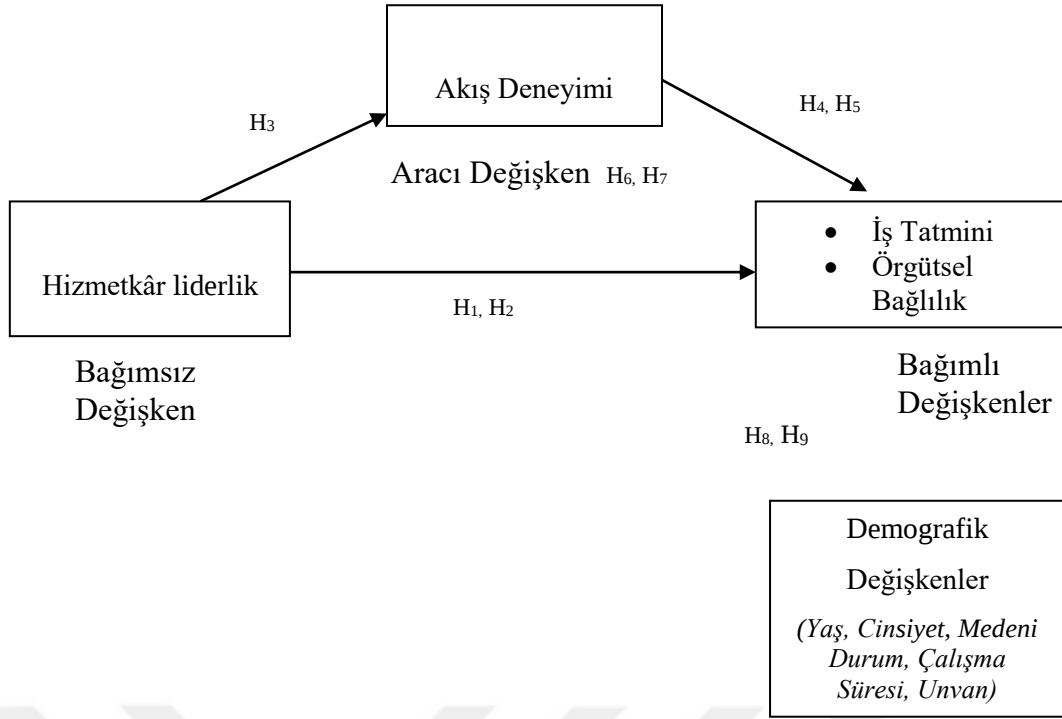
edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanıp, çeşitli istatistiki analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir.

Yapılan istatistiki analizler; araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerinin ortaya konmasını, kullanılan ölçekler için güvenilirlik testi yapılmasını, araştırma değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerlerinin hesaplanmasını, parametrik testler için verinin normal dağılım özelliğine sahip olması varsayımı önemli olduğundan araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarmak için normal dağılım analizini, değişkenler arasındaki ilişkilerin şiddetini belirlemek için yapılan korelasyon analizini; araştırma değişkenlerinin birkaç temel değişkenle (faktörle) ifade edilip edilemeyeceğini incelemek ve ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek üzere yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerini, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ve aracı değişkenin aracılık etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizlerini, yine aracılık ilişkisinin olup olmadığını anlayabilmek için yapılan uygun istatistikler ve "Sobel Test" ile gerçekleştirilen aracılık testini ve katılımcıların demografik özelliklerine göre ayrıldıkları gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik hipotezlerin testi için t-testi ve Anova testini kapsamaktadır.

### **3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

#### **3.6.1. Araştırma Modeli**

Araştırmanın modeli literatürde yer alan çalışmalar referans alınarak oluşturulmuştur. Hizmetkâr liderlik bağımsız değişken olarak; iş tatmini ve örgütsel bağlılık bağımlı değişkenler olarak ve akış deneyimi aracı değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin de modelin bağımlı değişkenleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta anlamlı bir farklılaşmaya sebep olup olmayacağına yönelik bağlantının kurulduğu da Şekil 3'te görülmektedir.



Şekil 3. Araştırmanın Görsel Modeli

Bu çalışmada bağımsız değişken olarak ele alınan hizmetkâr liderlik, diğer modern liderlik teorilerini reddetmeyen, onlardan yola çıkarak gelişen fakat kendine has unsurları ile literatürde yerini almış bir liderlik teorisini ifade etmektedir. Özellikler teorisinden itibaren liderlik teorilerinde yaşanan değişimler dikkate alındığında her teorinin bir öncekinden farklı bir yaklaşımla ve ihtiyaç duyulduğu için ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Değişen ve gelişen dünyada etik değerlere verilen önemin artması, bilgi toplumunda insanın odak noktasında olduğu bir yönetim anlayışına gereksinim duyulması ve bunun gibi faktörler, örgütlerin benimsediği liderlik tarzlarını da etkilemiştir (Duyan ve Dierendonck, 2014, s.2). Hizmetkâr liderlik teorisi bu yeni yönetim anlayışının ürünü olan bir teoridir. Patterson, hizmetkâr liderliğin dönüştürücü liderlik teorisinin mantıksal bir uzantısı olduğunu ifade etmiş olsa da hizmetkâr lideri; ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişi olarak ele almıştır (Patterson ve Waddell, 2003, 2006).

Çalışmanın bağımlı değişkenlerinden iş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olsa da, iş tatmininin sistematik olarak ilk kez incelenmesi motivasyon kuramlarıyla gerçekleşmiştir (Yüksel, 2005, s.294). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla beraber iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklayan bu kuramlar yanında, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli

ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli kuramlardandır (Toker, 2007, s.94).

Çalışmanın bağımlı değişkenlerinden örgütsel bağlılığa yönelik teoriler davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Sosyopsikolojik perspektif temeline dayanan ve daha çok sosyal psikologların üzerinde yoğunlaştığı davranışsal bağlılık kuramları Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından geliştirilen kuramlardır. Tutumsal bağlılık kuramları ise daha çok uzmanlık alanları örgütsel davranış olan araştırmacıların yoğunlaştığı; Kanter (1968), Etzioni (1961), Mowday, Steers ve Porter (1979), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Wiener (1982), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen kuramlardır. Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı kuramlar farklı araştırmacılar tarafından ele alınıp geliştirilse de en çok kabul gören kuramın Allen ve Meyer'in (1990) duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ile şekillendirdiği örgütsel bağlılık kuramı olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada da ele alınan örgütsel bağlılık kavramı, Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu örgütsel bağlılık kuramına dayanmaktadır.

Literatürde hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen ve bu iş tutumlarına neden olduğu sonucuna ulaşan bazı çalışmalar (Miears, 2004; Cerit, 2009; Guillaume vd., 2013; Yılmaz, 2013; Eren ve Yalçıntaş, 2017; Çolak, 2020; Aboramadan vd., 2020) modelde hizmetkâr liderliğin bağımsız ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığın bağımlı değişkenler olarak belirlenmesine öncülük etmiştir.

Çalışmada aracı değişken olarak ele alınan akış kavramına gelince; akış teorisi, Mihalyi Csikszentmihalyi'nin (1975) insanların neden ototelik aktivitelere (kişinin aktiviteye aktivitenin kendisinden ötürü dikkatini verdiği durumlar) katıldıklarını anlamak için geliştirdiği bir modeldir. Bu yapı özellikle davranışların kaynağı olarak ortaya koyulmuş olup “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramı ile uyumludur (Yanık, 2014, s.37). Maslow'a göre (1970) insanlar doğuştan getirdikleri ve belirli davranışlara yön veren bazı gereksinimlere sahiplerdir. Bu gereksinimler tatmine ulaşınca kadar insan davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır. Maslow'un (1970) aşağıdan yukarıya doğru sıraladığı ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve en üst seviye olarak kendini gerçekleştirme (Özer ve Topaloğlu, 2008, s.2-3). Kendini gerçekleştirme ihtiyacında akış deneyimi yaşamak için gerekli olduğu gibi kişi özü ile uyumlu ne ise onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır. Akış sürecinde davranış devamlı kılan ve süreci

"kendini kaybetme ve zamanın nasıl geçtiğini anlamama" durumuna çeviren bir ödüllendirme motivasyonu bulunmaktadır (Yanık, 2014, s.37).

Hem öncülünü hem sonucunu aynı çalışmada incelemek istediğimiz akış kavramı ise literatürde ilgili çalışmalara dayanarak; liderlik ile akış arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalardan (Lan, Wong, Jiang ve Mao 2017) yola çıkarak hizmetkâr liderlikten etkilenen; iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da etkileyen (Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016; Juncaj, 2017; Güzel, Karabacak ve İşçi, 2019) değişken ve gerekli ön koşulların da sağlandığı göz önünde bulundurularak aracı değişken olarak belirlenmiştir. Akış kavramının aracı değişken olarak yer aldığı diğer benzer çalışmalar da (Mustafa, Elias, Noah ve Roslan, 2010; Çetin, Aşkın ve Basım, 2016; Sanda ve Arthur, 2017; Akçakanat ve Erhan, 2019; Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016; Yaşın, 2016) araştırma modelini destekler niteliktedir.

Araştırma modelinin bağımlı değişkenleri iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermeyeceğine yönelik çalışmalar literatürde yer almaktadır (Angle ve Perry, 1981; Mottaz, 1986; Mottaz, 1988; Gregersen ve Black, 1989; Mathieu ve Hamel, 1989; Mathieu ve Zajac, 1990; Lumpkin and Tudor, 1990; Coh and Koh, 1991; Clark ve Oswald, 1996; Oshagbemi, 2000; Al-Ajmi, 2001; Dick ve Metcalfe, 2001; Garcia, Gargallo, Marzo ve Rivera, 2005; Sikorska-Simmons, 2005; Yalçın ve İplik, 2005; Okpara, Squillace ve Erondur, 2005; Okpara, 2006; Bellou, 2010; Küçüközkan, 2015; Uçar ve Kök, 2018).

**Cinsiyet** faktörüne ele alındığında bazı araştırmacıların kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşırken (Clark ve Oswald, 1996; Mottaz, 1986) bazıları tam tersini ortaya koyarak erkeklerin iş tatminlerinin kadınlara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Coh ve Koh, 1991; Lumpkin ve Tudor, 1990). Bazı çalışmalar ise cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir sonuç elde edememiştir (İncir, 1990; Bilgiç, 1998; Toker, 2007; Gürkan, Barut, Ünsel ve Aybay, 2017). Cinsiyet değişkeni açısından kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda yapılan çalışmalarda da farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bir yandan erkeklerin daha iyi pozisyonlarda çalıştığı ve bundan dolayı örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu ileri sürülürken diğer yandan kadınların ailedeki rollerinden dolayı çalıştıkları işletmenin ikinci planda kaldığı ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlandıkları düşünülmektedir (Aven vd., 1993, s.646). Bazı çalışmalar ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığı yönündedir (Yalçın ve İplik 2005; Durna ve Eren 2005).

**Medeni durum** faktörü ele alındığında bazı çalışmalar evli olan çalışanların bekar olanlara göre iş tatminlerinin daha fazla olduğu yönünde iken (Özkalp ve Kirel, 1996) bazı çalışmalarda medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir sonuca ulaşılmamıştır (Bilgiç, 1998; Gürkan, Barut, Ünsel ve Aybay, 2017). Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair çalışmalardan evli çalışanların finansal yükümlülükler ve aile sorumlulukları gibi nedenlerden dolayı örgütlerine bağlılıklarının daha yüksek seviyede olduğunu ortaya koyan çalışmalar olmakla birlikte medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik genel kabul görüş oluşmamıştır. Bazı çalışmalar aralarında ilişkiye dair bir sonuca ulaşamamıştır (Yalçın ve İplik 2005; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Yeşilkaya, 2015)

**Yaş** faktörüne gelince yapılan araştırmalar, yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Okpara, 2006, s.50). Clark, Oswald ve Warr (1996), yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin erkekler için U şeklinde kadınlar için ise lineer (pozitif) olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Bellou, 2010, s.7). Karaman da (2018, s.73), iş tatmin düzeyinin yaş faktörüne göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Buna göre genç çalışanların iş tatmin düzeyi daha düşük iken, orta ve yüksek yaş sınıfında yer alan katılımcıların iş tatmin düzeyleri daha yüksek düzeydedir. İş hayatında daha uzun süredir çalışmanın vermiş olduğu tecrübe ve yaş ilerledikçe çalışılan çevre ile sağlanan uyum, yaş faktörünü iş tatminini açıklamada önemli hale getirmektedir. Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Yalçın ve İplik, 2006; Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara, 2006; Keleş, 2006). Bazı çalışmalar ise yaş ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Yeşilkaya, 2015)

**Çalışma süresi** de arttıkça ortaya çıkan unvan, ücret, sosyal statü, otorite ve benzeri faktörlerdeki artış sebebiyle iş tatminini arttırdığı yönündeki çalışmalar olmakla birlikte (Bingöl, 1996; Özaydın ve Özdemir, 2014, s.276), Gilmer'in (1975) yaptığı araştırmadaki bulduğu sonuç "ilk işe girişten sonra iş gören iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra ise bu düzeyin düştüğü" yönündedir. Örgütteki hizmet süresinin (Mathieu ve Hamel, 1989; Mathieu ve Zajac, 1990) örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Bu durumu örgütlerin sosyalizasyon sürecinin bir sonucu olarak açıklamak mümkündür. Hizmet süresi, daha yüksek bağlılıkla sonuçlanan örgütsel değerlerin içselleştirilme düzeyi ile pozitif ilişkilidir (Dick ve Metcalfe, 2001, s.114).

**Unvan (statü)** faktörü, genel itibarı ile iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilen bir faktördür. Genel kanı örgütte üst kademede bulunan bir çalışanın iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğudur. Örgütün alt kademelerine doğru ilerledikçe sahip olunan statü ve onun sağladığı haklar daha az olduğu için iş tatmin düzeyi üst kademede bulunanlara göre daha düşük olmaktadır (Oshagbemi, 1997; Sevimli ve İşçan, 2005; Özaydın ve Özdemir, 2014; Karakulle, 2020). Çalışanların örgütteki statüsü ya da örgütün yapısına göre sahip olduğu unvanı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Buff, 2009; Balay, 2010; Kanchana ve Panchanatham, 2012). Yaygın görüş yüksek statüye sahip çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu yönündedir (Uçar ve Kök, 2018).

Buna dayanarak Şekil 3'te yer alan araştırma görsel modelinde görüldüğü üzere ortaya çıkması beklenen ilişkileri ifade eden ve uygulama bölümünde test edilmiş olan araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

### 3.6.2. Araştırma Hipotezleri

*H<sub>1</sub> : Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub> : Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H<sub>3</sub> : Hizmetkâr Liderliğin Akış Deneyimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H<sub>4</sub> : Akış Deneyiminin İş Tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H<sub>5</sub> : Akış Deneyiminin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

*H<sub>6</sub> : Akış Deneyimi Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini üzerindeki etkisine aracılık eder.*

*H<sub>7</sub> : Akış Deneyimi Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisine aracılık eder.*

*H<sub>8</sub> : İş Tatmini Bazı Demografik Özelliklere Göre (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Çalışma Süresi, Unvan) Farklılaşma Gösterir.*

*H<sub>9</sub> : Örgütsel Bağlılık Bazı Demografik Özelliklere Göre (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Çalışma Süresi, Unvan) Farklılaşma Gösterir.*

### 5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde; katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, görev alanı, çalışma süresi ve unvanı gibi özelliklerine dair bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 7.

*Araştırma Katılımcılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı*

|                           |                            | n          | %          |
|---------------------------|----------------------------|------------|------------|
| <b>Cinsiyet</b>           | Kadın                      | 93         | 24,1       |
|                           | Erkek                      | 293        | 75,9       |
| <b>Medeni Durum</b>       | Bekar                      | 93         | 24,1       |
|                           | Evli                       | 293        | 75,9       |
| <b>Yaş</b>                | 18-24                      | 2          | 0,5        |
|                           | 25-31                      | 53         | 13,7       |
|                           | 32-38                      | 109        | 28,2       |
|                           | 39-45                      | 137        | 35,5       |
|                           | 46-52                      | 66         | 17,1       |
|                           | 53-59                      | 14         | 3,6        |
|                           | 60 ve üzeri                | 5          | 1,3        |
| <b>Görev Alanı</b>        | İdari                      | 122        | 31,6       |
|                           | Teknik                     | 238        | 61,7       |
|                           | Yardımcı Hizmetler         | 26         | 6,7        |
| <b>Çalışma Süresi</b>     | 1-5 yıl                    | 64         | 16,6       |
|                           | 6-10 yıl                   | 99         | 25,6       |
|                           | 11-15 yıl                  | 77         | 19,9       |
|                           | 16-20 yıl                  | 63         | 16,3       |
|                           | 21-25 yıl                  | 62         | 16,1       |
|                           | 26 yıl ve üzeri            | 21         | 5,4        |
| <b>Unvan</b>              | Yönetici                   | 43         | 11,1       |
|                           | Memur/Veri Kayıt Operatörü | 90         | 23,3       |
|                           | Mühendis                   | 77         | 19,9       |
|                           | Tekniker                   | 64         | 16,6       |
|                           | Teknisyen                  | 82         | 21,2       |
|                           | Diğer                      | 30         | 7,8        |
| <b>İdari Görev Durumu</b> | İdari görev var            | 43         | 11,1       |
|                           | İdari görev yok            | 343        | 88,9       |
| <b>Toplam</b>             |                            | <b>386</b> | <b>100</b> |

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ankete katılanların cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların % 24.1'i kadınlardan oluşurken % 75.9'su erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan erkek sayısı kadın sayısından önemli derecede fazladır. Kurumda çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu göz önüne alındığında beklenen bir sonuçtur.

Tablo 7'de görüldüğü üzere ankete katılanların % 24.1'inin medeni durumu bekar iken % 75.9'unun medeni durumu evlidir. Tablodan da anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılanların büyük bir kısmı evlidir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının yaşlarına göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların %0,5'i 18-24 yaş aralığında, % 13,7'si 25-31 yaş aralığında, % 24,4'ü 32-38 yaş aralığında, % 56,5'i 39-45 yaş aralığında, % 3,6'sı 46-52 yaş aralığında ve % 1,3'ü 53-59 yaş aralığındadır. Tablodan da anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılanların büyük bir kısmı 39-45 yaş aralığında bulunmaktadır.

Tablo 7'den de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların % 31,6'sı idari, %61,7'si teknik ve %6,7'si yardımcı hizmetler alanlarında görev yapmaktadır. Esas görev alanı teknik olan bir kurum için katılımcıların çoğunun teknik görev alanında bulunması beklenen bir bulgudur.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre dağılımı da Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların %16,6'sı'ı 1-5 yıl, % 25,6'sı 6-10 yıl, % 19,9'u 11-15 yıl, % 16,3'ü 16-20 yıl, % 16,1'i 21-25 yıl ve % 5,4'ü 26 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahiptirler.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının unvanları; Tablo 7'de de görüldüğü üzere % 11,1'i Yönetici, % 23,3'ü Memur/Veri Kayıt Operatörü, %19,9'u Mühendis, % 16,6'sı Tekniker, %21,2'si Teknisyen ve %7,8'i diğer unvanlar olarak dağılım göstermiştir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının idari görevleri olup olmamasına göre dağılımı da Tablo 7'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ankete katılanların % 11,1'inin idari görevi bulunurken % 88,9'unun idari görevi bulunmamaktadır. Uygulamanın tek bir kamu kurumunda gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda yöneticilik rolü bulunan katılımcıların azınlıkta olması beklenen bir sonuçtur.

### 3.7. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bir ölçme aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığını göstermektedir. Kullanılan ölçüm aracının türüne bağlı olarak farklı güvenilirlik analizi yöntemleri bulunmaktadır. Sosyal bilimlerde en fazla kullanılan iç tutarlılık güvenilirliğidir. İç tutarlılık güvenilirliği, ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanmaktadır. Güvenilirlik analizi farklı hesaplama ve istatistiksel yöntemler yapılabilir olmakla birlikte bu çalışmada *Cronbach Alpha* değeri kullanılmıştır.

Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler almakla beraber kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması gerekmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s.124). Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Alfa değerleri 0.7 üzerinde çıkmıştır. Araştırma değişkenlerinin Cronbach Alpha değerleri Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8.

*Araştırma Değişkenlerinin Cronbach Alpha Değerleri*

| Araştırma Değişkenleri       | Cronbach Alpha Değerleri |
|------------------------------|--------------------------|
| Hizmetkâr liderlik (7 madde) | 0.889                    |
| Akış deneyimi(13 madde)      | 0.869                    |
| İş Tatmini (6 madde)         | 0.865                    |
| Örgütsel bağlılık (18 madde) | 0.828                    |

Güvenilirlik analizinin ardından her bir değişkenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma değerleri Tablo 9'de gösterilmektedir.

Tablo 9.

*Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

| Araştırma değişkenleri | n   | Ortalama | Standart sapma |
|------------------------|-----|----------|----------------|
| Hizmetkâr liderlik     | 386 | 3.18     | 0.947          |
| Akış deneyimi          | 386 | 3.17     | 0.720          |
| İş tatmini             | 386 | 3.41     | 0.892          |
| Örgütsel bağlılık      | 386 | 3.21     | 0.608          |

Araştırma değişkenlerinin ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın iş tatmini değişkenine ait olduğu (3.41) görülmektedir.

### 3.8. Normal Dağılım Analizi

Normal dağılım, değişkenin dağılım ölçüleriyle ilgilidir. Standart normal dağılımda puanların ortalaması 0 (sıfır) ve standart sapması 1'dir. Ortalamanın sol tarafındaki (altındaki) birimler negatif, sağ tarafındaki (üstünde) birimler ise pozitiftir. Standart sapmanın ortalamayla yorumlanması, dağılım içindeki değerler arasındaki yayılım konusunda ve standart sapma yoluyla ortalama ile ne kadar uzaklaşıldığı konusunda bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.215).

