

T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Doktora Tezi

Hayrullah ÇETİN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Nevşehir

Aralık 2014

Hayrullah Çetin Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini  
ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Doktora Tezi

Nevşehir 2014



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Doktora Tezi

Hayrullah ÇETİN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Nevşehir

Aralık 2014

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Hayrullah Çetin, 2014

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Hayrullah ÇETİN:

İmza: 

“Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” adlı doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

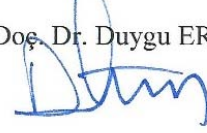
Tezi Hazırlayan

Hayrullah CETİN



Danışman

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. İsmail BEKÇİ

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN danışmanlığında Hayrullah Çetin tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

10 / 12 / 2014

**JÜRİ:**

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Üye : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye : Doç. Dr. Neşe YALÇIN

Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Doç. Dr. Berrin GÜZEL

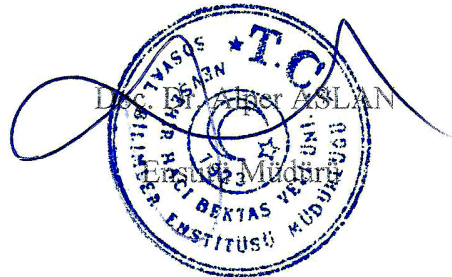


**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun  
sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

16.12.2014 tarih ve 2014.45.638

..16... / 12... / 2014...



## ÖZET

### OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

Hayrullah ÇETİN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Doktora, Aralık 2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerindeki hizmetkâr liderlik uygulamalarını değerlendirmek ve hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik uygulamalarının işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek için bir model önerilmiştir. Hizmetkâr liderlik bağımsız değişken olup iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkenlerdir. Bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçmek için daha önceden geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak da amaca göre örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Alan araştırması kapsamına Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenler dâhil edilmiştir. Veriler anket yoluyla elde edilmiş ve verilerin analizi için merkezi eğilim ölçüleri, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, konaklama işletmelerinde otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde belirleyici etkisinin olduğu, işten ayrılma niyeti üzerine de etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin iş tatminine, hizmetkâr liderliğin bütün alt boyutlarının etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca, araştırmanın bağımlı değişkenleri olan iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine olumsuz yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki içerisindeyken, işten ayrılma niyetini negatif etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini iş tatmini aracılığıyla etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Hizmetkâr liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, otel çalışanları, konaklama işletmeleri.



## ABSTRACT

### THE IMPACTS OF SERVANT LEADERSHIP IN HOTEL MANAGERMENTS ON WORKERS' JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION

Hayrullah ÇETİN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management / Ph.D., December, 2014

Supervisor: Ass. Prof. Dr. Duygu EREN

The purpose of this study is to evaluate servant leadership practices in hotel managements and to investigate the impacts of servant leadership in hotel managements on workers' job satisfaction and turnover intention. In this study, a casual model were offered to clear the impacts of servant leadership in hotel managements on workers' job satisfaction and turnover intention. In the research part of this study, servant leadership was independent variable, job satisfaction and turnover intention were dependent variables. Servant leadership was measured using previously developed and tested scales that proved to be reliable and valid. In this study, purposive sampling method was used. In the field research part, four and five star hotel managements' workers in Nevşehir were included. Data were collected by means of a questionnaire. Frequencies, descriptive statistics, correlation and regression analysis were used to analyze the data.

The results of this study indicate that the level of servant leadership practices in hotel managements is high in Nevşehir. All dimensions of servant leadership positively effect on job satisfaction but any impact on turnover intention. Also, job satisfaciton has negative but significant impact on turnover intention. Consequently, this study pointed out that servant leadership had an impact on turnover intention through job satisfaction.

**Key Words:** Servant leadership, job satisfaciton, turnover intention, hotel managements' workers, hotel managements.

## TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanması sürecinde deneyimi, bakış açısı, akademik disiplini, bilgi ve becerisiyle şahsıma yol gösteren ve her türlü yardımını benden esirgemeyen tez danışman hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN'e her türlü katkılarından dolayı en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca, lisans, yüksek lisans, doktora ve öğretim görevlisi dönemlerimde her zaman desteklerini ve değerli yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN, Doç. Dr. İbrahim YILMAZ'a ve değerli dostlarım Yusuf KARAKUŞ'a, Ebubekir CENGİZ'e ve ayrıca Doktora tez savunmamda jüri üyesi olarak bulunan, kıymetli eleştirileri ve fikirleri ile çalışmaya katkıda bulunan Doç. Dr. Metin KAPLAN ve Doç. Dr. Berrin GÜZEL hocalarıma en içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmaya katılan Nevşehir'deki tüm otel çalışanlarına, otel yöneticilerine yukarıda isimlerini saydığım ve kıymetli Nevşehir Turizm Fakültesi öğretim elemanlarına desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Ayrıca, varlığıyla motivasyon kaynağım değerli eşime, tezin yazılmasında şahsıma moral ve imkan veren oğullarım Arif Emre ve Akif Enes'e, her zaman desteklerini gördüğüm kıymetli babam ve anneme, kayınpeder ve kayınvalideme ve değerli dostlarıma teşekkür ediyorum.

Hayrullah ÇETİN

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR.....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>I. BÖLÜM HİZMETKÂR LİDERLİK.....</b>	<b>10</b>
1.1. Liderlik ve Lider Kavramları .....	10
1.2. Liderlik Teorileri .....	13
1.3. Yeni Liderlik Türleri .....	15
1.4. Hizmetkâr Liderlik .....	18
1.4.1. Hizmetkâr Lider Kavramı .....	22
1.4.2. Hizmetkâr Liderin Özellikleri .....	23
1.4.3. Hizmetkâr Liderliğin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	32
<b>II. BÖLÜM İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI ...</b>	<b>34</b>
2.1. İş Tatmini Kavramı .....	34
2.1.1. İş Tatmininin Önemi.....	37
2.1.2. İş Tatmini İle İlgili Teoriler .....	39
2.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	45
2.1.4. İş Tatmininin Sonuçları .....	50
2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı .....	52
2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi .....	54
2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar .....	56
2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	60
2.3. Hizmetkâr Liderlik İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	61
<b>III. BÖLÜM OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN</b>	
<b>ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE</b>	
<b>ETKİSİ.....</b>	<b>63</b>

3.1. Araştırma Modeli .....	64
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	66
3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri .....	66
3.2.2. Örnekleme .....	69
3.2.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı .....	70
3.2.4. Verilerin Analizi .....	72
3.3. Araştırma Bulguları .....	72
3.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri.....	72
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	74
3.3.3. Araştırmaya Katılan İşğörenlerin Demografik Özellikleri .....	74
3.3.4. Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	76
3.3.5. Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderlik İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	78
<b>SONUÇ.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>94</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>117</b>
Ek-1: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Uygulanan Anket Formu .....	117
Ek-2: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde Korelasyon Analizi Sonuçları .....	120
Ek-3: Hizmetkâr Liderlik ÖlçeğininAlt Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Sonuçları .....	122
Ek-4: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları .....	123
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>124</b>

## LİSTELER

### Tablolar Listesi

**Tablo 1.1:** Hizmetkar Lider Özellikleri ile Hizmetkar Liderlik Boyutları Üzerine Yapılan Çalışmalar

**Tablo 2.1:** İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin İşten Ayrılma İle İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar ve Elde Edilen Sonuçlar

**Tablo 3.1:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

**Tablo 3.2:** Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Özellikleri

**Tablo 3.3:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 3.4:** Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

**Tablo 3.5:** Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

**Tablo 3.6:** Hizmetkâr Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

**Tablo 3.7:** İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Açıklayan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

### Şekiller Listesi

**Şekil 1:** Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderlik Uygulamalarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

**Şekil 2:** Araştırma Modelinde Yer Alan Hipotezlerin Test Sonuçları

## GİRİŞ

Otel çalışanları üzerine yapılan araştırmalar, otel çalışanlarının iş tatminlerinin düşük olduğunu ve bunun da işten ayrılma niyetlerini arttırdığını vurgulamaktadır. Bu durum ise otel işletmelerinde personel devir oranının yüksek olmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan, hizmetkâr liderlik üzerine yapılan araştırmalar ise, hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatminini olumlu şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır (Anderson; 2005, Amadeo; 2008, McKenzie; 2012). Bunun sonucunda ise çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ve iş gören devir oranının düşeceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, araştırmada, liderlik türlerinden biri olan hizmetkâr liderliğin Nevşehir ilinde yer alan otel işletmelerindeki personelin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Araştırmada (a) otel işletme yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri tespit edilmiş (b) otel çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri belirlenmiş (c) otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin otel çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tezin konusunu hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırma konusu; hizmetkâr liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi şeklinde dört temel konuyu kapsamaktadır. Konunun anlaşılabilmesi bakımından

öncelikle hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanacak, daha sonra ise hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi test edilecektir.

Tezin amacı; Nevşehir ilindeki otel işletmeleri yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini belirlemek ve hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ortaya koymaktır. Çalışma otel işletme yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini ve bunun çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyacak; çalışanlarının iş tatmini arttırmak ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak isteyen otel işletmeleri yöneticilerine, hizmetkâr liderlikle ilgili hangi uygulamalara önem vermeleri gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır.

Küreselleşme, tüketici ihtiyaç, istek ve beklentilerindeki değişimler, teknolojiye ilerlemeler gibi faktörler diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de değişime yol açmaktadır. Bu değişim aynı zamanda turizm işletmeleri arasındaki rekabeti de yoğunlaştırmaktadır. Turizm işletmelerinin yaşanan bu rekabete ayak uydurmak ve varlığını devam ettirebilmek için kendilerini rakiplerinden farklılaştırması gerekmektedir. Bu nedenle, işletmelerin işbirliğine, güvene, empatiye, güç ve yetkinin etiksel kullanımına önem veren bir lidere ihtiyacı vardır (Akçakaya, 2010). Hizmetkâr liderlik olarak bilinen bu anlayış ilk olarak Greenleaf'in (1970) "The Servant as Leader" isimli denemesinde ortaya atılmıştır. Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1977). Bu tanımın da ötesinde hizmetkâr lider, çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurarak onların geleceğini düşünen (Buchen, 1998), çalışanlarına değer veren, katkı sağlayan, otoriter olmayan

(Laub, 1999), çalışanlarına hizmet sunan, onları güçlendiren (Russell, 2001), isteklendiren (Spears, 2004), çalışanlara odaklanarak onları öncelikli gören (Patterson, 2003), işbirliğini ve dinlemeyi seven ( Stramba, 2003, Anderson, 2005) bir lider olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla hizmetkâr lider, çalışanların iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar ise (Russel ve Stone, 2002), yönetim tarzı ve liderlik anlayışlarının çalışan iş tatminini sağlamada, işletme performansını arttırmada önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

İş tatmini; bir kişinin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976, akt. Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005). İş tatmini, bireyin inançlarını değerlerini, duygularını, düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını ifade etmektedir. İş tatmini, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmak için önem arz etmektedir. (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005).

İş tatmini özellikle bireyin performansın önemli olduğu, yüz yüze iletişimin yoğun olduğu, insanları mutlu ve tatmin etme temelli iş yapan örgütler için oldukça önemlidir (Ehtiyar, 1995). Bu bakımdan, hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde personelden en fazla faydanın sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Akıncı, 2002). Otel işletmelerinde personelin iş tatminini sağlamak için, personele sürekli iş imkânı sunabilmek ve eğer sunulamıyorsa da ücretin ve imkânların tatmin edici düzeye çıkarılması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için iş tatmini yüksek olan personelden faydalanması gerekmektedir (Örücü vd., 2006). Otel işletmelerinde çalışanlar kendi istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilme düzeylerine göre otel amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf ederler (Lam vd., 2001). Çünkü aşırı yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde, işinden tatmin olmayan personelin verimli çalışması mümkün değildir. Bir diğer taraftan hizmet satan ve müşteri ile yüz yüze



iletişim halinde olan turizm işletmelerinde çalışan personelin iř tatmininin dūřuk olması ya da olmaması çalışanda işten ayrılma niyeti oluşmasına yol açmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, Bartlett (1999)'e göre iř görenin örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı ve niyeti şeklinde tanımlanırken; Berry (2010)'e göre ise işgörenin işten ayrılma ile ilgili dūřuncelerinden yanı sıra ayrılma sürecine girmeleri olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışan, örgüt, toplum ve kamu açısından önemlidir. Çalışanların kendilerini, mevcut çalıştıkları örgüt hakkında değerlendirmelerde bulunmalarını sağlar. Bunun sonucunda ise bilgi, beceri ve tecrübelerini daha iyi değerlendirebileceği daha uygun iř imkânlarını elde etme çabasından ibarettir (Varol, 2010).

Yazında hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların genellikle eğitim, sağlık ve kamu alanında (Contee-Borders, 2003; Anderson, 2005; Amadeo, 2008; McKenzie, 2012) yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte yazındaki çalışmalar genellikle, hizmetkâr liderliğin tanımlanması, ölümü ve zelliklerizerine yapıldığı gözlemlenmektedir. Otel işletmelerinde ise hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden çalışma yazındaki boşluğu doldurması açısından önemli görülmektedir.

Hizmetkâr lider, öncelikli olarak başkalarının ihtiyaçlarına odaklanır (Stone, Russel ve Patterson, 2004). Yukl (2002)'e göre hizmet yönelimli liderler, kişileri dinler, onları metheder, destekler ve onların ihtiyaçları ile ilgilidirler (Cerit, 2008). Hizmetkâr lider, yasal güce dayalı olarak, zorla istediklerinin yapılmasını istemez, aksine ikna etme yoluyla istediği şeyleri yaptırma yolunu tercih eder (Joseph & Wisnton, 2005).

Spears (1995,1998), Greenleaf(1970), Contee-Borders (2003); Greenleaf'in çalışmalarını inceleyerek hizmetkâr lidere atfettiği özellikleri tanımlamıştır. Spears

(2004), bir diğerk çalışmasında da hizmetkâr liderlik yaklaşımını, sadece kişiyle ilgili bir durumun olmadığını bunun yanında organizasyona yayılan bir kùltùr şeklinde algılanması gerektiğini belirtmiştir. Spears (2004), hizmetkâr liderlerin on özelliğini şu şekilde sıralamaktadır (Waddell, 2006):

- **Dinleme:** Kişinin sessizce, yüksek kavrayışla ve kişiselleştirme yapmadan aktif bir şekilde dinleyebilmesidir.
- **Empati:** Bir olayı, diğerk kişinin bakış açısına uygun görebilme ve insanların eşsizliğinin farkında olmaktır.
- **İyileştirme:** İnsanların tam anlamıyla bütünlüğe ulaşamayacakları kabul edilmekle birlikte liderlerin, şevkleri kırılan insanların iyileşmelerine yardım etmeleri, böylece hem kendilerinin hem de takipçilerinin tamlığa ulaşmalarında çaba sarf etmeleridir.
- **Farkındalık:** Liderin hem kendi hem de organizasyonda var olan korkularla baş edebilmesidir.
- **İkna Etme:** Liderin, kurallara uyma konusunda diğerklerini zorlama yerine ikna etmesidir.
- **Kavramsallaştırma:** Liderin konulara, günlük sorunlarının ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesidir.
- **İleri Görüşlülük:** Liderin geçmişten öğrendikleriyle ve şimdiki verilerle geleceğe ilişkin karar almasıdır.
- **Özgecilik (diğergamlık):** Liderin kendi çıkarlarından önce, örgütteki diğerk insanların çıkarlarına hizmet etmesidir.
- **İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duymasısıdır.

- **Birlik Kurucu:** Liderin işte ve iş dışında, doğru toplulukların oluşturulmasını sağlayabilmesidir. Zira etkin liderlik, birlikten kaynağını alan bir ilişkidir.

Hizmetkâr liderlik kavramına bir diğer yaklaşım ise Patterson (2003)'a aittir. Patterson (2003), Hizmetkâr Liderlik Teorisi'ni, "dönüşümcü liderlik teorisi"nin bir uzantısı olarak görmüş ve bu tür liderliği "öncelikle liderin takipçilerine, ikincil olarak da organizasyona odaklanan" liderlik şekli olarak tanımlamıştır" (Waddell, 2006).

Patterson (2003)'a göre, "hizmetkâr liderlik", liderlerdeki hizmet odaklılığını doğuran ruhani değerlerin tümü anlamına gelen fazilete (virtue) bağlıdır. Patterson (2003) hizmetkâr lideri; sevgiyi kanıtlama, alçakgönüllü hareket etme, fedakâr olma, takipçiler için vizyoner olma, dürüst olma, takipçilerine yetki verme ve hizmet etme boyutlarıyla tanımlamıştır (Patterson, 2003, akt: Waddell, 2006). Page ve Wong (2000)'un sundukları diğer bir modele göre, sorumluluk, dürüstlük, kendini adama ve insana saygı gibi örgütsel davranışların, ekonomik gelişmedeki önemini vurgulamakta ve liderliği kişilik, ilişki, iş ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir (Dennis ve Winston, 2003). Senge (1995) de liderlik anlayışı için beş inanç modelini geliştirmiştir. Bu model, kişinin kendisi ve başkaları ile ilgili inançlarının yanı sıra geçmiş, günümüz ve gelecek hakkındaki inanışlarını da kapsar. Bu modele ilişkin Caldwell, Bischoff ve Karri, (2002) dört liderlik tarzı belirlemişlerdir. Bunlar; objektif tarafsız lider, tarafsız realist lider, sübjektif kontrolcü lider ve kolaylaştırıcı idealist (hizmete yönelik) liderdir.

Hizmetkâr lider; çalışan odaklı, kısa vadeli hareket etmeyen, eğitime ve örnek olma düşüncesine sahip ve yeteneklerini çalışanlarına aktarma becerisine sahip olmalıdır. Bunu yakalayan lider ise çalışanlarının iş tatminini sağlamıştır. Eren (2001)' e göre personelin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile

uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı oluşturulan tutumların geneli ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. İş tatmini, işin özellikleri ile personelin beklentileri arasındaki uyumu ve personelin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen olgudur. İş tatmini; tatminkâr ve adil ücret, çalışma güvenliği, iş güvenliği, iş-beceri-bilgi dengesi, işletme politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal iklim gibi değişik elemanlardan oluşmaktadır (Oral, 2005). Tatmin sonucunda; güven, bağlılık ve kaliteyi yaratır. İş tatmini çalışan, yönetici ve örgüt açısından farklı öneme sahiptir. Düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği çalışanın işten soğumasına, verimliliğin düşmesine, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, işten ayrılmalara, konsantrasyon ve motivasyon eksikliğine, işte hata yapma ihtimalinin artmasına ve çalışan devir hızının da yükselmesine sebep olacaktır (Ardıç ve Bas, 2001; Akıncı, 2002 ).

Dole ve Schroeder (2001)'e göre iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişkiden bahsedilmektedir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen araştırmalar, düşük iş tatmin düzeyleri yaşayan bireylerin, sahip oldukları işleri değiştirme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmalardan bazıları, ayrılma niyetinin örgüte bağlılığın bir göstergesi olduğunu kanıtlamaktadır. Çalışan eğer örgüt değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, örgütten ayrılmak istemeyecektir (Çekmeceliolu, 2006).

Araştırmanın evrenini Nevşehir'de faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak ise yargısal (amaca göre) örnekleme yönetimi kullanılmıştır. Bu durumda Nevşehir ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları araştırma kapsamına alınmış ve anket uygulanmıştır.

Veriler, geliştirilecek olan bir anket yardımı ile toplanmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği için Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008) ile Dennis ve Bocarnea (2005) tarafından geliştirilen ve Koyuncu, Burke, Ashtakhova, Eren ve Çetin (2014) tarafından hizmetkâr liderlik ölçeklerine yeni bir boyut eklenmesiyle elde edilen ölçekten yararlanılmıştır. İş tatmini için Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) geliştirdikleri Minnesota Job Satisfaction Survey (short form) iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. İşten ayrılma niyeti için de, Carson ve Bedeian (1994)' in geliştirdiği işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmetkâr liderlik, ikinci bölümde iş tatmini, üçüncü bölümde ise işten ayrılma niyeti ölçülmüştür. Anketin dördüncü bölümünde ise otel işletmeleri ile çalışanlara ait demografik bilgiler yer almıştır. Anketi, otel işletmeleri çalışanlarının doldurması istenmiştir. Anket, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına elden teslim edilmiş ve daha sonra tekrar teslim alınmıştır. Toplanan veriler, bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Analizlerde, frekans, yüzde, ortalama, korelasyon, regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; hizmetkâr liderlik, ikinci bölümde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları incelenmiş; üçüncü bölümde; araştırmanın konusu, amacı ve önemi, sınırlılıkları, araştırmanın uygulama sonrası yapılan analizler ve araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Tezin ilk ve ikinci bölümü için ikincil kaynaklardan konu ile ilgili kavramsal bilgiler toplanmış, yerli ve yabancı kaynaklardan daha önce yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bir uygulama yapılarak birincil veriler toplanmıştır. Tezin sonuç kısmında ise, anket çalışması sonucunda elde edilen verilere dayanarak gerekli öneriler yapılmıştır.

Çalışma; konu ile ilgili, teori ve daha önce yapılan çalışmalarının incelenmesi ve elde edilecek bilgiler ışığında planlanan uygulama ile birlikte üç bölüm halinde yürütülmüştür. Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Alan araştırmasında örneklem grubu olarak Nevşehir ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel çalışanları dâhil edilmiştir.

Yukarıda bahsi geçen tekniklerin uygulanmasında araştırmacının kendisi bizzat yer almıştır. Elde edilen veriler istatistiksel olarak kullanılabilir olanları seçilerek uygun istatistiksel paket programı ile değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİZMETKÂR LİDERLİK

Tezin birinci bölümünde öncelikle liderlik ve lider kavramları, liderlik teorileri, yeni liderlik türleri, hizmetkâr liderlik, hizmetkâr lider kavramları açıklanacak ve hizmetkâr liderlik özelliklerine değinilerek hizmetkâr liderliğin üstün ve zayıf yönlerinden bahsedilmiştir.