Parametrik testler için verinin normal dağılım özelliğine sahip olması varsayımı önemli olmakla birlikte, sosyal bilimlerin doğası gereği verilerin çoğunlukla normal dağılım özelliğine sahip olmadığı araştırmalarla da ortaya konulmuştur (Barnes, J., Cote, J., Cudeck, R. ve Malthouse, E., 2001). En az eşit aralıklı ölçüm düzeyine sahip ve geniş örneklemden oluşan (200'den fazla) veri setlerinde, normal dağılım varsayımının katı bir şekilde aranmaması yaklaşımından (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.219) yola çıkılarak bu çalışmada çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılarak normal dağılım değerlendirmesi yapılmıştır. Tabachnick ve Fidell'e göre (2013), bu değerler -1,5 ile +1,5 değerleri arasında ise normal dağılımdan söz etmek mümkündür. Tablo 10'da görüldüğü gibi her bir ölçeğin çarpıklık ve basıklık değeri bu aralıkta yer aldığından veri setinin normal dağıldığı varsayılmıştır.

Tablo 10.

*Araştırma Veri Setinin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

| Araştırma değişkenleri | n   | Çarpıklık<br>(Skewness) | Basıklık<br>(Kurtosis) |
|------------------------|-----|-------------------------|------------------------|
| Hizmetkâr liderlik     | 386 | -0.482                  | -0.526                 |
| Akış deneyimi          | 386 | -0.590                  | 0.230                  |
| İş tatmini             | 386 | -0.689                  | 0.350                  |
| Örgütsel bağlılık      | 386 | -0.248                  | -0.200                 |

### 3.9. Faktör Analizi

Faktör analizi araştırmadaki çok sayıda değişkenin aslında birkaç temel değişkenle (faktörle) ifade edilip edilemeyeceğini incelemektedir. Sosyal bilim araştırmalarında faktör analizi iki temel analiz türü olan keşfedici faktör analizi (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizini (confirmatory factor analysis) ifade etmektedir. Bu araştırmada ele alınan kavramları daha az sayıda ve açıklama gücü yüksek faktörlerin keşfedilmesi amacı ile keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

#### 3.9.1. Hizmetkâr Liderlik Faktör Analizi

Hizmetkâr liderlik ile ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 11, 12 ve 13'te verilmiştir.

Tablo 11.

*Hizmetkâr Liderlik KMO ve Bartlett's Test Tablosu*

| KMO ve Bartlett's Testi                 |          |
|-----------------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği | ,900     |
| Bartlett Küresellik Testi               | Ki-Kare  |
|                                         | 1476,275 |
|                                         | df       |
|                                         | 21       |
|                                         | Sig.     |
|                                         | ,000     |

Tablo 11'de KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi sonucu yer almaktadır. Bu tablodaki KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.90 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir (en az 0.60 olmalı). Aynı tablodaki Bartlett Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig.=0.000), anlamlı olması ( $p<0.05$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörlerin toplam açıklanan varyans miktarları Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12.

*Hizmetkâr Liderlik Toplam Açıklanan Varyans Tablosu*

| <b>Toplam Açıklanan Varyans</b>                  |                |              |             |                                 |              |             |
|--------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------|---------------------------------|--------------|-------------|
| Bileşen                                          | İlk Özdeğerler |              |             | Kare Yüklerin Çıkarma Topamları |              |             |
|                                                  | Toplam         | % of Varyans | Kümülatif % | Toplam                          | % of Varyans | Kümülatif % |
| 1                                                | 4,270          | 61,006       | 61,006      | 4,270                           | 61,006       | 61,006      |
| 2                                                | ,869           | 12,411       | 73,417      |                                 |              |             |
| 3                                                | ,581           | 8,298        | 81,715      |                                 |              |             |
| 4                                                | ,392           | 5,605        | 87,320      |                                 |              |             |
| 5                                                | ,366           | 5,232        | 92,552      |                                 |              |             |
| 6                                                | ,279           | 3,989        | 96,542      |                                 |              |             |
| 7                                                | ,242           | 3,458        | 100,000     |                                 |              |             |
| Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi |                |              |             |                                 |              |             |

Tablo 12'ye göre özdeğerleri (eigenvalues) 1'den büyük olan bir faktör olduğu ve varyansın % 61'ini açıkladığı görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğine ait maddelerin faktör yüklerini gösteren Bileşenler Matrisi (Component Matrix) Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13.

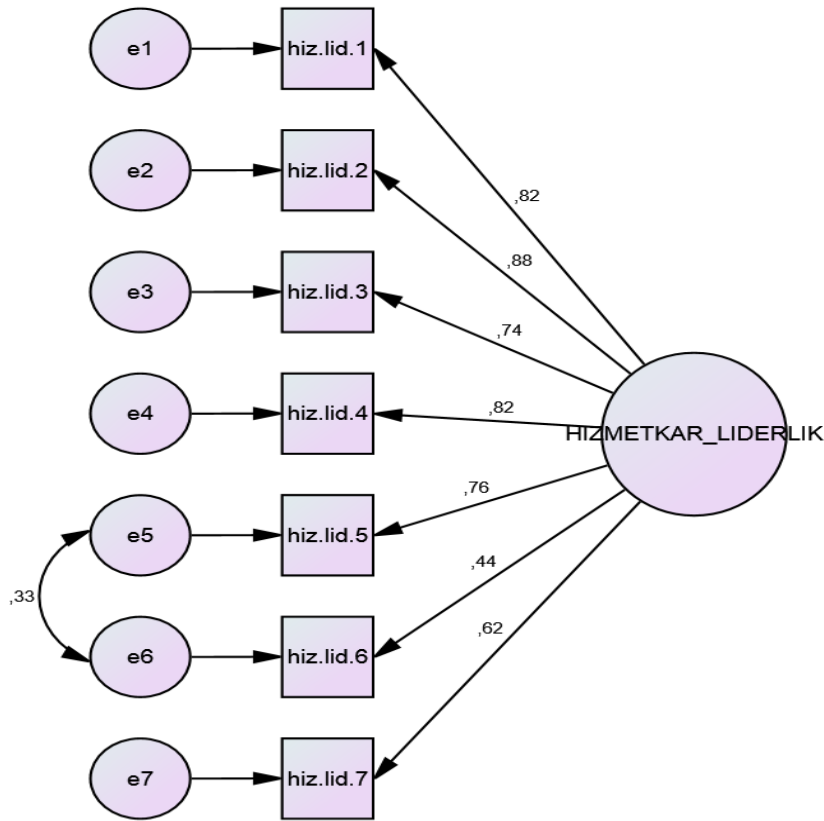
*Hizmetkâr Liderlik Bileşenler Matrisi Tablosu*

|               | Bileşen |
|---------------|---------|
|               | 1       |
| Hiz.lid.soru1 | ,831    |
| Hiz.lid.soru2 | ,877    |
| Hiz.lid.soru3 | ,760    |
| Hiz.lid.soru4 | ,854    |
| Hiz.lid.soru5 | ,833    |
| Hiz.lid.soru6 | ,566    |
| Hiz.lid.soru7 | ,700    |

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 13, hizmetkâr liderlik ölçeğine ait maddelerin faktörlerdeki faktör yüklerini göstermektedir. Ölçeğe ait tüm maddeler tek bir faktör altında yer aldığından herhangi faktör döndürme yöntemi kullanılmamıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde, Liden vd. (2013) tarafından geliştirilen, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiş ölçeğin orijinal formu ile uyumlu olarak 7 maddeli tek faktörlü bir sonuç elde edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin Liden vd. (2013) tarafından geliştirilen ölçek yapısının bu çalışma için toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacı ile yapısal eşitlik modeli (YEM) ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA), en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile uygulanmıştır. Şekil 4, tüm gözlenen değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı hizmetkâr liderlik için oluşturulan DFA modelini göstermektedir.



Şekil 4. Hizmetkâr liderliğe ait doğrulayıcı faktör analizi modeli

Şekil 4'te görüldüğü gibi model uyum iyiliğini yükseltmek için düzeltme önerileri dikkate alınarak bazı gözlenen değişkenler arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur.

Hizmetkâr liderlik ölçeğine ait model uyum indeksleri Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14.

*Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Model Uyum İndeksleri*

| Referans Uyum İndeksleri | İyi Uyum       | Kabul Edilebilir Uyum | Modelin Uyum indeksleri |
|--------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| ( $\chi^2$ uyum testi)   | ( $p > 0.05$ ) | -                     | ( $p < 0.05$ )          |
| ( $\chi^2/df$ )          | $\leq 3$       | $\leq 4-5$            | 3,8                     |
| IFI                      | $\geq 0,95$    | 0,94-0,90             | 0,97                    |
| TLI                      | $\geq 0,95$    | 0,94-0,90             | 0,96                    |
| CFI                      | $> 0,95$       | $> 0,90$              | 0,97                    |
| GFI                      | $\geq 0,90$    | 0,89-0,85             | 0,96                    |
| RMSEA                    | $\leq 0,05$    | 0,06-0,08             | 0,08                    |

Tablo 14'te görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik ölçeğine ait model uyumluluk indekslerinden ( $\chi^2/df$ ) ve RMSEA indekslerinin kabul edilebilir uyum; IFI, TLI, CFI, GFI indekslerinin ise iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre hizmetkâr liderlik ölçeği için yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin hizmetkâr liderlik ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (tek faktörlü model) ile uyumunu göstermektedir.

### 3.9.2. Akış Deneyimi Faktör Analizi

Akış deneyimi ile ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 15, 16 ve 17'de verilmiştir.

Tablo 15.

*Akış Deneyimi KMO ve Bartlett's Test Tablosu*

| KMO ve Bartlett's Testi                 |          |
|-----------------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği | ,849     |
| Bartlett Küresellik Testi               | Ki-Kare  |
|                                         | 2532,686 |
|                                         | df       |
|                                         | 78       |
|                                         | Sig.     |
|                                         | ,000     |

Tablo 15'te yer alan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.849 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir (en az 0.60 olmalı). Aynı tablodaki Bartlett Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig.=0.000), anlamlı olması ( $p<0.05$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

Akış deneyimi ile ilgili faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörlerin toplam açıklanan varyans miktarları Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16.

*Akış Deneyimi Toplam Açıklanan Varyans Tablosu*

| Toplam Açıklanan Varyans |                |              |             |                                 |              |             |                                  |              |             |
|--------------------------|----------------|--------------|-------------|---------------------------------|--------------|-------------|----------------------------------|--------------|-------------|
| Bileşen                  | İlk Özdeğerler |              |             | Kare Yüklerin Çıkarma Topamları |              |             | Kare Yüklerin Döndürme Topamları |              |             |
|                          | Toplam         | % of Varyans | Kümülatif % | Toplam                          | % of Varyans | Kümülatif % | Toplam                           | % of Varyans | Kümülatif % |
| 1                        | 5,333          | 41,024       | 41,024      | 5,333                           | 41,024       | 41,024      | 3,917                            | 30,129       | 30,129      |
| 2                        | 1,855          | 14,272       | 55,295      | 1,855                           | 14,272       | 55,295      | 2,472                            | 19,018       | 49,147      |
| 3                        | 1,101          | 8,467        | 63,763      | 1,101                           | 8,467        | 63,763      | 1,900                            | 14,615       | 63,763      |
| 4                        | ,927           | 7,130        | 70,893      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 5                        | ,749           | 5,763        | 76,656      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 6                        | ,649           | 4,990        | 81,646      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 7                        | ,560           | 4,306        | 85,952      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 8                        | ,452           | 3,478        | 89,430      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 9                        | ,400           | 3,077        | 92,507      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 10                       | ,340           | 2,612        | 95,118      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 11                       | ,316           | 2,433        | 97,552      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 12                       | ,198           | 1,522        | 99,074      |                                 |              |             |                                  |              |             |
| 13                       | ,120           | ,926         | 100,000     |                                 |              |             |                                  |              |             |

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 16'ya göre özdeğerleri 1'den büyük toplam üç faktör olduğu ve bu faktörlerin varyansın toplam olarak yaklaşık % 64'ünü açıkladığı görülmektedir.

Akış deneyimi ölçeğine ait maddelerin faktör yüklerini gösteren Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Component Matrix) Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17.

*Akış Deneyimi Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu*

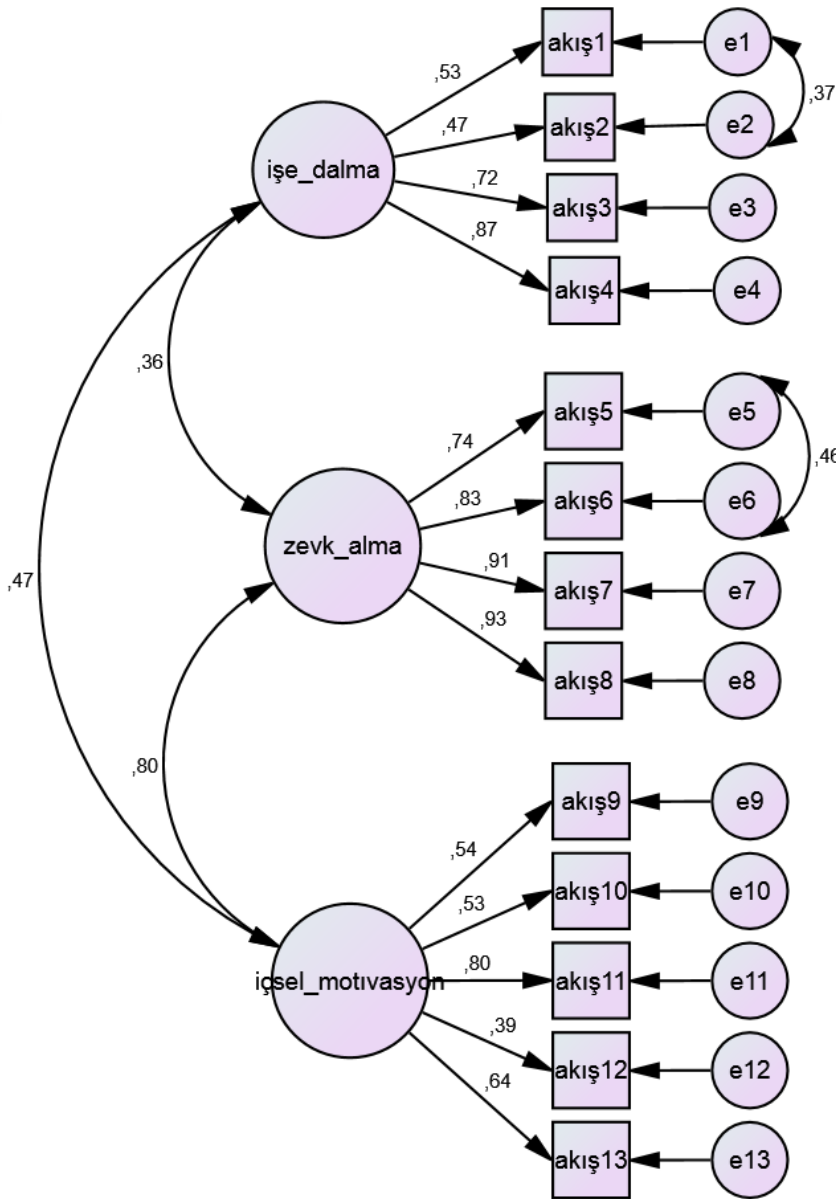
| Madde      | Bileşenler       |                        |                         |
|------------|------------------|------------------------|-------------------------|
|            | İşe dalma<br>(1) | İşten zevk alma<br>(2) | İçsel motivasyon<br>(3) |
| akışsoru1  | ,766             |                        |                         |
| akışsoru2  | ,631             |                        |                         |
| akışsoru3  | ,782             |                        |                         |
| akışsoru4  | ,770             |                        |                         |
| akışsoru5  |                  | ,831                   |                         |
| akışsoru6  |                  | ,872                   |                         |
| akışsoru7  |                  | ,843                   |                         |
| akışsoru8  |                  | ,831                   |                         |
| akışsoru9  |                  |                        | ,606                    |
| akışsoru10 |                  |                        | ,747                    |
| akışsoru11 |                  |                        | ,605                    |
| akışsoru12 |                  |                        | ,398                    |
| akışsoru13 |                  | ,649                   | ,287                    |

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Ölçeğe ait maddelerin tam olarak hangi faktör altında yüklendiğini daha kolay yorumlayabilmek için Varimax döndürme yöntemi uygulanmış olup Tablo 17'de döndürme işlemi sonrası maddelerin hangi faktörlere yüklendikleri ve faktör yük değerlerini göstermektedir. Tabloya bakıldığında, işe dalma ile ilgili maddelerin tamamının birinci faktörde toplandığı; işten zevk alma ile ilgili maddelerin tamamının ikinci faktörde toplandığı görülmektedir. İçsel motivasyon ile ilgili maddelerden *akışsoru13* dışında kalan maddeler üçüncü faktörde toplanmıştır. *Akışsoru13* maddesi ise içsel motivasyon boyutunu ölçmek için geliştirilen bir madde olmasına karşın işten zevk almaya ait faktör yükü içsel motivasyon için bulunan faktör yükünden daha yüksek çıkmıştır ( $,649 > ,287$ ). Bu araştırmada akış deneyimi ölçeği ile yapılan analizler boyutlara bağlı olarak değil de akış deneyimi ortalaması üzerinden değerlendirildiğinden söz konusu maddenin faktör dağılımının ölçeğin orijinal formundan farklı olması araştırma sonuçlarını etkileyecek nitelikte değildir. *Akışsoru13* maddesinin ölçeğin orijinal formundan farklı bir boyutta çıktığı görülmekle beraber akış deneyimi ölçeği için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde 13 maddeli 3 faktörlü olarak elde edilen sonucun, Bakker (2008) tarafından geliştirilen; Zekioglu,

Tekingündüz ve Sünbül (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan orijinal formu ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Akış deneyiminin Bakker (2008) tarafından geliştirilen ölçek yapısının bu çalışma için toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacı ile yapısal eşitlik modeli (YEM) ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA), en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile uygulanmıştır. Şekil 5, tüm gözlenen değişkenlerin üç faktör altında toplandığı akış deneyimi için oluşturulan DFA modelini göstermektedir.



Şekil 5. Akış Deneyimi ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 5'te görüldüğü gibi model uyum iyiliğini yükseltmek için düzeltme önerileri dikkate alınarak bazı gözlenen değişkenler arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur. Akış deneyimi ölçeğine ait model uyum indeksleri Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18.

*Akış Deneyimi Ölçeği Model Uyum İndeksleri*

| Referans Uyum İndeksleri | İyi Uyum       | Kabul Edilebilir Uyum | Modelin Uyum indeksleri |
|--------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| ( $\chi^2$ uyum testi)   | ( $p > 0.05$ ) | -                     | ( $p < 0.05$ )          |
| ( $\chi^2/df$ )          | $\leq 3$       | $\leq 4-5$            | 3,8                     |
| IFI                      | $\geq 0,95$    | 0,94-0,90             | 0,93                    |
| TLI                      | $\geq 0,95$    | 0,94-0,90             | 0,91                    |
| CFI                      | $> 0,95$       | $> 0,90$              | 0,93                    |
| GFI                      | $\geq 0,90$    | 0,89-0,85             | 0,92                    |
| RMSEA                    | $\leq 0,05$    | 0,06-0,08             | 0,08                    |

Tablo 18'de görüldüğü üzere akış deneyimi ölçeğine ait model uyumluluk indekslerinden ( $\chi^2/df$ ), IFI, TLI, CFI ve RMSEA indekslerinin kabul edilebilir uyum ve GFI indeksinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre akış deneyimi ölçeği için yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin akış deneyimi ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (üç faktörlü model) ile uyumunu göstermektedir.

### 3.9.3. İş Tatmini Faktör Analizi

İş tatmini ile ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 19, 20 ve 21'de verilmiştir.

Tablo 19.

*İş Tatmini KMO ve Bartlett's Test Tablosu*

| KMO and Bartlett's Testi                |          |
|-----------------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği | ,819     |
| Bartlett Küresellik Testi               | Ki-Kare  |
|                                         | 1126,484 |
|                                         | df       |
|                                         | 15       |
|                                         | Sig.     |
|                                         | ,000     |

Tablo 19'da yer alan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.819 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir (en az 0.60 olmalı). Aynı tablodaki Bartlett Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig.=0.000), anlamlı olması ( $p<0.05$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

İş tatmini ile ilgili faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörlerin toplam açıklanan varyans miktarları Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20.

*İş Tatmini Toplam Açıklanan Varyans Tablosu*

| <b>Toplam Açıklanan Varyans</b>                   |                |              |             |                                  |              |             |
|---------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------|----------------------------------|--------------|-------------|
| Bileşen                                           | İlk Özdeğerler |              |             | Kare Yüklerin Çıkarma Toplamları |              |             |
|                                                   | Toplam         | % of Varyans | Kümülatif % | Toplam                           | % of Varyans | Kümülatif % |
| 1                                                 | 3,618          | 60,303       | 60,303      | 3,618                            | 60,303       | 60,303      |
| 2                                                 | ,812           | 13,529       | 73,832      |                                  |              |             |
| 3                                                 | ,617           | 10,279       | 84,111      |                                  |              |             |
| 4                                                 | ,422           | 7,040        | 91,151      |                                  |              |             |
| 5                                                 | ,309           | 5,152        | 96,303      |                                  |              |             |
| 6                                                 | ,222           | 3,697        | 100,000     |                                  |              |             |
| Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. |                |              |             |                                  |              |             |

Tablo 20'ye bakıldığında özdeğerleri (eigenvalues)1'den büyük olan bir faktör olduğu ve varyansın % 60'ını açıkladığı görülmektedir.

İş tatmini ölçeğine ait maddelerin faktör yüklerini gösteren Bileşenler Matrisi (Component Matrix) Tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21.

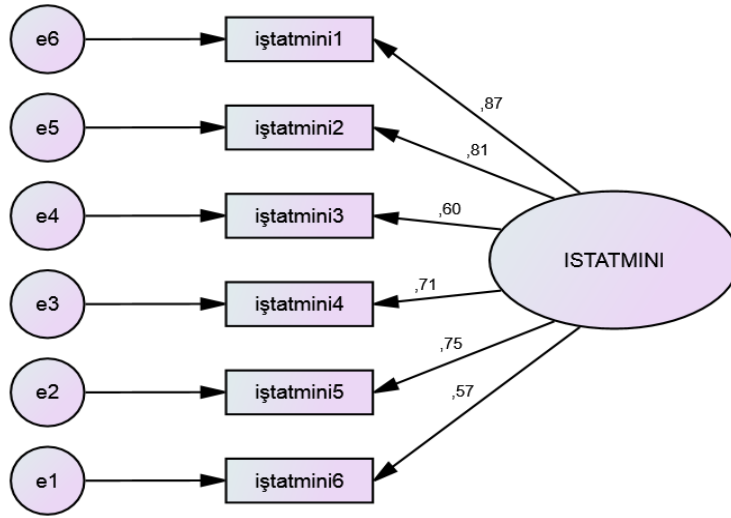
*İş Tatmini Bileşenler Matrisi Tablosu*

|                  | Bileşen |
|------------------|---------|
|                  | 1       |
| İş tatmini soru1 | ,862    |
| İş tatmini soru2 | ,819    |
| İş tatmini soru3 | ,696    |
| İş tatmini soru4 | ,767    |
| İş tatmini soru5 | ,819    |
| İş tatmini soru6 | ,680    |

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 21, iş tatmini ölçeğine ait maddelerin faktörlerdeki faktör yüklerini göstermektedir. Ölçeğe ait tüm maddeler tek bir faktör altında yer aldığından herhangi faktör döndürme yöntemi kullanılmamıştır. İş tatmini ölçeği için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde, Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen, ölçeğin orijinal formu ile uyumlu olarak tek faktörlü bir sonuç elde edilmiştir.