#### 1.1.Liderlik ve Lider Kavramları

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik, toplumların gelişimine, değişimine ve arzu ettikleri başarıya ulaşmalarına imkân veren en önemli kavramlardan biridir. Örgütlerde ise örgütsel bağlılık, takım çalışması ve örgütsel birliktelik, örgüt başarısı, işgören başarısı gibi birçok özellik liderlik süreci sonucunda sağlanmaktadır. Liderlikle ilgili çok sayıda tanım yapılmaktadır. Reinke (2004)'ye göre liderlik; lider olmanın yanında, kişinin takipçilerinin de olmasını gerektirir ki liderlik, liderlik özellikleri ya da nitelikleri değil gerçek anlamda lider ile takipçisi arasındaki ilişkidir. Başka bir deyişle liderlik, işgörenler ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009). Nickholls (2001)'a göre liderlik, temel olarak lideri takipçileri ile birlikte başarıya ulaştıran lider ile takipçisi arasındaki sözleşmedir.

Eren (2008)'e göre ise liderlik, liderin takipçileriyle ya da liderlik ettiği grupla olan ilişkilerindeki takındığı tutumlardır. Campbell ve Samiec (2006) liderliği, kişilerin gönüllü katılımlarıyla istenilen ve beklenen sonuçların elde edilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Şişman ve Turan'a (2001) göre liderlik rasyonellikten öte duygusal yönü ağır basan bir kavram olup diğer insanları etkilemeyi, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yönlendirmeyi ve rehberlik etmeyi ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre liderlik; bir topluluğu herhangi bir eylemin gidişatına uymak üzere etkileme sanatı, onları kontrol etme, yönlendirme ve aralarından en iyisini seçme becerisidir (Adair, 2009). Kotter (1990)'e göre liderlik; iş dünyasının artan rekabet ortamı ve tahmin edilemeyen durumundan dolayı liderin değişen stresli koşullarla başa çıkabilmesiyle ilgilidir. Koparal (2008)'a göre liderlik; ortak bir hedefe ulaşmada bir bireyin bir grup insanı etkileme sürecidir. Liderlikle ilgili tanımlamalar incelendiğinde bir süreçten bahsedilmektedir. Süreç denildiğinde liderin sahip olması gereken bir nitelik olduğu değil, lider ile takipçilerinin karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Liderlik, etkileşimdir. Etkileşim olmadan liderlikten bahsedilemez. Bu etkileşim ise ancak ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bir grup bireyler arasında anlamlı olur. Lidere düşen ise bu grubu etkileyerek yönlendirmektir (Koparal, 2008).

Literatürde lider ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Koçel (1999) lideri, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi olarak tanımlamaktadır. Ya da lider, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere tatbik ettikleri, emir ve talimat doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 1999). Eren (2008)'e göre lider, grup üyelerinin varlığını hissettiği fakat ortaya çıkmamış ortak düşünce ve istekleri makul bir amaç olarak ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren kişidir.



Cole ve Scott (1998) ise lideri; çalışanlar veya gruplar aracılığıyla, belirli bir zamanda, belirli çevre ve koşullar altında, organizasyonda yer alan diğer çalışanlara veya gruplara erişerek, çalışan veya grup amaçlarını yerine getirmek için mücadele eden kişi olarak tanımlamaktadır.

Lider ile ilgili yapılan tanımlarda, liderin belirli özellikleri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Yazında bir liderde bulunması gereken genel ve ortak özellikleri Adair (2009) bir araya getirmiştir. Buna göre liderde olması gereken özellikler şunlar olmalıdır:

1. Lider çalışanlarıyla ilgilenirken yorgunluğunu göstermeden enerjik olmalıdır.
2. Karşılaştığı olay ya da durumlarla ilgilenirken insani vasıflara uygun hareket etmelidir.
3. Örgüt içerisinde çalışanlarına karşı onurlu ve adil uygulamalarda bulunmalıdır.
4. Karşılaştığı olağanüstü durumlarda inisiyatif alarak karar verme becerisi gösterebilmelidir.
5. Yönetim şekli ve verdiği kararları ile hem izleyicilerine hem de topluma güven vermelidir.
6. Çalışanlarına karşı gerektiğinde mizahi yönünü de kullanabilmelidir.
7. Hem topluma hem de izleyicilerine kararlılığını gösterebilmelidir.
8. Birlikte çalıştığı işgörenlere hem davranışlarıyla hem de iş yapma tarzıyla örnek olmalıdır.
9. Kişisel görüntüsüne ve bakımına dikkat etmelidir.
10. Takipçileri arasında herhangi bir ayırım yapmaksızın herkese hakkaniyetli davranmalıdır.
11. İşine karşı görev duygusu ve arzusu her zaman yüksek olmalıdır.

12. Karşılaşılan kriz anlarında sükûnetini ve soğukkanlılığını koruyabilmelidir.
13. İş, iş ortamı ve takipçileri ile ilgili hususlarda sorumluluk sahibi olmalıdır.
14. Karşılaşılan zor ya da belirsizlik anlarında kararlı bir şekilde cesaret gösterebilmelidir.
15. Takipçileriyle birlikte hareket ederken coşkusunu gösterebilmelidir.
16. İş yapma tarzı olarak adalet duygusu içerisinde hareket etmelidir.

Son yıllarda uluslararası literatürde çok sayıda liderlik türü ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu liderlik türlerine incelendiğinde bir kısmının tamamen lider odaklı olduğu, bir kısmının süreç odaklı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda lider ile izleyicileri arasındaki karmaşık yapıyı anlamaya ve aydınlatmaya yönelik çalışmalar da yapılmaktadır. Liderlik türlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda liderlik türleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır: Özellikler teorisi, davranışsal liderlik, durumsallık teorisi ve güncel yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır. Söz konusu liderlik türleri arasında örgüt ve örgüt çalışanlarının menfaatleri için şahsi çıkarlarını bir kenara iten liderler ön plana çıkmaktadır (Boyatzis ve McKee, 2005) . Hizmetkâr liderlik olarak adlandırılan bu liderlik türünün odak noktası; etik, fedakâr, manevi ve çalışan merkezli değerlerdir. Bu nedenle özellikle iş dünyasında ve akademik yazında hizmetkâr liderliğe olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır.

## **1.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik sürecini anlamak, hangi koşullarda ne tür liderliğe gereksinim olduğunu saptamak ve liderlik olayını açıklamak için çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her bir teori liderlik sürecinin farklı bir değişkenini ele almış ve süreci açıklamak için değişik faktörlere ağırlık vermiştir (Koçel, 1998). Bu teorileri 3 başlık altında toplamak mümkündür.

### ***Özellikler Teorisi***

Liderlik konusunda geliştirilen ilk teori olan özellikler teorisi, liderlik fonksiyonunun “ lider” değişkeni üzerine yoğunlaşmaktadır. Yaşadıkları hatta kendilerinden sonraki dönemlere de etki eden liderlerin kişisel özellikleri incelenerek, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir (Erdoğan, 1991).

Özellikler Teorisi, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktörün, liderin sahip olduğu özellikler olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla bu teorinin odak noktası grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip bulunanları belirlemektir (Koçel, 1998). Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişisel özellikleri açısından takipçilerinden farklıdır. Liderin hangi özellikler açısından takipçilerinden farklı olduğunu açıklayabilmek için pek çok çalışma yapılmıştır. Stodgll tarafından 1946 yılında yapılan 12 çalışmaya göre, liderlerin daha uzun boylu olduğunu, daha zeki olduğunu ve mantıklı konuşma yeteneğinin, özellikle görevin veya ilişkinin söze dayalı olduğu ortamlarda önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. (Erdoğan, 1991, s.335).

### ***Davranışsal Liderlik Teorisi***

Liderlik sürecini davranışsal olarak açıklamaya çalışan bu yaklaşımların odak noktasını takipçiler ile lider rolünü üstlenen grup üyelerinin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisi oluşturmaktadır (Erdoğan, 1991). Bu teorideki temel anlayış, lideri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi uygulamalar liderlik sürecinde liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.

Dolayısıyla bu teori, liderlik süreci fonksiyonundaki lider değişkeni kadar izleyiciler değişkenine de ağırlık vermektedir (Koçel, 1998).

### ***Durumsallık Teorisi***

Durumsallık Teorisi liderlik fonksiyonunun üçüncü değişkeni olan “koşullar” değişkenine ağırlık vermektedir. Bu bakımdan bu teoriye “Koşul- bağımlılık Teorisi” de denilmektedir. Bu teorideki anlayış, değişik koşulların değişik liderlik biçimleri gerektirmesidir. Bu teoriye göre, liderlik etkinliğini belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, meslektaşların özellikleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, liderin kişiliği ve tecrübeleridir (Koçel, 1998).

Durumsallık Teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değiştiğini söylemektedir. Durumsallık teorisi bu özelliği ile davranışsal teoriden ayrılmaktadır. Ancak, durumsallık teorisinde hangi koşullarda, hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışma sayısı azdır (Koçel, 1998).

Ayrıca, durumsal çalışmalar çok geniş boyutlarda değişiklik gösteren değişkenler üzerine odaklanmaya eğilim gösterirler. Bu çalışmalar, her ne kadar birbiri ile çelişmese de, birbirlerini de desteklememektedirler. Çalışmaların ortaya koyduğu tek şey, liderlik davranış biçimlerinin belli bazı durumlarda etkili olduğunu göstermektedir (Hodgetts, çev: Çetin, 1969).

### **1.3. Yeni Liderlik Türleri**

Günümüzde çeşitli yeni kavramların oluşmasına neden olan şartlar, liderlik sürecinin açıklanmasına da yeni yaklaşımlarla katkıda bulunmuştur. Dolayısıyla, bu çalışmada açıklanan hizmetkâr liderliğe ek olarak, yeni liderlik yaklaşımlarından etkileşimci ve dönüşümcü liderlikten bahsedilecektir.

### ***A) Etkileşimci Liderlik***

Etkileşimci liderlik, takipçileri için liderlerin takipçileri ile aralarında vaat ettikleri ödül ve menfaatlerin değişimidir (Bass, 1990a). Etkileşimci lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını fark eden ve bu ihtiyaçları karşılamak üzere değişim sürecini belirleyen kişidir. Bu durumda ise, hem lider hem de takipçiler etkileşim mübadelesi şeklinde birbirleriyle ilişkilidirler (Daft, 2002). Bu ilişkide esas olan, lider ile onun takipçileri arasındaki karşılıklı alış verıştır (Körkem, 2011). Lider takipçilerinin iyiliği ya da yararına takipçileri ile sözleşerek etkileşimi tamamlar ve iki taraf da uzlaşılan plana göre hareket ederler (Bugenhagen, 2006). Bu liderlik türünde takipçilerin davranışları, liderin vaatleri ve ödüllendirmeleri sayesinde motive edilmektedir.

Etkileşimci liderlik bürokratik otoriteye, görevin tamamlanması odaklı ve ceza ile ödül esasına dayanmaktadır (Tracey ve Hinkin, 1998). Bu esasa göre de etkileşimci lider de takipçilerinin davranışlarını, olumsuz geri bildirim, disipline dayalı davranışlar ve azarlama yoluyla düzeltmektedir (Körkem, 2011).

Etkileşimci liderler, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek için çeşitli uygulamalarda bulunurlar. Her kademedeki çalışanın rol ve görev paylaşımını yaparak uygun yönetim yapısını oluştururlar. Ayrıca, daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşıldığında takipçilerini bilgilendirir ve onları ödüllendirmeyi tercih ederler. Ancak, belirlenen hedeflere ulaşamadığında ise çeşitli yaptırımlara başvururlar (Körkem, 2011). Diğer taraftan başarılı etkileşimci liderler ise, örnek değerler veya dürüstlük, sorumluluk, adil olma ve sadakati ödüllendirme gibi etkileşimci lideri etkili hale getiren tüm bu değerleri yönlendirmede yeteneklidirler (Bugenhagen, 2006).

### ***B)Dönüşümcü Liderlik***

İlk olarak Burns (1978) ve daha sonra Bass (1985a) tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik yaklaşımı son zamanlarda oldukça ilgi çekmektedir. Burns (1978)'ün fikirlerinin daha sonra Bass (1985a) ile Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilip somutlaştırılmıştır. Hem araştırmacılar hem de teorisyenler tarafından geliştirilen bu yaklaşım, çeşitli organizasyonlar tarafından da kabul görmektedir.

Dönüşümcü liderlik, örgütlerde planlanan değişim çabalarına öncülük edilmesini kapsamaktadır. Yukl (1998) dönüşümcü liderliği, örgütsel amaçlara bağlılık oluşturma süreci olup sonrasında ise takipçileri bu amaçlara ulaşmada güçlendirme olarak tanımlamaktadır (Yukl, 1998). Bu noktada dönüşümcü lider, takipçilerini kapasitelerinin üzerinde yapabilecekleri konusunda motive etmelidir. Dönüşümcü lider, gerçekleştirilmesi güç veya büyük hedefler belirleyerek takipçilerini ortak amaçlar etrafında toplayan ve bu değişimi gerçekleştiren kişidir (Gül, 2003).

Dönüşümcü liderlik, süreç ve gelişim odaklıdır. Dahası, etkileşimci liderliğin takipçiler üzerindeki etkisini de arttırmaktadır. Bu yaklaşıma göre dönüşümcü lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Ayrıca dönüşümcü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da önderin vizyon sahibi olması ve vizyonu kabul ettirmesi ile mümkündür (Koçel, 1998).

Dönüşümcü liderlik, lider ile takipçisi arasında bir türbağlantının olduğu, liderin takipçisinin gelişimi ve ilerlemesi uğruna takipçisini cesaretlendirebilmesi ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlerinden ilham alan takipçilerin ortak amaçlara yönelmeleri, kendi bireysel menfaatlerinin önüne geçmektedir (Bass, 1995).

Burns (1978), karşılıklı teşvik ve yüceltme arasındaki ilişkiyle, takipçiler lidere dönüşmekte ve liderlerin de manevi sorumlulara dönüştüğünü belirtmektedir. Lider ile takipçisi arasındaki ilişki, kendilerinde var olan bireysel liderlikle şekillenmekte ve liderin manevi gelişimi ile daha da gelişmektedir (Burns, 1978). Dönüşümcü liderlikte hem takipçilerin hem de örgütün izleyecekleri stratejiler, liderler tarafından oluşturulmaktadır.

Dönüşümcü liderler, amaca uygun bir şekilde takipçilerini geliştirerek onları belirli bir vizyon, amaç ve örgüt hedefleri doğrultusunda zorlarlar (Burns, 1978).

Avolio, Waldman ve Yammarino (1991), dönüşümcü liderliği oluşturan 4 temel davranışın olduğunu belirtmektedirler. Bunlar;

- Karizmatik etki
- İlham verici motivasyon
- Zihinsel gelişim
- Bireysel anlayıştır.

Yeni ortaya çıkan bu liderlik türlerinde en etkilisi ya da en uygunu, doğrusu zamana, şartlara ve takipçilerin durumuna göre değişkenlik gösterir (Bass, 1996).

#### **1.4. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderlik kavramı, ilk olarak Robert Greenleaf tarafından 1970’de yayınlanan “Hizmetkâr Bir Lider” isimli denemesinde değinilmiştir. İlk çalışmasında Greenleaf, ” *hizmetkâr lider ilk hizmet edendir. Bu ise doğal bir duygu olup kim hizmet bekliyorsa ilk hizmet eden o olmalı ile başlar. Hizmetkar lider, başkalarına hizmet ederken empati yoluyla takipçilerinin duygularını sürekli düşünür*” ifadesiyle hizmetkar liderin duygularını yansıtmaktadır (Greenleaf, 1977 s. 27).

Greenleaf (1977)'e göre hizmetkâr liderlik, kişinin iç dünyasına doğru yaptığı ve hayat boyu devam eden bir yolculuktur. Hizmetkâr liderlik, bir yönetim tarzı olarak değil, başkasına hizmet etme ve ilk hizmet eden olma olarak doğal duygularla başlayan bir yaşam tarzı şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer liderlik türleri gibi kendine değil aksine çalışanlara (takipçilere) odaklanmaktadır. Bencillik ise hizmetkâr liderliği olumsuz etkilemektedir. Hizmetkar liderlik, çalışanların verimliliğini tamamıyla arttırmaya, halka hizmet etmeye, içsel motivasyon oluşturmaya ve gelecekteki liderlik yeteneklerini oluşturmaya odaklanır. Jaworski (1997) Greenleaf'in hizmetkâr liderlik tanımını geliştirmiş ve hizmetkâr liderliği kendi ihtiyaçlarını geri planda tutup başkalarının ihtiyaçlarını düşünmek ve bir lider olarak da başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek olarak tanımlamıştır (Jaworski, 1997). Hizmetkâr liderlik, liderlik anlayışına bütüncül bir yaklaşım olmakla birlikte, temelinde lider tarafından hizmet edilen kişilerin ihtiyaçları ve arzuları vardır (Dannhauser ve Boshoff, 2006).

Page ve Wong (2000)'a göre hizmetkâr liderlik, takdir edilmeden, takipçilerinden öğrenen, kişisel fedakârlıklarda bulunarak hizmet eden, liderliği bir makamdan öte bir sorumluluk olarak algılayan ve başkalarının iyiliği için hizmet eden bir liderlik türüdür. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik, çalışanlarına örnek olma, onları motive etme arzusunda olma ve eşit paylaşım ile onları daha fazla önemseme imkânı sunmaktadır (Greenleaf ve Spears, 2002). Patterson (2003)'a göre hizmetkâr liderlik, odaklanmayla alakalıdır. Hizmetkâr liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran nokta ise kendisini takip eden ve örnek olmaya çalıştığı çalışan odaklı olmasıdır (Patterson, 2003). Bu nedenle hizmetkâr liderlik, liderlik teorileri içerisinde gün geçtikçe daha popüler hale gelmektedir. Günümüzde çoğu akademik çalışmada modern organizasyonlar için en etkili liderlik türünün hizmetkâr liderlik olduğu



konusunda ortak bir görüş birliği vardır. Bunun örneklerinden biri ise Fortune 100’de yer alan şirketlerin %20’sinden fazlasının Greenleaf’in kurduğu hizmetkâr liderlik merkezinin (Greenleaf Center For Servant Leadership) rehberliğine başvurmasıdır.

Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlik kavramını İsviçreli yazar Herman Hesse’nin 1932 yılında yazdığı “Doğu Yolculuğu” isimli bir eserinden etkilenerek liderliğin doğal yapısında bulunan hizmet etme düşüncesini kavramsallaştırırken, eserde adı geçen Leo’yu da gerçek bir hizmetkâr olarak tanımlamaktadır (Parris ve Peachey, 2013). Greenleaf (1977), adı geçen eserde hizmetçi Leo’nun bir grup insana kutsal yolculukları esnasında yaptığı hizmeti temel alarak organizasyonlar açısından hizmetkâr liderlik anlayışını başlatmıştır. Leo’nun hikâyesi görünüşte hizmetkârlık ile liderliğin bir arada olmasının saçma ve mantıksız olduğunu göstermekte, ancak burada çok içten bir liderlik ortaya çıkmaktadır. Söz konusu liderlik türünde doğal bir düşünce olarak birisinin kendisine hizmet etmesini değil, ilk hizmet edenin kendisi olma gayreti ile başlamaktadır. Hizmetkâr liderliğin ortaya çıkış noktası olarak görülen Leo’nun hikâyesiyle liderlik ile hizmetkârlık gibi iki zıt kavramın bir arada kullanılması garip ve mantıksız karşılanmaktadır (Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008). Mantıksız ama başvurulanan bir liderlik türü olarak hizmetkâr liderlik, toplumun her kesiminde hızla artan insani ihtiyaçların giderilmesinde önemli işlevleri vardır.

Temel insani değerlerin gün geçtikçe daha önem kazandığı günümüzde, bu liderlik anlayışı insanlar için önemli bir güç kaynağıdır. Çünkü hizmetkâr liderler, etrafındaki gelişmeleri sıkı takip eden, olayların gelişiminden haberdar olan ve buna göre de etrafındaki insanları yönlendirerek tehlikelerden kurtaran kişilerdir (Bakan ve Doğan, 2012). Hizmetkâr liderlik bir liderlik türü olarak liderlik sorumluluklarına yönelik davranışlardır. Bu husus genellikle otokratik ve hiyerarşik liderlik türlerinin bir araya gelmesi olarak sunulur ve anlaşılır. Hizmetkâr liderlik, geleneksel liderlik

türlerinin günümüz insanının takip edip motive olmasında yetersiz kaldığı gerçeğini hesaba katar (Page ve Wong, 2000).

Patterson (2003)'a göre hizmetkâr liderlik, odaklanma ile ilgilidir. Liderin odak noktası takipçileri üzerindedir. Davranışları ise takipçilerinin odak noktası ile uyumludur. Bu nedenle, hizmetkâr liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli noktalardan biri, kendisini takip eden, örnek olmaya çalıştığı çalışan odaklı olmasıdır.

Hizmetkâr liderlik sıradan bir liderlik türünden öte olup hizmetkârlıkla ilgilidir. Hizmetkâr liderlik, çalışanlara ulaşarak çalışanların uğruna ihtiyaçlarına hizmet etmeyi can-ı gönülden sunma arzusunda olma olarak tanımlanır ( Goh ve Low, 2014). Hizmetkâr liderliğin temel odak noktası çalışanları yönetmek değil onlara daha çok hizmet etmektir (Dannhauser ve Boshoff, 2006). Hizmetkâr liderliğin paylaşılan ortak bir vizyonu teşvik ederek bunun kabulünü sağlaması, ayırt edici önemli bir husustur (Greenleaf, 1977). Geleneksel liderlikteki tek kişiye bağlı bir vizyon değil çalışanlarla birlikte paylaşılan ve geliştirilen bir vizyon oluşturmaya esas alır. Hizmetkâr liderliğin temelinde ortak yarar sağlamak için çalışanlarına karşı duyduğu gerçek hizmet etme arzusudur. Hizmetkâr liderlikte kişisel ilgi alanları, çalışanların bir arada olabilmelerine imkân tanır (Page ve Wong,2000). Çalışanlara değer vermeyi ve geliştirmeyi, birliktelik oluşturmayı, doğru olmayı, yönettiği kişilere liderlik fırsatı sunmayı ve çalışan her bireyin, paylaşılan organizasyonun bütünü ile organizasyon tarafından hizmet edilenlerin menfaati için gücü paylaşır (Dannhauser ve Boshoff, 2006).