İş tatmininin Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen ölçek yapısının Türkçe formunun bu çalışma için toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacı ile yapısal eşitlik modeli (YEM) ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA), en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile uygulanmıştır. Şekil 6, bir örtük değişkeni oluşturan tüm gözlenen değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı iş tatmini için oluşturulan tek faktörlü DFA modelini göstermektedir.

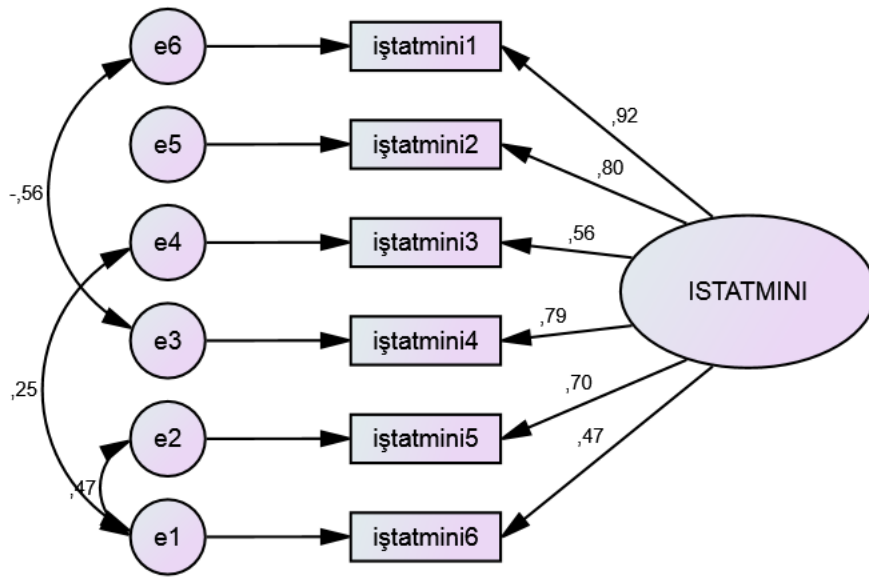


Şekil 6. İş Tatminine ait doğrulayıcı faktör analizi modeli

Tek boyut ve toplam 6 maddeden oluşan iş tatmini ölçeğinin birinci düzey faktöriyel yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde, 386 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.347). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması Şekil 6'da sunulmuştur. Örtük değişken olan iş tatmininden gözlenen değişken olan maddelere standardize edilmiş yol katsayıları görülmektedir. Bu değerler iş tatminine ait maddelerin iş tatminini göreceli temsil güçleri konusunda bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.342).

Birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında ( $p < .01$ ; CMIN/DF=14,344; RMSEA=.186; CFI=.893; GFI=.906) kabul edilebilir uyumluluk değerlerine ulaşılmadığı görülmektedir. Kabul edilebilir değerler CMIN/DF<3 veya  $3 < \text{CMIN/DF} < 5$ ; RMSEA<0.05 veya RMSEA<0.08; CFI>0.95 veya CFI>0.90; CFI>0.95 veya CFI>0.90 aralıklarında yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.337).

Burada model uyum iyiliğini yükseltmek için düzeltme önerileri dikkate alınarak bazı gözlenen değişkenler arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur. Şekil 7, hangi değişkenler arasında kovaryans bağlantısı kurulduğunu göstermektedir.



CMIN=9,014;DF=6;CMIN/DF=1,502;RMSEA=,036;CFI=,997;GFI=,992

Şekil 7. İş Tatmini düzeltme sonrası dfa sonuçları

Düzeltilmiş ölçüm modeline Birinci Düzey DFA uygulanarak örtük değişken iş tatmininin gözlenen değişkenler olan maddeler tarafından hangi derecede açıklanabildikleri tespit edilmiştir. İş tatmininden gözlenen değişkenlere doğru standardize edilmiş yol katsayılarına bakıldığında iş tatminini en iyi temsil eden maddenin iş tatmini<sub>1</sub> (parametre değeri= 0.92) olduğu görülmektedir.

Modele ait uyum indeksleri yeniden incelendiğinde düzeltme sonrası değerlerin kabul edilebilir değerler aralığında yer aldığı Tablo 22'de de gösterilmektedir.

Tablo 22.

*İş Tatmini Ölçeği Uyum İndeksleri*

| Referans Uyum İndeksleri | İyi Uyum       | Kabul Edilebilir Uyum | Modelin Uyum indeksleri |
|--------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| ( $\chi^2$ uyum testi)   | ( $p > 0.05$ ) | -                     | ( $p < 0.05$ )          |
| ( $\chi^2/df$ )          | $\leq 3$       | $\leq 4-5$            | 1,5                     |
| IFI                      | $\geq 0,95$    | 0,94-0,90             | 0,91                    |
| TLI                      | $\geq 0,95$    | 0,94-0,90             | 0,89                    |
| CFI                      | $> 0,95$       | $> 0,90$              | 0,99                    |
| GFI                      | $\geq 0,90$    | 0,89-0,85             | 0,99                    |
| RMSEA                    | $\leq 0,05$    | 0,06-0,08             | 0,03                    |

Modelin düzeltme sonrası uyumluluk indeksleri, ki-kare/serbestlik derecesi ( $\chi^2/df$ ) 1,502; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,997; uyum iyiliği indeksi (GFI) 0,992 ve yaklaşık hataların ortalama kökü (RMSEA=0,036) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.337). Buna dayanarak; kullanılan veriler ile kurulan modelin iyi uyum sağladığı yani ölçeğin geçerli olduğunu ifade etmek mümkündür.

### 3.9.4. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Örgütsel bağlılık ile ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 23, 24 ve 25'te verilmiştir.

Tablo 23.

*Örgütsel Bağlılık KMO ve Bartlett's Test Tablosu*

| KMO ve Bartlett's Testi                 |         |          |
|-----------------------------------------|---------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği |         | ,858     |
| Bartlett Küresellik Testi               | Ki-Kare | 3198,413 |
|                                         | df      | 153      |
|                                         | Sig.    | ,000     |

Tablo 23'te yer alan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.858 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir (en az 0.60 olmalı). Aynı tablodaki Bartlett Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig.=0.000), anlamlı olması ( $p<0.05$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörlerin toplam açıklanan varyans miktarları Tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 24.

*Örgütsel Bağlılık Toplam Açıklanan Varyans Tablosu*

| Toplam Açıklanan Varyans |                |              |             |                                  |              |             |                                   |              |             |
|--------------------------|----------------|--------------|-------------|----------------------------------|--------------|-------------|-----------------------------------|--------------|-------------|
| Bileşen                  | İlk Özdeğerler |              |             | Kare Yüklerin Çıkarma Toplamları |              |             | Kare Yüklerin Döndürme Toplamları |              |             |
|                          | Toplam         | % of Varyans | Kümülatif % | Toplam                           | % of Varyans | Kümülatif % | Toplam                            | % of Varyans | Kümülatif % |
| 1                        | 5,594          | 31,076       | 31,076      | 5,594                            | 31,076       | 31,076      | 4,705                             | 26,138       | 26,138      |
| 2                        | 3,173          | 17,629       | 48,705      | 3,173                            | 17,629       | 48,705      | 3,222                             | 17,902       | 44,040      |
| 3                        | 1,764          | 9,799        | 58,504      | 1,764                            | 9,799        | 58,504      | 2,604                             | 14,464       | 58,504      |
| 4                        | ,977           | 5,430        | 63,934      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 5                        | ,846           | 4,703        | 68,637      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 6                        | ,788           | 4,378        | 73,014      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 7                        | ,710           | 3,944        | 76,958      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 8                        | ,549           | 3,048        | 80,007      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 9                        | ,500           | 2,776        | 82,783      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 10                       | ,469           | 2,603        | 85,386      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 11                       | ,424           | 2,353        | 87,739      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 12                       | ,395           | 2,195        | 89,935      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 13                       | ,383           | 2,127        | 92,062      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 14                       | ,364           | 2,020        | 94,081      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 15                       | ,304           | 1,686        | 95,768      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 16                       | ,283           | 1,572        | 97,339      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 17                       | ,258           | 1,434        | 98,773      |                                  |              |             |                                   |              |             |
| 18                       | ,221           | 1,227        | 100,000     |                                  |              |             |                                   |              |             |

Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 24'e göre özdeğerleri (eigenvalues) 1'den büyük toplam üç faktör olduğu ve bu faktörlerin varyansın toplam olarak yaklaşık % 59'unu açıkladığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait maddelerin faktör yüklerini gösteren Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Component Matrix) Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25.

*Örgütsel Bağlılık Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu*

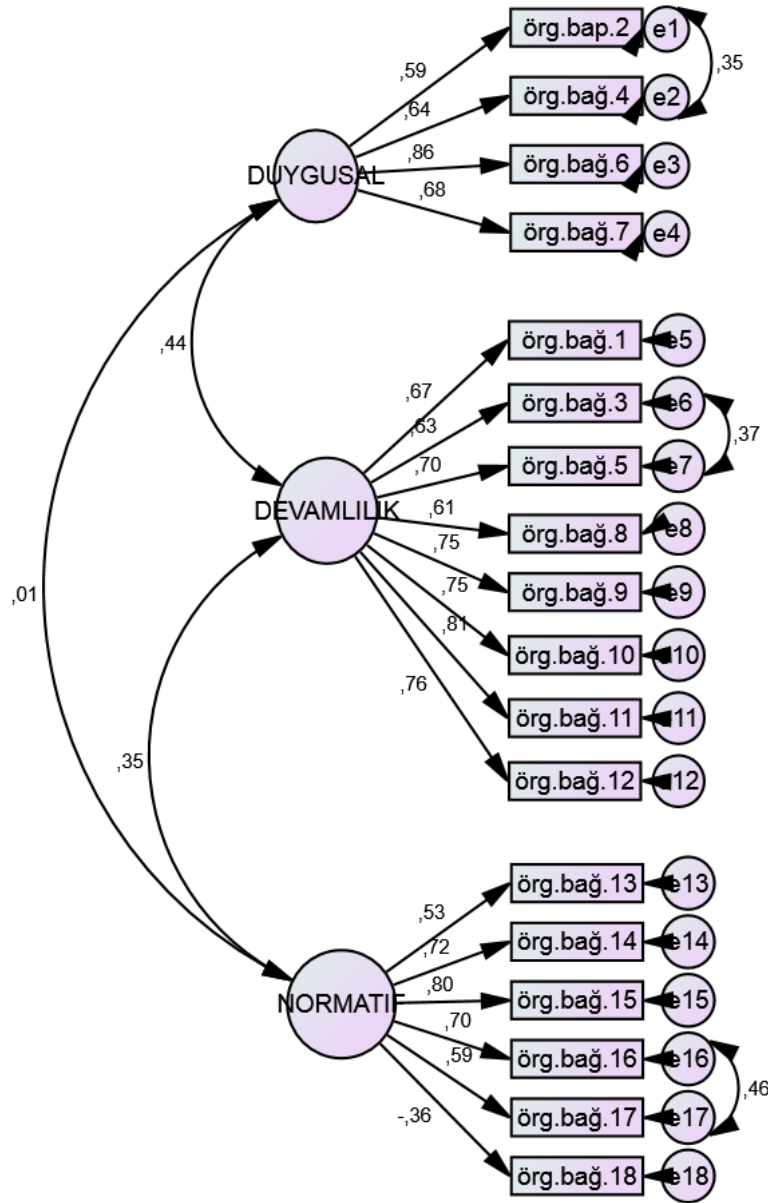
| Madde                    | Bileşenler               |                             |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
|                          | Duygusal bağlılık<br>(1) | Devamlılık bağlılığı<br>(2) | Normatif bağlılık<br>(3) |
| örgütsel bağlılık soru1  |                          | ,727                        |                          |
| örgütsel bağlılık soru2  | ,768                     |                             |                          |
| örgütsel bağlılık soru3  |                          | ,728                        |                          |
| örgütsel bağlılık soru4  | ,822                     |                             |                          |
| örgütsel bağlılık soru5  |                          | ,778                        |                          |
| örgütsel bağlılık soru6  | ,804                     |                             |                          |
| örgütsel bağlılık soru7  | ,692                     |                             |                          |
| örgütsel bağlılık soru8  |                          | ,615                        |                          |
| örgütsel bağlılık soru9  |                          | ,692                        |                          |
| örgütsel bağlılık soru10 |                          | ,762                        |                          |
| örgütsel bağlılık soru11 |                          | ,789                        |                          |
| örgütsel bağlılık soru12 |                          | ,811                        |                          |
| örgütsel bağlılık soru13 |                          |                             | ,700                     |
| örgütsel bağlılık soru14 |                          |                             | ,691                     |
| örgütsel bağlılık soru15 |                          |                             | ,733                     |
| örgütsel bağlılık soru16 |                          |                             | ,819                     |
| örgütsel bağlılık soru17 |                          |                             | ,773                     |
| örgütsel bağlılık soru18 |                          |                             | -,472                    |

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Ölçeğe ait maddelerin tam olarak hangi faktör altında yüklendiğini daha kolay yorumlayabilmek için Varimax döndürme yöntemi uygulanmış olup Tablo 25'te döndürme işlemi sonrası maddelerin hangi faktörlere yüklendikleri ve faktör yük değerlerini göstermektedir. Tabloya bakıldığında duygusal bağlılık ile ilgili maddelerin tamamının birinci faktörde toplanması gerekirken *örgütsel bağlılık soru 1*, *örgütsel*

*bağlılık soru 3 ve örgütsel bağlılık soru 5* maddelerinin devamlılık bağlılığı faktörünün altında yer aldığı görülmektedir. Bununla beraber devamlılık bağlılığı ile ilgili maddelerden *örgütsel bağlılık soru 7* maddesi duygusal bağlılık faktörünün altında yer almaktadır. Normatif bağlılıkta ise ilgili tüm maddeler normatif bağlılık faktöründe toplanmıştır. Söz konusu maddenin faktör dağılımı ölçeğin orijinal formu ile uyumlu olmasa da örgütsel bağlılık ölçeği gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde 18 maddeli 3 faktörlü olarak elde edilen sonucun; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen; Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan orijinal formu ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ölçek yapısının bu çalışma için toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacı ile yapısal eşitlik modeli (YEM) ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA), en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile uygulanmıştır. Şekil 8, tüm gözlenen değişkenlerin üç örtük değişken altında toplandığı örgütsel bağlılık için oluşturulan DFA modelini göstermektedir.



Şekil 8. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi

Keşfedici faktör analizinde bazı maddelerin ölçeğin orijinal formunda yer aldığı faktöre yüklenmediği görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizinde de ölçeğin orijinal madde dağılımı ile analiz yapıldığında model uyum indekslerinin kabul edilebilir değerlere sahip olmaması (CMIN/DF=6,570; RMSEA=.120; CFI=.763; GFI=.783) ve düzeltme önerilerinin uygulanması sonucu çıkan değerlerin de (CMIN/DF=4,749; RMSEA=.099; CFI=.843; GFI=.853) kabul edilebilir değerlere ulaşmaması sebebi ile maddeler keşfedici faktör analizinde yüklendiği şekilde modele dahil edilmiştir. Şekil 6'da görüldüğü gibi yine model uyum iyiliğini yükseltmek için düzeltme önerileri

dikkate alınarak bazı gözlenen değişkenler arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait model uyum indeksleri Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26.

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İndeksleri*

| Referans Uyum İndeksleri | İyi Uyum       | Kabul Edilebilir Uyum | Modelin Uyum indeksleri |
|--------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| ( $\chi^2$ uyum testi)   | ( $p > 0.05$ ) | -                     | ( $p < 0.05$ )          |
| ( $\chi^2/df$ )          | $\leq 3$       | $\leq 4-5$            | 3,7                     |
| IFI                      | $\geq 0,95$    | 0,94-0,90             | 0,9                     |
| TLI                      | $\geq 0,95$    | 0,94-0,90             | 0,9                     |
| CFI                      | $> 0,95$       | $> 0,90$              | 0,9                     |
| GFI                      | $\geq 0,90$    | 0,89-0,85             | 0,87                    |
| RMSEA                    | $\leq 0,05$    | 0,06-0,08             | 0,08                    |

Tablo 26'da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeğine ait model uyumluluk indekslerinden ( $\chi^2/df$ ), IFI, TLI, CFI, GFI ve RMSEA indekslerinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin örgütsel bağlılık ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (üç faktörlü model) ile uyumunu gösterse de ölçeğin orijinal formunda yer aldığından farklı olarak örgütsel bağlılığa ait üç madde (*örgütsel bağlılık soru 1, örgütsel bağlılık soru 3 ve örgütsel bağlılık soru 5*) devamlılık faktörünün altında ve devamlılık faktörüne ait bir madde (*örgütsel bağlılık soru 7*) duygusal bağlılık faktörünün altında yer almıştır.

### 3.10. Korelasyon Analizi

Korelasyon iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı ilişki miktarını gösteren değeri belirtmekte ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve bu ilişkinin derecesi hakkında bilgi vermektedir. Korelasyon analizinde de amaç değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemektir. Bu çalışmada korelasyon analizi için sıklıkla kullanılan Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı +1 ile -1 arasında değer almakla beraber; 0-0.3 arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf, 0.3-0.7 arasında değerler

alıyorsa orta ve 0.7-1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu yorumunu yapmak mümkündür (Gündüz ve Şahin, 2016, s.264). Tablo 27'de akış deneyimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 27.

*Korelasyon Analizi Sonuçları*

|                       |                      | Akış<br>Deneyimi | İş<br>Tatmini | Örgütsel<br>Bağlılık | Hizmetkâr<br>Liderlik |
|-----------------------|----------------------|------------------|---------------|----------------------|-----------------------|
| Akış<br>Deneyimi      | Pearson              | 1                | ,711**        | ,551**               | ,506**                |
|                       | Korelasyonu          |                  |               |                      |                       |
|                       | Sig. (çift kuyruklu) |                  | ,000          | ,000                 | ,000                  |
|                       | N                    | 386              | 386           | 386                  | 386                   |
| İş Tatmini            | Pearson              | ,711**           | 1             | ,634**               | ,578**                |
|                       | Korelasyonu          |                  |               |                      |                       |
|                       | Sig. (çift kuyruklu) | ,000             |               | ,000                 | ,000                  |
|                       | N                    | 386              | 386           | 386                  | 386                   |
| Örgütsel<br>Bağlılık  | Pearson              | ,551**           | ,634**        | 1                    | ,592**                |
|                       | Korelasyonu          |                  |               |                      |                       |
|                       | Sig. (çift kuyruklu) | ,000             | ,000          |                      | ,000                  |
|                       | N                    | 386              | 386           | 386                  | 386                   |
| Hizmetkâr<br>Liderlik | Pearson              | ,506**           | ,578**        | ,592**               | 1                     |
|                       | Korelasyonu          |                  |               |                      |                       |
|                       | Sig. (çift kuyruklu) | ,000             | ,000          | ,000                 |                       |
|                       | N                    | 386              | 386           | 386                  | 386                   |

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (çift kuyruklu).

Elde edilen bulgulara göre akış deneyimi ile iş tatmini ( $r(386)=.711$ ,  $p<0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r(386)=.551$ ,  $p<0,01$ ) ve hizmetkâr liderlik ( $r(386)=.506$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık ( $r(386)=.634$ ,  $p<0,01$ ) ve hizmetkâr liderlik ( $r(386)=.578$ ,  $p<0,01$ ) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Son olarak örgütsel bağlılığın hizmetkâr liderlik ( $r(386)=.592$ ,  $p<0,01$ ) ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Korelasyon analiz sonuçları araştırma değişkenlerinin hepsinin arasında anlamlı, pozitif yönlü ve en az orta seviyede bir ilişki olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifade ile araştırma değişkenleri birlikte artma ya da birlikte azalma eğilimindedirler.

### 3.11. Hipotez Testleri

#### 3.11.1. Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın ilk hipotezi hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

$H_1$  : Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Bağımsız değişken hizmetkâr liderliğin bağımlı değişkenlerden biri olan iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığı, varsa bu ilişkinin ilişkinin şiddeti, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesi, bağımlı değişkenle ilgili ileriye dönük tahminlerde bulunmaya imkan verip vermediği gibi sorulara regresyon analizi ile cevap vermek mümkündür.

Regresyon modellerinde Beta değeri, modeldeki bağımlı değişkende meydana gelecek bir değişimi açıklamadaki katkıyı karşılaştırmak için kullanılan standardize edilmiş regresyon katsayısını göstermektedir. Basit regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiye (r) eşittir. Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. F değeri modellerin anlamlılık düzeyini göstermektedir.  $R^2$  değeri bağımlı değişkendeki farklılıkların yüzde kaçının model tarafından açıklandığını ifade etmektedir.

$H_1$  hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 28'de özetlenmektedir.

Tablo 28.

*Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi*

| Bağımlı değişken      | Bağımsız değişken  | Standardize edilmiş |        |       |       | Uyarlanmış | Standart tahmin | $F$     |
|-----------------------|--------------------|---------------------|--------|-------|-------|------------|-----------------|---------|
|                       |                    | katsayı ( $\beta$ ) | $t$    | $P$   | $R^2$ | $R^2$      | hatası          |         |
| Model 1<br>İş tatmini | Hizmetkâr liderlik | 0.578               | 13.880 | 0.000 | 0.334 | 0.332      | 0.729           | 192.656 |

Tablo 28’de hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde F değeri (192.656), P değeri (0,000) ve  $\beta$  değeri (0,578)’dir. P’nin 0,05’ten küçük olması iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu modelde  $R^2$  değeri 0.334, düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.332’dir. Bunun anlamı iş tatmini değişkenindeki değişimin %33’ünün bu model tarafından açıklanabilmesidir. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça iş tatmininin de artacağı ve iş tatmininde meydana gelen artışın %33’ünün hizmetkâr liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. Bu regresyon modelinde, “Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” **H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmektedir.**

### 3.11.2. Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın ikinci hipotezi hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

*H<sub>2</sub> : Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Bağımsız değişken hizmetkâr liderliğin bağımlı değişkenlerden diğeri olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. H<sub>2</sub> hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 29’da özetlenmektedir.

Tablo 29.

*Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi*

| Bağımlı değişken             | Bağımsız değişken  | Standardize edilmiş |        | P     | $R^2$ | Uyarlanmış $R^2$ | Standart tahmin hatası |         |
|------------------------------|--------------------|---------------------|--------|-------|-------|------------------|------------------------|---------|
|                              |                    | katsayı ( $\beta$ ) | t      |       |       |                  |                        | F       |
| Model 2<br>Örgütsel Bağlılık | Hizmetkâr liderlik | 0.592               | 14.396 | 0.000 | 0.351 | 0.349            | 0.491                  | 207.247 |

Tablo 29’da hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde F değeri (207.247), P değeri (0,000) ve  $\beta$  değeri

(0,592)'dir. P'nin 0,05'ten küçük olması iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu modelde  $R^2$  değeri 0.351, düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.349'dur. Bunun anlamı örgütsel bağlılık değişkenindeki değişimin %35'inin bu model tarafından açıklanabilmesidir. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağı ve örgütsel bağlılıkta meydana gelen artışın %35'inin hizmetkâr liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. Bu regresyon modelinde, "Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır." **H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmektedir.**

### 3.11.3. Hizmetkâr Liderlik ile Akış Deneyimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın üçüncü hipotezi hizmetkâr liderliğin akış deneyimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

*H<sub>3</sub> : Hizmetkâr Liderliğin Akış Deneyimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Hizmetkâr liderliğin akış deneyimi üzerindeki etkisini analiz etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. H<sub>3</sub> hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 30'da özetlenmektedir.

Tablo 30.

*Hizmetkâr Liderliğin Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi*

| Bağımlı değişken      | Bağımsız değişken  | Standardize edilmiş katsayı ( $\beta$ ) | $t$    | $P$   | $R^2$ | Uyarlanmış $R^2$ | Standart tahmin hatası | $F$     |
|-----------------------|--------------------|-----------------------------------------|--------|-------|-------|------------------|------------------------|---------|
| Model 3 Akış Deneyimi | Hizmetkâr liderlik | 0.506                                   | 11.482 | 0.000 | 0.256 | 0.254            | 0.622                  | 131.838 |

Tablo 30'da hizmetkâr liderlik ile akış deneyimi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde F değeri (131.838), P değeri (0,000) ve  $\beta$  değeri (0,506)'dır. P'nin 0,05'ten küçük olması iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu modelde  $R^2$  değeri 0.256, düzeltilmiş

$R^2$  değeri 0.254'tür. Bunun anlamı akış deneyimi değişkenindeki değişimin yaklaşık %26'sının bu model tarafından açıklanabilmesidir. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça akış deneyiminin de artacağı ve akış deneyiminde meydana gelen artışın yaklaşık %26'sının hizmetkâr liderlikten kaynaklandığı söylenebilir. Bu regresyon modelinde, "Hizmetkâr liderliğin Akış Deneyimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır." **H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir.**

#### 3.11.4. Akış Deneyimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın dördüncü hipotezi akış deneyiminin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

*H<sub>4</sub>: Akış Deneyiminin İş Tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Akış deneyiminin iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. H<sub>4</sub> hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 31'de özetlenmektedir.

Tablo 31.

*Akış Deneyiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi*

| Bağımlı değişken      | Bağımsız değişken | Standardize edilmiş |  | $t$    | $P$   | $R^2$ | Standart                 |         |
|-----------------------|-------------------|---------------------|--|--------|-------|-------|--------------------------|---------|
|                       |                   | katsayı ( $\beta$ ) |  |        |       |       | Uyarlanmış tahmin hatası | $F$     |
| Model 4<br>İş tatmini | Akış deneyimi     | 0.711               |  | 19.837 | 0.000 | 0.506 | 0.505                    | 0.628   |
|                       |                   |                     |  |        |       |       |                          | 393.656 |

Tablo 31'de akış deneyiminin iş tatmini üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde  $F$  değeri (393.656),  $P$  değeri (0,000) ve  $\beta$  değeri (0,711)'dir.  $P$ 'nin 0,05'ten küçük olması iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu modelde  $R^2$  değeri 0.506, düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.505'tir. Bunun anlamı iş tatmini değişkenindeki değişimin yaklaşık %51'inin bu model tarafından açıklanabilmesidir. Bu durumda akış deneyimi arttıkça iş tatmininin de artacağı ve iş tatmininde meydana gelen artışın yaklaşık %51'inin akış

deneyiminden kaynaklandığı söylenebilir. Bu regresyon modelinde, “Akış deneyiminin iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” **H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmektedir.**

### 3.11.5. Akış Deneyimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın beşinci hipotezi akış deneyiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

*H<sub>5</sub>: Akış Deneyiminin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.*

Akış deneyiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. H<sub>5</sub> hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 32'de özetlenmektedir.

Tablo 32.

*Akış Deneyiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi*

| Bağımlı değişken         | Bağımsız değişken | Standardize edilmiş katsayı ( $\beta$ ) | $t$    | $P$   | $R^2$ | Uyarlanmış $R^2$ | Standart tahmin hatası | $F$     |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------------|--------|-------|-------|------------------|------------------------|---------|
| Model5 Örgütsel Bağlılık | Akış Deneyimi     | 0.551                                   | 12.934 | 0.000 | 0.303 | 0.302            | 0.508                  | 167.294 |

Tablo 32’de akış deneyiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Tablodaki veriler incelendiğinde F değeri (167.294), P değeri (0,000) ve  $\beta$  değeri (0,551)’dir. P’nin 0,05’ten küçük olması iki değişken arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu modelde  $R^2$  değeri 0.303, düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.302’dir. Bunun anlamı örgütsel bağlılık değişkenindeki değişimin %30’unun bu model tarafından açıklanabilmesidir. Bu durumda akış deneyimi arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağı ve örgütsel bağlılıkta meydana gelen artışın %30’unun akış deneyiminden kaynaklandığı söylenebilir. Bu regresyon modelinde, “Akış deneyiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” **H<sub>5</sub> hipotezi desteklenmektedir.**

### 3.11.6. Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın altıncı hipotezi hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolünü belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

$H_6$  : Akış Deneyimi Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini üzerindeki etkisine aracılık eder.

Akış deneyiminin hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır.  $H_6$  hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 33'te özetlenmektedir.

Tablo 33.

*Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli*

| Model              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 6 (Constant)       | ,319                        | ,141       |                           | 2,273  | ,024 |
| Akış Deneyimi      | ,698                        | ,048       | ,563                      | 14,503 | ,000 |
| Hizmetkâr Liderlik | ,276                        | ,037       | ,293                      | 7,554  | ,000 |

Bağımlı değişken: iş tatmini

Tablo 33'e göre hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolünü belirlemeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup ( $p < 0.05$ ) akış deneyiminin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Çünkü çalışmanın bağımsız değişkeni olan hizmetkâr liderlik ile aracı değişken olan akış deneyimi modele birlikte dahil edildiğinde bağımsız değişkenle bağımlı değişkenler olan iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber  $\beta$  değerinin 0.578'den 0.293'e düşmüş olması ilişkide azalma meydana geldiğini göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 34'te yer alan

BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0(sıfır) değeri yer almıyorsa aracılık etkisi var demektir.

Tablo 34.

*Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı*

Model : 4

Y : İş Tatmini

X : Hizmetkâr Liderlik

M : Akış Deneyimi

Örneklem

Sayısı: 386

Bağımlı Değişken:

Akış Deneyimi

Model Özeti

| R     | R-sq  | MSE   | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|----------|--------|----------|-------|
| ,5055 | ,2556 | ,3865 | 131,8376 | 1,0000 | 384,0000 | ,0000 |

Model

|                    | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|--------------------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| Sabit              | 1,9491 | ,1108 | 17,5937 | ,0000 | 1,7313 | 2,1670 |
| Hizmetkâr Liderlik | ,3839  | ,0334 | 11,4821 | ,0000 | ,3182  | ,4497  |

Bağımlı Değişken:

İş Tatmini

Model Özeti

| R     | R-sq  | MSE   | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|----------|--------|----------|-------|
| ,7551 | ,5702 | ,3442 | 254,0174 | 2,0000 | 383,0000 | ,0000 |

Model

|           | coeff | se    | t       | p     | LLCI  | ULCI  |
|-----------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|
| Sabit     | ,3193 | ,1405 | 2,2726  | ,0236 | ,0430 | ,5955 |
| Hiz. Lid. | ,2763 | ,0366 | 7,5542  | ,0000 | ,2044 | ,3482 |
| Akış Den. | ,6984 | ,0482 | 14,5034 | ,0000 | ,6038 | ,7931 |

X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ

X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

| Effect | se    | t      | p     | LLCI  | ULCI  |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| ,2763  | ,0366 | 7,5542 | ,0000 | ,2044 | ,3482 |

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

|               | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|---------------|--------|--------|----------|----------|
| Akış Deneyimi | ,2682  | ,0359  | ,1987    | ,3412    |

ANALİZ NOTLARI VE HATALAR

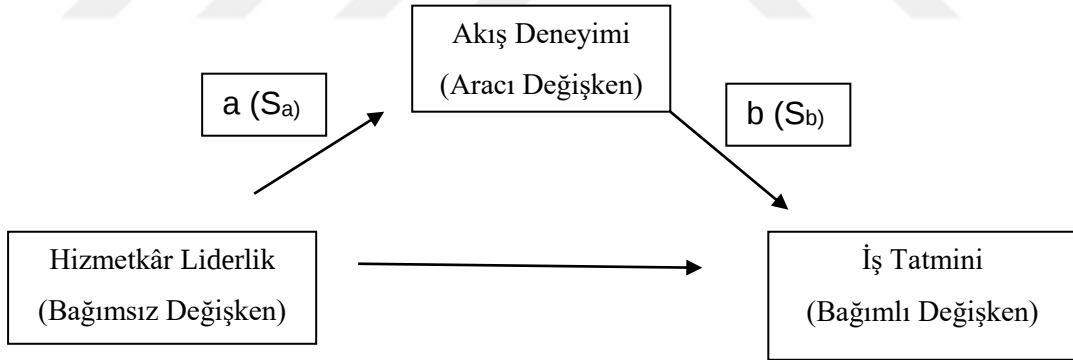
Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 5000

Tablo 34'te yer alan çıktılar regresyon modelleri sonuçlarımızla aynı olmakla beraber "x'in y üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki direkt etkisi, hizmetkâr liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde iş tatmini üzerindeki direkt etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise akışın aracılık etkisini değerlendireceğimiz değerleri içermektedir. Hayes'e göre (2018) BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldığı değerler arasında 0(sıfır) olmadığı takdirde aracılık etkisi vardır dememiz mümkündür. Tablodan anlaşılaacağı üzere BootLLCI (0.1987) ve BootULCI (0.3412) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından akışın aracılık etkisi vardır.

Aracılık etkisini ölçmek için başka bir test de Sobel Test'tir. Sobel testi, aracı değişken eklendikten sonra bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide düşüş gözlemlendiyse bunu tespit etmek için kullanılmaktadır (Sobel, 1982). Başka bir ifadeyle, bu test aracı değişkenin önemli olup olmadığını ölçmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi aracı değişken modele dahil edilmişken inceleyip yorumlanmasını sağlamaktadır (Yılmaz ve İlhan Dalbudak, 2018, s.4).

Sobel test ile hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 9. Aracılık modeli 1

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.

S<sub>a</sub>: standart a hatası

b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.

S<sub>a</sub>: standart b hatası

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolünün test edildiği ve anlamlı bulunan ( $p < 0,05$ ) Sobel test sonuçları Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35.

*Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Sobel Test*

| Input     |       |            | Test Statistic | Std. Error | P-Value |
|-----------|-------|------------|----------------|------------|---------|
| <i>a</i>  | 0.384 | Sobel test | 10,06363791    | 0.03365463 | 0       |
| <i>b</i>  | 0.882 |            |                |            |         |
| <i>Sa</i> | 0.033 |            |                |            |         |
| <i>Sb</i> | 0.044 |            |                |            |         |

Kaynak: <http://quantpsy.org/sobel/sobel>

Sobel Test'in anlamlı çıkması (p:0) akışın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizi, SPSS Process sonuçları ve Sobel Testi sonuçlarına göre " Akış Deneyimi Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini üzerindeki etkisine aracılık eder." **H<sub>6</sub> hipotezi desteklenmektedir.**

### 3.11.7. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın yedinci hipotezi hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolünü belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

*H<sub>7</sub> : Akış Deneyimi Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisine aracılık eder.*

Akış deneyiminin hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmıştır. H<sub>7</sub> hipotezini test etmek için oluşturulan regresyon modeli Tablo 33'te özetlenmektedir.

Tablo 36.

*Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Regresyon Modeli*

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 7     | (Constant)         | 1,444                       | ,110       |                           | 13,168 | ,000 |
|       | Akış Deneyimi      | ,285                        | ,038       | ,338                      | 7,595  | ,000 |
|       | Hizmetkâr Liderlik | ,270                        | ,029       | ,421                      | 9,467  | ,000 |

Bağımlı değişken: örgütsel bağlılık

Tablo 36'ya göre hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolünü belirlemeye yönelik regresyon modeli anlamlı bulunmuş olup ( $p < 0.05$ ) akış deneyiminin kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Çünkü çalışmanın bağımsız değişkeni olan hizmetkâr liderlik ile aracı değişken olan akış deneyimi modele birlikte dahil edildiğinde bağımsız değişkenle bağımlı değişkenler olan örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber  $\beta$  değerinin 0.592'den 0.421'e düşmüş olması ilişkide azalma meydana geldiğini göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ile de test edilmiştir. SPSS Process aracılık değerlendirmesini belirli bir güven aralığı için gerçekleştirmektedir. Tablo 37'de yer alan BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldıkları değerler arasında 0(sıfır) değeri yer almıyorsa aracılık etkisi var demektir.

Tablo 37.

*Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Spss Process Çıktısı*

Model : 4

Y : Örgütsel Bağlılık

X : Hizmetkâr Liderlik

M : Akış Deneyimi

Örneklem

Sayısı: 386

Bağımlı Değişken:

Akış Deneyimi

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|----------|--------|----------|-------|
| ,5055 | ,2556 | ,3865 | 131,8376 | 1,0000 | 384,0000 | ,0000 |

Model

|                    | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|--------------------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| Sabit              | 1,9491 | ,1108 | 17,5937 | ,0000 | 1,7313 | 2,1670 |
| Hizmetkâr Liderlik | ,3839  | ,0334 | 11,4821 | ,0000 | ,3182  | ,4497  |

Bağımlı Değişken:

Örgütsel Bağlılık

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|----------|--------|----------|-------|
| ,6599 | ,4355 | ,2097 | 147,7579 | 2,0000 | 383,0000 | ,0000 |

Model

|           | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|-----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| Sabit     | 1,4442 | ,1097 | 13,1682 | ,0000 | 1,2285 | 1,6598 |
| Hiz.Lid.  | ,2703  | ,0285 | 9,4665  | ,0000 | ,2141  | ,3264  |
| Akış Den. | ,2855  | ,0376 | 7,5947  | ,0000 | ,2116  | ,3594  |

#### X'İN Y ÜZERİNDEKİ DOĞRUDAN VE DOLAYLI ETKİLERİ

X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi:

| Effect | se    | t      | p     | LLCI  | ULCI  |
|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| ,2703  | ,0285 | 9,4665 | ,0000 | ,2141 | ,3264 |

X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkisi:

| Effect  | BootSE | BootLLCI | BootULCI    |
|---------|--------|----------|-------------|
| akışort | ,1096  | ,0194    | ,0735 ,1509 |

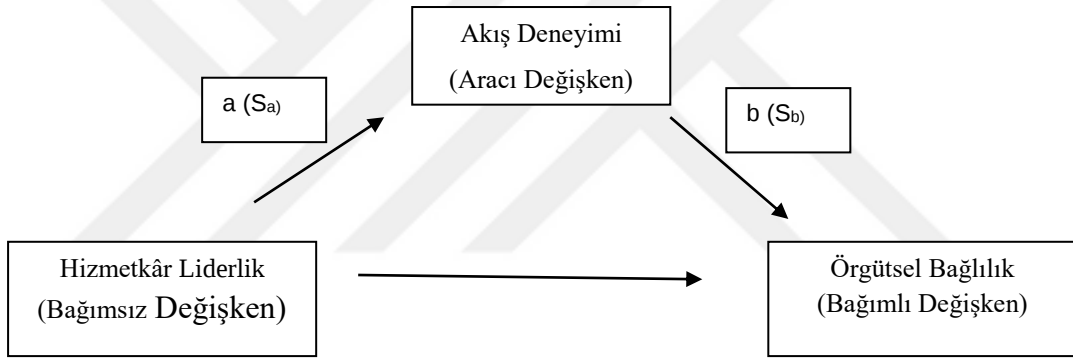
#### ANALİZ NOTLARI VE HATALAR

Çıktıdaki tüm güven aralıkları için güven düzeyi: 95,0000

Yüzdelik önyükleme güven aralıkları için önyükleme örneği sayısı: 5000

Tablo 37'de yer alan çıktılar regresyon modelleri sonuçlarımızla aynı olmakla beraber "direct and indirect effects of x on y" bölümünde yer alan değerler aracılık etkisine yöneliktir. X'in Y üzerindeki direkt etkisi, hizmetkâr liderliğin aracı değişkenden bağımsız şekilde örgütsel bağlılık üzerindeki direkt etkisini göstermektedir. X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi bölümü ise akışın aracılık etkisini değerlendireceğimiz değerleri içermektedir. Hayes'e göre (2018) BootLLCI ve BootULCI göstergelerinin aldığı değerler arasında 0 (sıfır) olmadığı takdirde aracılık etkisi vardır dememiz mümkündür. Tablodan anlaşılabacağı üzere BootLLCI (0.0735) ve BootULCI (0.1509) değerleri arasında 0 (sıfır) yer almadığından akışın aracılık etkisi vardır.

Sobel Test ile hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde de akış deneyiminin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 10. Aracılık modeli 2

a: bağımsız değişken ve aracı arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.

$S_a$ : standart a hatası

b: aracı ve bağımlı değişken arasındaki ilişki için standartlaştırılmamış regresyon katsayısı.

$S_b$ : standart b hatası

Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolünün test edildiği ve anlamlı bulunan ( $p < 0,05$ ) Sobel test sonuçları Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38.

*Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Akış Deneyiminin Aracılık Rolünü Belirlemeye Yönelik Sobel Test*

| Input     |       |            | Test Statistic | Std. Error | P-Value |
|-----------|-------|------------|----------------|------------|---------|
| <i>a</i>  | 0.384 | Sobel test | 8.64545798     | 0.02065362 | 0       |
| <i>b</i>  | 0.465 |            |                |            |         |
| <i>Sa</i> | 0.033 |            |                |            |         |
| <i>Sb</i> | 0.036 |            |                |            |         |

Kaynak: <http://quantpsy.org/sobel/sobel>

Sobel Test'in anlamlı çıkması (p:0) akışın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizi, SPSS Process sonuçları ve Sobel Testi sonuçlarına göre " Akış Deneyimi Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisine aracılık eder." **H<sub>7</sub> hipotezi desteklenmektedir.**

### **3.11.8. İş Tatmininin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Hipotez Testi**

Araştırmanın sekizinci hipotezi iş tatmininin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

*H<sub>8</sub>: İş Tatmini Bazı Demografik Özelliklere Göre (Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Çalışma Süresi, Unvan) Farklılık Göstermektedir.*

Araştırmada inceleme konusu değişkenlerden iş tatmini açısından katılımcıların demografik özelliklerine göre ayrıldıkları gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik oluşturulan hipotezin testi için t-testi (iki grup arasında ise) ve Anova testi (ikiden fazla grup arasında ise) yapılmıştır.

Katılımcıların iş tatminlerinin cinsiyet faktörüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 386 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Bağımsız örneklem T testi sonuçları Tablo 39 ve Tablo 40'da yer almaktadır.

Tablo 39.

*İş Tatminine Yönelik Cinsiyet Faktörüne Göre T Testi ile İlgili Tanımlayıcı Tablo*

| Araştırma  |          |     |          | Std.  | Std. Hata  |
|------------|----------|-----|----------|-------|------------|
| Değişkeni  | Cinsiyet | N   | Ortalama | Sapma | Ortalaması |
| İş Tatmini | Kadın    | 93  | 3,36     | ,763  | ,079       |
|            | Erkek    | 293 | 3,42     | ,931  | ,054       |

Tablo 39'da örneklem büyüklüğü (N), örneklem iş tatminine ait ortalaması, örneklem iş tatminine ait standart sapması ve standart hata ortalamasına yer verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların iş tatmini ortalamaları 3,36 (S.S.=.763) iken, erkek çalışanların iş tatmini ortalamaları 3,42 (S.S.=.931) dir. Bağımsız T Testi için grup istatistiklerinin yer aldığı tablo değerleri T testi sonuçları olmadan bir anlam ifade etmemekte olup Tablo 40'ta yer alan Bağımsız Örneklem T testi sonuçlarına göre elde edilen bulguların ilgili hipotezin destekleyip desteklemediği ortaya konmaktadır.

Tablo 40.