#### 1.4.1. Hizmetkâr Lider Kavramı

Greenleaf (1977)'e göre hizmetkâr lider, öncelikli olarak kendisine bağlı çalışanların ve toplumun büyüyüp gelişmesiyle ilgilenmelidir. Hizmetkâr lider, geleneksel liderin aksine gücü paylaşır, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyar ve takipçilerine mümkün olduğu kadar yardım ederek onların gelişmelerini ve çalışmalarını sağlar (www.greenleaf.org). Farklı bir tanıma göre hizmetkâr lider, takipçilerinin hedeflerini belirleyerek onlara ulaşmalarını sağlayan kişidir (Winston, 2003). Patterson (2003) ise hizmetkâr lideri, birbirleriyle ilişkili olan çalışanları ve organizasyonları öncelikli düşünerek onlara liderlik eden kişi olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre de hizmetkâr lider; toplumun iyiliği için çalışanlarına hizmet eden, onları gelişip ilerlemeleri için organizasyonun amaç ve hedeflerinden yararlanan lider olarak tanımlanmaktadır (Page ve Wong, 2000).

Hizmetkar lider, topluma hizmet ederek çalışanlarla ortak ve paylaşılan bir vizyon geliştirip daha yüksek ideallere yönelir. Takımın çalışmasını terk etmez hatta organizasyonun da ötesinde bir birliktelik oluşturmayla ilgilenir (Page ve Wong, 2000).

Harvey (2001) hizmetkâr lideri, öncelikli hedefi çalışanlar ve onların gelişimi olan sonrasında ise müşteri odaklı olma ve son olarak da organizasyon olarak tanımlamaktadır. Sendjaya ve Saroos (2002)'a göre ise hizmetkâr lider, kendisini ilk hizmet eden olarak gören, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından öncelikli düşünen ve başkalarına hizmet etmek için bilinçli tercih yapan kişidir. Bu tanımların da ötesinde hizmetkâr lider, çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurarak onların geleceğini düşünen (Buchen, 1998), çalışanlarına değer veren, katkı sağlayan, otoriter olmayan (Laub, 1999), çalışanlarına hizmet sunan, onları güçlendiren (Russell, 2001), isteklendiren (Spears, 2004), çalışanlara odaklanarak onları öncelikli

gören (Patterson, 2003), işbirliğini ve dinlemeyi seven ( Stramba 2003, Anderson 2005) bir lider olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla hizmetkâr lider, çalışanların iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar ise (Russel ve Stone, 2002), yönetim tarzı ve liderlik anlayışlarının çalışan iş tatminini sağlamada, işletme performansını arttırmada önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

#### **1.4.2. Hizmetkâr Liderin Özellikleri**

Greenleaf (1977)'e göre örnek alınan her hizmetkâr lider, kendi inanç sistemlerini ve kendilerinden ilham alınan liderlik yönlerini incelemelidir. Güçlü liderin ahlaki ilkeleri, prensipleri ve değerleri bu teorinin temelidir ([www.greenleaf.org.uk/whatiss1.html](http://www.greenleaf.org.uk/whatiss1.html)). Ayrıca, organizasyona uzun vadeli hizmet etmek için hizmetkâr liderin inanç, ilke ve prensiplerine ihtiyaç vardır. Hizmetkâr liderdeki temel kişilik özellikleri ve inançları diğer lider türlerine göre hizmetkâr lideri ön plana çıkarmaktadır (Russel ve Stone, 2002).

Greenleaf Hizmetkâr Liderlik Merkezi CEO'su Spears (1998)'in yaptığı çalışmaya göre hizmetkâr liderin sahip olması gereken on özellik vardır. Spears (1998)'a göre hizmetkâr liderliğin bu on özelliğinin dışında farklı özellikler de olabilir. Contee- Borders (2003) ise bu özellikleri uygulamaya yönelik hale getirerek bu özellikleri onaylamıştır. Daha sonra yapılan çalışmalar da göstermektedir ki hizmetkâr liderliğin özelliği dışında niteliği, değerleri, inançları ve boyutları gibi çok sayıda çalışma yapılmıştır (Russel ve Stone, 2002). Farling, Stone ve Winston (1999)'un hizmetkâr liderlikle ilgili çalışmalarında, hizmetkâr liderliğin deneysel kanıtlardan yoksun olduğunu belirtmişlerdir. Eleştirdikleri literatüre ve deneysel araştırmalara katkı sağlamak için mevcut literatüre dayalı olarak hizmetkâr liderliğin beş değişkenini belirlemişlerdir. Daha sonra ise Dennis ve Bocarnea (2005)

çalışmalarında bu değişenlerden yararlanmışlardır. Bunlar vizyon, etkileme, tahammül, güven ve hizmettir. Bütün bu tartışmalı sürecin sonunda ise hizmetkâr liderliği, dönüşümcü liderliğin bir türü olarak açıklamışlardır.

Laub (1999) ise hizmetkâr liderliği ölçmek için altmış değişken belirleyip bunları altı boyutta incelemiştir. Ancak Laub'un bu çalışması, hizmetkâr liderliğin iş tatminine etkisini ölçmeye yönelik hazırlandığı için Greenleaf 'in ortaya çıkarttığı gerçek hizmetkâr liderlik anlayışının gerisinde kalmaktadır. Laub'un oluşturduğu altı boyut şunlardır: değer verme, kişileri geliştirme, birlikteliği geliştirme, güvenilirliği gösterme, liderliği oluşturma ve liderliğin paylaşımıdır. Page ve Wong (2000) ise mevcut literatürü gözden geçirerek hizmetkâr liderlikle ilgili temel bir yapı oluşturan on iki özellikten bahsetmişlerdir. Bunlar: takım oluşturma, ortak karar verme süreci, önderlik, ileri görüşlü, hedef oluşturma, hizmetkârlık, takipçilerini geliştirme, takipçilerini önemseme, personelini güçlendirme ve tevazuudur. Russel ve Stone (2002) ise mevcut literatürü tarayarak hizmetkâr liderliği oluşturan 9 fonksiyonel özellik ile 11 katılımcı özellik olmak üzere toplamda 20 özellik belirlemişlerdir. Fonksiyonel özellikler şunlardır: ileri görüşlü, dürüst, bütünleştirici, güvenilir, hizmetkâr, örnek, öncülük eden, personeli güçlendiren ve takdir edendir. Katılımcı özellikler ise şunlardır: iletişim, itibar, liyakat, idarecilik, görünürülük, etkileme, ikna, dinleme, cesaretlendirici, öğretici ve yetki verendir. Patterson ve Stone (2003) ise hizmetkâr liderliğe daha ahlaki bir yaklaşımla, liderde olması gereken değerleri oluşturmuştur. Bu değerleri oluştururken İncil'den faydalanmıştır. Bu modelde temel olarak lider takipçi ilişkisi vardır. Bu modeli oluşturan değerler yedi tane olup şu şekildedir: Yüce sevgi, tevazu, hizmetkâr, personelini güçlendiren, güven, fedakâr, ileri görüşlüdür.

Dennis ve Winston (2003) ise Page ve Wong (2000)'un çalışmasını temel olarak hizmetkâr liderliği üç boyutta incelemişlerdir. Dennis ve Winston'un bu çalışması daha çok takipçi-lider ilişkisi üzerinedir. Bu modelin boyutları ise şunlardır: personeli güçlendirme, hizmet ve ileri görüşlülüktür. Ehrhart (2004), liderlik davranışını ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek üzere Spears (1998)'in hizmet liderin 10 özelliğine temellendirdiği çalışmasında hizmetkâr liderliğin on dört boyutunu belirlemiştir. Bu on dört boyutun ise yedi alt başlığı vardır. Bunlar: ilişkileri belirleme, personeli güçlendirme, başarı ve gelişimle ilgilenme, etik davranış, anlayış, takipçi öncelikli ve değer oluşturmaktır. Dennis ve Bocarnea (2005), Patterson (2003)'un çalışmasına temellendirdiği çalışmasında hizmetkâr liderliğin beş özelliğini belirlemişlerdir. Bunlar: İleri görüşlülük, tevazu, güven, personeli güçlendirme ve sevgidir. Barbuto ve Wheeler (2006), hizmetkâr liderlik yapısını netleştirerek uygulanması kolay ve geçerli bir yapı oluşturmuşlardır. Oluşturdukları bu yapıda hizmetkâr liderliğin beş boyutu vardır. Bunlar: fedakârlık gönüllüsü, duygusal iyileştirici, ikna edici, bilge ve organizasyonel idareciliğidir.

Sendjaya ve Stone (2008), nitelik ve nicelik açısından o güne kadar yapılan çalışmaları sentezleyip geçerliliğini ispatladıkları yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçekte hizmetkâr liderlik davranışını ölçmeyi amaçlamışlardır. Ölçek altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: gönüllü bağlılık, özgün kişi, anlaşmalı kişi, sorumlu ahlak sahibi, aşkın maneviyat ve değişen etkidir. Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008) ise hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmaları inceledikten sonra hizmetkâr liderlikle ilgili 9 boyutu içeren bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin boyutları ise şunlardır: duygusal iyileştirici, değer oluşturma, kavrayıcı beceriler, personel güçlendirme, gelişime yardımcı olma, çalışan öncelikli, ahlaki davranış, ilişkili olma ve hizmetkârlıktır. Van Dierendonck ve Nuijten (2010)'in oluşturdukları hizmetkâr

liderlik anketi ile hizmetkâr liderliğin sekiz özelliğini belirlemişlerdir. Bunlar: personeli güçlendiren ve geliştiren, tevazu sahibi, güvenilir, çalışanlar arasında kabul görme, yönlendiren ve idare edendir. Laub (1999)'un geliştirdiği ölçek Herman (2010), Cerit (2009, 2010) ve diğer çalışmalarda kullanılmıştır. Ehrhart (2004) ise Laub (1999)'un ölçeğini geliştirmiştir. Barbuto ve Wheeler (2006), Sendjaya ve dig. (2008)'in ve Liden ve dig. (2008)'in ölçekleri ise Ehrhart (2004)'in geliştirdiği ölçekten türetilerek geliştirilmiştir. Dennis ve Winston (2003)'un ölçeği ise Page ve Wong (2000)'un ölçeğinin geliştirilmesi ile elde edilmiştir. Page ve Wong (2000)'un ölçeği ise daha sonra Hammermeister ve dig. (2008) ve dolaylı olarak Reike ve dig. (2008); Page ve Wong (2000)'un ölçeğini geliştirerek kullanmışlardır. Hâlihazırda az bilinen ve tanınmış ölçekleri düşündüğümüzde ortaya on dört farklı olmak üzere yirmiden fazla hizmetkâr liderlik ölçeği bulunmaktadır. Greenleaf'in ortaya attığı hizmetkâr liderliğin yıllarca yapılan çalışmalarla gerçek anlamda ölçülemediği anlaşılmaktadır. Bunun sebebi ise çalışmaların nerdeyse tamamının takipçi değil lider odaklı olmasıdır. Dolayısıyla, değişenler, boyutlar, özellikler, nitelikler, inançlar ve değerler gibi başlıklar altında yapılan çalışmalarda önemli bir farklılık gözlemlenememiştir. Laub (1999)'un modeli iş tatmininde, Ehrhart (2004)'inki örgütsel davranışta, Barbuto ve Wheeler (2006)'inki iş ve çalışan tatmini ile örgütsel verimlilikte, Liden ve dig. (2008) ise toplumsal vatandaşlık davranışı, iş performansı ve örgütsel bağlılık esaslı çalışmalarda kullanılmıştır. Spears (1995,1998), Greenleaf(1970), Contee-Borders (2003), Greenleaf'in çalışmalarını inceleyerek hizmetkâr lidere atfettiği özellikleri tanımlamıştır. Spears (2004), bir diğer çalışmasında da hizmetkâr liderlik yaklaşımını, sadece kişiyle ilgili bir durumun olmadığını bunun yanında organizasyona yayılan bir kültür şeklinde algılanması

gerektiğini belirtmiştir. Spears (1998, 2004), hizmetkâr liderlerin on özelliğini şu şekilde sıralamaktadır:

**1. Dinleme:** Kişinin sakin ve sessizce bekleyip karşısındakini anlayışlı bir şekilde dinleme becerisidir. Hizmetkâr liderliğin diğer özelliklerinden yararlanmak için önemli bir beceridir. Hizmetkâr liderler iyi birer dinleyicidir. Takipçilerinin isteklerine, görüşlerine ve bilgilerine karşı anlayışlıdır. Onları dinlemeye meraklıdır. En başta iyi bir dineleme özelliği olmayan bir hizmetkâr lider için diğer özelliklerden bahsedilemez. Spears (1998)'a göre kişiyi anlayışlı dinlemenin aslında otomatik olarak probleme çözüm bulmaktır. Hizmetkâr lider bu şekilde kişi ya da grubun isteklerini öğrenip niyetlerini ortaya çıkarır. De Pree (1989), lider için dinlemenin önemini vurgularken önemli dinleme aralıklarının; planlama yaparken ve yenilikçi adımlar tartışılırken yapıldığını belirtmektedir.

**2. Empati:** Basit bir ifadeyle bir olaya başka bir kişinin bakış açısından bakma isteği şeklinde tanımlanabilir. Karşısındakinin niyetini iyiye yorup onu reddetmemek demektir. Herhangi bir olay gerçekleştiğinde olayı aydınlatmak ve her olayın bir diğerini nasıl tetiklediğini ve nelere yol açtığını kavranması bir hizmetkâr liderlik becerisidir. Olaylara karşı empati duyarak yaklaşma, anlayış gerektirir. Empati ve dinleme; hizmetkâr liderlerin hem takipçilerine hem de topluma yönelik göstermeleri gereken birer özelliktir. Hizmetkâr liderler bu özelliklerini göstererek ne ölçüde iletişime açık ve alçak gönüllü olduklarını ifade ederler.

**3. İyileştirme:** Hizmetkâr liderin sahip olması gereken diğer bir özellik ise iyileştirme potansiyelleri ile ilgilidir. Hizmetkâr liderlerin kendileri ile başkalarını iyileştirme potansiyelleri ile ilgilidir. Hizmetkâr liderler, irtibatlı olduğu birey ya da grupların çeşitli duygusal durumlarını fark ederler. Olumlu ya da olumsuz duygular içerisindeki çalışanların duygularını paylaşarak onlara destek verir. Hizmetkâr



liderler; çalışanlarının dağınık duygusal dünyalarını paylaşarak her çalışanı daha yüce bir hedef etrafında birleştirir.

**4. Farkındalık:** Olayların genel anlamda farkında olma ve takipçisi ile kendisinin farkında olmak hizmetkâr liderleri güçlendirir. Greenleaf (1977), farkındalığın avuntu verici bir durum olmadığını, hizmetkâr liderleri canlandırdığını ve kışkırttığını ifade etmektedir. Farkındalık, lidere karşı inanç gerektirir. Herhangi bir problemle yüzleşmede ve çözüm üretmede hizmetkâr liderlerin bu güce sahip olduklarını inanılır. Hizmetkâr lider, korkuları ile yüzleşip onlarla başa çıkabilmelidir. Ancak bu şekilde organizasyonun içindeki olumsuzlukları ve korkuları yok etmeleri beklenir.

**5. İkna Etme Gücü:** Hizmetkâr lider; baskı ya da tehditle değil inandırarak iş yapar. Liderliğin sunduğu makam ve güce göre hareket etmez. Doğruları ve yanlışları göstererek inandırma yöntemini kullanır. İkna etmek için takipçilerinin ya da toplumun aklına ve gönlüne girmeye odaklanır. Bu şekilde, etkili bir yöntemiyle kişiler ve gruplar arasında ortak akıl ve davranış birliği sağlar.

**6. Kavramsallaştırma:** Bir probleme ya da organizasyona kavramsal bir yaklaşımla bakabilme becerisi; liderin günlük sorumluluklarının ötesindeki gerçekleri görebilme özelliğidir. Problemleri kavramsallaştırıp bu açıdan bakarak daha geniş bir ufukla düşünmesi ve irdelemesidir.

**7. Önsezi:** Önsezi, kavramsallaştırmayla yakından ilgilidir. Bu özellik hizmetkâr lidere; geçmişten çıkarılması gereken dersleri, günümüz gerçeklerinin ve gelecek için verilen kararların olası sonuçları anlamasını sağlar. Önsezi ile sıkıntılı tecrübelerden anlamlar çıkartılır. Greenleaf (1977), eğer özgürce hareket ederken yapıcı davranmayıp önseziden yararlanmada başarısız olan hizmetkâr liderlerin etik olmadıklarını düşünür. Önsezisi olmadan bir kişi, hizmetkâr liderlik özelliklerini

geliştiremez. Hizmetkâr liderliğin bu soyut yapısında denemeler ve yanlışlar yapmak gerekir.

**8. Kâhyalık (yöneticilik):** Spears (1998)'a göre, öncesinde vaatte bulunup sonrasında ise başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmektir. Başkalarına hizmet etme anlayışı, hizmetkâr liderliğin temelidir. Greenleaf (1977)'e de AT&T yönetimindeyken en önemli avantaj sağlayan ve kalitesini ortaya koymasına yardımcı olan özelliştir. Hizmetkâr liderler başkalarının ihtiyaçlarını gidermede öncelikli davranarak diğer liderlere göre daha başarılı olurlar. Greenleaf'e göre öncelikle hizmetkâr liderlik, sonrasında ise başkalarını ihtiyaçlarına hizmet etme kabul edilmelidir.

**9. İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Hizmetkâr liderler, çalışanlarının kuruma sağladıkları katkıdan öte çalışanlarının farklı ve özel bir değere sahip olduklarına inanırlar. Bu düşünce ile hareket eden bir hizmetkâr lider, organizasyonda çalışan her bireyle yakından ilgilenir. Hizmetkâr lider; her çalışanın gelişimi için önemli çaba gösterir ve çalışanların kişisel, mesleğe yönelik ve ruhsal gelişimlerinden sorumludur. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin istekleri doğrultusunda ortak geleceğe yön verirler. Ortak geleceği kendi akışına bırakmazlar. Karar sürecinde de çalışanlarını da sürece dâhil ederler.

**10. Birliktelik Kurma (Ortaklık Oluşturma):**Hizmetkâr lider, gerçek bir birlikteliğin ancak hizmetkâr liderliğin yaşandığı organizasyonlarda ve buradaki çalışanlarla olacağına inanır. Birliktelik oluştururken yeteneğe, çevremizde olup bitenlerin anlamlandırılmasına ve yeterli zamana ihtiyaç vardır. Hizmetkâr liderin en önemli hedeflerinden biri de ortak bir amaç etrafında ve eşitliğin egemen olduğu bir birliktelik (takım) oluşturmaktır. Hizmetkâr lider, kişiyi toplum içinde ve toplum dışında etkileyen unsurları iyi gözlemleyip çalışanlarını bir araya getirmek için ortak

sosyal faaliyetlerde bulunur. Çalışanlarına duygu, düşünce ve becerilerini özgürce gösterebilecekleri birer ortam geliştirir. Çalışanlarını hepsini herhangi bir ayırım gözetmeksizin ortak bir paydada birleştirmek için gayret gösterir.

Literatürde hizmetkâr liderlerinin sahip olması gereken özellikler ile hizmetkâr liderlik boyutları konularını açıklayan çok sayıda çalışma mevcuttur. Yukarıda açıklanan hizmetkâr liderliği özelliklerine ilave olarak, farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar özellikleri Tablo 1. 1’de özetlenmiştir. Greenleaf ‘in çalışmalarının aksine yukarıda bahsedilen çalışmalar, hizmetkâr liderliği sadece organizasyonel açıdan değerlendirmişlerdir. Greenleaf’e göre hizmetkâr liderlik kişiseldir. Hizmetkâr lider; kişinin sağlıklı, şuurlu, içsel motivasyona sahip ve hizmetkâr olmasıdır. Hall (1991), hizmet etme yönelimli olan bir kişinin, hizmetkârlığın geleneksel yapısına göre hizmetkâr lider olamayacağını belirtmektedir. Hizmet etme yönelimi, başka bir deyişle günlük rutin işleri yapmak, gerçek anlamda hizmetkâr lideri ortaya çıkarmaz. Gerçekte hizmetkâr lider, çalışanları için hem iyi olanı hem de ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri sağlamaya imkân tanır (Hall, 1991).

**Tablo 1.1. :** Hizmetkar Lider Özellikleri ile Hizmetkar Liderlik Boyutları Üzerine Yapılan Çalışmalar

<b>Çalışma</b>	<b>Belirlenen Özellikler (Boyutlar)</b>
Spears (1998)	1-Dinleme, 2-Empati, 3-İyileştirme, 4-Farkındalık, 5-İkna, 6-Anlayan, 7-İleri görüşlü, 8-Yönlendiren, 9-Sadık, 10-Birliktelik.
Farling ve.dig. (1999)	1-Vizyon, 2-Etki, 3-İtibar, 4-Güven, 5-Hizmet.
Laub (1999)	1-Değer verme, 2-Geliştirme, 3-Birliktelik, 4-Güvenilirlik, 5-Liderliği oluşturma, 6-Liderliğin paylaşımı.
Page ve Wong (2000)	1-Takım oluşturma, 2-Ortak karar verme süreci, 3-Önderlik, 4-İleri görüşlü, 5-Hedef oluşturan, 6-Personelini güçlendiren, 7-Takipçilerini geliştiren, 8-Takipçilerini önemseyen, 9-Hizmetkârlık, 10-Tevazu sahibi, 11-Birliktelik oluşturma.
Russel ve Stone (2002)a	1-İleri görüşlü, 2-Dürüst, 3-Bütünleştirici, 4-Güvenilir, 5-Hizmetkâr, 6-Örnek olma, 7-Öncülük eden, 8-Takdir eden, 9-Personelini güçlendiren.
Russel ve Stone (2002)b	1-İletişim, 2-İtibar, 3-Liyakat, 4-İdarecilik, 5-Görünürlük, 6-Etkileme, 7-İkna, 8-Dinleme, 9-Cesaretlendirici, 10-Öğreten, 11-Yetki veren.
Patterson (2003)	1-Ahlaki sevgi (aşk), 2-Tevazu, 3-Fedakâr, 4-Önder, 5-Güvenilir, 6-Personelini güçlendiren, 7-Hizmetkâr.
Ehrhart (2004)	1-İlişkileri belirleme, 2-Personeli güçlendirme, 3-Başarı ve gelişimle ilgili, 4-Etik davranış, 5-Anlayış gösterme, 6-Takipçi öncelikli, 7-Değer oluşturma.
Dennis ve Bocaarnea (2005)	1-Vizyon sahibi, 2-Güven, 3-Personeli güçlendirme, 4-Tevazu, 5-Sevgi.
Barbuto ve Wheeler (2006)	1-Fedakârlık gönüllüsü, 2-Duygusal iyileştirici, 3-İkna edici, 4-Yönlendirme, 5-Bilge, 6-Organizasyonel idarecilik.
Sendjaya ve dig. (2008)	1-Gönüllü bağlılık, 2-Özgün kişi, 3-Anlaşmalı ilişki, 4-Sorumlu ahlak sahibi, 5-Aşkın maneviyat, 6-Değişen etki.
Liden ve dig. (2008)	1-Duygusal iyileştirici, 2-Değer oluşturan, 3-Kavrayıcı beceri sahibi, 4-Personeli güçlendiren, 5-Çalışanlara yardım eden, 6-Çalışan öncelikli, 7-Ahlaki davranış, 8-İlgili olma, 9-Hizmetkârlık
Van Dierendonck (2011)	1-Çalışanlarını güçlendiren ve yetki veren, 2-Tevazu, 3-Güvenilir, 4-Çalışanlar arasında kabul görme, 5-Yönlendirme fırsatı sunan, 6-İdare eden

### 1.4.3. Hizmetkâr Liderliğin Üstün ve Zayıf Yönleri

Yaşadığımız çağda organizasyonların yüzyılın getirdiği değişime, yeniliğe ve kültüre uyum sağlayabilecek liderlere ve çalışanlara ihtiyacı vardır. Geleneksel liderlikte olan sınırsız istek ve arzular ile bunları yerine getirecek çalışanlara ihtiyaç vardır. Ancak hizmetkâr liderlikte çalışanına yol gösteren, gelişimine yardımcı olan diğer bir ifadeyle çalışanına hizmetkâr olan yeni liderlere ihtiyaç vardır. Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili 1970'lerden günümüze kadar çok sayıda araştırma ve çalışma yapılmıştır. Hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajlarına incelendiğinde aşağıdaki hususlar söylenebilir (Waterman, 2011).

Hizmetkâr liderliğin avantajları: İnsanlara değer verir, onlara araç olarak değil amaç olarak davranır. Özgür fikir paylaşımı imkânı sunar. İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar. Personelini güçlendirici uygulamalarda bulunur. Vaat edici ve taahhüt edici davranış sergiler. Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergiler. Koruma ve kollama kavramını koruma ve kollama altına alır. Güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih eder. Çalışanlarına yol gösterip onları geliştirerek performansı artırır.

Hizmetkâr liderliğin dezavantajları ise şunlardır: Dönüşümcü liderlik yaklaşımına benzerlik vardır. Amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrar. Hiyerarşik düzene zarar verir. 'Dini' olarak algılanabilir ve modern hassasiyetlere yabancı kalabilir. 'Hizmetkâr' ifadesi bakıcı gibi algılanırsa bazı çalışanlara zarar verebilir. Tevazu zayıflık olarak algılanabilir. Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermeyebilir. Çalışanlar arasında rekabet ortamını yok eder. Otoriter yönetime alışan çalışanlara için inandırıcı gelmeyebilir. Uzun süreli sabır gerektirir bu ise bunaltıcı ve bezdirici olabilir. Dini temelli işleyen bu yapıda, dini inancı olmayanlar için anlamsız

görülebılır. Farklı inanç, düşünce ve kişiliklere sahip çalışanlar için ortak bir birliktelik kurmak zor olabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

Tezin ikinci bölüm iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramı üzerinedir. Öncelikle iş tatmininin önemi, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminini etkileyen unsurlar, işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin önemi ve işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlara teorik olarak değinilmiştir.

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı

Tatmin genel olarak, bir etkinlikten, bir işten, olaydan, uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamına gelmektedir (Teker, 2014). Türk Dil Kurumu (TDK) iş tatminini, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum ve doygunluk olarak tanımlamaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Tanımlara göre iş tatmini; bir kişinin iş ve deneyimlerine yönelik hoş ve olumlu duygusal değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976). İş tatmini, örgütsel davranışın en önemli ve en dikkate değer değişkenidir (Sarwar ve Abugre, 2013). Çalışma alanları her iki tarafın da memnun olmadığı ve çekilmez haldeki durumlar olan bu konu hem çalışanların hem de işverenlerin ortak konusudur. Bu yüzden, araştırmacıların yıllarca bu konuya ilgi göstermeleri hiç şaşırtıcı değildir

(Harðardóttir, 2014). Aldhuwaihi (2013), iş tatmininin en doğru şekilde tanımlanmasının zor olduğunu; bunun sebebinin ise, araştırmacıların iş tatminini değişik açılardan ele alması olduğunu belirtmektedir.

Literatüre incelendiğinde iş tatmini ile ilgili ilk tanımlamanın 1935'te yapıldığı görülmektedir. Hoopock (1935)'a göre iş tatmini psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların herhangi birinin oluşumuyla kişinin işinden memnunum diyebilmesidir. Herzberg (1957) tarafından yapılan bir başka tanıma göre, iş tatmini çalışanların iş yaparkenki görevleri ile çalışma koşullarından nasıl memnun olduklarıdır. Vroom (1964) ise iş tatminini, bireylerin çalışırken yaptıkları görevlere verdikleri tepki olarak tanımlamaktadır. Mumford (1970)'a göre de iş tatmini, örgütsel istekler ile bireysel ihtiyaçlar arasındaki denge olup yalnız bu dengeleme iyi olduğu zaman işverenin ve çalışanın tatmin olmasıdır. Locke (1976) de iş tatminini kişinin işini veya iş tecrübesini değerlendirmesiyle sonuçlanan memnun edici veya olumlu duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini olgusu tamamen çalışanı neyin motive edip etmediği ile ilgilidir (Locke 1976). Bunun yanı sıra iş tatmini ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Spector (2003)'a göre iş tatmini, insanların genel anlamda işlerine yönelik tutumu (Chelladurai, 2006), olumlu duyguları (Vecchio; 1995, Vesterinen; 2006), olumsuz veya ılımlı davranışları (Aamodt; 2009, Perrera vd., 2014) ve bu davranışların sonucu (McChesney, 1989), işini faydalı ya da faydasız olarak algılaması (Locke ve Latham, 1990) aynı zamanda bakış açılarını yansıtan tutumsal bir değişken olup, bu süreçte duygusal ve algısal bileşenlerin her ikisini de içeren, memnuniyet düzeyini değerlendirme hükmüdür (Edwards, 2008). İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlar kişiden kişiye ve zamana göre değişkenlik gösterebilir ancak bütün tanımların tek ortak noktası çalışandır (Hutton, 2013).



Çalışanların çoğu da değişkenliği ve bağımsızlığı olan işlerle ilgilenirken günlük ve benzer işleyişin olduğu işlerden uzak durmaktadırlar. Bunun yanında da kişilik olarak çalışanın huysuz, mutsuz ya da olumsuz duygular içerisinde olması o çalışanın hiçbir durumda tatmin olamamasına sebep olmaktadır (Robbins ve Judge, 2007). Yukarıda verilen tanımlardan da görüleceği üzere, iş tatmininin temelinde çalışanın davranışları, çalışma şartlarına yönelik düşünceleri ve duyguları yer almaktadır (Cerit, 2009, Luthans, 2008). Bunun yanında çalışan umutları, değerleri ve normlarıyla, içsel değerlendirmesi ve çalışma şartlarını kıyaslamakta ve iş koşullarına karşı önyargı ve nasıl olması gerektiğine dair bir sistem geliştirmektedir (Schneider ve Snyder, 1975).

Luthans (1995)'a göre iş tatmininin üç önemli özelliği vardır:

1. İş tatmini, fazlaca duygusal özellik taşıyan bir kavramdır. Görülemez ancak hissedilebilir.
2. İş tatmini, genellikle sonuçların beklentileri ne düzeyde karşıladığı ile ifade edilebilir.
3. İş tatmini, birbiriyle bağlantılı birçok diğer faktörü de beraberinde getirir. Bu faktörler genellikle iş, ücret, terfi imkânları, yönetim şekli ve iş arkadaşları, vb. faktörlerdir.

Çeşitli uzmanlar ve araştırmacıların yaptıkları farklı tanımlamalar neticesinde tanımlamalar arasında benzerlikler ve farklılıklar vardır. Ancak elde edilen bütün sonuçlara göre, çalışılan işin niteliği çok önemli olup iş tatminine yön verir (Drukpa, 2010).

### 2.1.1. İş Tatmininin Önemi

Personelinin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği anlaşılmaktadır. İş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlandıkları, mevcut personelde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak da verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003). Tüzün (2013)'e göre iş tatmini iki açıdan önemlidir.

Birincisi, çalışanların işleriyle ilgili ne düşündükleri ve ne hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri açısından önemli olmasıdır. Kişiler, işlerinden beklentilerine karşılık bulduklarında daha mutlu olmaktadır. Çünkü iş, kişilerin hem ekonomik hem de psikolojik durumlarını etkilemektedir.

İkincisi ise, çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimliliğe etkisi bulunmaktadır (Tüzün, 2013). Cohr ve dig. (2006)'a göre iş tatmininin yüksek olması iş performansının, işe bağlılığın ve organizasyona yönelik adanmışlığı artırır. İşletmenin ve çalışanların performansını arttırmak isteyen yöneticilerin, iş tatminini arttırmak üzere çeşitli uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir.

Lavkan (1973), işte tatmin olmanın önemine ilişkin aşağıdaki görüşleri sunmaktadır:

1. İnsanlar genellikle, bireyler tarafından kabul edilmek isterler.
2. İşinden dolayı tatmin olamayanlar psikolojik olgunluğa erişemezler.
3. İşinden tatmin olamayanlar hayal kırıklığına uğrar ve mutsuz olurlar.
4. İş, insan hayatının odak noktasıdır
5. İşsiz olanlar, mutlu olamazlar. Paraya ihtiyacı olmayanlar bile, oyalanmak ve mutlu olmak için çalışabilirler.
6. İşte çalışmayanlar zihnen zayıf kalabilirler.

7. İş ve sosyal yaşam birbirinden ayrılmaz parçalardır. Yaratıcı bir işte çalışmayanlar yaşamaktan da zevk alamazlar.

8. İşten dolayı tatminsizlik, işten soğuma ve moral düşüklüğü yaratır.

Verimliliği azaltır, hastalıklı bir toplumun meydana geliş nedenlerini hazırlar.

Bu nedenle yöneticilerin, hem çalışanların huzur ve mutluluğu, hem de örgütlerin ve çalışanların amaçlarına ulaşmaları için örgüt içerisinde iş tatminini arttırıcı uygulamalar yapmaları gerekmektedir. Budak (2006) iş tatminini sadece birey ve örgüt için değil aynı zamanda toplum içinde önemli görmekte ve iş tatmininin birey, örgüt ve toplum açısından yararlar sağladığını belirtmektedir.

Budak'a (2006) göre iş tatmini huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme, sosyal gereksinimlerini karşılama, daha az iş değiştirme, iş kazası yaşama riskini düşürmesi, iş hastalıklarına yakalanma riskini azaltması ve stressiz bir yaşam elde etme açısından önemli ve gereklidir. Bu nedenle iş tatmini ve verimliliğin arttırılabilmesi için şunlar yapılmalıdır (Gedik vd., 2009):

1. Çalışanlara kendilerini gösterme imkânı sunulmalı, bunun için işgörenlerin çalışma alanları belirli aralıklarla değiştirilmelidir.
2. Çalışanlara sürekli olarak yetki ve sorumluluk verilmelidir.
3. Çalışanlara verilecek işler, sahip oldukları özellikler dikkate alınarak dağıtılmalıdır.
4. Çalışanlar, katkı sağladıklarını gördüklerinde daha verimli olabilmektedirler. Bu sebeple örgüte olan katkılarını gösterici çalışmalar yapılmalıdır.
5. İletişimin güçlendirilmesi ve takım ruhunun oluşturulabilmesi adına birlikte yapacakları faaliyetler düzenlenmelidir.

6. Çalışma güvenliğinin sağlanması, sigortalı çalışma ve emeklilik güvencesi verilmesi iş tatminini arttıracaktır.
7. Çalışmalarının tam karşılığı olan ücretler verilmelidir.
8. Yapılan fazla mesailer zamanında ödenmelidir.
9. Çalışanlar arasında adil bir ücret sistemi oluşturulmalı, eşit işe eşit ücret politikası geliştirilmelidir.
10. Çalışanlara iş ile ilgili bilgilendirmelerin yeterli miktarda yapılması hem hataların azalmasını sağlayacak hem de işlerin daha seri olarak yapılmasına olanak sağlayacaktır.

İş hayatında, yöneticilerin iş tatminine gereken önemi vermedikleri gözlenmektedir. Yapılan araştırmalarda işten ayrılma, işe geç gelme ve devamsızlık gösterme gibi her işletme için problem olan tutumların düşük iş tatmini nedeni ile ortaya çıktığı savunulmuştur. Bu nedenle, işletmelerin ve yöneticilerin iş tatmini seviyesini önemsemeleri gerekmektedir (Kaplan, 2011). Çünkü iş tatmininin işletmelere çalışanların problemlerinin tespiti, organizasyondaki potansiyel sorunların ortaya çıkarılması, yönetim ile çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişimin geliştirilmesi, devamsızlık ve işten ayrılmaların gerçek nedenlerini ortaya çıkarılması, hem örgüt hem de çalışanlar için değişimin planlanması ve çalışan yönetimi gibi konularda yol gösterici olması açısından da örgütsel yararlar sağladığı düşünülmektedir (Eronat, 2004).

### **2.1.2. İş Tatmini İle İlgili Teoriler**

Taylor'un 1911'deki bilimsel deneyi, iş tatmini konusunun başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Gaspar, 2006). Taylor ve Hawthorne'un çalışmaları sonrasında iş tatminini açıklamak üzere çok sayıda model ve teori geliştirilmiştir

(Locke, 1983). Aldhuawih (2013)'e göre iş tatmini ile ilgili teorilerin bu kadar çeşitli olmasının sebebi, her teorinin bir önceki teori üzerine kurulmuş olmasıdır. Gerçek anlamda iş tatmini ile ilgili teorilerin temelleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile Herzberg'in çift faktör teorileridir (Ardıç ve Baş, 2006). Teoriler arasındaki bu karmaşıklığı ortadan kaldırmak üzere Foster (2000) bir sınıflandırma yapmıştır. Foster (2000)'in yaptığı sınıflandırmaya göre iş tatmini teorileri iki gruba ayrılmaktadır. Birincisi kapsam teorileridir ki bu teorilerde kişiyi çalışmaya iten sebepler ele alınmaktadır. İkincisi ise süreç teorileridir. Bu teorilerde de kişiyi işte devamlı ve istekli halde tutan sebepler incelenmektedir.

#### **2.1.2.1.Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerinin amacı, insan davranışlarını kontrol eden ve yöneten faktörleri ortaya çıkarmaktır. Bu teoriler, çalışanı motive eden ve iş tatminini oluşturan değerler ile ihtiyaçlar üzerine odaklanır (Aldhuawih, 2013). Kapsam teorileri hakkında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak bu teoriler arasından en çok bilinen ve farklı teorilerin oluşmasında büyük rol oynamış üç teori hakkında bilgi verilecektir.

#### ***İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi***

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen teorilerden birisidir. Koçel (2006)'e göre bu teorinin iki ana varsayımı vardır. Birincisi, kişinin sergilediği her davranışın kişinin belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. Kişi, ihtiyaçlarını karşılamak için farklı davranır. Bu nedenle ihtiyaçlar, davranışları belirleyen önemli bir faktördür. Teorinin ikinci varsayımına göre, ihtiyaçların sırası ile ilgili bir durumdur. Yani kişinin sıralaması belirli olan (hiyerarşik) ihtiyaçları vardır. Alt sıradaki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi

davranışa yönlendirmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa yönlendirme özelliği, bu ihtiyaçların tatmin edilmesine bağlıdır. Eğer o ihtiyaç tatmin edilemezse bir üst kademedeki ihtiyacın giderilmesi için davranışlar farklılaşmakta ve tatmin edilmeyen ihtiyaçlar davranışları etkilemektedir (Koçel, 2006). Bu teoriye göre kişinin ihtiyaçları beş kategoride sınıflandırılmaktadır:

- 1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bu ihtiyaçlar insanın biyolojik olarak yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır. Uyumak, acıkmak, barınmak, cinsel istek gibi vb. ihtiyaçlar bu kapsamda yer almaktadır.
- 2. Güvenlik İhtiyaçları:** Alt kategorideki ihtiyaçları karşılanan çalışanın bundan sonraki ihtiyacı güvenlik olacaktır. Emniyet, güven, iş güvencesi, korunma, düzen bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- 3. Sosyal İhtiyaçlar:** Bu grupta Maslow, insanın sosyal bir varlık olma özelliği üzerinde durmaktadır. Bu durumda ise gruba aidiyet, dostluk, arkadaşlık gibi ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır.
- 4. Kendini Gösterme İhtiyacı:** Maslow bu ihtiyacı iki yönlü olarak değerlendirmektedir. Birincisi çalışanın yaptığı hizmet ya da iş nedeniyle başkaları tarafından takdir görmesi, tanınması, ikincisi ise çalışanın kendine saygı göstermesi, kendine güvenmesidir.
- 5. Kendini Tamamlama İhtiyacı:** Maslow 'a göre eğer çalışan kişi, sahip olduğu bilgi ve beceriye rağmen hak ettiği konumda olmadığını hissederse içinde bir eksiklik hissedip onu gidermeye çalışacaktır. Bu durum ise kişinin kendini tamamlaması, kendisini gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır (Maslow, 1970).

İlk gruptaki ihtiyaçlar en alt kademedeki ihtiyaçlar iken, beşinci grup ise en üstteki kademe de yer alan ihtiyaçları göstermektedir.

Maslow'a göre insanlar, ilk önce en önemli ihtiyaçlarını karşılayacaklardır. Bir kişi önemli bir ihtiyacını karşıladığında, bir sonraki önemli ihtiyacını karşılamaya çalışacaktır (Kotler, 2000). Yöneticiler açısından, ihtiyaçlar hiyerarşisi çalışanı motive ve tatmin etmede bir araç olarak kullanılabilir (Koçel, 1999). Çünkü ihtiyaçlar hiyerarşisi, çalışanların ihtiyaçlarını anlamada ve bunları karşılamada yöneticilere yardımcı olabilir. Bunun sonucunda ise iş tatmininin oluşması için gerekli ortam oluşturulabilir.

### ***Çift Faktör Teorisi***

Çift Faktör Teorisi, Frederick Herzberg tarafından 1957 yılında geliştirilmiştir. Hijyen ve Motivasyon teorileri olarak da bilinen bu teori, Maslow'un teorisi hakkındaki gözlemleri üzerine geliştirilen, işgörenleri çalışma ortamında harekete geçiren ve onların iş tatminlerinin oluşmasına katkıda bulunan bir teoridir (Çetin, 2011). Bu teoriyi geliştirirken Herzberg, öncelikle Pittsburgh'daki iki yüz kadar muhasebeci ve mühendisten iki basit soruya cevap vermelerini istemiştir (Aldhuawihi, 2013). Daha sonra yapılan analizde, verilen cevaplardaki kavramlar iki grupta toplanmıştır. Birinci grup motive edici faktörler olup işin kendisini, terfi imkânlarını, sorumluluk, başarıma, tanınma ve statü gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, çalışanı motive ederken, yokluğu ise çalışanın işine karşı motivasyonunun kaybolmasına neden olmaktadır. İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleridir. Bu faktörler, ücret, çalışma şartları, iş güvenliği, yönetim şekli gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin çalışanı motive etme gibi bir özelliği yoktur. Ancak çalışanın motive olabilmesinin asgari koşullarının sağlanabilmesi için gereklidir. Bu nedenle hijyen faktörleri motivasyon için asgari koşulları ifade ettiğinden, bu faktörlerin olmaması durumunda çalışanın motivasyonu sağlanamayacaktır. Dolayısıyla, çalışan motivasyonu motive edici faktörlerin

varlığıyla gerçekleşecektir. Benzer şekilde sadece motivasyon faktörlerini sağlamak da, çalışanı motive etmemektedir. Bu nedenle çalışanların motivasyonunu sağlamak için her iki faktörün bulunması gerekmektedir (Koçel, 1999).

### ***Başarma İhtiyacı Teorisi***

McClelland tarafından 1961 yılında geliştirilen teoriye göre çalışanlar üç tür ihtiyaç doğrultusunda davranmaktadır. Bu ihtiyaçlar, 1) ilişki kurma, 2) güç kazanma ve 3) başarmadır. Bu yaklaşıma göre çalışanın ihtiyaçlarını bilen bir yönetici, bu ihtiyaca göre personelini tercih edip uygun yerde istihdam edebilir. Çetin (2011)' e göre, ihtiyaçları belirlenebilen işgörenlerin iş tatminlerinin oluşturulmasında bunlardan faydalanılabileceği düşünülmektedir (Çetin, 2011). Bunun sonucunda ise motivasyonu sağlanmış çalışan sahip olduğu bilgi ve beceri beklenen düzeyde işine yansıtabilir (Koçel, 1999).