*İş Tatminine Yönelik Cinsiyet Faktörüne Göre T Testi Sonuçları*

| Bağımsız Örneklem T-Testi |                            |                                |      |                                 |         |                 |            |                 |                        |        |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|------|---------------------------------|---------|-----------------|------------|-----------------|------------------------|--------|
|                           |                            | Varyansların Homojenliği Testi |      | Ortalamaların Homojenliği Testi |         |                 |            |                 |                        |        |
|                           |                            | F                              | Sig. | t                               | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkı | Std. Hata Farkı | 95% Fark Güven Aralığı |        |
|                           |                            |                                |      |                                 |         |                 |            |                 | Düşük                  | Yüksek |
| İş Tatmini                | Varyanslar homojen ise     | 4,832                          | ,029 | -,564                           | 384     | ,573            | -,060      | ,106            | -,269                  | ,149   |
|                           | Varyanslar homojen değilse |                                |      | -,625                           | 186,306 | ,533            | -,060      | ,096            | -,249                  | ,129   |
| Örgütsel Bağlılık         | Varyanslar homojen ise     | 1,895                          | ,169 | -,271                           | 384     | ,786            | -,020      | ,072            | -,162                  | ,123   |
|                           | Varyanslar homojen değilse |                                |      | -,282                           | 165,569 | ,778            | -,020      | ,070            | -,157                  | ,118   |

İş tatmini değişkeninin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 386 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Tablo 39 ve Tablo 40'ta T testi

sonuçları yer almakta olup elde edilen bulgulara göre çalışanların iş tatminlerinde cinsiyete göre herhangi bir fark bulunmamıştır.

Bağımsız örneklem T testi yorumlanırken Levene Testi (Homojenlik Testi) anlamsız çıkarsa hizasındaki satırdaki (Varyanslar homojen ise), anlamlı çıkarsa bir alt satırdaki (Varyanslar homojen değilse) Sig.(2-tailed) değerine bakılarak yorumlama yapılmalıdır. Tablo 37'de görüldüğü üzere Levene testinin hizasında ya da bir alt satırında yer alan tüm Sig.(2-tailed) değerleri anlamsız çıktığından ( $p>0,05$ ) Levene testinin anlamlı ya da anlamsız çıktığına bakılmaksızın iş tatmininin cinsiyete göre farklılaşmadığını söylemek mümkündür.

İş tatminine yönelik medeni durum faktörüne göre T testine ilişkin bulgular Tablo 41'de ve Tablo 42'de verilmiştir.

Tablo 41.

*İş Tatminine Yönelik Medeni Duruma Göre T Testi ile İlgili Tanımlayıcı Tablo*

| Araştırma Değişkeni | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata Ortalaması |
|---------------------|----------|-----|----------|------------|----------------------|
| İş Tatmini          | Bekar    | 93  | 3,33     | ,834       | ,086                 |
|                     | Evli     | 293 | 3,43     | ,910       | ,053                 |

Tablo 41'de örneklem büyüklüğü (N), örneklemin iş tatminine ait ortalaması, örneklemin iş tatminine ait standart sapması ve standart hata ortalamasına yer verilmiştir. Buna göre bekar çalışanların iş tatmini ortalamaları 3,33 (S.S.=.834) iken, evli çalışanların iş tatmini ortalamaları 3,43 (S.S.=.910) tür. Bağımsız T Testi için grup istatistiklerinin yer aldığı tablo değerleri T testi sonuçları olmadan bir anlam ifade etmemekte olup Tablo 42'de yer alan Bağımsız Örneklem T testi sonuçlarına göre elde edilen bulguların ilgili hipotezin destekleyip desteklemediği ortaya konmaktadır.

Tablo 42.

*İş Tatminine Yönelik Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları*

| <b>Bağımsız Örneklem T-Testi</b> |                            |                                |      |                                 |         |                 |            |                 |                        |        |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------|---------------------------------|---------|-----------------|------------|-----------------|------------------------|--------|
|                                  |                            | Varyansların Homojenliği Testi |      | Ortalamaların Homojenliği Testi |         |                 |            |                 |                        |        |
|                                  |                            | F                              | Sig. | t                               | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkı | Std. Hata Farkı | 95% Fark Güven Aralığı |        |
|                                  |                            |                                |      |                                 |         |                 |            |                 | Düşük                  | Yüksek |
| İş Tatmini                       | Varyanslar homojen ise     | 2,631                          | ,106 | -,942                           | 384     | ,347            | -,100      | ,106            | -,309                  | ,109   |
|                                  | Varyanslar homojen değilse |                                |      | -,986                           | 167,270 | ,325            | -,100      | ,102            | -,301                  | ,100   |

Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 396 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Tablo 41 ve Tablo 42'de T testi sonuçları yer almakta olup elde edilen bulgulara göre çalışanların iş tatminlerinde medeni duruma göre herhangi bir fark bulunmamıştır.

Bağımsız örneklem T testi yorumlanırken Levene Testi anlamsız çıkarsa hizasındaki satırdaki (Varyanslar homojen ise), anlamlı çıkarsa bir alt satırdaki (Equal Varyanslar homojen değilse) Sig.(2-tailed) değerine bakılarak yorumlama yapılmalıdır. Tablo 42'de de görüldüğü üzere Levene testinin hizasında ya da bir alt satırında yer alan tüm Sig.(2-tailed) değerleri anlamsız çıktığından ( $p>0,05$ ) Levene testinin anlamlı ya da anlamsız çıktığına bakılmaksızın iş tatmininin medeni duruma göre farklılaşmadığını söylemek mümkündür.

Yaş faktörüne göre iş tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Anova testine ilişkin bulgular Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43.

*Yaş Faktörüne Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi Sonuçları*

| İş Tatmini Ortalama |                 |     |                    |       |      |
|---------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
|                     | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig. |
| Gruplar Arası       | 4,253           | 3   | 1,418              | 1,851 | ,137 |
| Grup İçi            | 276,392         | 361 | ,766               |       |      |
| Toplam              | 280,654         | 364 |                    |       |      |

Yaş durumuna göre iş tatmini ile ilgili anova test tablosu incelendiğinde, yaş durumu açısından iş tatmini ortalamaları ile ilgili farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p: 0,081 > 0,05$ ).

Kurumda çalışma süresine göre iş tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Anova testine ilişkin bulgular Tablo 44'te verilmiştir.

Tablo 44.

*Çalışma Süresine Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi Sonuçları*

| İş Tatmini Ortalama |                 |     |                    |      |      |
|---------------------|-----------------|-----|--------------------|------|------|
|                     | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F    | Sig. |
| Gruplar Arası       | 2,882           | 4   | ,721               | ,904 | ,462 |
| Grup İçi            | 303,777         | 381 | ,797               |      |      |
| Toplam              | 306,660         | 385 |                    |      |      |

Kurumda çalışma süresine göre iş tatmini ile ilgili anova test tablosu incelendiğinde, çalışma süresi açısından iş tatmini ortalamaları ile ilgili farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p: 0,462 > 0,05$ ).

Unvana göre iş tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Anova testine ilişkin bulgular Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45.

*Unvana Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi Sonuçları*

| İş Tatmini Ortalama |                 |     |                    |       |      |
|---------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
|                     | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig. |
| Gruplar Arası       | 7,856           | 5   | 1,571              | 1,998 | ,078 |
| Grup İçi            | 298,803         | 380 | ,786               |       |      |
| Toplam              | 306,660         | 385 |                    |       |      |

Unvana göre iş tatmini ile ilgili anova test tablosu incelendiğinde, unvanlar açısından iş tatmini ortalamaları ile ilgili farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p: 0,078 > 0,05$ ).

İş tatmini ve demografik faktörleri genel olarak değerlendirdiğimizde elde edilen bulgulara göre, "İş Tatmini bazı demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, unvan) farklılık gösterir." **H<sub>8</sub> hipotezi desteklenmemektedir.**

### 3.11.9. Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemeye Yönelik Hipotez Testi

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik oluşturulmuş olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

*H<sub>8</sub> : Örgütsel Bağlılık Bazı Demografik Özelliklere Göre (Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Çalışma Süresi, Unvan) Farklılık Göstermektedir.*

Araştırmada inceleme konusu değişkenlerden örgütsel bağlılık açısından katılımcıların demografik özelliklerine göre ayrıldıkları gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik oluşturulan hipotezin testi için t-testi (iki grup arasında ise) ve Anova testi (ikiden fazla grup arasında ise) yapılmıştır.

Örgütsel bağlılığa yönelik cinsiyet faktörüne göre T testine ilişkin bulgular Tablo 46 ve Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 46.

*Örgütsel Bağlılığa Yönelik Cinsiyet Faktörüne Göre T Testi ile İlgili Tanımlayıcı Tablo*

| Araştırma Değişkeni | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std.  | Std. Hata  |
|---------------------|----------|-----|----------|-------|------------|
|                     |          |     |          | Sapma | Ortalaması |
| Örgütsel Bağlılık   | Kadın    | 93  | 3,19     | ,573  | ,059       |
|                     | Erkek    | 293 | 3,21     | ,619  | ,036       |

Tablo 46'da örneklem büyüklüğü (N), örneklem örgütsel bağlılığa ait ortalaması, örneklem örgütsel bağlılığa ait standart sapması ve standart hata ortalamasına yer verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları 3,19 (S.S.=.573) iken, erkek çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları 3,21 (S.S.=.619) dir. Bağımsız T Testi için grup istatistiklerinin yer aldığı tablo değerleri T testi sonuçları olmadan bir anlam ifade etmemekte olup Tablo 47'de yer alan Bağımsız Örneklem T

testi sonuçlarına göre elde edilen bulguların ilgili hipotezin destekleyip desteklemediği ortaya konmaktadır.

Tablo 47.

*Örgütsel Bağlılığa Yönelik Cinsiyet Faktörüne Göre T Testi Sonuçları*

| Bağımsız Örneklem T-Testi |                            |                                |      |                                 |         |                 |            |                 |                        |        |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|------|---------------------------------|---------|-----------------|------------|-----------------|------------------------|--------|
|                           |                            | Varyansların Homojenliği Testi |      | Ortalamaların Homojenliği Testi |         |                 |            |                 |                        |        |
|                           |                            | F                              | Sig. | t                               | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkı | Std. Hata Farkı | 95% Fark Güven Aralığı |        |
|                           |                            |                                |      |                                 |         |                 |            |                 | Düşük                  | Yüksek |
| Örgütsel Bağlılık         | Varyanslar homojen ise     | 1,895                          | ,169 | -,271                           | 384     | ,786            | -,020      | ,072            | -,162                  | ,123   |
|                           | Varyanslar homojen değilse |                                |      | -,282                           | 165,569 | ,778            | -,020      | ,070            | -,157                  | ,118   |

Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 386 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Tablo 46 ve Tablo 47'de T testi sonuçları yer almakta olup elde edilen bulgulara göre çalışanların örgütsel bağlılıklarında cinsiyete göre herhangi bir fark bulunmamıştır.

Bağımsız örneklem T testi yorumlanırken Levene Testi (Homojenlik Testi) anlamsız çıkarsa hizasındaki satırdaki (Varyanslar homojen ise), anlamlı çıkarsa bir alt satırdaki (Varyanslar homojen değilse) Sig.(2-tailed) değerine bakılarak yorumlama yapılmalıdır. Tablo 47'de görüldüğü üzere Levene testinin hizasında ya da bir alt satırında yer alan tüm Sig.(2-tailed) değerleri anlamsız çıktığından ( $p>0,05$ ) Levene testinin anlamlı ya da anlamsız çıktığına bakılmaksızın örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşmadığını söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığa yönelik medeni durum faktörüne göre T testine ilişkin bulgular Tablo 48 ve Tablo 49'da verilmiştir.

Tablo 48.

*Örgütsel Bağlılığa Yönelik Medeni Duruma Göre T Testi ile İlgili Tanımlayıcı Tablo*

| Araştırma Değişkeni | Cinsiyet | N   | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata Ortalaması |
|---------------------|----------|-----|----------|------------|----------------------|
| Örgütsel Bağlılık   | Bekar    | 93  | 3,16     | ,575       | ,060                 |
|                     | Evli     | 293 | 3,22     | ,618       | ,036                 |

Tablo 48'de örneklem büyüklüğü (N), örneklem örgütsel bağlılığa ait ortalaması, örneklem örgütsel bağlılığa ait standart sapması ve standart hata ortalamasına yer verilmiştir. Buna göre bekar çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları 3,16 (S.S.=.575) iken, evli çalışanların örgütsel bağlılık ortalamaları 3,22 (S.S.=.618) dir. Bağımsız T Testi için grup istatistiklerinin yer aldığı tablo değerleri T testi sonuçları olmadan bir anlam ifade etmemekte olup Tablo 49'da yer alan Bağımsız Örneklem T testi sonuçlarına göre elde edilen bulguların ilgili hipotezin destekleyip desteklemediği ortaya konmaktadır.

Tablo 49.

*Örgütsel Bağlılığa Yönelik Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları*

| Bağımsız Örneklem T-Testi |                            |                                |      |                                 |         |                 |            |                 |                        |       |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|------|---------------------------------|---------|-----------------|------------|-----------------|------------------------|-------|
|                           |                            | Varyansların Homojenliği Testi |      | Ortalamaların Homojenliği Testi |         |                 |            |                 |                        |       |
|                           |                            | F                              | Sig. | t                               | df      | Sig. (2-tailed) | Ort. Farkı | Std. Hata Farkı | 95% Fark Güven Aralığı |       |
|                           |                            |                                |      |                                 |         |                 |            |                 | Lower                  | Upper |
| Örgütsel Bağlılık         | Varyanslar homojen ise     | ,672                           | ,413 | -,783                           | 384     | ,434            | -,057      | ,072            | -,199                  | ,086  |
|                           | Varyanslar homojen değilse |                                |      | -,813                           | 164,930 | ,418            | -,057      | ,070            | -,194                  | ,081  |

Araştırma değişkenlerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 386 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Tablo 48 ve Tablo 49'da T testi sonuçları yer almakta olup elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılıklarında medeni duruma göre herhangi bir fark bulunmamıştır.

Bağımsız örneklem T testi yorumlanırken Levene Testi anlamsız çıkarsa hizada satırdaki (Varyanslar homojen ise), anlamlı çıkarsa bir alt satırdaki (Equal Varyanslar homojen değilse) Sig.(2-tailed) değerine bakılarak yorumlama yapılmalıdır.

Tablo 19'da da görüldüğü üzere Levene testinin hizasında ya da bir alt satırında yer alan tüm Sig.(2-tailed) değerleri anlamsız çıktığından ( $p>0,05$ ) Levene testinin anlamlı ya da anlamsız çıktığına bakılmaksızın araştırma değişkenlerinin medeni duruma göre farklılaşmadığını söylemek mümkündür.

Yaş faktörüne göre örgütsel bağlılığın farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Anova testine ilişkin bulgular Tablo 50'de verilmiştir.

Tablo 50.

*Yaş Faktörüne Göre Örgütsel Bağlılık İle İlgili Anova Testi Sonuçları*

| Örgütsel Bağlılık Ortalama |                 |     |                    |       |      |
|----------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
|                            | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig. |
| Gruplar Arası              | 2,412           | 3   | 0,804              | 2,187 | ,089 |
| Grup İçi                   | 132,763         | 361 | 0,368              |       |      |
| Toplam                     | 135,175         | 364 |                    |       |      |

Yaş durumuna göre örgütsel bağlılık ile ilgili anova test tablosu incelendiğinde, yaş durumu açısından örgütsel bağlılık ortalamaları ile ilgili farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p: 0,089>0,05$ ).

Kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılığın farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Anova testine ilişkin bulgular Tablo 51'de verilmiştir.

Tablo 51.

*Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık İle İlgili Anova Testi Sonuçları*

| Örgütsel Bağlılık Ortalama |                 |     |                    |       |      |
|----------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
|                            | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig. |
| Gruplar Arası              | 3,163           | 5   | ,633               | 1,728 | ,127 |
| Grup İçi                   | 139,114         | 380 | ,366               |       |      |
| Toplam                     | 142,277         | 385 |                    |       |      |

Kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ile ilgili anova test tablosu incelendiğinde kurumda çalışma süresi açısından örgütsel bağlılık ortalamaları ile ilgili farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p: 0,127 > 0,05$ ).

Unvana göre örgütsel bağlılığın farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Anova testine ilişkin bulgular Tablo 52'de verilmiştir.

Tablo 52.

*Unvana Göre Örgütsel Bağlılık İle İlgili Anova Testi Sonuçları*

| Örgütsel Bağlılık Ortalama |                 |     |                    |       |      |
|----------------------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
|                            | Kareler Toplamı | df  | Kareler Ortalaması | F     | Sig. |
| Gruplar Arası              | 6,526           | 5   | 1,305              | 3,654 | ,003 |
| Grup İçi                   | 135,751         | 380 | ,357               |       |      |
| Toplam                     | 142,277         | 385 |                    |       |      |

Unvana göre örgütsel bağlılık ile ilgili anova test tablosu incelendiğinde, unvanlar açısından örgütsel bağlılık ortalamaları ile ilgili farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p: 0,003 < 0,05$ )

Unvana göre örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 53'te verilmiştir.

Tablo 53.

*Unvana Göre Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı Tablo*

| Örgütsel Bağlılık Ortalama |     |          |                         |           |         |          |
|----------------------------|-----|----------|-------------------------|-----------|---------|----------|
|                            | N   | Ortalama | 95% Ortalama İçin Güven |           | Minimum | Maksimum |
|                            |     |          | Aralığı                 |           |         |          |
|                            |     |          | Alt Sınır               | Üst Sınır |         |          |
| Yönetici                   | 43  | 3,17     | 2,97                    | 3,37      | 2       | 4        |
| Memur/Veri                 |     |          |                         |           |         |          |
| Kayıt Op.                  | 90  | 3,15     | 3,02                    | 3,29      | 1       | 5        |
| Mühendis                   | 77  | 3,11     | 2,98                    | 3,24      | 2       | 5        |
| Tekniker                   | 64  | 3,35     | 3,20                    | 3,50      | 2       | 5        |
| Teknisyen                  | 82  | 3,36     | 3,25                    | 3,48      | 2       | 4        |
| Diğer                      | 30  | 2,94     | 2,72                    | 3,16      | 2       | 4        |
| Toplam                     | 386 | 3,21     | 3,15                    | 3,27      | 1       | 5        |

Tanımlayıcı tablo incelendiğinde gruplara ait ortalamalara ilişkin veriler yer almakta olup farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post Hoc Tukey testi yapılmıştır. Grup varyanslarının eşit olduğu varsayıldığında Tukey, Scheffe gibi testler gruplar arasındaki farklılık konusunda bilgi verir iken; grup varyanslarının eşit olmadığı varsayıldığında ise Dunnett gibi testler kullanılmaktadır. Grup varyansının eşit olup olmaması varsayımına ulaşmak için önce Tablo 54'te Levene testi sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 54.

*Levene Testi (Varyansların Homojenliği Testi)*

| Levene Testi (Varyansların Homojenliği Testi) |     |     |      |
|-----------------------------------------------|-----|-----|------|
| Örgütsel Bağlılık                             |     |     |      |
| Levene İstatistiği                            | df1 | df2 | Sig. |
| ,294                                          | 5   | 380 | ,916 |

Tablo 54'te görüldüğü üzere Levene Testi anlamsız çıktığından (Sig.=0,916>0,05) grup varyansının eşit (homojen) olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre grup varyansının eşit olduğu durumlarda kullanabileceğimiz testlerden Tukey testi ile çoklu karşılaştırma yapılarak hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiş olup, çıkan sonuçlar Tablo 55'te gösterilmektedir.

Tablo 55.

*Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları*

| Çoklu Karşılaştırmalar              |                            |               |               |             |               |           |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|-----------|
| Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık |                            |               |               |             |               |           |
| Tukey HSD                           |                            |               |               |             |               |           |
| Unvan                               |                            | Ortalama Fark | Standart Hata | Sig.        | Güven Aralığı |           |
|                                     |                            |               |               |             | Alt Sınır     | Üst Sınır |
| Yönetici                            | Memur/Veri Kayıt Operatörü | ,018          | ,111          | 1,000       | -,30          | ,34       |
|                                     | Mühendis                   | ,061          | ,114          | ,995        | -,26          | ,39       |
|                                     | Tekniker                   | -,182         | ,118          | ,634        | -,52          | ,16       |
|                                     | Teknisyen                  | -,194         | ,113          | ,517        | -,52          | ,13       |
|                                     | Diğer                      | ,227          | ,142          | ,603        | -,18          | ,63       |
| Memur/Veri Kayıt Operatörü          | Yönetici                   | -,018         | ,111          | 1,000       | -,34          | ,30       |
|                                     | Mühendis                   | ,043          | ,093          | ,997        | -,22          | ,31       |
|                                     | Tekniker                   | -,200         | ,098          | ,316        | -,48          | ,08       |
|                                     | Teknisyen                  | -,212         | ,091          | ,188        | -,47          | ,05       |
|                                     | Diğer                      | ,209          | ,126          | ,562        | -,15          | ,57       |
| Mühendis                            | Yönetici                   | -,061         | ,114          | ,995        | -,39          | ,26       |
|                                     | Memur/Veri Kayıt Operatörü | -,043         | ,093          | ,997        | -,31          | ,22       |
|                                     | Tekniker                   | -,243         | ,101          | ,156        | -,53          | ,05       |
|                                     | Teknisyen                  | -,255         | ,095          | ,080        | -,53          | ,02       |
|                                     | Diğer                      | ,166          | ,129          | ,792        | -,20          | ,53       |
| Tekniker                            | Yönetici                   | ,182          | ,118          | ,634        | -,16          | ,52       |
|                                     | Memur/Veri Kayıt Operatörü | ,200          | ,098          | ,316        | -,08          | ,48       |
|                                     | Mühendis                   | ,243          | ,101          | ,156        | -,05          | ,53       |
|                                     | Teknisyen                  | -,012         | ,100          | 1,000       | -,30          | ,27       |
|                                     | Diğer                      | ,409*         | ,132          | <b>,026</b> | ,03           | ,79       |
| Teknisyen                           | Yönetici                   | ,194          | ,113          | ,517        | -,13          | ,52       |
|                                     | Memur/Veri Kayıt Operatörü | ,212          | ,091          | ,188        | -,05          | ,47       |
|                                     | Mühendis                   | ,255          | ,095          | ,080        | -,02          | ,53       |
|                                     | Tekniker                   | ,012          | ,100          | 1,000       | -,27          | ,30       |
|                                     | Diğer                      | ,421*         | ,128          | <b>,014</b> | ,06           | ,79       |
| Diğer                               | Yönetici                   | -,227         | ,142          | ,603        | -,63          | ,18       |
|                                     | Memur/Veri Kayıt Operatörü | -,209         | ,126          | ,562        | -,57          | ,15       |
|                                     | Mühendis                   | -,166         | ,129          | ,792        | -,53          | ,20       |
|                                     | Tekniker                   | -,409*        | ,132          | <b>,026</b> | -,79          | -,03      |
|                                     | Teknisyen                  | -,421*        | ,128          | <b>,014</b> | -,79          | -,06      |

\*. Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 55'te gösterildiği üzere Tukey testi sonuçlarına göre "diğer unvanlar" grubunda yer alan çalışanların örgütsel bağlılıkları (Ort.=2,94) ile tekniker ve teknisyen unvanlarında çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Örgütsel bağlılık ve demografik faktörleri genel olarak değerlendirdiğimizde elde edilen bulgulara göre, "Örgütsel bağlılık bazı demografik özelliklere göre (yaş,

cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, unvan) farklılık gösterir." **H<sub>9</sub> hipotezi kısmen desteklenmektedir.**

### 3.12. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

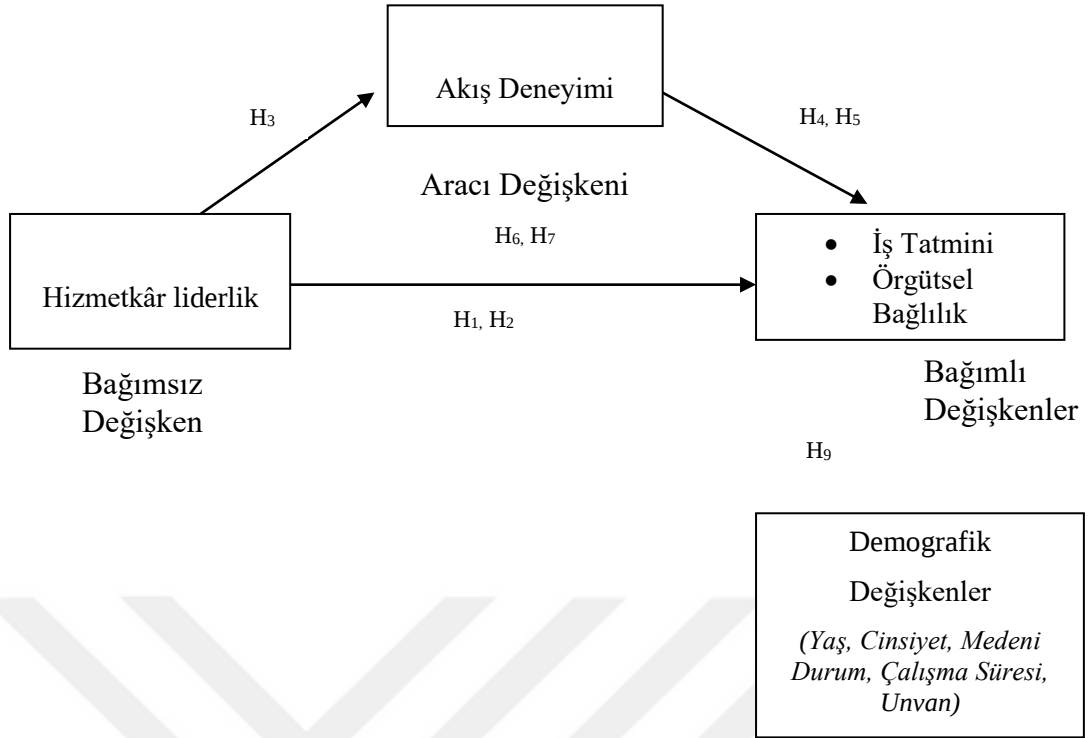
Hipotezlerin testi için yapılan analizler sonucunda; hizmetkâr liderliğin iş tatmini ( $H_1$ ), örgütsel bağlılık ( $H_2$ ) ve akış deneyimi ( $H_3$ ) üzerinde pozitif yönde etkisi olduğuna yönelik ve akış deneyiminin iş tatmini ( $H_4$ ) ve örgütsel bağlılık ( $H_5$ ) üzerinde pozitif yönde etkisi olduğuna yönelik hipotezler kabul edilmiştir. Aynı zamanda akış deneyiminin hizmet liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine aracılık ettiği ( $H_6$  ve  $H_7$ ) hipotezleri kabul edilmiştir. İş tatmininin bazı demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, unvan) farklılık gösterdiğine yönelik hipotez ( $H_8$ ) kabul edilmemiştir. Örgütsel bağlılığın bazı demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, unvan) farklılık gösterdiğine yönelik hipotez örgütsel bağlılığın unvan değişkenine göre farklılık göstermesi; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermemesi sebebi ile kısmen kabul edilmiştir. Tablo 56'da araştırmanın hipotez sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 56.

*Araştırmanın Hipotez Sonuçları*

| <b>Hipotezler</b>                                                                                                                                 | <b>Değerlendirme</b>                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>H<sub>1</sub> : Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.</i>                                                  | Kabul edildi                        |
| <i>H<sub>2</sub> : Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.</i>                                           | Kabul edildi                        |
| <i>H<sub>3</sub> : Hizmetkâr liderliğin Akış Deneyimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.</i>                                               | Kabul edildi                        |
| <i>H<sub>4</sub> : Akış Deneyiminin İş Tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.</i>                                                      | Kabul edildi                        |
| <i>H<sub>5</sub> : Akış Deneyiminin Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.</i>                                               | Kabul edildi                        |
| <i>H<sub>6</sub>: Akış Deneyimi Hizmetkâr Liderliğin İş tatmini üzerindeki etkisine aracılık eder.</i>                                            | Kısmen kabul edildi                 |
| <i>H<sub>7</sub>: Akış Deneyimi Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisine aracılık eder.</i>                                     | Kısmen kabul edildi                 |
| <i>H<sub>8</sub>: İş Tatmini Bazı Demografik Özelliklere Göre (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Çalışma Süresi, Unvan) Farklılık Gösterir.</i>        | Kabul edilmedi                      |
| <i>H<sub>9</sub>: Örgütsel Bağlılık Bazı Demografik Özelliklere Göre (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Çalışma Süresi, Unvan) Farklılık Gösterir.</i> | Unvan alt faktörü için kabul edildi |

Hipotez testi sonuçlarına göre araştırmanın görsel modelinin anlamlı çıkan ilişkileri gösteren son hali Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 11. Araştırmanın son çıktı modeli

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve akış deneyimi üzerindeki beklenen etkisi; akış deneyiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki beklenen etkisi anlamlı çıkmakla birlikte akış deneyiminin hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çıkması beklenen aracılık rolü de kısmi aracılık etkisi olarak ortaya çıkmıştır. İş tatmininin demografik faktörlere göre farklılaşması desteklenmemiş olup, örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre farklılaşması sadece unvan alt faktörü için desteklenmiştir.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanarak ulaşılan sonuçlar ifade edilmiş, literatürle ilişki kurularak değerlendirmelerde bulunulmuş ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda hem uygulamaya hem de benzer konularda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

#### 4.1. Sonuç

Çalışmada hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ve akış deneyiminin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemek amacı ile kamu sektöründe bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışanları kapsamakta olup, 386 kamu çalışanının katılımı ile anket yoluyla veri toplanmıştır. Toplanan veriler uygun istatistik programları ile analize tabi tutulmuş ve istatistiki sonuçlar elde edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar kavramlar arasındaki ilişkilere dayanarak değerlendirilmiştir.

##### 4.1.1. Hizmetkâr Liderlik ve İş Tatmini

Bağımsız değişken hizmetkâr liderliğin bağımlı değişkenlerden biri olan iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu yönünde oluşturulan hipotezi desteklemektedir. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça iş tatmininin de artacağını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bulunan sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Miears (2004), öğretmenler; Cerit (2009), okul yöneticileri; Guillaume vd. (2013), akademisyenler; Eren ve Yalçıntaş (2017), havayolu şirket çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarda hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminleri üzerinde önemli derecede olumlu etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Çalıştığı örgütte hizmetkâr liderlik algısı yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik algısının çalışanın bir iş tutumu olan iş tatminini etkilemesi Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Teorisi ile de uyumludur. Bu teoriye göre algılar tutumlar ve davranışlar arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Olumlu algılar olumlu tutumlara, olumlu tutumlar da olumlu davranışlara yol açmaktadır. Aynı durum negatif algı tutum ve davranışlar içinde geçerlidir (Yıldız, 2016, s.512). Liderlik ile ilgili yazın incelendiğinde esas olarak üzerinde durulan nokta takipçilerin liderlerine yönelik algılarının ne tür tutum ve davranışlara yol açtığıdır.

#### 4.1.2. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Bağımsız değişken hizmetkâr liderliğin bağımlı değişkenlerden biri olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu yönünde oluşturulan hipotezi desteklemektedir. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulunan sonuçlar literatürdeki genel olarak liderliğin ya da spesifik olarak hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Buluç (2009), öğretmenler üzerine yaptığı araştırmasında liderlik stillerinin örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşırken; Özücü ve Teker (2014), hastane yöneticileri üzerine yaptığı çalışmalarında liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için katılımcı liderlere ve başarılı liderlik davranışlara ihtiyaç duydukları sonucunu ortaya koymuşlardır. Yılmaz (2013) kamu sektöründe çalışanları; Çolak (2020), sigortacılık sektörü çalışanları ve Aboramadan vd. de (2020) akademisyenler üzerine yaptıkları çalışmalarda bu çalışmanın sonuçları ile paralel şekilde hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hizmetkâr liderlik algısının çalışanın bir iş tutumu olan örgütsel bağlılığı etkilemesi de Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Teorisi ile de uyumludur. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının yüksek olduğu durumlarda bu olumlu algı, yine olumlu bir iş tutumu olan örgütsel bağlılığı desteklemektedir. Tutumsal bağlılık kuramcılarında Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) bağlılığı, bireyin görece örgüte katılım ve özdeşleşme gücü olarak tanımlamışlardır (Mottaz, 1989, s.144). Hizmetkâr liderin hizmet etme, insanların gelişimine adanma, takipçilerini önceleme ve birlik oluşturma

gibi özellikleri çalışanın söz konusu bu katılımı ve özdeşleşmeyi sağlayacağını öngörmek mümkündür.

#### 4.1.3. Hizmetkâr Liderlik ve Akış

Bağımsız değişken hizmetkâr liderliğin aracı değişken olan akış deneyimi üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları hizmetkâr liderliğin akış deneyimi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu yönünde oluşturulan hipotezi desteklemektedir. Bu durumda hizmetkâr liderlik algısı arttıkça akış deneyiminin de artacağını söylemek mümkündür.

Literatürde direkt hizmetkâr liderliğin akış deneyimi üzerindeki etkisine yönelik çalışma bulunmasa da diğer liderlik türlerinin (Linsner, 2009; Sanda ve Arthur, 2017), lider-üye etkileşimi (Lan vd., 2017) ya da liderlik yaklaşımlarının (Billups, 2016) akış deneyimi üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Linsner (2009) dönüşümsel liderliğin akış deneyimi üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya çıkardığı çalışmada psikolojik iklimin bu ilişkideki aracılık rolünü tespit etmiştir. Sanda ve Arthur (2017), otantik ve etkileşimsel liderliğin çalışan yaratıcılığını artırdığı ve akışın bu ilişkide moderatör (düzenleyici) etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Lan vd. (2017), lider-üye etkileşiminin akış deneyimi üzerinde olumlu etkisini ortaya koyduğu çalışmada psikolojik güçlendirmeyi aracı ve duygusal zekâyı düzenleyici değişken olarak tespit etmiştir.

Akış teorisi, Mihalyi Csikszentmihalyi'nin (1975) insanların neden ototelik aktivitelere (kişinin aktiviteye aktivitenin kendisinden ötürü dikkatini verdiği durumlar) katıldıklarını anlamak için geliştirdiği bir modeldir. "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramı ile uyumlu olan bu modelde Maslow'un (1970) en yukarıda yer verdiği "kendini gerçekleştirme" ihtiyacında gerekli olduğu gibi kişinin özü ile uyumlu yerde olması özü ile uyumlu şeyi yapması söz konusudur. Hizmetkâr liderin takipçilerine kendilerini gerçekleştirme adına alan açması, kendini onların gelişimine adanması bu psikolojik durumun oluşması için uygun şartları hazırlayacak bir potansiyele sahiptir.

#### 4.1.4. Akış ve İş Tatmini

Araştırmanın aracı değişkeni olan akış deneyiminin iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları akış deneyiminin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu yönünde oluşturulan hipotezi

desteklemektedir. Bu durumda yaşanan akış deneyimi arttıkça iş tatminin de artacağını söylemek mümkündür. Araştırma değişkenleri arasındaki en güçlü etkinin akış deneyiminin iş tatmini üzerinde oluşturduğu etki olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada akış deneyiminin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bulunan sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalarla paralellik göstermektedir. Juncaj (2017), demografik özelliklerin, iş kaynaklarının ve iş akış deneyiminin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında iş tatminini en çok etkileyen unsurun iş akış deneyimi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Güzel vd. de (2019), turizm sektöründe gerçekleştirdiği bir uygulama ile iş akışı yaşayanların işle bütünleşme ve iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akış deneyiminin iş tatmini üzerindeki etkisini Hackman ve Oldman'ın (1975) iş tatmininin nedenlerini açıkladıkları "İş Özellikleri Kuramı" ile açıklamak mümkündür. Bu kuram araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri yetenek çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. İşin yetenek çeşitliliği gerektirdiği, bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda kişide işin anlamlı olduğu algısını oluşturduğu, işin bireye özerklik tanınmasının bireyde sorumluluk duygusu yarattığı, geri bildirimin ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağladığı ifade edilmektedir (Sun, 2002, s.21). Benzer şekilde Csikszentmihalyi (2005, s.219), akış deneyiminde yapılan aktivitenin zorluk seviyesi ile bireyin sahip olduğu becerilerinin dengede olması, aktivite ile ilgili hedef konularak bundan geribildirim sağlanması ve bireyin içsel enerjisinin etkinliğe odaklanması önemli olduğunu ve böyle bir durumda mutlaka uyumun sağlanacağını ve beraberinde akış deneyimini getireceğini ifade etmiştir. Benzer koşullardan etkilenen iş akış deneyimi ve iş tatmininin arasındaki pozitif yönlü ilişki bu çalışmanın sonuçları ile de desteklenmiştir.

#### **4.1.5. Akış ve Örgütsel Bağlılık**

Araştırmanın aracı değişkeni olan akış deneyiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları akış deneyiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu yönünde oluşturulan hipotezi desteklemektedir. Bu durumda yaşanan akış deneyimi arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada akış deneyiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulunan sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalar ile örtüşmektedir. Rivkin vd. (2016), hizmet sektörü çalışanları (danışmanlar, satış elemanları gibi) üzerine yaptığı çalışmada akış deneyiminin örgütsel bağlılığın üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öz belirleme/kendi kaderini tayin etme (self-determination) teorisine dayanarak, içsel motivasyonun zirvesi olan akış deneyimi otonom düzenlemenin (autonomous regulation) açıkça göstergesi olduğundan, günlük akış deneyimleri duygusal bağlılığın yararlı etkilerinin altında yatan mekanizma olarak sunulmuştur. Meyer ve Maltin'in (2010) kendi kaderini tayin etme (self-determination) teorisine dayanarak önerdikleri teorik çerçeve, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması (özerklik, yeterlilik ve ilişkililik) hem bağlılık için hem de özerk eylem düzenlemesi için temel oluşturduğuna yöneliktir. Buna göre temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması otonom düzenlemenin göstergesi olan akış deneyimini sağlayacak ve bu da bağlılığın oluşmasını destekleyecektir.

#### **4.1.6. Aracılık İlişkisi**

Akış deneyiminin hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolünü belirlemek için ilk olarak regresyon analizi uygulanmış ve beklenen ilişkiler için oluşturulan modeller anlamlı sonuç vermiştir. Hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolü SPSS Process eklentisi ve Sobel Testi ile de test edilmiştir. Regresyon analizi, SPSS Process sonuçları ve Sobel Testi sonuçlarına göre akış deneyiminin hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine aracılık ettiğine yönelik hipotezi desteklemektedir.

Akış kavramının aracı değişken olarak yer aldığı diğer benzer çalışmalar da (Mustafa, Elias, Noah ve Roslan, 2010; Çetin, Aşkın ve Basım, 2016; Sanda ve Arthur, 2017; Akçakanat ve Erhan, 2019; Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016; Yaşın, 2016) araştırma modelini destekler niteliktedir. Mustafa vd. (2010); altı farklı motivasyon unsurunun akademik başarı ile sonuçlanması ilişkisinde akış deneyiminin etkisini incelemişler ve bu unsurların birlikte çalıştığı takdirde bireylerin akış deneyimi kolaylaştırdığını bu durumun da akademik başarı ile sonuçlandığını ortaya koymuşlardır. Çetin vd. (2016), temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ve iş performansı arasındaki ilişkide akışın aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Yaşın

(2016) de kişilik ve psikolojik sermayenin iyi oluş, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini incelediği çalışmada akışın bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akçakanat ve Erhan (2019), akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği uygulamada meslek aşkı ile iş tatmini arasındaki ilişkide akışın deneyiminin aracılık rolü bulunduğunu göstermiştir.

Pozitif psikoloji ile ilgili mevcut çalışmalar açık şekilde akışın pozitif psikolojinin temel kavramı olduğunu kabul etmektedir (Lan vd., 2017). Araştırmacı ve uygulayıcıların ilgisi arttıkça liderliğin iş akış deneyimine nasıl katkı sağlayacağı sorusu önem kazanmıştır. Çalışanların tutum ve davranışlarında liderlerden gelen duygusal ve sosyal destek önemlidir. Lider ile çalışan arasındaki karşılıklı etkileşimin akışın bir göstergesi olan kişinin kendini işe kaptırması durumunu etkilediğine dair çalışmalar yapılmıştır (Hasan ve Jubari, 2010; Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Cheng, Lu, Chang ve Johnstone, 2013).

Literatürde liderliğin akış üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan çalışmaların olması (Lovelace, Manz ve Alves, 2007; Linsner, 2009; Van der Heijden ve Bakker, 2011; Zubair ve Kamal, 2015; Sanda ve Arthur, 2017; Lan, Wong, Jiang ve Mao, 2017) ve akışın sıklıkla iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarıyla ilişkilendirilmesi (Engeser ve Rheinberg, 2008; Mustafa, Elias, Noah ve Roslan, 2010; Chu, Lee, Huang ve Lin, 2013; Yaşın, 2016; Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016; Yaşın, 2016; Burke vd., 2016; Rivkin, Diestel ve Schmidt, 2016; Juncaj, 2017; Güzel, Karabacak ve İşçi, 2019; Olcar, Rijavec ve Ljubin, 2019) araştırma modelinin teorik dayanağını oluşturmakla birlikte ulaştıkları sonuçlar ile de bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedirler.

#### **4.1.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının test edildiği çalışmada iki grup arasındaki farkın olup olmadığının incelendiği T testinde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın; ele alınan cinsiyet ve medeni durum faktörlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın cinsiyet faktörüne göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair farklı görüşler mevcuttur. Genel kabul görmüş bir değerlendirme bulunmamakla beraber bu çalışmanın sonucunu destekleyecek şekilde cinsiyet ile iş tatmini arasında (İncir, 1990; Bilgiç, 1998; Toker, 2007; Gürkan, Barut, Ünsel ve

Aybay, 2017) ve cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında (Yalçın ve İplik 2005; Durna ve Eren 2005) anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Medeni durum faktörü ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik de farklı görüşler mevcuttur. Evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Özkalp ve Kırel, 1996) olsa da bu çalışmanın sonucunu destekleyecek şekilde medeni durum ile iş tatmini arasında (Bilgiç, 1998; Gürkan, Barut, Ünsel ve Aybay, 2017) ve cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında (Yalçın ve İplik 2005; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Yeşilkaya, 2015) anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Birden fazla grup arasındaki farkın olup olmadığının incelendiği Anova testinde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın yaş, çalışma süresi, unvan (statü) faktörlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminlerinin yaş faktörüne göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde çalışmaların çoğu farklı sonuçlar ortaya koysa da ortak noktaları iş tatmininin yaş faktörüne göre farklılaştığıdır (Okpara, 2006; Clark, Oswald ve Warr, 1996; Karaman, 2018). Genel kanı ise iş tatmin düzeyinin genç çalışanlarda daha düşükken orta yaş ve yüksek yaş sınıfında daha yüksek olduğudur (Karaman, 2018, s.73). Buna dayanarak bu çalışmanın iş tatmini ve yaş faktörü arasındaki ilişkiye dair bulduğu sonuçların literatürde benzer çalışmaların sonuçları ile uyumlu olmadığını söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yaş faktörüne göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bazı çalışmalar (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Yeşilkaya, 2015) yaş ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulamamış olsalar da yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Yalçın ve İplik, 2006; Onay Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara, 2006; Keleş, 2006). Buna dayanarak bu çalışmanın örgütsel bağlılık ve yaş faktörü arasındaki ilişkiye yönelik bulduğu sonuçların literatürde benzer çalışmaların sonuçları ile uyumlu olmadığını söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminlerinin çalışma süresi faktörüne göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar literatürde hakim olan uzun yıllardır örgütte çalışanların yüksek tecrübe ve bilgi sahibi olarak iş tatminlerinin yüksek çıkacağı (Bingöl, 1996; Özaydın ve Özdemir, 2014) görüşü ile uyumluluk göstermemektedir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarının ise çalışma

süresi faktörüne göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütteki çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu gösteren çalışmalar (Mathieu ve Hamel, 1989; Mathieu ve Zajac, 1990) vardır. Örgütlerin sosyalizasyon sürecinin bir sonucu olarak açıklanan (Dick ve Metcalfe, 2001) bu durum ile bu çalışmanın sonuçları paralellik göstermemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminlerinin unvan(statü) faktörüne göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Unvan (statü) faktörü, genel itibarı ile iş tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilen bir faktördür. Genel kanı örgütte üst kademede bulunan bir çalışanın iş tatmin düzeyi daha yüksekken; örgütün alt kademelerine doğru ilerledikçe sahip olunan statü ve onun sağladığı haklar daha az olduğu için iş tatmin düzeyi üst kademede bulunanlara göre daha düşük olduğu yönündedir (Oshagbemi, 1997; Sevimli ve İşçan, 2005; Özaydın ve Özdemir, 2014; Karakulle, 2020). Buna dayanarak bu çalışmanın iş tatmini ve unvan (statü) faktörü arasındaki ilişkiye yönelik bulduğu sonuçların literatürde benzer çalışmaların sonuçları ile uyumlu olmadığını söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarının ise unvan (statü) faktörüne göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Tekniker ve teknisyen unvanı ile çalışanların en yüksek örgütsel bağlılık ortalamasına sahip olduğunu ve bu grupla arasında en çok fark olan grubun diğer unvanlar grubunda yer alanlar olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütteki statüsü ya da örgütün yapısına göre sahip olduğu unvanı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Buff, 2009; Balay, 2010; Kanchana ve Panchanatham, 2012). Yaygın görüş yüksek statüye sahip çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu yönündedir (Uçar ve Kök, 2018). Araştırmanın gerçekleştiği kamu kurumu teknik bir kurumdur ve kurumun var olma sebebi ile ilgili asıl işi yapanlar tekniker ve teknisyenlerdir. Bu şekilde değerlendirecek olursak örgütsel bağlılıkları en yüksek olan unvan grubunun tekniker ve teknisyenler olması literatürde benzer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Diğer unvanlar olarak adlandırılan grup ise kurumun asıl görev alanından en uzak unvanları kapsadığından örgütsel bağlılığın düşük çıkması yine literatür ile çelişmemektedir.