### ***Erg Yaklaşımı***

C. Alderfer'in 1972 yılında Maslow'un teorisini daha basit hale getirerek geliştirdiği bir teoridir. Maslow'un teorisinde olduğu gibi, bu teoride de ihtiyaçlar var olup bu ihtiyaçların bir sırası bulunmaktadır. Bu teorideki ihtiyaçlar sıralaması basit olup öncelikli olarak alt sıradaki ihtiyaç tatmin edilmeli daha sonra da üst sıradaki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 1995). Yani, bu ihtiyaçların ise sırası ile karşılanması gerekmektedir. Sonrasında ise çalışanın iş tatmininin oluşması sağlanır. Bu teorideki ihtiyaçlar üç grupta toplanmaktadır: 1-Var olma, 2-İlişki kurma-mensubiyet ve 3-Gelişme. Bu ihtiyaçlardan var olma alt düzey, gelişme ise üst düzey ihtiyaçlardır. Maslow'daki gibi en alttaki ihtiyaç tatmin edilmeden bir üstteki ihtiyaç tatmin edilemez (Koçel, 1999). Ayrıca, bir üst kademedeki bir ihtiyacın tatminsizliği durumunda, tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki ihtiyacı da tetikleyerek bireyi alt düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Eren, 2003).



### 2.1.2.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinin temel olarak durağan, tanımlayıcı ve uygulamadan uzak olması araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (Bowen, Cattell, Distiller, ve Edwards, 2008). Bu nedenle kişiyi işte devamlı ve istekli halde tutan sebepleri inceleyen süreç teorileri ortaya çıkmıştır. Süreç teorilerinin amacı, çalışanların ne tür amaçlar için ne şekilde motive olduklarını öğrenmektir. Bu nedenle, süreç teorilerinde, belirli davranışlarda bulunan çalışanın bu davranışını tekrarlayıp tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı sorusu üzerine yoğunlaşılır (Koçel, 1999).

#### *Vroom Bekleyiş Teorisi*

Victor Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen teoriye göre bir kişinin bir iş uğruna çaba göstermesi iki nedenden dolayı ortaya çıkmaktadır. Birincisi; kişinin ödülü arzulama düzeyi, ikincisi ise bekleyiştir (Koçel, 1999). Vroom'un yaptığı iş tatmini tanımına göre, iş tatminin kişinin işine karşı olumlu tutumlara sahip olmasıdır (Vroom, 1964). Can (1994)'a göre Vroom bu tanımın yanında, yapılan işlerin işgörene kazandırdıklarını da önemseyerek çalıştıkları işin kendilerine imkân verdiği ölçüde de işgörenlerin tatmin olduklarını belirtmektedir (Karakuş, 2011). Dolayısıyla bekleyiş teorisine göre, bir davranışı ortaya çıkartan faktörler bireylerin kendi kişisel özellikleri ile çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Toplumda her bireyin istek ve hedefleri birbirinden farklıdır. Bununla birlikte her bireyin ödül arzusu da farklıdır. Her birey, arzuladığı ödüle uygun davranışlar sergilemektedir. Vroom'un bu teorisinin temelinde, gösterilen gayretin ödül kazandıracığı beklentisi, çalışanın kendisine verilecek ödülü arzulaması, o ihtiyacın şiddeti ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine olan inancı bulunmaktadır (Eren, 2001).

### ***Locke'nin Amaç Teorisi***

E.Locke tarafından 1660'lı yıllarda geliştirilen amaç teorisine göre bireylerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Teorinin temeli, bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 1999). Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır (Şahin, 2007). Ergenç (1982)'e göre, işgörenlerin bireysel anlamda hedeflerine ulaşması ya da performanslarının yüksek olması iş görenin iş tatmininin, hedeflerine ulaşamayıp düşük performans sergilemesi de iş tatminsizliğinin göstergesidir.

### ***Adam'ın Eşitlik Teorisi***

J.S. Adam tarafından 1963 yılında geliştirilen eşitlik teorisine göre, bireyler kendi gösterdikleri çabayı ve vardıkları sonuçları diğerlerinininki ile kıyaslamakta ve kendilerine uygun gördükleri ödüllerin benzer başarıyı gösterenlerle ne oranda eşit olduğunu belirlemeye çalışmaktadırlar. Şayet ödülde adaletsizlik veya eşitsizlik varsa tatminsizlik oluşacak ve birey işletmeye sağladığı faydaları azaltacaktır (Eren, 2001).

### **2.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Çalışanları neyin tatmin edip neyin tatmin etmediğini saptamak biraz güçtür (Maniram, 2007). Zira Arnold ve Feldman (1996)'a göre insanları olumlu ve olumsuz duygulara iten birçok sebep vardır. Bazı çalışanları işlerinin bazı özellikleri tatmin ederken diğer özellikleri memnun etmemektedir (Mullins, 2002). Bu anlamda iş tatminini etkileyen faktörler hakkında yapılan çalışmalara incelendiğinde farklılıklar göze çarpmaktadır (Brewer, Hun Lim ve Cross, 2008). İş tatminini etkileyen faktörleri daha iyi kavrayabilmek için farklı araştırmacıların elde ettikleri ortak sonuçlar paylaşılacaktır. İş tatminini etkileyen faktörler temel olarak iki

kategoride ele alınmaktadır (Şahin, 2007). Bunlar; bireysel faktörler ile iş ve iş ortamı ile ilgili faktörlerdir.

### **2.1.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler bireyin sahip olduğu özellikleri içermektedir. Örgüt çalışanlarının çok sayıda ve birbirinden farklı özelliklerinin ve kişisel değişkenliklerinin olması, iş tatminini çeşitli şekillerde etkilediğine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde çalışanların şu özellikleri iş tatminini etkilemektedir (Kaplan, 2011).

**Yaş:** Çalışanların yaşlarının iş tatminini etkisi hala tam olarak ortaya çıkarılamamıştır. Yapılan araştırmalarda ise çelişkiler mevcuttur. Örneğin; Spector(1996) ve Bohloko (1999) yaptıkları çalışmalarda yaş ile iş tatmini arasında doğru orantı bulmuşlardır. Yani çalışanın arttıkça iş tatmini düzeyi de artmaktadır. Diğer taraftan Kaçmar ve Ferris (1989) ile Benton ve Halloran (1991)'ın yaptıkları araştırmalarda çalışanın yaşı ile iş tatmini düzeyi arasında zıt ilişki bulmuşlardır. Yani çalışanın yaşı arttıkça çalışanın iş tatmini düzeyi düşmektedir. Bunun sebebi olarak da genç çalışanların sahip oldukları imkânların ve sorumluluklarının daha az olmasıdır. Dolayısıyla da aldıkları ücretlerin, hem yaş hem de kıdem olarak daha büyük çalışanlardan daha az olmasıdır (Emren, 2002). Dolayısıyla, yaş faktörünün işgören iş tatminini hem pozitif hem de negatif yönde etkilediği, bu etkinin ise araştırmanın yapıldığı sektör, ülke vb. faktörlere göre değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir.

**Cinsiyet:** Cinsiyetin iş tatminine etkisine yönelik yapılan çeşitli araştırmalarda cinsiyetin iş tatminini etkilediği vurgulanmıştır. Kadınların erkeklere göre iş tatmini düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Ağan 2002, Ardıç

ve Baş 2002). Bunun sebebi olarak da kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması belirtilmektedir (Gezer, 1998).

**Etnik Grup:** Gün geçtikçe hemen hemen bütün ülkelerdeki organizasyonlar çok kültürlü hale gelmektedir (Peerbhai, 2006). Yapılan araştırmalar kişinin etnik grubunun iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Brush, Mock ve Poyan (1987)'ın yaptıkları araştırmada beyaz ırkın siyah ırka göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Brewer, Hum Lin ve Crosser (2008) ise, küçük etnik gruplara mensup bireylerin özellikle iyi çalışma koşulları ve işle ilgili hususlarda daha az iş tatmini düzeylerine sahip olduklarını ortaya koymuştur.

**Eğitim:** Çalışanın eğitim düzeyi iş tatmini düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Yapılan çalışmalarda, çalışanın eğitim düzeyinin çalışanın iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Örneğin, Baysal ve Tekaslan (1987)'a göre eğitim seviyesi yüksek çalışanların eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Brush, Moch ve Pooyan (1987)'a göre de eğitim düzeyi çalışan iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

**Tecrübe:** İş deneyimi, çalışanın iş tatminini etkileyen faktörlerden birisidir. Yapılan araştırmalara göre iş tecrübesi iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Yani çalışanın tecrübesi arttıkça iş tatmini düzeyi de artmaktadır (Ardıç ve Baş, 2006). Benzer şekilde Brush, Moch ve Pooyan (1987) da tecrübe arttıkça iş tatmininin de arttığını vurgulamaktadır. Ancak Somuncuoğlu'na (2013) göre, bu durum pek gerçekçi değildir. Çünkü işe yeni başlayan ya da iş deneyimi az olan çalışanların işe başlarken oluşturdukları beklentileri yüksektir. İşe başladıktan sonra ise beklentilerinin yüksek olduğunu anlamakta ve buna bağlı olarak iş tatmin düzeyleri düşmektedir (Somuncuoğlu, 2013).

**Medeni Durum:** Çalışanın medeni durumunun iş tatminine etkisi üzerine farklı çalışmalar yapılmıştır. 1957 yılında Herzberg’in yaptığı çalışmada çalışanın medeni durumu ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, 1996 yılında Clark’ın yaptığı araştırmada çalışan evli bayanların iş tatminlerinin evli erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öncel’in (1998) yaptığı çalışmada ise bekârların iş tatminlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Öncel, 1998). Sevimli ve İşcan’a (2005) de evli çalışanların bekâr çalışanlara göre iş tatminleri daha yüksektir.

**Zekâ ve Yetenek:** Zeki ve yetenek sahibi çalışanların iş tatminlerinin diğerlerine göre farklıdır (Somuncuoğlu, 2013). Çalışanların zekâ ve yetenekleriyle uyumlu işlerde istihdam edilmesi ve icra ettikleri mesleği geliştirme fırsatlarına sahip olmaları, zeki ve yetenek sahibi çalışanların iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir (Akgündüz, 2006). Ayrıca, zekâ ve yeteneklerine uygun olmayan çeşitli işlerde istihdam edilen işgörenlerin, icra ettikleri mesleklerin dışındaki işlerde mesleklerini geliştirme imkânına sahip olamadıkları için iş tatminleri de doğal olarak düşecektir.

**Kişilik:** İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri de çalışanın kişilik özellikleridir. Çalışanın işinden beklentilerinin olması onun kendi kişiliği ile ilgili bir durumdur (Çelik, 2013). Friend ve Haggard (1948)’ın yaptıkları çalışmada; iyi bir yetiştirme ortamının olduğu ailede yetişen çocukların, yaptıkları işlerde daha mutlu oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, çalışanların kendi kişilik özelliklerine uygun işler yaptıklarında daha mutlu olacaklarını ve iş tatmini düzeylerinin de aynı doğrultuda artacağını söylemek mümkündür (Çelik, 2013).

### 2.1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, örgütün çalışanlarına sunduğu imkânları kapsamaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibidir (Şahin, 2007).

**Ücret:** Ücretin iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Maniram, 2007). Maslow'un teorisine göre, çalışanlar arasındaki en temel ihtiyaç ücrettir (Luthans, 2005). Herzberg'e göre ise ücret, iş tatminini doğrudan oluşturan etmenlerden biri değildir ancak iş tatminsizliğini önleme açısından gereklidir (Peerbhai, 2006). Yapılan araştırmalar, ücretin iş tatminini oldukça etkilediğini ve iş tatmini oluşturmada ücretin önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Balci; 1985, Bozkurt; 2008). DeVaney ve Chen (2003)'e göre iş tatminini oluşturmada ücret, önemli bir unsurdur.

**İşin Niteliği:** İşin niteliği de iş tatminini etkilemektedir. Çünkü çalışanların bir kısmı ya da hepsi çalışma koşullarından ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarından memnun olabilirler ancak işten korku ve endişe duyabilirler (Maniram, 2007). Arnold ve Feldman (1986), işin niteliği veya kendisi, çalışanların iş tatmininin oluşumunda hayati derecede öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanın işinden tatmin olması işle ilgili belirli şartlara bağlıdır. Bunlar; çalışan açısından yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye imkân vermesi, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, çalışanın yeni fikirler üretmeye ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, iş hakkındaki sorunları çözmeye fırsat verilmesidir (Tüzün, 2013).

**Terfi İmkânları:** Herzberg'in teorisine göre terfi, çalışanın motive edici etmenler arasında olup iş tatminini de etkilemektedir (Peerbhai, 2006). Ayrıca terfiinin çalışanın iş tatminine etkisi gösteren çok sayıda araştırma vardır (Locke;

1976, Fındıkçı; 2002). Witt veNye (1992)'e göre terfiinin iş tatminine etkisi vardır. Örgütler, terfi şartlarını ve uygulamalarını belirli standartlarda sunup adil bir şekilde uygularsa, çalışanlar için hem motive edici hem de tatmin edici bir ortam yaratılabilir. Bu nedenle, işletmelerde ödüllendirme ve terfi imkânlarının adil bir şekilde sunulması çalışanların iş tatminini oldukça etkilemektedir (Peerbhai, 2006).

**Çalışma Koşulları:** Çalışanların çalıştıkları ortamdaki fiziki koşullar, çalışma saatleri, iş ortamıyla ilgili husus olup iş tatminini de yakından etkileyen örgütsel faktörlerdendir (Çelik, 2013). Robbins (2001)'e göre çalışma koşulları, iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Çalışanın iş güvenliği ve rahatça çalışabilmesine imkân tanıyan kolaylıklar sağlanması çalışanın iş tatminini de arttıracaktır.

#### **2.1.4. İş Tatmininin Sonuçları**

Örgüt yönetimleri, çalışanın tatmini ya da tatminsizliğinin sonuçları ile bunun organizasyona etkisi gibi konularla ilgilenmektedirler. Gerçekte ise sadece çalışanların tatmini ya da tatminsizlikleri durumu bile bu konuya ilgi gösterilmesi açısından yeterlidir (Maniram, 2007). Bunu yanında, iş tatmininin çalışanlara yönelik sonuçları tam olarak tahmin edilemezken, genellemek de imkânsızdır (Locke, 1976).

Örgüt yöneticilerinin ise, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni ve dikkati göstermeleri gerekmektedir (Akıncı, 2002). Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır (Şahin, 2007). İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı personel devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden

olmaktadır (Davis, 1988). İş tatmininin sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalar da bazı ortak bulgulara rastlanılmaktadır. İş tatmininin sonuçlarına yönelik çeşitli sınıflandırmalar da mevcuttur.

Luthans (1995)'a göre iş tatmininin sonuçlarını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Verimliliğin artması,
2. İşten ayrılma,
3. İşe yönelik isteğinin azalması,
4. Devamsızlığın azalması,
5. Örgütsel bağlılığın artmasıdır.

İş tatmininin sonuçlarına yönelik çalışmalarda elde edilen ortak bulgular ise aşağıdaki gibidir.

**Verimlilik:** Hawthorne araştırmaları neticesinde mutlu çalışanın verimli çalışan olduğu sonucu genel anlamda kabul edilmiştir. Dolayısıyla, işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları ile verimlilikleri açısından bir ilişki olduğu anlaşılmıştır (Çekmecelioğlu; 2006, Sevimli ve İşcan; 2005). Arnold ve Feldman (1986) da, verimliliğin gerçek anlamda iş tatmini ile ilgisinin olduğunu belirtmiştir.

**İşten Ayrılma:** İşten ayrılmaların en temel sebeplerinden biri iş tatminidir. Çalışanın iş tatmini düzeyi sürekli düşük olduğunda işten ayrılmalar gerçekleşmektedir. İş tatmininin düşük olması çalışana işten ayrılmaya yönlendirirken, aynı zamanda farklı ve yeni bir iş arayışına itmektedir (McShane ve Von Glimow, 2003). İşgücü ihtiyacının daha fazla olduğu dönemlerde, personelin tatminsizlik düzeyi ayrılma davranışlarını da etkilemektedir. Bireyler daha iyi iş fırsatları bulduklarında tatminsizliklerini net ve belirgin bir şekilde gösterme eğilimindedirler. Bu durumda, bireyler kendilerine daha uygun iş imkânı olduğunu bildiklerinde, işten gönüllü ayrılmalarında tatminsizlik duyguları daha da önemli bir



rol oynamaktadır (Trevor, 2001). Bununla birlikte yüksek düzeydeki iş tatmini ise daha az personel devri anlamına gelmektedir (Newstrom ve Davis, 1993).

**İşe Devamsızlık:** İşe devamsızlık, personelin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir günün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumu veya normal şartlar altında işe gelmesi gereken işgörenin çeşitli nedenlerle işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Eroğlu, 2000). Bu durum organizasyonlar açısından büyük önem teşkil etmektedir. İşgörenlerin haklı gerekçelerle yaptığı devamsızlık ile iş tatminsizliği neticesinde yaptıkları devamsızlıklar karıştırılmamalıdır (Kaplan, 2011). Ayrıca, Robbins (2001) de, iş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters orantı olduğunu ve iş tatmini arttıkça işe devamsızlık oranının da düştüğünü vurgulamıştır.

**Örgütsel Bağlılık:** İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır (Peerbhai, 2006). İş tatmini düzeyi artan çalışanların örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Bunun sonucunda ise örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanın verimliliği de artmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). McCabe (2006)'ye göre; iş tatmininin örgütsel bağlılığın oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir etkisi vardır. Kuoppala (2013) ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte çalışmaya devam etme arasında güçlü bir bağlantı olduğunu ifade etmektedir. Bir çalışanın iş tatmini düzeyinin artması onun örgütsel bağlılığını da arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığı artan çalışanın ise mevcut işinde devamlılığı sağlanmaktadır (Kuoppala, 2013).

## 2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Çalışanların gelişimi ve kariyer planlamaları için organizasyonların ciddi yatırımlar yaptıkları görülmektedir. Bu yatırımların maliyeti ise giderek artmaktadır. Organizasyonlar için bu maliyeti arttıran hususlardan biri de işten ayrılma niyetidir

(Başoda, 2012).Mevcut yazına incelendiğinde az sayıda çalışmanın dışında, işten ayrılma niyetinin genel olarak işten ayrılma, iş gören devri vb. kavramlarla ifade edildiği gözlenmektedir. Bu kavramları inceleyecek olursak; iş gören devri, belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna iş görenlerin giriş ve çıkış hareketleri olarak tanımlanmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004). Tanıma göre, iş gören devrinde iş görenlerin fiili olarak işten ayrılmaları ve boşalan kadroya yeni iş görenlerin alınmaları söz konusudur. Kısacası işten ayrılma tam olarak gerçekleşmiştir.

Bir diğer kavram olan işten ayrılma da ise fiili olarak işten çıkma gerçekleşmektedir. İşten ayrılma niyeti ise, çalışanların mevcut iş şartlarından duydukları memnuniyetsizlik olup iş görenlerin işten ayrılmayı düşünmeleri olarak tanımlanmaktadır (Özcan, Vardarlier, Karabay, Konakay ve Çetin, 2012). Tanıma göre işten ayrılma niyeti, sadece bir düşünceden ibaret olup işten ayrılma fiili olarak gerçekleşmemektedir. İş görenin bu niyeti fiiliyata dönüşürse, iş gören devri ve işten ayrılma olarak kabul edilebilir. Eğer iş görenin bu niyeti fiiliyata dönüşmezse, bu durum işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmelidir. Bununla birlikte, işten ayrılma niyeti işten ayrılmanın en güçlü göstergesi olarak kabul edilmektedir (Firth vd. 2004).

Arnold ve Feldman (1982) işten ayrılma niyetini, işten ayrılmanın gerçekleşmeden önceki son bilişsel değişkeni olarak tanımlamakta ve işten ayrılmayı doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Gregory, Way, LeFort, Barrett, ve Parfey (2007)'e göre endüstri kolları için işten ayrılma niyeti işten ayrılmanın gerçekleşmesindeki en güçlü tahmin aracıdır. Yani işten ayrılmanın öncül aşamasıdır. Price ve Mueller (1981) işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti üzerinde yaptıkları değerlendirmede, işten ayrılma niyetinin kullanılmasının daha doğru ve

araştırılabilir olarak görmektedirler. Benzer şekilde Moore (2002) da işten ayrılma niyetini daha uygun ve araştırılabilir olarak ifade etmektedir. Diğer taraftan işten ayrılma niyeti işten ayrılmadan daha zor bir karar olup, işten gönüllü bir şekilde ayrılmayı (Aldhuwaihi,2013) ifade etmektedir.

Bunun yanında, işten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işini değiştirme eğilimine bağlı olan bireysel istek olarak da tanımlanmaktadır (Khatri, Fern, ve Budhwar, 2001). Farklı bir tanıma göre işten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işinden ayrılacağı ya da kalacağına yönelik ihtimal (Bigliardi, Petroni ve Ivo Darmio, 2005) olarak ifade edilirken; Mowday, Steer ve Porter (1982) da çalışanların yakın zamanda çalıştıkları işi bırakacaklarını düşünmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Souza Poza (2007)'ya göre işten ayrılmaya niyetlenmek, çalışanın belirli bir zamanda ve aniden işten ayrılacağına yönelik davranışın işaretiyken, bir başka tanımda kişinin işinden ayrılmaya yönelik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Masri, 2009).

### **2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi**

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir öncülü olduğundan örgütsel davranış açısından da büyük önem arz etmektedir (Aslan, 2014). Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti her boyuttaki örgüt için azaltılması ve olmaması gereken bir durumdur (Rahman, 2012). Özellikle de bireysel yeteneklerin gerekli olduğu sektörler, bu durumdan doğrudan ve ciddi olarak etkilenmektedir (Harvard Essentials, 2002). Ancak işten ayrılma niyetinin ortaya çıkışı belirli bir nedene ya da amaca dayanmadığı için ne zaman ve ne şekilde ortaya çıkacağı tam olarak belirlenmemektedir (Percy & Kostere, 2006). Böyle bir belirsizlik durumunda, işten ayrılma niyeti genel ekonomi, işletmeler ve çalışanlar açısından önemli görülmektedir.