Demografik faktörleri genel olarak değerlendirdiğimizde araştırmanın bağımlı değişkenlerinden iş tatmininin bazı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, unvan) farklılık gösterdiğine yönelik hipotez hiçbir demografik değişkenin iş tatmininde farklılık yarattığına dair bulgu elde edilmediğinden kabul edilmemiştir. Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni örgütsel bağlılığın bazı

demografik değişkenlere göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, unvan) farklılık gösterdiğine yönelik hipotez sadece unvana (statüye) göre örgütsel bağlılığın farklılık göstermesi sebebiyle kısmen kabul edilmiştir.

Genel olarak, regresyon analizinde; bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik; bağımlı değişkenler olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık ele alınmış ve her bir değişken için regresyon modelleri oluşturulmuştur. Akış deneyiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere kurulan regresyon modelinin analizinde de akış deneyiminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizinde hizmetkâr liderliğin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı açıklama gücü birbirine yakın iken akış deneyiminin iş tatminini açıklama gücü örgütsel bağlılığı açıklama gücüne göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderliğin aracı değişken olan akış deneyimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için oluşturulan regresyon modeli analizinde hizmetkâr liderliğin akış deneyimi üzerinde de pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Akış deneyiminin aracılık rolünün test edildiği regresyon modelleri de hizmetkâr liderliğin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde akış deneyiminin kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermiştir.

Akış deneyiminin aracılık etkisi SPSS Process eklentisi ve Sobel Test ile de test edilmiş olup regresyon analizi ile paralel sonuçlar vererek akış deneyiminin hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolünü olduğunu doğrulamıştır.

Sonuç olarak bu araştırma hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu ve akış deneyiminin de bu etkiye kısmi aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Literatüre Katkısı**

Hizmetkâr liderlik, akış deneyimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının ele alındığı bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla hem literatüre katkı sağlamak hem de uygulamaya yönelik önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın modeli literatürde benzer çalışmaların bulgularından yola çıkarak oluşturulmuş olsa da hizmetkâr liderlik, akış, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birarada incelendiği başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kavramların aynı anda ele alan ilk çalışma olması sebebiyle çalışmamızın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı

düşünülmektedir. Örgütsel davranış literatüründe iş tutumlarına yönelik çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmayı farklı kılan unsurlardan biri modern liderlik türlerinden literatürde görece daha az yer alan hizmetkâr liderliğin iş tutumlarına etkisinin incelenmesi, diğeri ise 2005 yılından itibaren iş hayatına uyarlanan (Bakker, 2005) ve son yıllarda örgütsel davranış yazınında çalışılan "akış deneyimi" kavramına çalışmada yer verilmiş olmasıdır. Bu kavramın net olarak anlaşılması, hangi unsurlardan etkilendiğinin ve hangi unsurları etkilediğinin ortaya konması çalışmanın literatüre en önemli katkılarından biridir.

Pozitif psikoloji ile ilgili mevcut çalışmalar akışın pozitif psikolojinin temel kavramı olduğunu kabul etmektedir (Lan vd., 2017). Araştırmacı ve uygulayıcıların ilgisi arttıkça liderliğin iş akış deneyimine nasıl katkı sağlayacağı sorusu önem kazanmıştır. Akış deneyiminin modern liderlik türlerinden hizmetkâr liderliğin çalışanlarda oluşturulmak istenen iş tutumları üzerindeki etkisine aracılık ettiği sonucuna ulaştığımız bu çalışmada liderlik ve akış arasındaki ilişkiye de farklı bir boyut kazandırılmıştır. Elde edilen bulguların lider ile çalışan arasındaki karşılıklı etkileşimin akışın bir göstergesi olan kişinin kendini işe kaptırması durumunu etkilediğine dair çalışmaları (Hasan ve Jubari, 2010; Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Cheng, Lu, Chang ve Johnstone, 2013) destekler nitelikte olması liderlik ve akış arasındaki ilişkiyi ele alacak çalışmalara katkı sağlayacak, hizmetkâr liderlik ile iş tutumları arasındaki ilişkide akış deneyimini aracı değişken olarak ele alacak çalışmalara da temel oluşturacaktır.

Araştırmada uygulama alanının kamu çalışanları olarak belirlenmesi, bu alanda sınırlı sayıda bulunan ve çalışanların kamu düzeni karşısında edilgen unsurlar olarak görülmesi algısını değiştirecek nitelikteki benzer çalışmaları desteklemesi açısından önem arz etmektedir. Araştırmaların çoğunlukla kar amacı güden işletmelerde gerçekleştirilmesi sebebi ile kamu sektöründe uygulamanın yapıldığı bu çalışma, benzer şekilde kamu sektöründe inceleme yapacak çalışmalara destek olacak; farklı sektörlerde yapılacak çalışmalara da karşılaştırma yapma imkanı sağlayacaktır.

Uygulamada kullanılan ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanması ölçeklerin geçerliliğini test etmek adına literatürü destekler niteliktedir.

### 4.3. Öneriler

Küresel rekabetin hakim olduğu iş dünyasında örgütleri çok boyutlu yapılar olarak ele alıp anlamaya çalışmak ve bunu yaparken çeşitli alanlardan alınacak farklı kavramlardan yararlanmak akademik olarak yönetim ve organizasyon alanının bir uğraşı olmakla beraber uygulama alanında yöneticiler için de temel bir faaliyettir.

Hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ve akış deneyiminin bu ilişkideki aracılık rolünün incelendiği araştırmamızın sonuçlarından yola çıkılarak, uygulama alanları için örgütlere ve gelecek çalışmalar için araştırmacılara bulunabileceğimiz önerilere yer verilmiştir.

#### 4.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Günümüz örgütlerinin; örgüt içinde işbirliğini, güveni, empatiyi, güç ve yetkinin etik kullanımını öne çıkaran bir liderlik anlayışını benimsemiş, sorumlu yöneticilik anlayışını ilke edinmiş, insanların gelişimine önem veren, öngörü sahibi liderlere ihtiyacı vardır. Liderlik tarzı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği gibi kişinin örgüt içindeki etkinliğini belirleyerek örgütün geneline sirayet eden etkilere sahiptir. Bu çalışmada ortaya çıktığı gibi, hizmetkâr liderliğin çalışanların genel olarak mutluluk, memnuniyet, zevk alma, örgütte çalışmaya devam etmek isteme hallerini ifade eden akış deneyimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki olumlu etkileri, benimsenecek liderlik anlayışının belirlenmesinde yol gösterici olabilecek niteliktedir.

Çin'in Wuhan kentinde 2019 yılının Aralık ayında ortaya çıkan ve tüm dünyaya yayılan, Mart 2020 itibarı ile de ülkemizi etkisi altına alan Covid-19 salgınının yarattığı pandemi koşullarında kimi örgütler ayakta kalabilirken kimileri yok olup gitmiş ya da türlü zorluklarla ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte ilk amaç insan sağlığını korumak olduğundan örgütler çalışanlarının sağlığını koruyacak önlemler olarak küresel ve bölgesel kısıtlamaların da gölgesinde faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Varlıklarını devam ettiren örgütlerin ortak özelliklerinden biri değişen koşullara ayak uydurabilmeleridir. Teorik olarak alınan önlemler ve faaliyet planları uygulamaya geçildiğinde yine en önemli olan insan faktörü olmuştur.

Çalışma koşulları, günleri, saatleri, yoğunlukları, iletişim şekilleri, denetim mekanizmaları değişen ve hatta sıklıkla evden çalıştığı için iş ve aile yaşantısı içiçe geçen çalışanları performans kaybı yaşamayacak şekilde yönetmek, işini zevkle yapan, işinden memnun ve çalıştıkları örgütte kalmaya istekli olmalarını sağlamak hem daha

zor hem de daha önemli hale gelmiştir. Bunu sağlayacak olan ise empati ve öngörü sahibi olan liderlerdir.

Kamu sektöründe çalışanların çoğunlukla merkezi sınav sonuçlarına göre atama usulü ile çalıştıkları örgüte katılmaları, özel sektörde sıklıkla yaşanan hedef baskısı ve rekabetin görece az olması idarecinin çalışanlar üzerinde sınırlı bir etkisinin olacağı algısını yaratmaktadır. Ayrıca kamu sektöründe çalışanların kazanılmış bazı haklarının olması sebebi ile kamu kurumlarında “işlerin bir şekilde yerine getirilmiş olması” hususu önemsenirken o işleri yerine getiren çalışanlar ve çalışanlarına işlerine ve örgütlerine karşı tutumları ikinci plana atılmaktadır.

Kamuda gerekli dinamizm ve etkinliğin sağlanması için örgütlerin en önemli varlığı olan insan kaynaklarının geliştirilmesine büyük yatırım yapılması gerekmektedir ve bu da mümkün kılacak olan uygun bir liderlik modelidir. Hizmetkâr liderlik; kendinden önce çalışanlarının menfaatini düşünme ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaracak şartları oluşturmaya odaklanma yönüyle çalışanlardan maksimum verip alıp onları işlerine ve örgütlerine karşı olumlu tutumlara sevk eden uygun bir liderlik modeli olacak niteliktedir.

Kamu sektöründe gerçekleştirilen araştırmamızın sonuçlarına dayananak kamu yöneticilerine yönelik şunlar önerilebilir:

- Kamuda yazılı sınava ek olarak mülakat yolu ile belirlenen yönetici adayları seçim kriterlerine ek olarak hizmetkâr liderliğin karakteristik özellikleri eklenmeli (dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü sahibi olma, kavramsallaştırma, sorumlu yöneticilik, insanların gelişimine adanma, birlik oluşturma) ya da mevcut yöneticilere hizmetkâr liderlik becerilerinin gelişmesi için hizmet içi eğitimler verilmeli
- Kamuda genel olarak müdürlük, müdür yardımcılığı, şeflik unvanları ile görev yapan yöneticiler için koçluk ve mentorluk yetkinlikleri kazandıracak programlar tasarlanarak hem çalışanların kişisel ve kariyer gelişimi desteklenmeli hem de liderlerin bu yol ile dinleme, ikna, empati yetenekleri geliştirilmeli
- Hizmetkâr liderliğin bir gereği olarak kamu yöneticilerinin büroksi düzenini ihlal etmeyecek şekilde yetkilerini devrederek ve liderliklerini paylaşarak çalışanlara karşı daha tevazu sahibi, daha paylaşımcı ve çalışanını önceleyen

bir lider imajı sergileyerek yaptığı işten zevk alan, yaptığı işten tatmin olan ve örgütüne sadık çalışanlardan oluşan bir iş ortamı yaratmalı

- Hizmetkâr liderin en güçlü yönlerinden “birlik oluşturma” becerisinin bir göstergesi olarak kamu kurumlarında takım çalışması ve işbirliğini gerektirecek bir iş dizaynı oluşturularak başarılı kişilerin ya da işlerin takdir edilmesi yolu ile çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyi ve örgütte kalma istekleri yani örgütsel bağlılıkları arttırılmalı
- Hizmetkâr liderliğin en önemli özelliklerinden “dinleme” kriterinin karşılanması ve kamuda farklı düşüncelere yer olmadığı gibi gelişimi engelleyen algıların ortadan kalkması için yöneticiler ile iletişim kanalları kapalı olmamalı, yöneticiler eleştiriye açık olmalı ve çalışanlar herhangi bir yaptırıma maruz kalma endişesi olmadan kendilerini ifade edebilmeli
- Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaştığımız ve doruk deneyim olarak nitelendirilen akış deneyiminin en önemli öncülü zorluk ve beceri uyumu olması sebebi ile kamuda kendini geliştirme potansiyeli yüksek çalışanlar becerilerine uygun zorlukta işler ile görevlendirilmeli, sorumluluk verilirken sadece kıdem değil kişinin yetenekleri de göz önünde bulundurulmalı
- Çalışanların yaptıkları işleri anlamlı bulması akış deneyimi yaşamalarını kolaylaştıran, iş tatminini arttıran ve bunu sağlayan örgütlerine bağlılıklarını güçlendiren bir faktör olduğundan kamu kurumlarında yöneticiler bir hizmetkâr lider özelliği olarak kendilerini çalışanların gelişimine adanmalı, özellikle genç çalışanların lisans üstü eğitim yapmaları, dil eğitimi almaları, son teknolojiden geri kalmamaları adına sertifika programlarına katılmaları hem teşvik edilmeli hem de başarı sağlayanlar ödüllendirilmeli

Pandemi sürecinde virüsün bulaşma riskine karşı esnek çalışma modellerinden uzaktan/evden çalışma modeli yeni bir iş modeli haline gelmiştir. Mart 2020 itibarı ile ülkemizde koronovirüs vakalarının görülmeye başlaması ile güvenli çalışma ortamları yaratarak faaliyetlerini sürdürmeye devam etmeye çalışan örgütlerin aldıkları önlemlerin başında hem kamu hem özel sektörde evden çalışma veya dönüşümlü çalışma uygulamalarına geçiş gelmektedir.

Covid-19 salgını sürecinde yaygın şekilde uygulanan uzaktan/evden çalışma modelinin hastalığın yayılması ve bulaşma riskinin azaltılması, çalışanların aileleri ile

daha çok zaman geçirmeleri, iş yaşam dengesinin sağlanması, özellikle kadın çalışanların çocukları ile daha yakından ilgilenebilme imkanı bulmaları, işe gidiş gelişlerde geçen zamandan tasarruf etmeleri, çalışanların sürekli denetlenmesi, iş özerkliğinin sağlanması gibi avantajları bulunmaktadır. Ayrıca, işletmelere enerji tasarrufu ve işletmelerin işgücü maliyetlerinin düşmesi gibi avantajlar da sağlamaktadır (Serinikli, 2020, s.285; Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z., 2020, S.3258-3259)

Uzaktan/evden çalışmanın avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Covid-19 salgını sürecinde yaygınlaşan uzaktan/evden çalışma modeli; sosyalleşmenin azalması, iş ve iş-dışı arasındaki sınırların giderek bulanıklaşması, stres düzeyinde artışa sebep olması, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, uzun süre uygulandığında iş tatmini ve iş performans düzeylerinin düşmesi ve çocuklu ailelerde kadın çalışanların işine odaklanamaması, kadınların iş yükünün artması gibi dezavantajlar yaratmaktadır. Ayrıca, uzaktan/evden çalışmanın diğer bir dezavantajı her sektör ve her meslek grubu için uygun olmamasıdır (Kıcır, 2019, s.177; Serinikli, 2020, s.282).

Avantajları ve dezavantajları bulunan uzaktan/evden çalışma veya dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma modellerinin özel sektörün yanında kamu sektöründe de uzun vadede devam edeceği hatta kimi örgütlerde kalıcı hale geleceği öngörülmektedir. Bu durum şüphesiz örgütsel davranış alanında da literatürde genel kabul görmüş ve bu çalışmada da desteklenmiş olan teori ya da yaklaşımlardan farklı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Öncelikle yöneticilerin değişen çalışma koşullarında çalışanları denetlemesi, kesintisiz iletişim sağlaması, motive etmesi gibi unsurlar sürekli fiziksel olarak aynı ortamda olmadıklarından daha güç olacağından farklı özellikleri barındıran liderlik anlayışlarına ihtiyaç olacaktır. Bu çalışmada ele alınan liderlik türü hizmetkâr liderliğin öngörü, farkındalık ve gelişime açıklık gibi belirgin özellikleri ile bu süreçte faydalı olacağı düşünülmektedir. Uzaktan/evden çalışmanın çalışanlar açısından yaratacağı durumlara gelince iş tutumlarının genel geçer öncüllerinde farklılıkların yaşanacağı aşikardır. Bu araştırmada incelenen iş tutumlarından iş tatmini hem kişisel hem örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Evden çalışma sürecinde çalışanların örgütten fiziksel olarak ayrı olmaları, kişisel özelliklerinin iş doyumlarını belirlemede daha etkili olmasına sebep olacaktır. Örgütsel faktörlere iş doyumunu yaşamak için çalışanların beklentileri sorunsuz bir dijital altyapı, ofis malzemeleri desteği gibi evden çalışmayı kolaylaştıracak unsurlar eklenecektir. Araştırmamızda ele aldığımız diğer bir iş tutumu olan örgütsel bağlılığa gelince uzaktan/evden çalışma; çalışanları iş odaklı

hale getireceğinden bir süre sonra örgüte bağlılıkta azalma yaşanacaktır. Değişen koşullarda çalışanların örgütlerine bağlılıklarının sağlanması ya da devam etmesi için kurumların ülke çapında uygulanan politikalar ile paralel olarak çalışan sağlığı ve refahı için gerekli tedbirleri almaları ve çalışanlarını maddi manevi desteklemeleri beklenmektedir.

Geçici olan ya da kalıcı hale gelme potansiyeli yüksek olan bu yeni çalışma modelinin çalışanların tutumlarında ne gibi bir değişime yol açacağı bu sürecin nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişecektir. Evden çalışma modelinin uygulanması nedeniyle bazı örgütlerin yapmaya başladığı şekilde sunulacak haklar ve ücretlendirme planları revize edilerek; izin, özel sağlık sigortası, öğle yemeği ve yol yardımı gibi yan haklar gözden geçirilmeli ve yan hak ödemelerinde değişime gidilmelidir. Bunun yanı sıra çalışanlara internet kotası desteği, telefon faturası ödeneği gibi yeni ödemeler tanımlanmalıdır (Aydın Göktepe, E., 2020, s.635). Yeni çalışma düzeninde çalışanların beklentilerini dikkate alan, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını hangi unsurların sağlayabileceğini öngörebilen ve herhangi bir performans kaybı yaşanmadan aksiyon alan idareciler bu süreçte örgütlerinin ayakta kalmalarını sağlayacaktır.

Covid-19 sürecinde değişen koşullarda da örgütün devamlılığını sağlanması için gerekli uygulama ve politikaların belirlenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Yenilikçiliğin ön plana çıkacağı bu yeni süreçte yeni sektörler ve yeni iş alanları oluşacak ve örgütler girişimciliği arttıracak yatırımlara yönelecektir. Örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan unsurlar Covid-19 ve sonrasındaki deneyimlerin sonucu olarak dijital rekabetçiliğe doğru evrilecektir. Dijital rekabetçiliğin artırılması örgütlere salgın sürecinde ekonomik kalkınmayı beraberinde getirecektir (Akça ve Tepe Küçükoğlu, 2020, s.80).

#### **4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Bu araştırma kamu sektöründe bölgesel etkinliği de olsa tek bir kamu kurumunda gerçekleştiğinden sektörün tamamı ve hatta diğer sektörlerle ilişkin çıkarımlarda bulunmak için ileri çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Özellikle demografik özellikler bakımından araştırma konusu tutum ve davranışlara ilişkin ortaya çıkan sonuçlar genellemesi zor ve araştırmanın gerçekleştiği kurumun dinamiklerini yansıtacak niteliktedir.

Araştırma modelinde hizmetkâr liderliğin etkilediği ve akış deneyiminin bu etkiye aracılık yaptığı iş tutumları olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık incelenmiştir.

Kamu sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak araştırmacılara yönelik şunlar önerilebilir:

- Bu araştırma Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay illerinde faaliyetlerini yürüten bir kamu kurumunun Adana Bölge Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiş olup farklı evrenlerden elde edilecek veriler ile benzer çalışmalar yapılabilir.
- Farklı sektörlerin de dahil edildiği uygulamalar ile kamu ve özel sektör arasında karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilir. Bunun için kamu ve özel sektör ayrımının en çok görülebileceği sektörler olan sağlık ve eğitim sektörleri tercih edilebilir.
- Farklı liderlik stillerinin karşılaştırmalı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılabilir. Dönüştürücü liderlik, otantik liderlik ve etik liderlik gibi liderlik türleri ile kıyaslandığında hizmetkâr liderliğin etkisininin daha az ya da çok olduğu ele alınabilir.
- Araştırma değişkenleri olan hizmetkâr liderlik, akış deneyimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları genel ortalamaları dikkate alınarak değerlendirilmiş olup boyutları göz önünde bulundurularak daha detaylı değerlendirme yapılabilir.
- Hizmetkâr liderliğin bağımsız değişken ve akış deneyiminin aracı değişken olduğu araştırma modelinde bağımlı değişken olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın dışında iş performansı, kişisel iyi oluş, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi daha önce hizmetkâr liderlik ve akış deneyimi kavramlarının üzerlerinde etkili olduğuna yönelik çalışmalar (Asakawa, 2010; Akyüz, 2012; Duyan, 2012; Ürü Sanı vd., 2013; Chu vd., 2013; Kasa ve Hassan, 2016; Rivkin vd., 2016; Yaşın, 2016; Çetin vd., 2016; Demiray Özden, 2019, Elche vd., 2020; Kaya ve Kartepe, 2020) bulunan kavramlar yer alabilir.
- Akış deneyiminin aracı değişken iş tatmini ve örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu araştırma modelinde bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderliğin yerine kişilik, iş kaynakları/özellikleri gibi literatürde daha çok akışın öncülü olarak karşımıza çıkan (Bakker, 2005; Salanova, 2006;

Desiderio, 2009; Yaşın, 2016; Juncaj, 2017; Yeşiltaş ve Ekici, 2017) değişkenler yer alabilir.