İşten ayrılma niyeti ile işgörenler kendilerini, mevcut işlerini ve çalıştıkları örgütü değerlendirme imkânı elde etmektedirler. Bu sayede işgörenlerin kendi bilgi ve becerilerine uygun iş imkânı bulmaları sağlanmaktadır (Varol, 2010). Hom ve Griffeth (1995)'e göre çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinden çalışanların işten ayrılmaları sonrası kısmı, zamanlı çalışan istihdamı, yeni hizmet alımı ve yönetim giderleri de ilave edildiğinde, bireysel anlamda her çalışanın örgüte olan maliyeti de artmaktadır. Bu maliyetlerin yanında, yeni bir çalışan bulma, mülakat ve işe alma, eğitimi ve oryantasyonu, ayrılan çalışanın tazminatı, yasal olarak örgütün ödemesi zaruri ücretler, kurumun imajının ve kurumsal itibarın zedelenmesi gibi olumsuz etkileri de dikkate alınmalıdır (Barutçugil, 2004). Bu nedenle, işletmeler işgören devrini dengeli yürütecek uygulamalarda bulunmalı, işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olacak faktörleri önceden belirlemelidir. Bu durumda hem işletme performansı hem de çalışan verimliliği olumlu olarak etkilenmektedir (Başoda, 2012).

Diğer taraftan işten ayrılma niyeti genel olarak ekonomiyi de farklı şekillerde etkilemektedir. Sektörler arası işgücü kaybı, işgücü transferi, sektörde nitelikli eleman sorunu, işsizlik sorunu, üretim sorunu, yeni işgörenlerin eğitimi maliyeti gibi olumsuz etkileri görülmektedir (Göler, 2008). Yukarıda bahsedilen olumsuz sonuçları vermek istemeyen örgütlerin kesinlikle işten ayrılma niyetinin oluşumunu ve seyrini dikkate alarak iş gören devrini öngörebilmeli ve bunu önleyici uygulamalarda bulunmalıdır (Çekmecelioğlu, 2006). Bu tür uygulamalarda bulunurken işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi dört faktörle ortaya koyan şu model de dikkate alınmalıdır (Moble, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979). Bunlar; A) iş tatmini, iş tatminsizliği B) mevcut işten beklenen fayda C)

mevcut işin dışında alternatif işten beklenen fayda D) birtakım organizasyonel, bireysel ve çevresel değerlerdir.

Bahsedilen bu olumsuzluklara rağmen işten ayrılmanın örgüt açısından bazı olumlu sonuçları da vardır. Düşük performanslı çalışanın yerine yüksek performanslı çalışanın istihdam edilmesi ve bunun sonucunda yeni ve dinamik bir çalışan istihdamıyla üretimde artışın sağlanması işten ayrılmanın olumlu sonuçlarıdır (Barutçugil, 2004). Düşük performanslı çalışanların işten ayrılmaları örgüt için hem fonksiyonel hem de pozitif bir durum olarak görülmektedir (Teoman, 2007).

### **2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar**

İçinde bulunduğumuz yüzyılın getirdiği teknolojik gelişmeler ve onun sonucu olarak işgücündeki çeşitlilik sayesinde iş ve sosyal hayatımızda gün geçtikçe imkânlarımız da artmaktadır. Bu geniş imkânların olduğu bir dönemde liderlerin rekabet etmeleri gereken en önemli konu ise en iyi çalışanlarının devamlılığıdır. Çeşitli nedenlerle oluşan iş gücü devir oranının bugün yüksek olmasının sebebi, çalışanın organizasyonuna karşı içsel motivasyonunu ve iş tatminini kaybetmesidir (Khan, 2014). İş tatmininin kaybolmasıyla ortaya çıkan işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma ve bunun sonuçları üzerine yapılan birçok araştırmaya rağmen bir çalışanın işten ayrılmasını tahmin etmek hala zordur (Aldhuwaihi, 2013). İlgili yazına incelendiğinde işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlarla ilgili olarak genellikle yapılan sınıflandırma şu şekildedir: A- Bireysel (demografik) faktörler B- İş ve İş Ortamı ile İlgili Faktörler (Örgütsel Faktörler) C- Örgüt Dışı (İşletme Dışı veya çevresel) Faktörlerdir (Ardıç ve Baş; 2001, Şahin; 2007).

**A) Bireysel (Demografik) Unsurlar:** Bireyin kendiyile ilgili faktörler olup çalışanın beklentilerini, çevresindeki fırsatları ve dolayısıyla da iş tatminini ve işten

ayrılmayı etkilemektedir (Bluedorn, 1982). Özellikle de yaş ve cinsiyet, çalışanın işten ayrılma ile ilgili kararlarını etkileyen iki önemli unsurdur. Cinsiyete göre değerlendirildiğinde bayan çalışanların erkek çalışanlara göre işten ayrılma oranlarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Arnold ve Feldman, 1982). Yaş değişkeni açısından ise, ileri yaştaki kişilerin genç yaştaki kişilere göre işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu gözlemlenmektedir (Eren, 2012). Bunun yanında çalışanın düşük kademedeki işi, aile yapısı, çalışanın ailesinde para kazanmak zorunda olanlar, yaş ve iş tecrübesi gibi etkenler çalışanın işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir (Moynihan ve Landuyt, 2008). Diğer taraftan da çalışanın yaşadığı iş ve aile çatışmasının da işten ayrılma niyetine etkisi vardır (Boles, Johnston ve Hair, 1997). Çalışanın eğitim düzeyi de işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Araştırmalar, eğitim düzeyi yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğunu göstermektedir (Erbil, 2013).

İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer unsur ise kariyerdir. Kariyer ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye incelendiğinde, kariyerinin belirli noktasına gelmiş kişilerin işine daha çok bağlandığı dolayısıyla da işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı görülmektedir. Bunun yanında, belirli kişilik özelliklerinin, işten ayrılmaya eğilimli oldukları da belirtilmektedir (Başoda, 2012).

***B- İş ve İş Ortamı ile İlgili Faktörler (Örgütsel Faktörler):*** Örgütsel faktörlerin çalışanın işten ayrılma niyetine etkisi değerlendirildiğinde, bu faktörlerin örgüt içerisindeki üretim ve yönetim süreçlerinde oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu aşamalarda oluşan sorunların giderilmesinde yönetimin rolü büyüktür (Kervancı, 2013). Firth vd. (2004)'ne göre işten ayrılma niyetini temel olarak iki faktör etkilemektedir. Bunlar, çalışanın işine bağlılığı ve işine karşı olan tatminsizliğidir. Bunun yanında, işten ayrılma niyetini işletmenin kuruluş yeri, işin türü ve zorluk

derecesi, olumsuz örgütsel koşullar, ücretlendirme sisteminin bozukluğu, iş koşullarının kötülüğü, çalışanların fizyolojik ve psikolojik durumları, bilgi ve beceri anlamında aşırı zorlanmaları, insan kaynakları yönetimindeki yanlış uygulamalar, çalışma alanlarında sosyal hizmetlerin ve imkânların olmayışı ya da yetersizliği ve üretim sürecindeki aksaklıklar etkilemektedir. Ayrıca, çalışanın örgüt içerisindeki terfi imkânları ve işin kendisi (Masri, 2009), örgütsel bağlılık, iş stresi, iş tatmini, çalışanın kendisine saygısı ve yöneticinin çalışana desteği (Siong, Mellor, Moore & Firth, 2006), örgütsel adalet, işin türü, örgütsel destek, yönetime güven (Albrecht, 2006), örgüt içindeki rekabet koşulları, adil ödül sistemi ve bilgi paylaşımı (Paré ve Tremblay, 2007), çalışanın sürekli iş stresine maruz kalması (Wright ve Cropanzano, 1998a) da çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerdendir. İşten ayrılma niyetini etkileyen ya da etkilemeyen örgütsel faktörler üzerine yapılan çalışmalar aşağıda tablo halinde gösterilmiştir (Karataş, 2013).

**C- Örgüt Dışı (İşletme Dışı veya Çevresel) Faktörler:** Çalışanın mevcut işine karşı bulunduğu alternatif iş imkânı (Yang, Tsai ve Tsai, 2014), çalışanın mevcut iş yerindeki örgüt değer ve normları, çalışanın iş arkadaşları ile ilişkileri, kariyer geliştirme imkânı, ödül sistemi, işten talep ve beklentileri (Takase, Maude ve Minas, 2005), (piyasadaki) mevsimsel dalgalanmalar, başka mesleklerin çekici hale gelmesi, kıdem tazminatının yüksek maliyeti, teknolojik değişim, malzeme yokluğu ve sipariş azlığı, ekonomik daralma veya genişleme gibi (ülkesel durum farklılıkları) konjonktürel etkenler işten ayrılma niyetini etkileyen örgüt dışı faktörler olarak belirtilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005). Aylan (2012)'ye göre, bu etkenler nedeniyle örgütler de bazı çalışanlarını işten çıkarabilmektedir. Ancak, yukarıda bahsedilen faktörler işletme dışı etkenler olduğundan örgütler tarafından önlenemez olduğu açıktır.

**Tablo 2.1. :** İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin İşten Ayrılma İle İlişkisi  
Üzerine Yapılan Çalışmalar ve Elde Edilen Sonuçlar

YAZAR	İNCELENEN KONU / FAKTÖR	İşten Ayrılma Niyeti (-/+)	
		İAN azalır	İAN artar
Jones vd. (2007)	Aşırı iş yükü		*
Danford vd. (2007)	Çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilmesi	*	
Çelik ve Çıra (2013)	Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme	*	
İşçi (2010)			
Dıgın ve Ünsar (2010)	İş güvencesi artırma	*	
Poyraz ve Kama (2008)			
Porter vd. (1974)	Örgütsel / Duygusal Bağlılık		
Gül vd. (2008)			
Balfour ve Wechler (2009)			
Sarıdede ve Doyuran (2009)			
Sabuncuoğlu (2007)			
Gürbüz ve Bekmezci (2012)			
Gürbüz (2006)			
Uyguç ve Çımrın (2004)			
Gül vd. (2008)			
Kıdak (2011)			
Onay ve Kılıcı (2011)	Tükenmişlik		*
Yürür ve Ünlü (2011)			
Arı vd. (2010)			
Ünsar ve Karahan (2011)	Yabancılaşma Duygusu		*
Abraham'dan akt. Yürür ve Ünlü (2011)	Duygusal Çelişki		*
Yazıcıoğlu (2009)	Örgütsel Güven	*	
Turunç vd. (2009)			
Van Dick vd. (2004)	Örgütsel Özdeşleşme	*	
Turunç ve Çelik (2010)			
Çalışkan ve Tepeci (2008)	Yıldırma Davranışı / Mobbing		*
Davenport vd. (2003)			
Yapıcı (2008)			
İşçi (2010)	Psikolojik Sözleşme İhlali		*
Ökten (2008)	Personel Güçlendirme	*	
Radzi vd. (2009)	Örgütsel Adalet	*	
Turunç vd. (2009)			
Büte (2011)	Kayırmacılık		*
Büte ve Tekarlan (2010)			
Chandler (2012)			
Araslı ve Tümer (2008)			
Araslı vd. (2006)			
Bulutlar ve Öz (2009)	Kurumla Özdeşleşme	*	

Kaynak: Karataş, 2013, s. 67.



### 2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin hem örgütler hem de çalışanlar açısından bir takım sonuçları vardır. İşten ayrılma niyetinin sonuçlarına incelendiğinde, ilk olarak işten ayrılma kararı ve işten ayrılma ile ilgili fiili davranışlar olarak söylenebilir (Başoda, 2012). Ancak işten ayrılmanın en geniş anlamdan olumsuz etkisi; örgütsel verimliliğe, örgüt performansına ve verimliliğedir (Hom ve Kinichi, 2001). Bunun yanında, yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti, yeniden eğitim ve oryantasyon maliyeti, çalışanın tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti, işe alışma sürecinde meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti, kişinin işe alışıp tam kapasite çalışıncaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri, yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti, bireyin kendi bölümünde işleri aksatan negatif davranışlarının maliyetidir (Kesen, 2011).

Diğer taraftan ise, her işten ayrılma örgüt için hayati önem taşımamaktadır. Çünkü performansı düşük çalışanı işten ayrılması için cesaretlendirilmesi diğer çalışanların performansını ve moralini yükseltecektir (Riley, 2006). Örgütsel açıdan ise orta kademedeki işten ayrılmalar hem teşvik edilmeli hem de kabul edilmelidir.

Bunun sebebi ise, yeni çalışanın yeni fikir, yeni bilgi ve beceri, kolay problem çözücü yaklaşım ve farklı çalışma tarzı ile örgütün sosyal sermayesini geliştirecek olmasıdır (Dalton ve Todor, 1979). Çalışanın işten ayrılma niyeti zamanında tespit edilmelidir. İşten ayrılma niyetini zamanında tespit edemeyen örgütler için işten ayrılma maliyeti de artacaktır (Aylan, 2012). Çalışan açısından incelendiğinde işten ayrılma çalışana terfi ya da yeni bir mevki getirecekse gerçekleşmelidir (Riley, 2006).

### 2.3. Hizmetkâr Liderlik İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Hizmetkâr liderliğin temel odak noktası çalışanları yönetmek değil onlara daha çok hizmet etmektir. Çalışanlara değer vermeyi ve geliştirmeyi, birliktelik oluşturmayı, doğru olmayı, yönettiği kişilere liderlik fırsatı sunmayı ve çalışan her bireyin, paylaşılan organizasyonun bütünü ile organizasyon tarafından hizmet edilenlerin menfaati için gücü paylaşır (Dannhauser ve Boshoff, 2006).

İlgili yazında, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi birlikte inceleyen bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Ancak hizmetkâr lidelik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Yazında, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların genellikle eğitim, sağlık, dini kurumlar ve kamu kurumları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Turizm sektörüne yönelik çalışmaların da sınırlı sayıda olduğu anlaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, hizmetkâr liderliğin iş tatminini olumlu etkilediği belirtilmektedir (Anderson, 2005; Amadeo, 2008; McKenzie, 2012; Chambliss, 2013). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir (H1).

H1: Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Pozitif Etkisi Vardır.

Ayrıca, hizmetkâr liderlikle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az çalışmaya rastlanılmıştır. Rude (2004) tarafından yapılan çalışmada ise hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemediği sonucu elde edilmiştir. Bu doğrultuda ise hipotez geliştirilmiştir (H2).

H2: : Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Negatif Etkisi Vardır.

Bunun yanında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda (Yang, 2010; Chen, 2007) iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu doğrultuda hipotez geliştirilmiştir (H3).

H3: İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Negatif Etkisi Vardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

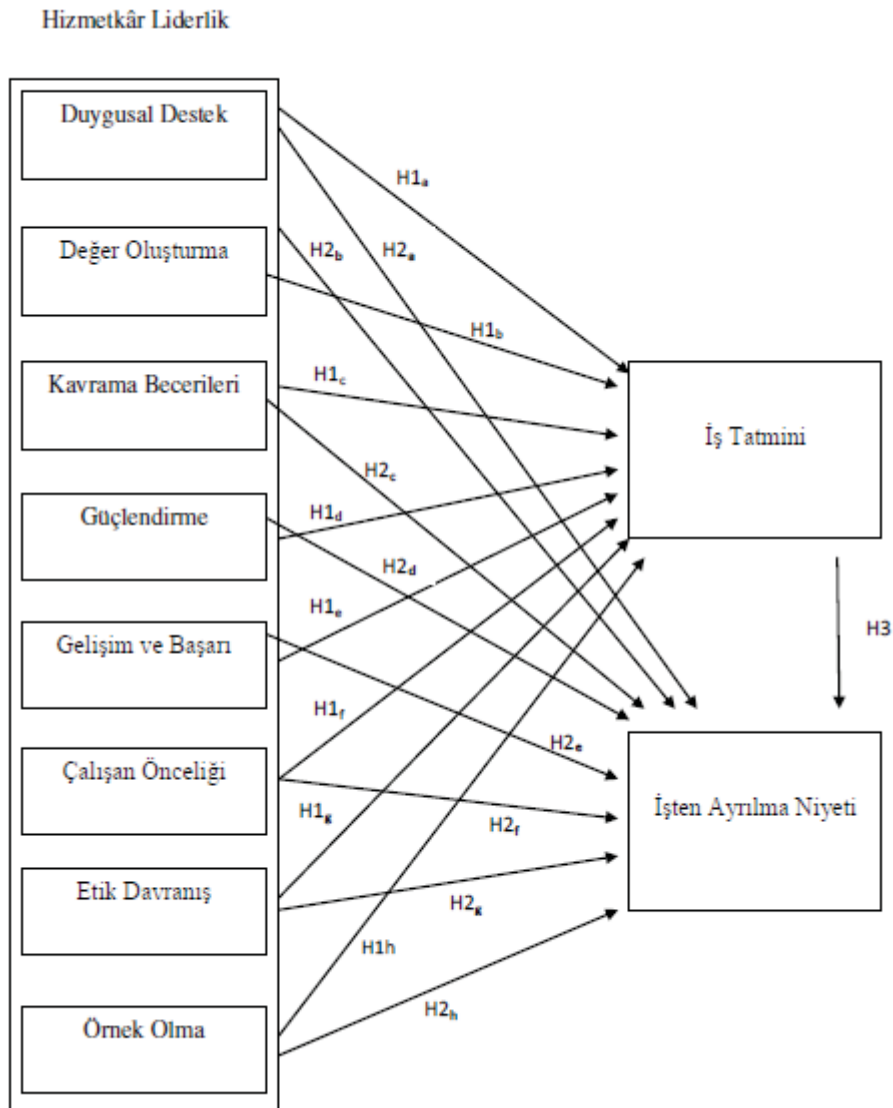
### OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulama alanı olarak Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çalışanları seçilmiştir. Araştırmada, öncelikle otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik ile otel çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri ölçülmüştür. Daha sonra ise hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın amacı, 1) otel işletmeleri yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini çalışanların bakış açısından değerlendirmek ve 2) otel işletmelerinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin otel çalışanlarının iş tatminine ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

### 3.1. Araştırma Modeli

Şekil 1’de gösterilen araştırma modeline göre hizmetkâr liderliğin işgörenin iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan modelde, araştırmanın bağımlı değişkenleri iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise, hizmetkâr liderliği oluşturan alt boyutlardır (duygusal destek, değer oluşturma, kavrama becerileri, güçlendirme, gelişim ve başarı, çalışan önceliği, etik davranış ve örnek olma).



Şekil 1: Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderlik Uygulamalarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.

Araştırma modelinde görüldüğü üzere aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1: Otel İşletmelerinde hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H1<sub>a</sub>: Duygusal desteğin iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H1<sub>b</sub>: Değer oluşturma'nın iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H1<sub>c</sub>: Kavrama becerilerinin iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H1<sub>d</sub>: Güçlendirme'nin iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H1<sub>e</sub>: Gelişim ve başarı'nın iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H1<sub>f</sub>: Çalışan önceliğinin iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H1<sub>g</sub>: Etik davranışın iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H1<sub>h</sub>: Örnek olmanın iş tatmini üzerine pozitif etkisi vardır.

H2: Otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H2<sub>a</sub>: Duygusal desteğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H2<sub>b</sub>: Değer oluşturma'nın işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H2<sub>c</sub>: Kavrama becerilerinin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H2<sub>d</sub>: Güçlendirme'nin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H2<sub>e</sub>: Gelişim ve başarı'nın işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H2<sub>f</sub>: Çalışan önceliğinin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H2<sub>g</sub>: Etik davranışın işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H2<sub>h</sub>: Örnek olmanın işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H3: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

## 3.2. Araştırmanın Yöntemi

### 3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada, otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile otel çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri ölçülmüş ve söz konusu üç değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu nedenle, araştırmanın bağımsız değişkeni hizmetkâr liderliktir.

Hizmetkâr liderlik önce hizmet anlayışında olan, önce liderlik anlayışında olandan çok farklıdır. Önce hizmet anlayışında olan insanların öncelikli ihtiyaçlarının karşılanması için çalışır. İnsanları daha sağlıklı, daha bilgili, daha özgür kılmak için uğraşır. Onlara daha fazla özerklik tanıyarak onların da birer hizmetkâr olmasını sağlar. Lider ortaya çıkan problemlerin çözümünde mutlaka dinlemeyi öğrenmelidir. Dinlemenin yanında kendisine söylenenleri de anlamak ve anlamlandırmak zorundadır. Dinleme süreci rahat bir ortam oluşturmakla mümkündür. Hizmetkâr olmayan biri bile dinlemeyi öğrendikten sonra doğal olarak hizmetkâr olacaktır. Hizmetkâr lider, örgütteki üyelerin gelişimi, güvenin tesis edilmesi için zaman harcar. Bunun yanında tutum ve davranışlarıyla sorumluluk ve güvenilirlik modeli oluşturur. Mevki ve güç ile ilişki kurmak yerine üyelere hizmet anlayışıyla ilişki kurar. Örgüt üyelerinin işini tamamlayabilmesi için onları harekete geçirir ve cesaretlendirir (Kahveci, 2012). Aynı zamanda hizmetkâr lider örgütün hedefleri üzerinde ortak görüşlerle birlikte çalışıldığı varsayıldığında örgütten çok üyelerle ilgilenir (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004 akt. McDougale, 2009). Diğer liderlik türlerinden farklı olarak hizmetkâr lider, üyelerin başarılı olabilmeleri için gerekli olanı sunmaya çalışır. Üyeleri keyiflendirmekten çok onların hayatında değişim yaratabilmeyi ve bununla da örgütte olumlu bir değişim oluşturmayı

hedefler. Bireylerin gelişimi ve başarıya ulaşabilmeleri için insani ve dolaylı bir yoldan onları yeteneklerine göre işlerle eşleştirmek liderin rolüdür. Yine diğer liderlik türlerinde farklı olarak liderin, hizmetkâr bir rol alabilmesi için öncelikle bencilliğini aşması gerekmektedir (Vinod & Sudhakar, 2011, akt, Kahveci, 2012). Hizmetkâr liderlik, duygusal destek, değer oluşturma, kavrama becerisi, güçlendirme, gelişim ve başarı, çalışan önceliği, etik davranış ve örnek olma şeklinde sekiz alt boyuttan oluşmaktadır (Koyuncu vd.,2014):

**A) Duygusal Destek:** Bu boyut, yöneticilerin çalışanlarının kişisel sorunları ile ilgilenme, iyiliklerini düşünme, çalışanları ile konuşmak için vakit ayırma ve onların kişisel problemleriyle ilgilenme ile ilgili değişkenleri kapsamaktadır.

**B) Değer Oluşturma:** Değer oluşturma, topluma hizmet etmenin önemi, insanlara yardım etmeye istekli olma, toplumsal etkinliklere katılma ve toplumsal faaliyetlerde gönüllü olmayı teşvik etme ile ilgili değişkenleri kapsamaktadır.

**C) Kavrama Becerisi:** Kavrama becerisi boyutu, yöneticinin karmaşık problemlere karşı etkili düşünmesi, işletme ve hedefleri konusunda anlayış sahibi olması ve işteki sorunların yeni ve yaratıcı fikirlerle çözüme kavuşturma gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

**D) Güçlendirme:** Bu boyut ise çalışana işi hakkında sorumluluk verilmesi, iş hakkında çalışana önemli kararlar almaya teşvik etme, zor durumlarda kendini iyi hissetmeyi sağlama ve iş ile ilgili karar alınırken yöneticiye danışmadan karar alınmasını teşvik etme ile ilgili değişkenleri kapsamaktadır.

**E) Gelişim ve Başarı:** Çalışanların kariyer gelişiminin öncelikli düşünülmesi, kariyer hedeflerine ulaşmayla ilgilenme, yeni beceriler geliştirirken iş tecrübelerinin aktarılması ve kariyer hedeflerinin bilinmesi değişkenlerini içermektedir.



**F) Çalışan Önceliği:** Öncelik boyutu yöneticilerin çalışanlarının başarılarıyla, ilgileriyle ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme ve işi kolaylaştırma ile ilgili değişkenlerden oluşmaktadır.

**G) Etik Davranış:** Etik davranış boyutu yöneticinin yüksek ahlaki değerlerinin olması, dürüstlüğü, ahlaki ilkelerinde tavizsiz olması ve kazanç yerine dürüstlüğe önem vermesi değişkenlerini içermektedir.

**H) Örnek Olma:** Bu boyutta yöneticinin davranışları ile örnek olması, hizmet edilmeyi değil hizmet etmeyi düşünmesi, yöneticiliği bir pozisyon değil sorumluluk olarak görmesi ve hizmet etme düşüncesinden ilham alınması ile ilgili değişkenleri kapsamaktadır.

Araştırmanın iki bağımlı değişkeni vardır. Bunlardan birincisi iş tatminidir. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı oluşturulan tutumların geneli ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. İş tatmini, işin özellikleri ile personelin beklentileri arasındaki uyumu ve personelin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen olgudur. İş tatmini, tatminkâr ve adil ücret, çalışma güvenliği, iş güvenliği, iş-beceri-bilgi dengesi, işletme politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal iklim gibi değişik elemanlardan oluşmaktadır (Oral, 2005). Tatmin sonucunda güven, bağlılık ve kalite yaratır. İş tatmini çalışan, yönetici ve örgüt açısından farklı öneme sahiptir. Düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği çalışanın işten soğumasına, verimliliğin düşmesine, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, işten ayrılmalara, konsantrasyon ve motivasyon eksikliğine, işte hata yapma ihtimalinin artmasına ve çalışan devir hızının da yükselmesine sebep olacaktır (Ardıç ve Bas, 2001; Akıncı, 2002).

Araştırmanın ikinci bağımlı değişkeni ise işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti, iş görenin örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı

ve niyeti şeklinde tanımlanırken (Barlett, 1999) bir diğer tanımlamaya göre, işgörenin işten ayrılma ile ilgili düşüncelerinden yanı sıra ayrılma sürecine girmeleri olarak tanımlanmaktadır (Berry, 2010). İşten ayrılma niyeti, çalışan, örgüt, toplum ve kamu açısından önemlidir. Çalışanların kendilerini, mevcut çalıştıkları örgüt hakkında değerlendirmelerde bulunmalarını sağlar. Bunun sonucunda ise bilgi, beceri ve tecrübelerini daha iyi değerlendirebileceği kendisine uygun iş imkânlarını araştırma çabasından ibarettir (Varol, 2010).

Araştırma, otel işletmeleri işgörenleri üzerine olup hizmetkâr liderlik; duygusal destek, toplum için değer oluşturma, kavrama, güçlendirme, gelişim ve başarı, çalışan öncelikli, etik davranış ve örnek olma boyutu olmak üzere sekiz ayrı boyutta ölçülmüştür. Bunun yanında işgörenlerden yaptıkları işe yönelik kendi iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini değerlendirmeleri istenmiştir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine genel olarak bakılmış olup alt boyutlar halinde incelenmemiştir.

### **3.2.2. Örneklem**

Araştırmada örneklem yöntemi olarak, tesadüfi olmayan (ihtimalsiz) örneklem yöntemlerinden amaca göre (purposive) örneklem yöntemi olarak da bilinen yargısal (judgemental) örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Yargısal örneklemede örneğe kimin seçileceği kararı, bir uzmana ya da konuyu en iyi bilmesi sebebiyle araştırmacının kendisine bırakılmaktadır (Nakip, 2003). Yargısal örneklem yönteminde araştırmacı, ilgisine, uzmanlığına ve seçeceği örneğin ana kütleyle benzerliği ile ilgili değerlendirmesine dayanarak, ana kütlede bulunan daha küçük bir gruptan örnek seçer (Bernard 2000; Robson 2002). Bu yöntemde, seçilen örneğin araştırmacının amacına uygun olduğu ve araştırmacının aradığı bilgiyi

sağlayacağı varsayılır (Churchil 1996). Ana kütle ne derece homojen ise ve araştırmacı ana kütleyle ne derece iyi tanıyorsa, bu yöntemle seçilen örnekler çok iyi sonuçlar verecektir (Arıkan 1995). Ancak, yargısal örnekleme yöntemi ile seçilen örneğin ana kütleyle ne derece temsil ettiği bilinmediğinden, ana kütle hakkında genelleme yapılamamaktadır (Malhotra, 1996).

Araştırmanın evrenini Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Nevşehir bölgesinin araştırmanın evreni olarak seçilmesinin temel sebebi, yıllık 2,5 milyonun üzerinde ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)) turisti ağırlayabilecek sayıda otel işletmesine sahip olmasıdır. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan sayısının daha fazla olması, daha kurumsal ve profesyonel faaliyet göstermesi sebebiyle araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

Örnekleme çerçevesi olarak Nevşehir Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nde kayıtlı, Bakanlık belgeli konaklama işletmeleri esas alınmıştır. Araştırma modeli Nevşehir’deki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına uygulanarak test edilmiştir. Araştırmada, 2 beş yıldızlı, 9 dört yıldızlı olmak üzere toplamda 11 otele ulaşılmıştır. Ayrıca 4 beş yıldızlı, 7 de dört yıldızlı otel olmak üzere on bir otel ise araştırmanın uygulanmasını reddetmiştir. Ulaşılan her otel işletmesine 45 adet anket formu bırakılmıştır. Uygulama sonrasında ise dağıtılan 495 anketin 278’i geri dönmüştür. Anket geri dönüş oranı ise % 56’dır.

### **3.2.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı**

Veriler, yukarıda tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili ölçek maddelerini ve çalışanların demografik özellikleri ile ilgili soruları içeren anket yolu ile toplanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, hizmetkâr liderlik ölçeği yer almaktadır. Konaklama işletmelerindeki hizmetkâr liderliği

ölçmek için Koyuncu, Burke, Ashtakhova, Eren ve Çetin (2014)'in çalışmalarında kullandıkları hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Kullanılan ölçek ise, Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008) ile Dennis ve Bocarnea (2005) tarafından geliştirilen ve Koyuncu vd. (2014) tarafından hizmetkâr liderlik ölçeklerine yeni bir boyut eklediği çalışmada kullanılan 8 alt boyut toplamda 31 maddeden oluşmaktadır. Dolayısıyla, araştırmada hizmetkâr liderlik sekiz boyuttan (duygusal destek, toplum için değer oluşturma, kavrama, güçlendirme, gelişim ve başarı, çalışan öncelikli, etik davranış ve örnek olma) ve otuz bir maddeden oluşan değiştirilmiş hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan bütün ölçek maddeleri öncelikle Türkçeye çevrilmiş ve daha sonra maddeler çalışanların kolaylıkla anlayabileceği bir dile uyarlanmıştır (EK-1).

Anketin ikinci bölümünde iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatminini ölçmek için yazında yaygın olarak kullanılan Minnesota Job Satisfaction Survey (short form) (1967) kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği tek boyutta ve genel iş tatmini olarak ele alınmış olup yirmi önermeden oluşmaktadır (EK-1). Anketin üçüncü bölümünde işten ayrılma niyeti için Carson ve Bedeian (1994) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, üç sorudan oluşmaktadır (EK-1).

Anketin dördüncü bölümünde konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştığı bölüm, sektör tecrübesi, çalıştığı işletmedeki tecrübesi, eğitim durumu, maaş ve çalışma statüsü gibi sorular bulunmaktadır. Anket, Nevşehir'deki konaklama işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Anketin uygulama aşamasında öncelikle konaklama işletmelerinin isimleri, adresleri ve çalışan sayıları listelenmiştir. Listede yer alan otel işletmeleri yöneticileri ile iletişime geçilerek araştırma hakkında

bilgiler verilmiş ve çalışanlarının anketleri doldurmaları için izin istenmiştir. İzin verilen otel işletmelerinde, yöneticiler yardımıyla anket uygulaması tamamlanmıştır.

### 3.2.4. Verilerin Analizi

Toplanan veriler, bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Analizlerde, frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve mod (tepe değer) gibi merkezi eğilim ölçüleri ile güvenilirlik, geçerlilik, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

## 3.3. Araştırma Bulguları

### 3.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Tablo 3.1’ de araştırma kullanılan ölçeklerin ve alt ölçeklerin önerme sayıları ve güvenilirlik kat sayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha( $\alpha$ )
Hizmetkâr Liderlik	31	0.97
Duygusal Destek	4	0.89
Değer Oluşturma	4	0.88
Kavrama Becerileri	3	0.85
Güçlendirme	4	0.73
Gelişim ve Başarı	4	0.86
Çalışan Önceliği	4	0.85
Etik Davranış	4	0.88
Örnek Olma	4	0.83
İş Tatmini	20	0.95
İşten Ayrılma Niyeti	3	0.68

Peterson (1994), araştırmalarda kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 3.1’de de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğunun

güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde ( $\alpha > 0.70$ ) olduğu gözlenmiştir. Ancak, işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı olması gereken düzeyin ( $\alpha > 0.70$ ) biraz altında çıkmıştır. Bunun nedeni, bazı önermelerin olumsuz ifade edilmeleri, cevaplayıcıların dikkatsiz ve rastgele cevap vermeleri önermelerin karmaşıklığı veya çalışanların işten ayrılma niyetini açıkça ifade etmek istememesi olabilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin uzaksak (divergent validity) geçerlilikleri için öncelikle ölçeklerin madde korelasyonuna bakılmıştır. Öncelikle hizmetkâr liderlik ölçeğinde yer alan her bir maddenin (önermenin) kendi boyutu (maddenin kendisi boyut toplamından çıkarılarak) ve diğer boyutlar ile korelasyonuna bakılmıştır. Analiz sonuçları, maddelerin büyük çoğunluğun kendi boyutu ile diğer boyutlardan daha yüksek korelasyon sergilediğini ortaya koymuştur. Sadece sekiz madde (madde 7,8,12,15,18,19,23 28) diğer boyut toplamları ile kendi boyutundan daha yüksek korelasyon sergilemektedir. Söz konusu maddelerin içerikleri incelendikten sonra önermelerin kendi boyutuyla ilişkili ve gerekli olduğuna ve ölçekten çıkarılmaması veya boyutunun değiştirilmemesi gerektiğine karar verilmiştir. Analiz sonuçları Ek-2’de verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerliliklerini için tüm alt ölçeklerin birbirleri arasındaki korelasyona bakılmıştır. Alt ölçeklerin kendi aralarındaki korelasyonunun hem düşük hem de pozitif olması gerekmektedir (Judd, Smith ve Kidder; 1991). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin yakınsak geçerlilik analiz sonuçları EK-3’te verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde her bir alt ölçeğin diğerleriyle olan korelasyonu düşük olup  $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$  düzeyinde pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları

incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu ve bundan sonraki araştırmalarda da kullanılabileceği anlaşılmıştır.

Güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları, hem hizmetkâr liderlik ölçeğinin hem de iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğunu, bazı ölçeklerdeki maddelerin gözden geçirilmesi şartıyla bundan sonraki araştırmalar için de kullanılabileceğini göstermektedir.

### **3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Hizmetkâr liderlik ölçeğine yeni bir boyut eklenmesinden dolayı (örnek olma), ölçeğin maddeleri faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları EK-4’te verilmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, daha önceden yapılan faktör yapısına uygun sonuçlara ulaşılmıştır. Analiz sonucunda, öz değerleri (eigen value) 1’in üzerinde olan 8 boyut ortaya çıkmıştır (araştırmada yararlanılan ölçekteki gibi). Ölçekte yer alan maddelerin hepsi faktör yüklerine göre, kendi boyutunda yer almaktadır.

### **3.3.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri**

Tablo 3.2’de araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 3.2: Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Erkek	155	57.2	18 yaş aşağısı	18	6.5
Kadın	116	42.8	18-24 yaş	57	20.5
			25-31 yaş	92	33.1
			32-38 yaş	43	15.5
			39-45 yaş	20	7.2
			46 yaş ve üzeri	48	17.3
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Bölüm</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evli	104	38.8	Önbüro	48	18.4
Bekâr	134	50	Muhasebe	21	8
Boşanmış	30	11.2	Yiyecek-içecek	61	23.4
			Mutfak	26	10
			Kat Hiz.	58	22.2
			Satış Paz.	14	5.4
			Diğer	33	12.6
<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>İşletme Tecrübesi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlköğretim	50	19	Bir yıl ve aşağısı	137	49.3
Lise	117	44.5	2-7 yıl	92	33.1
Üniversite	92	35	8-13 yıl	13	4.7
Y.Lisans	4	1.5	14-19 yıl	2	0.7
			20 yıl ve üzeri	34	12.2
<b>Sektör tecrübe</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Maaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bir yıl ve aşağısı	40	14.4	800 TL ve altı	89	32.1
2-7 yıl	138	49.6	801-1000 TL	116	41.9
8-13 yıl	43	15.5	1001-1200 TL	35	12.6
14-19 yıl	15	5.4	1201-1400 TL	13	4.7
20 yıl ve üzeri	42	15.1	1401- 1600 TL	11	4
			1601 TL ve üzeri	13	4.7

Araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğu erkektir (%57,2).

Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğu (%48,6) yirmi beş ile otuz sekiz yaş arasındır. Araştırmaya katılanların yarısı bekâr iken geriye kalan yarının büyük bir kısmı evlidir (%38,8). Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%44,5) lise



mezunudur. Araştırmaya katılanların çoğu (%23,4) yiyecek-içecek ve kat hizmetleri (%22,2) bölümlerinde çalışmaktadır. İşgörenlerin turizm sektöründeki tecrübelerine incelendiğinde, neredeyse yarısı (%49,6) iki ile yedi yıl arasında sektör tecrübesine sahiptirler. Tabloda işgörenlerin mevcut çalıştıkları işletmedeki tecrübeleri incelendiğinde büyük bir çoğunluğu (%49,3) bir yıl ve bir yıldan az tecrübeye sahiptir. Tabloda işgörenlerin çalışma statüleri incelendiğinde büyük çoğunluğu (%74) daimi statüde istihdam edilmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin maaş durumlarına göre, büyük çoğunluğu (%41,9) sekiz yüz bir ile bin Türk lirası arası, çok az bir kısmı ise (%4) bin dört yüz bir ile bin altı yüz Türk lirası arası maaş almaktadır (Tablo 3.2).

### 3.3.4 Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin

#### Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 3.3’de hizmetkar liderlik ölçeği (alt boyutları ile birlikte), iş tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ait bazı tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

**Tablo 3.3:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Genel Ortalama	Standart Sapma	Mod
Hizmetkâr Liderlik <sup>1</sup>	3.47	0.88	3
Duygusal Destek <sup>1</sup>	3.48	1.19	4
Değer Oluşturma <sup>1</sup>	3.48	1.27	4
Kavrama Becerileri <sup>1</sup>	3.50	1.04	4
Güçlendirme <sup>1</sup>	3.33	0.93	4
Gelişim ve Başarı <sup>1</sup>	3.43	1.29	4
Çalışan Önceliği <sup>1</sup>	3.23	1.34	4
Etik Davranış <sup>1</sup>	3.57	1.05	4
Örnek Olma <sup>1</sup>	3.52	0.98	4
İş Tatmini <sup>2</sup>	3,51	0.87	4
İşten Ayrılma Niyeti <sup>3</sup>	3.12	1.01	3

<sup>1,2,3</sup>Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum

Tablo 3.3’de hizmetkar liderliği oluşturan boyutlara verilen cevapların genel ortalamaları incelendiğinde, işgörenlerin yöneticilerini hizmetkar bir lider olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Özellikle kavrama becerileri (3.50), etik davranış (3.57), örnek olma (3.52) boyutları ile ilgili uygulamalara verilen yanıtların ortalamaları yüksektir. Bu konularla ilgili yöneticilerin hizmetkâr liderlik uygulamalarında buldukları anlaşılmalıdır. Çalışan önceliği (3,23), güçlendirme (3,33) ile ilgili uygulamalara verilen yanıtların ortalaması nispeten daha düşüktür. Yöneticilerin işgörenlerine karşı etik davranışlar sergilediği fakat bu aşamadan sonra çalışan önceliği ve personel güçlendirme ile ilgili uygulamalara daha az önem verdikleri söylenebilir. Bunun sebebini konaklama işletmelerinin hiyerarşik örgüt yapısı ile açıklamak mümkündür. Konaklama işletmelerindeki hiyerarşik yapı nedeniyle personel güçlendirme ile ilgili uygulamalara ilişkin personele işi ilgili kararları almada yetki ve sorumluluk verilmediği ve personelin inisiyatif kullanma özgürlüğü ve yetkisine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Genel olarak hizmetkâr liderlik ile ilgili uygulamalara verilen cevapların genel ortalaması ise 3,47’dir. Bu durumda işgörenlerin, yöneticilerinin hizmetkâr bir lider olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 3.3’de işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin nispeten yüksek olduğu görülmektedir (3.51). İş tatmini düzeyini en çok etkileyen maddelere incelendiğinde, çalışma koşullarım iyidir ifadesi (3.55), yaptığım iş karşılığında takdir edilme (3.57), işim bana yönelik çevremde saygınlık sağlar ifadesi (3.59), yöneticimin yönetim tarzından memnun olma ifadesi (3.59), iş etiğine uygun olmayan görevi yapmam ifadesi (3.64), yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissederim ifadesi (3.78) ve iş arkadaşlarımla ilişkim iyidir ifadesi iş tatmini ölçeği içerisinde en fazla olumlu yanıt verilen ifadelerdir. Bunun yanında işten ayrılma niyetine verilen yanıtların ise

ortalama bir değere sahip olduğu görülmektedir (3,12). Bu konuda ise, işgörenlerin işten ayrılma ile ilgili düşüncelerini açıkça belirtmek istememeleri nedeniyle olduğu düşünülmektedir.

### **3.3.5. Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderlik İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Tablo 3.4’de hizmetkar liderliği oluşturan boyutlar ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablo incelendiğinde genel olarak hizmetkar liderliğin tüm boyutları ve iş tatmini arasındaki korelasyon katsayıları  $p=0,01$  ve  $p=0,05$  düzeyinde pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderlik ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişki ise negatiftir fakat istatistiki olarak anlamlı değildir. Genel olarak, iş tatmini ölçeği ile en yüksek ve anlamlı korelasyon sergileyen hizmetkar liderlik ölçeği boyutları değer oluşturma ve etik davranıştır. İş tatmini ile en yüksek korelasyon etik davranış (0.698),değer oluşturma (0.690), duygusal destek (0.668), gelişim ve başarı (0.659), örnek olma (0.657) hizmetkar liderlik boyutları arasındadır. Ayrıca, hizmetkar liderlik boyutlarından çalışana öncelik verme boyutu (0,656), kavrama becerisi (0,649) ve güçlendirme (0,624) ile iş tatmini arasında da istatistiki açıdan pozitif ve anlamlı korelasyon vardır. İş tatmini ile en düşük performans sergileyen hizmetkâr liderlik boyutu güçlendirmedir (0.624).

**Tablo 3.4:** Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Hizmetkâr Liderlik	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Duygusal destek	0.668**	-0.06
Değer oluşturma	0.690**	-0.05
Kavrama Becerileri	0.649**	-0.05
Güçlendirme	0.624**	-0.06
Gelişim ve Başarı	0.659**	-0.04
Çalışan Önceliği	0.656**	-0.06
Etik Davranış	0.698**	-0.04
Örnek olma	0.657**	-0.06
<b>İş Tatmini</b>		<b>-0.36*</b>

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin azalması beklenir. Tabloda da görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Ayrıca, araştırmanın bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkiye incelendiğinde ise önemli bir sonuca ulaşılmıştır. Tablo 3.4’ te ayrıca iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon sonuçları verilmiştir. Bu sonuca göre, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve istatistiki açıdan anlamlı ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulguya göre, iş tatmini artan işgörenin işten ayrılma niyeti de azalmaktadır.

Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla Şekil 1’de yer alan araştırma modeli test edilmiştir. Daha önce belirtildiği üzere hizmetkâr liderlik sekiz boyuttan oluşmaktadır. Hizmetkâr liderlik boyutlarının her biri bağımsız değişken olarak modelde yer almaktadır (duygusal destek, toplum için

değer oluşturma, kavrama, güçlendirme, gelişim ve başarı, çalışan öncelikli, etik davranış ve örnek olma). Bağımlı değişkenler ise genel iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Bağımsız değişkenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve açıklayıcılığını test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma modeli test edilmeden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu bağlantı, üç veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki korelasyonu tanımlar. Çoklu bağlantı, herhangi bir bağımsız değişkenin açıklayıcı gücünü azaltır (Hair; Anderson; Tahtam et al. 1998: 156). Modelde üçten fazla bağımsız değişken olmasından dolayı öncelikle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığı incelenmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığını belirlemek için varyans artış faktörüne (variance inflation factor-VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Varyans artış faktörü 10,0'dan büyük ve tolerans değeri de 0.10'dan küçük olursa çoklu bağlantı probleminin olduğu kabul edilir (Hair; Anderson; Tahtam et al., 1998: 193). Bağımsız değişkenlerin varyans artış faktörünün 3,07'den daha küçük olduğu ve tolerans değerinin ise 0,32' nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, analizlerde çoklu bağlantı sorununun olmadığına karar verilmiştir.