Covid-19 sürecinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan ve uzun vadede devam etmesi ya da kalıcı hale gelmesi beklenen uzaktan/evden çalışma, dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma modelleri yönetim ve organizasyon alanındaki akademik çalışmalara da konu olmaya başlamıştır. Sınırlı sayıda da olsa yabancı literatürde (Hallin, 2020; Savic, 2020) ve ulusal literatürde (Serinikli, 2020; Akça ve Tepe Küçükoğlu, 2020; Aydın Göktepe, E., 2020) salgın sürecinde uzaktan/evden çalışmaya yönelik çalışmalar bulunmaktadır.

İlerleyen çalışmalarda Covid-19 sonrası sonrası dönemde uzaktan/evden çalışmanın iş hayatında ortaya çıkardığı değişimleri açıklayabilmek ve problemleri alanlarda çözüm önerileri sunabilmek için bu süreci tecrübe eden tarafların görüşlerini değerlendirecek keşfedici araştırmalar yapılması literatürde sınırlı sayıda olan çalışmalara katkı sağlayacaktır. Hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ve akış deneyiminin bu etkideki aracılık rolünün ele alındığı araştırma modelimizin Covid-19 sonrası dönemi yeni çalışma düzeninde gerçekleştirilecek bir araştırmada farklı değişkenlerle test edilmesi mümkündür. İş hayatında uzaktan/evden çalışma modelinden en çok etkilenen olgu, insan kaynakları yönetimi açısından çalışanı örgütte tutma stratejilerinden birini oluşturan iş-yaşam dengesidir. İş yaşam dengesi çalışanların moralini, bağlılığını ve iş doyumunu takip eden, işyerindeki problemleri ve stres kaynaklarını azaltan, örgütlerin yetenekli ve gelişme potansiyeli yüksek çalışanları işe alma ve örgütte devamlılıklarını sağlama onusundaki becerilerini geliştiren önemli bir faktör olarak görülmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014, s.543). Bu araştırma modelinde iş-yaşam dengesinin aracı değişken olarak ele alınarak hizmetkâr liderliğin veya diğer liderlik türlerinin (dönüştürücü liderlik, otantik liderlik gibi) iş tutumları üzerindeki etkisinin incelenmesi, örgütsel davranış literatürüne yeni çalışma düzenine ilişkin katkı sağlayıcı bir etki yaratacaktır.

Bu çalışma, farklı sektörlerde ve daha geniş kapsamlarda gerçekleştirilecek benzer çalışmalarla desteklendiği takdirde liderlik ve örgütsel davranış yazınında katkı sağlayan bir çalışma olarak yerini alacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Dahleez, K. & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>.
- Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Akça, M. ve Tepe Küçükoğlu, M. (2020). Covid-19 ve iş yaşamına etkileri: Evden çalışma. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Akçakanat, T., Erhan, T. & Uzunbacak, H. H. (2019). Meslek aşkının iş tatmini üzerine etkisi: Akış deneyiminin aracı rolü. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 84-99.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aydın Göktepe, E. (2020). Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları: Covid-19 pandemi araştırması. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz Sarıkoç, M.(2020). İç kaynak kullanımının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Al-Ajmi, R. (2001). The effect of personal characteristics on job satisfaction: a study among male managers in the Kuwait oil industry. *IJCM*, 11(3,4), 91-110.
- Almutairi, Y. M. N. (2020). Leadership self-efficacy and organizational commitment of faculty members: higher education. *Administrative sciences*, 10, 1-11.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andrews, C. G. (2003). Comparative analysis of management and employee job satisfaction and policy perceptions. Doctoral Dissertation, University of North Texas, Texas.
- Artantaş, E. (2019). Kurum çalışanlarının öğrenen örgüt algılarının iş tatmini ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Sağlık Bakanlığı örneği, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Asakawa, K. (2004). Flow experience and autotelic personality in Japanese college students: How do they experience challenges in daily life? *Journal of Happiness Studies*, 5, 123-154.
- Asakawa, K. (2010). Flow experience, culture and well-being: How do autotelic Japanese college students feel, behave and think in their daily lives? *Journal of Happiness Studies*, 11, 205-222.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 139-154.
- Auebe, C., Brunelle, E. & Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motiv Emot*, 38, 120-130.
- Ayazlar, R. A. (2015). Akış deneyiminin yamaç paraşütü deneyim doyumu ve yaşam doyumuna etkileri, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi: Aydın.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *International Journal of Management Economics and Business*, 9(19), 163-184.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bal, S. (2020). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin öncülleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi: Havacılık çalışanları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.

- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yetenekleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Bellou, V. (2007). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development Internatioal*, 15(1), 4-19.
- Beştaş Marakçı, D. (2020). İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri İle öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Billups, P. L. (2017). Positive psychology and positive leadership styles: An exploratory case study on the work engagement of millennial employees. Doctoral Dissertation, Northcentral University, Arizona.
- Boon, O. K. ve Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Bozkurt Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Burke, R. J., Koyuncu, M. & Fiksenbaum, L. (2016). Flow, work satisfactions and psychological well-being among nurses in Turkish hospitals. *Nurs Pract Care*, 2(1), 9-17.
- Busch, H., Hofer, J., Chasiotis, A. & Campos, D. (2013). The achievement flow motive as an element of the autotelic personality: predicting educational attainment in three cultures. *European Journal of Psychology of Education*, 28(2), 239-254.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Chu, L., Lee, C., Huang, K. & Lin, J. (2013). How personality traits mediate the relationship between flow experience and job performance. *The Journal of Management Studies*, 8, 33-46.

- Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Play and intrinsic rewards, *Journal of Humanistic Psychology*, 15, 41-63.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). Akış mutluluk bilimi, çev. Sema Kunt Akbaş, Ankara: HYB Yayıncılık.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). Akış mutluluk bilimi, çev. Barış Satılmış, Ankara: Buzdağı Yayınları:
- Çıpa, D. (2020). Duygusal ve kültürel zeka, sosyal sermaye, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkileri: Eğitim sektöründe bir çalışma. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çolak Alsat, O. (2016). Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dal, L. (2014). Hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dalgıç, D. (2017). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Dalkılıç Sürgevil, O. (2014). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri. Ankara: Nobel Yayınları
- Darıcan, Ş. (2019). Hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve buna yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S. & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 276-295.

- Demiray Özden, A. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve aracı faktörlerin rolü: Bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Desiderio, K. P. (2009). The effect of personality traits on work flow experinces of employees at four organizations. Doctoral Dissertation, Barry University, Florida.
- Dick, G. & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment: A comparative study of police officers and civilian staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-128.
- Duyan, E. C. (2012). Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Eisenberger, R. , Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L. & Randall, A. T. ( 2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755–775.
- Engeser, S. & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(3), 158-172.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P. & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2053.
- Erdoğan, P. (2021). İş tatmini ile tükenmişlik ilişkisi: bir meta-analiz çalışması. *BMIJ*, 9(2), 405-425.
- Erdoğan, F. B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı, 851-864.
- Ermış, N. (2013). Üniversite öğrencilerinin akış deneyimlerini etkileyen faktörlerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

- Eroğlu, K. (2008). Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Fidanboy, C. Ö. (2019). Çalışanların yaşam doyumuna yönelik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve akış deneyimi arasındaki ilişkiler: Bilişim sektörü örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 822-849.
- Ghani, J. A. (1994). Task characteristics and the experience of optimal flow in human-computer interaction. *The Journal of Psychology*, 128(4), 381-391.
- Guillaume, O., Honeycutt, A. & Savage-Austin, A. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction. *Journal of Business and Economics*, 4(5), 444-448.
- Guo, J. (2004). Flow in internet shopping: a validity study and examination of a model specifying antecedents and consequences of flow. Doctoral Dissertation, Texas A&M University, Texas.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 38-56.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, B., Karabacak, G. ve İşçi, C. (2019). Turizm çalışanlarında iş doyumunu ve bütünleşme: Akış kuramı yaklaşımı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(37), 445-470.
- Hallin, H. (2020). Home-based telework during the Covid-19 pandemic. Master Program In Work Life Science, Malardalen University, Sweden.
- İşcan Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 120-135.
- İşcan Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Juncaj, S. (2017). Police officers' job satisfaction and well-being: The influences of flow. Doctoral Dissertation, Pace University, New York.

- Karakulle, İ. (2020). Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir uygulama. Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Karaman, D. (2018). Demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 66-78.
- Karasakal, S. (2020). Akış deneyiminin memnuniyet üzerine etkisi: Tatil deneyimi üzerine inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 63-73.
- Kasa, M. & Hassan, Z. (2013). Antecedent and consequences of flow: Lessons for developing human resources. *Social and Behavioral Sciences*, 97, 209-213.
- Kaya, E. (2019). Hizmetkâr liderlik: Turizm sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, M. (2020). İş karakteristikleri ve liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, B. ve Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
- Kıdır, B. (2019). Evden çalışma: Özgürlük mü esaret mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kılıç Özkaynar, G. (2017). Çağdaş liderlik yaklaşımlarında kamu çalışanlarının tercihi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 157-179.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 541-557.
- Kowal, J. & Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 355-368.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki: Hastanelerde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.

- Lan, J., Wong, C., Jiang, C. & Mao, Y. (2017). The effect of leadership on work-related flow: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 210-228.
- Laub, J. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *School of Leadership Studies*, 1-10.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Linsner, S. H. (2009). Transformational leadership and flow: The mediating effects of psychological climate, Doctoral Dissertation, Kansas State University, Manhattan.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: the mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3307-3312.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.
- Maeran, R. & Cangiano, F. (2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction. *TPM*, 20(1), 13-26.
- Mamur, M. (2014). Kamu kuruluşlarında yöneticilerin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeyleri üzerine bir araştırma: İstanbul ili Sultangazi ilçesi. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İstanbul.
- Marakçı, M. (2014). İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mavi, D. (2015). Öğretmen görüşlerine göre duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Meşe, S. (2020). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Meyer J. P. & Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

- Miears, L. D. (2004). Servant leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools. Doctoral Dissertation, Texas A&M University-Commerce, Texas.
- Mittal, R. & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47, 555-570.
- Mustafa, S. M. S., Elias, H., Noah, S. M. & Roslan, S. (2010). A proposed model of motivational influences on academic achievement with flow as the mediator. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 7(C), 2-9.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow Theory and Research*. Oxford Handbook of Positive Psychology, (Ed: Lopez, S. J. & Snyder), C. R. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Okpara, J. O. (2006). Gender and relationship between perceived fairness in pay, promotion and fairness in job satisfaction in a sub-Saharan African economy. *Women in Management Review*, 21(3), 224-240.
- Omuz, B. (2020). Örgütsel yalnızlık algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Onorato, M. & Zhu, J. (2015). The relationship between authentic leadership and employee job satisfaction: A cross-industry-sector empirical study. *International Leadership Journal*, 7(2), 81-103.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Örücü, E. ve Teker, S.K. (2014). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 73-90.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyon: Motivasyonda Kapsam Kuramları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkara, B. Y. ve Özmen, M. (2016). Akış deneyimine ilişkin kavramsal bir model önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 71-100.

- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özşahin, N. (2005). Lise öğrencilerinin günlük yaşamdaki akış deneyimlerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Page, D. & Wong, P. T. P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America.
- Palice, M. V. (2020). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler açısından incelenmesi: Biruni Üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi, İstanbul.
- Parris, D.L. & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377-393.
- Piosik, A., Strojek-Filus, M., Sulik-Gorecka, A. & Szewieczek, A. (2019). Gender and age as determinants of job satisfaction in the accounting profession: Evidence from Poland. *Sustainability*, 11, 1-24.
- Polatcı, S, Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.
- Procci, K., Singer, A. R., Levy, K. R. & Bowers, C. (2012). Measuring the flow experience of gamers: An evaluation of the DFS-2. *Computers in Human Behavior*, 28, 2306-2312.
- Rivkin, W., Diestel, S. & Schmidt K. H. (2016). Which daily experiences can foster well-being at work? A diary study on the interplay between flow experiences, affective commitment and self-control demands. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000039>
- Rogatko, T. P. (2009). The influence of flow on positive affect in college students. *J Happiness Studies*, 10, 133-148.
- Ross, S. R. & Keiser, H. N. (2014). Autotelic personality through a five-factor lens: Individual differences in flow-propensity. *Personality and Individual Differences*, 59, 3-8.

- Sağır, M. ve Aydın, A. U. (2019). Otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 800-812.
- Sahranç, Ü. (2007). Stres kontrolü, genel öz-yeterlik, durumluk kaygı ve yaşam doyumuyla ilişkili bir akış modeli. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Said, R. M. & El-Shafei, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction and intent to leave: nurses working on front lines during Ccovid-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 8791-9801.
- Sakal, Ö. (2018). Kamuda iyi idare perspektifinde hizmetkâr liderlik, psikolojik güvenlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ombudsman Akademik, Özel Sayı 1*, 259-293.
- Salanova, M., Bakker, A. B. & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Sanda, A. & Arthur, N. A. D. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 274-295.
- Savic, D. (2020). Covid-19 and work from home: Digital transformation of the workforce, *Tgj*, 16(2), 101-104.
- Schaffer, O. (2013). Crafting fun user experiences: a method to facilitate flow. White Paper for Human Factors International.
- Seligman, M. E. P. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Serinikli, N. (2021). Covid-19 salgın sürecinde örgütsel değişim: Uzaktan/evden açışma modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Sevinç Altaş, S. (2021). Sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891.
- Simmons, E. (2002). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45(2), 196-205.
- Sinnamon, S., Moran, A. & O'Connell, M. (2012). Flow among musicians: Measuring peak experiences of student performers. *Journal of Research in Music Education*, 60(1), 6-25.

- Sowmya, K. R. & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76-79.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Staempfli, S. & Lamarche, K. (2020). Top ten: a model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 49, 1-6.
- Sun, Ö. (2002). İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şar, T. (2020). X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılıklarının incelenmesi üzerine bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Tandon, T. (2017). A study on relationship between self efficacy and flow at work among young adults. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(4), 87-100.
- Taş Çolak, Ö. (2020). Hizmetkâr liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve adalet algısına etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Temgilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), 23-45.
- Temiz, E. (2016). İlkokul yöneticilerinin sahip olması gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Temgilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Temizkan, V. ve Yılmaz, K. (2021). Demir-çelik sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1538-1552.
- Tietjen, M. A. & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Manegement Decision*, 36(4), 226-231.

- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.
- Turan, N. (2019). Akış deneyimi üzerine genel bir literatür taraması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 181-199.
- Uzun, H. (2020). Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İletişim sektöründe bir uygulama. Doktora Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.
- Uzunlar, E. (2020). Ar-ge çalışanlarında aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Ünal, S. R. (2020). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Ünlü, U. (2019). Bankalarda terfi uygulamaları algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of BRSA Banking and Financial Markets*, 13(2), 161-184.
- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Varışlı, N. (2019). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Vuran, Y. (2019). Karizmatik liderliğin iş tatminine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

- Yalçıntaş, M. ve San, İ. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 16. UİK Özel Sayısı, 503-514.
- Yanık, A. (2014). Yeni medya kullanımındaki akış deneyiminin risk algısı ve online turistik satın alma niyetine etkisi. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yaşın, T. (2016). Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini ve çalışan performansına etkileri. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 10-178.
- Yeşiltaş, M. D. ve Ekici, E. (2016). Çalışanların iş akış deneyimi (optimal performans duygu durumu): Akademik personel üzerine bir araştırma. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 277-283, 4-5 Kasım, Çukurova Üniversitesi İİBF, Adana.
- Yeşiltaş, M. D. ve Ekici, E. (2017). İş akış deneyiminin kişilik özellikleri ve iş stresi ile ilişkisi: Akademik personel üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1),1-11.
- Yeşiltaş, M. D. ve Türk, M. (2017). İş akış kuramı ve beş faktör kişilik modeli ilişkisi üzerine bir araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 1-11.
- Yeşiltepe, M. B. (2020). Örgütsel stresin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Etik liderliğin aracılık rolü. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, C. (2013). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zito, M., Cortese, C. & Colombo, L. (2016). Nurses' exhaustion: the role of flow at work between job demands and job resources. *Journal of Nursing Management*, 24, 12-22.

**EKLER****Ek 1. Anket Formu**

**Sayın Katılımcı,**

Bu araştırmanın amacı, kurumunuzun çalışanlarına ilişkin **hizmetkâr liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve akış deneyimi** arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ankete verdiğiniz yanıtlar kesinlikle şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, elde edilecek veriler sadece **bilimsel amaçlı** kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ**  
**Ç.Ü. İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi**

**Didem YENER DEMİRCAN**  
**Ç.Ü. İİBF Doktora Öğrencisi**

**BÖLÜM I:** Bu bölümde anketi cevaplayan kişinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

**Lütfen sizin için uygun olan seçeneği “X” işareti ile belirtiniz.**

**1. Cinsiyetiniz:** ( )Kadın ( )Erkek

**2. Yaşınız :** ( )18–24 ( )25–31 ( )32–38 ( )39–45 ( )46–52 ( )53–59 ( )60 ve üzeri

**3. Medeni Durumunuz:** ( )Evli ( )Bekar

**4. Göreviniz:** ( )Teknik ( ) İdari ( ) Yardımcı Hizmetler

**5.Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz :** ( )1–5 yıl ( )6–10 yıl ( )11–15 yıl ( )16–20 yıl ( )21–25 yıl ( )26 yıl ve üzeri

**6.Toplam Çalışma Süreniz:** ( )1–5 yıl ( )6–10 yıl ( )11–15 yıl ( )16–20 yıl ( )21–25 yıl ( )26 yıl ve üzeri

**7. Ünvanınız**

( ) Müdür ( ) Müdür Yrd. ( ) Şef ( ) Başmühendis ( ) Memur/Veri Kayıt Operatörü  
( ) Mühendis  
( ) Tekniker ( ) Teknisyen ( ) Diğer:

**8. Çalıştığınız Kurumda İdari (Yöneticilik) Göreviniz Var mı?** ( )Evet ( )Hayır

**9. Çalıştığınız Kurumun Statüsü:** ( )Kamu ( )Özel Sektör

**EK-1 (DEVAM)**

**BÖLÜM II:** Bu bölümde anketi cevaplayan kişinin; çalışırken yaşadığı akış durumunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve hizmetkâr liderlik unsurlarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

**Hizmetkâr Liderlik Ölçeği**

| No | İFADELER                                                                                          | 1.Kesinlikle<br>Katılmıyorum | 2.Katılmıyorum | 3.Kararsızım | 4.Katılıyorum | 5.Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|--------------|---------------|-----------------------------|
| 1  | Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.                                  | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 2  | Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.                              | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 3  | Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.                                     | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 4  | Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbesiyet verir. | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 5  | Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.                                                       | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 6  | Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.                                | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 7  | Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.        | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |

Kaynak: "Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. ve Meuser, J.D. (2008); Kılıç ve Aydın (2016) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiştir.

Kaynak: Kaya ve Selçuk, 20073

**EK-1 (DEVAM)****Akış envanteri (Work related flow inventory)**

|                  | No | İFADELER                                                                | 1.Kesinlikle<br>Katılmıyorum | 2.Katılmıyorum | 3.Kararsızım | 4.Katılıyorum | 5.Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|------------------|----|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|--------------|---------------|-----------------------------|
| İşe dalma        | 1  | Çalışırken başka hiçbir şey düşünmem.                                   | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 2  | İşime kendimi kaptırıyorum.                                             | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 3  | Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum..                               | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 4  | Tamamıyla işime dalmış durumdayım.                                      | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| İşten zevk alma  | 5  | İşim kendimi iyi hissettiriyor.                                         | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 6  | İşimi büyük bir zevkle yapıyorum.                                       | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 7  | Çalışma boyunca kendimi mutlu hissediyorum.                             | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 8  | Çalışırken kendimi neşeli hissediyorum.                                 | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| İçsel motivasyon | 9  | Daha az ücret alsaydım da bu işi yapardım.                              | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 10 | Boş zamanımda da çalışmak istediğimi düşünüyorum.                       | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 11 | Zevk aldığım için çalışıyorum.                                          | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 12 | Bir şey üzerinde çalışırken onu kendim için yapıyorum.                  | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
|                  | 13 | Motivasyonumu işten kaynaklı ödülünden değil işin kendisinden alıyorum. | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |

Kaynak: Bakker, 2008; Yalçınkaya (2013); Zekioğlu, Tekingündüz ve Sünbül (2017)

**EK-1 (DEVAM)****İş Tatmini Ölçeği**

| No | İFADELER                                                                | 1.Kesinlikle<br>Katılmıyorum | 2.Katılmıyorum | 3.Kararsızım | 4.Katılıyorum | 5.Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|--------------|---------------|-----------------------------|
| 1  | Genel olarak işimden memnunum.                                          | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 2  | Genel olarak bu işte yerine getirdiğim görevlerden memnunum.            | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 3  | Heyecan verici bir işte çalıştığımı düşünüyorum.                        | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 4  | Yaptığım iş için harcadığım zamanın dikkate değer olduğunu düşünüyorum. | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 5  | Diğer insanlara bu firmada çalışmayı tavsiye ederim.                    | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |
| 6  | Bu firmanın çalışabilecek en iyi yer olduğunu düşünüyorum.              | 1                            | 2              | 3            | 4             | 5                           |

Kaynak: Brown & Peterson, 1994

## EK-1 (DEVAM)

## Örgütsel Bağlılık Ölçeği

|                      | No | İFADELER                                                                                      | 1.Kesinlikle<br><u>Katılmıyorum</u> | 2. <u>Katılmıyorum</u> | 3.Kararsızım | 4.Katılıyorum | 5.Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|--------------|---------------|-----------------------------|
| Duygusal bağlılık    | 1  | Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.                   | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 2  | Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.                                    | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 3  | Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.                        | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 4  | Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.                                 | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 5  | Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.                                              | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 6  | Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.                                               | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
| Devamlılık bağlılığı | 7  | Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.         | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 8  | Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.   | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 9  | Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim                                        | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 10 | Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor                                                        | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |
|                      | 11 | Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem. | 1                                   | 2                      | 3            | 4             | 5                           |

|                   |    |                                                                                                  |   |   |   |   |   |
|-------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|                   | 12 | Kuruluşuma çok şey borçluyum.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Normatif bağlılık | 13 | Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 14 | İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 15 | Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 16 | Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 17 | Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 18 | Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Kaynak: Meyer, Allen & Smith, 2003; Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018