**Tablo 3.5:** Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon

Analizi Sonuçları					
R= 0.814		R <sup>2</sup> = 0.662		Uyarlanmış R <sup>2</sup> =0.652	
F <sub>(8, 268)</sub> = 65.910		p= .000		Standart Hata: 0.500	
Değişken	B	Standart Hata B	β	T	P
Sabit	0.718	0.128	-	5.609	.000
Duygusal Destek	0.056	0.046	0.074	1.228	.220
Değer Oluşturma	0.139	0.047	0.176	2.950	.003
Kavrama Becerileri	0.079	0.046	0.097	1.728	.085
Güçlendirme	0.135	0.047	0.147	2.882	.004
Gelişim ve Başarı	0.034	0.051	0.051	0.661	.509
Çalışan Önceliği	0.142	0.045	0.180	3.180	.002
Etik Davranış	0.196	0.045	0.241	4.365	.000
Örnek Olma	0.029	0.051	0.051	0.578	.564

Tablo 3.5'te genel iş tatminini etkileyen hizmetkâr liderlik boyutlarına ilişkin regresyon bulguları yer almaktadır. Tablo 3.5 incelediğinde, hizmetkâr liderlik ile ilgili bütün boyutların iş tatminini etkilediği görülmektedir. Söz konusu hizmetkâr liderlik boyutları, iş tatmini ile ilgili varyansın (değişimin) %66'sını açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0.66). Buradan iş tatmini üzerinde hizmetkâr liderlikle ilgili uygulamaların önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Beta değerleri incelendiğinde özellikle etik davranış (β=0.241)'in çalışanların iş tatminini etkilediği görülmektedir. Otel yöneticilerinin yüksek ahlaki değerlere sahip olması, her zaman dürüst davranması, ahlaki değerlerden taviz vermemesi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin çalışana öncelik verme (β=0.180), değer oluşturma (β=0.176), güçlendirme (β=0.147) boyutlarının da çalışanlarının iş tatminine katkısı vardır. Çalışanlarına karşı yöneticilerin davranışları örnek olması, çalışanlarının kariyer hedeflerini öncelikli düşünmesi, çalışanlarıyla ilgilenmesi, karar verme sürecine çalışanlarını da dâhil etmesi çalışanlarının iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenleri öncelikli düşünme, değer verme, hem duygusal hem de bilgi desteğinin verilmesiyle

çalışanı güçlendirmeye yönelik gerekli uygulamaların yapılması çalışanın iş tatminine olumlu katkı sağlamaktadır.

**Tablo 3.6:** Hizmetkar Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	T	P
Sabit	-1.579	0.088	-	6.417	0.000
Duygusal Destek	-0.058	0.090	-0.063	-0.662	0.509
Değer Oluşturma	-0.078	0.088	-0.082	-0.862	0.389
Kavrama Becerileri	-0.127	0.090	-0.130	-1.451	0.148
Güçlendirme	-0.257	0.099	-0.232	-2.852	0.695
Gelişim ve Başarı	-0.034	0.086	-0.034	-0.345	0.730
Çalışan Önceliği	-0.137	0.087	-0.144	-1.592	0.112
Etik Davranış	-0.056	0.097	-0.057	-0.644	0.520
Örnek Olma	-0.101	0.246	-0.098	-1.040	0.299

Tablo 3.6’da işten ayrılma niyetini etkileyen hizmetkâr liderlik boyutlarına ilişkin regresyon bulguları yer almaktadır. Tablo 3.6 incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ile ilgili boyutların tamamının işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmektedir. Elde edilen bulguya göre, araştırmada konaklama işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin oluşmasında hizmetkâr liderliğin doğrudan etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.7:** İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Açıklayan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R= 0.363	R <sup>2</sup> =0.132	Uyarlanmış R <sup>2</sup> =0.128			
F <sub>(8, 268)</sub> = 34.652	p=.000	Standart Hata: 0.966			
Değişken	B	Standart Hata B	β	T	P
Sabit	1.628	0.263		6.184	0.000
İş Tatmini	-0.429	0.73	-0.363	-5.887	0.000

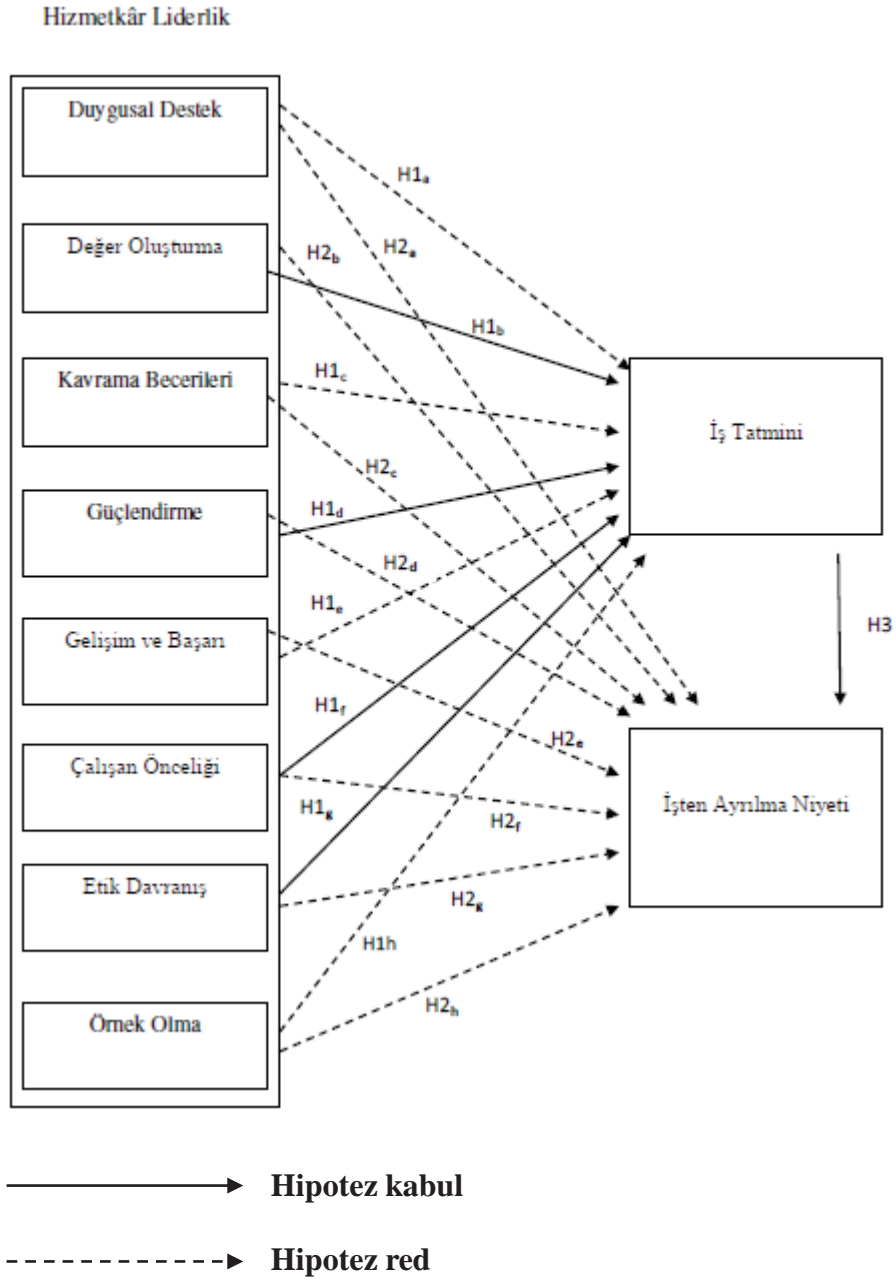
Tablo 3.7’de iş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisini gösteren analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 3.7’de yer alan bulgulara göre, iş tatmini işten ayrılma niyetindeki varyansın % 13’ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0.132). Elde edilen bu orana incelendiğinde, otel çalışanlarının iş tatminlerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinin önemli olduğu anlaşılmaktadır. İşyerinden ve işinden memnun olan, huzurlu olan, işi ile ilgili olumlu duygulara sahip çalışanların bu tür olumlu duygulara bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinin azalması beklenir. Beta değerine ve anlamlılık düzeyi incelendiğinde iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif ve istatistiki olarak anlamlı ölçüde etkilediği saptanmıştır. Buna göre, iş tatmininin çalışanın işten ayrılma niyetini düşürmede etkisinin olduğu söylenebilir.

Genel olarak hizmetkâr liderlik ile iş tatminive işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi değerlendirilirse; hizmetkâr liderliğin iş tatmini ile arasındaki ilişkinin olumlu (pozitif) olduğu, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkinin ise olumsuz (negatif) olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında ise hizmetkâr liderlik, iş tatminini olumlu ve önemli ölçüde etkilerken işten ayrılma niyetini etkilemediği saptanmıştır. Hizmetkâr liderlik boyutlarının tümünün iş tatminine katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu durumda ise, işgöreni hem maddi hem de düşünsel açıdan öncelikli gören, onun gelişimi, ilerlemesi ve başarısı için gayret gösteren, etik



ve ahlaki ilkelerinden taviz vermeyen hizmetkâr liderlik uygulamalarının işgörenlerin iş tatminlerini arttırdığı söylenebilir.

### Araştırma Modelindeki Hipotezlerin Test Sonuçları



Şekil 2: Araştırma Modelinde Yer Alan Hipotezlerin Test Sonuçları

Ayrıca, hizmetkâr liderliğin tüm boyutlarıyla işten ayrılma niyetine etkisinin olmaması ise, işten ayrılma niyetini etkileyen farklı etkenlerin varlığına işaret etmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri arasında elde edilen bulgulara göre, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif korelasyon sergilediği ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve önemli ölçüde etkilediği saptanmıştır.

## SONUÇ

Hizmetkâr liderlik olarak bilinen bu anlayış ilk olarak Greenleaf 'in (1970) "The Servant as Leader" isimli denemesinde ortaya atılmıştır. Greenleaf hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1977). Bu tanımın da ötesinde hizmetkâr lider, çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurarak onların geleceğini düşünen (Buchen, 1998), çalışanlarına değer veren, katkı sağlayan, otoriter olmayan (Laub, 1999), çalışanlarına hizmet sunan, onları güçlendiren (Russell, 2001), isteklendiren (Spears, 2004), çalışanlara odaklanarak onları öncelikli gören (Patterson, 2003), işbirliğini ve dinlemeyi seven (Anderson, 2005, Stramba, 2003) bir lider olarak ifade edilmektedir. Sahip olduğu bu özellikler ile hizmetkâr lider çalışanlarının iş tatminin sağlanması açısından önemli bir üstünlük elde etmiş olacaktır. Bununla birlikte hizmetkâr lider, iş tatmini sağlamaya çalışırken çalışanlarının niteliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Eren (2001)' e göre personelin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur.

İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı oluşturulan tutumların geneli ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. İş tatmini, işin özellikleri ile personelin beklentileri arasındaki uyumu ve personelin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen olgudur. Düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği

çalışanın işten soğumasına, verimliliğin düşmesine, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, işten ayrılmalara, konsantrasyon ve motivasyon eksikliğine, işte hata yapma ihtimalinin artmasına ve çalışan devir hızının da yükselmesine sebep olacaktır (Ardıç ve Bas, 2001, Akıncı, 2002 ).

Yapılan araştırmalar (Russel ve Stone, 2002), yönetim tarzı ve liderlik anlayışlarının çalışan iş tatminini sağlamada, işletme performansını arttırmada önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. İş tatmini özellikle bireyin performansın önemli olduğu, yüz yüze iletişimin yoğun olduğu, insanları mutlu ve tatmin etme temelli iş yapan örgütler için oldukça önemlidir (Ehtiyar, 1995). Bir diğer taraftan hizmet satan ve müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olan turizm işletmelerinde çalışan personelin iş tatmininin düşük olması ya da olmaması çalışanda işten ayrılma niyeti oluşmasına yol açmaktadır. Çalışanlarının iş tatminini sağlayan bir örgüt ise çalışanların işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır.

Bu çalışmada, otel işletmelerindeki yöneticilerin hizmetkâr liderlik uygulamaları ve hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir. Bunun için bir model geliştirilmiş ve bu model Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personel üzerinde test edilmiştir. Otel işletmelerinde hizmetkâr liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatminine ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için dört bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla hizmetkâr liderlik ölçeği yer almaktadır. Hizmetkâr liderliği ölçmek için Koyuncu, Burke, Ashtakhova, Eren ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde iş tatmini ölçeği bulunmaktadır. İş tatminini ölçmek için Minnesota İş

tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire Short Form) kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde işten ayrılma niyeti ölçeği bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Carson ve Bedeian (1994) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde ise araştırmanın uygulama aşamasına katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik demografik sorular yer almaktadır.

Anket Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Ulaşılan 11 otel işletmesinden her birine 45'er adet anket formu bırakılmış, toplamda 495 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 278'i kullanılabilir şekilde geri dönmüştür. Geri dönüş oranı ise % 56'dır. Nevşehir'de faaliyet gösteren 6 beş yıldızlı otelden 4'ü, 16 dört yıldızlı otelden ise 7 otel işletmesi araştırmanın uygulanmasını reddetmiştir. Anket sonuçları değerlendirilmeden önce yararlanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda, tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

Uygulamaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının çoğunluğu erkek çalışan olup (%57,2), yarısı ise bekârdır. Katılımcıların çoğunluğu (%33,1) yirmi beş ile otuz bir yaş aralığında iken eğitim durumu olarak da çalışanların büyük bir kısmı lise (%44,5) ve %35'i ise üniversite mezunudur. Bununla birlikte çalışanların çoğunluğu yiyecek-içecek (%23,4), kat hizmetleri (%22,2) ve önbüro (%18,4) bölümünde çalışmaktadır. Katılımcıların turizm sektöründeki tecrübelerine incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%49,6) 2 ile 7 yıl arasında tecrübesi olduğu; , % 49,3'ünün ise mevcut çalıştıkları otel işletmesinde bir yıl veya daha az süredir çalıştıkları görülmektedir. Bunların yanısıra, çalışanların çoğunluğunun (%41,9) 800 TL ile 1.000 TL arasında maaş aldıkları saptanmıştır. Uygulamaya katılanların büyük

bir çoğunluğunun (%74) daimi statüde, çok az bir kısmının ise (% 1,5) ekstra olarak çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmada, konaklama işletmelerindeki hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik tüm boyutları ile iş tatminini olumlu yönde etkilerken özellikle etik davranış (3.57), örnek olma (3.52) ve kavrama becerileri (3.50) boyutlarının daha yüksek korelasyon sergilediği gözlenmektedir. Otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik uygulamalarında bulunurken dürüstlüğe önem vermeleri, ahlaki değerlere bağlılıkları, davranışlarında ölçülü olmaları, sorumluluklarının bilincinde hareket etmeleri, sorunların çözümünde yaratıcı fikir sunmaları, karmaşık problemler karşısında etkili düşünmeleri ve çalışanını öncelikli görmeleri çalışanların iş tatminlerini etkileyen önemli hususlar olarak anlaşılmaktadır. Ayrıca, hizmetkar liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan korelasyon ortaya çıkmıştır. Bu durumda, hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığı söylenebilir. Bunun yanında, araştırmanın diğer bir sonucu da bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonun olumsuz (negatif) ve istatistiksel olarak anlamlı olmasıdır. Dolayısıyla, iş tatmini ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini arttıkça işten ayrılma niyeti de azalmaktadır.

Araştırmada, hizmetkâr liderliğin iş tatminine önemli derecede katkı sağladığı görülmektedir. Özellikle de hizmetkâr liderliğin değer verme, güçlendirme, öncelik verme ve etik davranma boyutları iş tatminine büyük oranda katkı sağladığı saptanmıştır. Özetle, hizmetkâr liderin uygulamalarında çalışanlarına değer verdiğini hissettirmesi, sahip olduğu güç ve yetkiyi onlarla paylaşması, kendisine değil de çalışanlarına öncelik vermesi ve çalışanlarla ilişkilerinde etik ve ahlaki ilkelerde tavizsiz olması çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Genel olarak,

hizmetkâr liderliğin temel ilkelerinden çalışanın, öncelikli olarak düşünülmesi, gelişimi ve ilerleyebilmesi için uygun şartların oluşturulmasıyla hizmetkâr lider, çalışana hizmet edebilir. Bu sayede de çalışanın iş tatmini sağlanıp arttırılabilir. Bununla birlikte, hizmetkâr liderlik boyutlarının hiçbirinin istatistiksel olarak işten ayrılma niyetini etkilemediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarında ayrıca, işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenin iş tatmini olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla araştırma modelinde yer alan iş tatmini, işten ayrılma niyetini hizmetkâr liderliğe göre daha fazla etkilemektedir. Analiz sonuçlarına göre iş tatmininin, işten ayrılma niyetini olumsuz (negatif) yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ölçüde etkilediği görülmektedir. Özetle, hizmetkâr liderlik iş tatminini olumlu bir şekilde etkilerken, iş tatmini de işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda, hizmetkâr liderliğin iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak işten ayrılma niyetini etkilediği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar konu ile ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçları ile kıyaslandığında benzer sonuçların elde edildiği anlaşılmaktadır. Araştırmada, konaklama işletmelerinin hizmetkâr liderlikle ilgili uygulamalarıyla çalışanların iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir., Chambliss (2013) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkâr liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatminini arttırdığı saptanmıştır. Dolayısıyla, bu araştırmada elde edilen sonuçlar Rude (2004) ve Chambliss (2013) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Bu araştırmada, hizmetkâr liderliğin sekiz boyutunun da otel işletmeleri çalışanlarının iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Bu boyutlar; 1) etik davranış 2) değer oluşturma 3) duygusal destek 4) gelişim ve başarı 5) örnek olma 6) öncelik 7) kavrama becerisi 8) güçlendirmeden oluşmaktadır. Özellikle de, hizmetkâr liderlik boyutlarından değer oluşturma, güçlendirme, öncelik ve etik davranma ile

ilgili uygulamalarının işgörenlerin iş tatmini üzerinde daha fazla etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, Heber (2003) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre hizmetkâr liderliğin değer verme, geliştirme, birliktelik oluşturma, personelini güçlendirme, gelişime yardımcı olma ve dürüst olmaya yönelik uygulamalarının çalışanların iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir.

Ayrıca hizmetkâr liderlik ile ilgili uygulamalarının işten ayrılma niyeti ile doğrudan bir ilişkisinin olmadığı ve doğrudan etkilemediği anlaşılmaktadır. Rude (2004) tarafından yapılan çalışmada da hizmetkâr liderlik uygulamalarının çalışanın işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemediği tespit edilmiştir. Araştırmada da benzer sonuca ulaşılmış ve hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetini etkilemediği belirlenmiştir.

Araştırmada ayrıca iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki saptanmış ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak güçlü ve anlamlı ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar hem turizm hem de farklı sektörlerde yapılan araştırma sonuçları ile (Yang, 2010, Chen; 2007) ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçları, otel işletmelerindeki yöneticilerin özellikle hizmetkâr liderliğin duygusal destek, değer verme, kavrama becerisi, güçlendirme, öncelik verme, etik davranma ve örnek olma boyutları ile ilgili uygulamalarına daha fazla önem vermesi gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle de yöneticilerin çalışanlarına karşı dürüst olmaları, temel ahlaki değerlere bağlı kalmaları, davranışlarında daima ölçülü hareket etmeleri, iş yaparken sorumlu hareket etmeleri, kendilerinden çok çalışanlarının öncelikli görmeleri, onlara duygusal açıdan destek olmaları, çalışanına güvendiğini göstermeleri, kendilerinin değil de çalışanlarının gelişim ve başarılarını



düşünceleri, çalışanlarına yeni beceriler kazandırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları, onları dinlemek için çalışanlarına zaman ayırmaları otel çalışanlarının iş tatminlerini arttıracaktır. Dolayısıyla, çalışanlarının iş tatminini arttırmak isteyen otel yöneticilerinin bu tür uygulamalara ağırlık vermesi gerektiği söylenebilir. İş tatmini sağlanan çalışanların ise işten ayrılma niyeti de azalacaktır. Böylece, bu boyutlarla ilgili hizmetkâr liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatminine katkı yapması sağlanabilir. İş tatmini sağlanan çalışanın ise işten ayrılma niyeti azalacaktır. Bu sonuç ise, işgören devrinin yüksek olduğu turizm sektörü açısından önemlidir. Zira hizmetkâr liderlikle ilgili uygulamalar, turizm işletmeleri açısından ciddi bir maliyet ve olumsuz bir durum olarak görülen yüksek işgören devir oranını önleyici bir tedbir olarak görülebilir.

Bu araştırmada otel işletmelerinde hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda otel işletmelerinde hizmetkâr liderlik örgüt iklimi, hizmet iklimi, lidere güven, örgütsel güven, çalışan performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve duygusal zekâ gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek incelenebilir. Bununla birlikte çalışmada otel yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri çalışanların bakış açılarından değerlendirilmiştir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda, hizmetkâr liderlikle ilgili uygulamaların hem müşteriler hem de yöneticiler tarafından değerlendirilmesi faydalı olabilir. Bunlara ek olarak, elde edilen araştırma sonuçları araştırmanın sınırlı bir bölgede yapıldığı, örneklemin sınırlı sayıda ve nitelikte olduğu, sınırlı sayıda otel işletmesini kapsadığı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, bu çalışmada önerilen model, tesadüfî olarak seçilen daha büyük bir örnek hacmi ile ülke genelinde test edilebilir.

Ayrıca hizmetkâr liderlikle ilgili günümüz şartlarına uygun daha kapsamlı bir ölçegin geliştirilmesi, hizmetkâr liderliğin daha iyi anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aamodt, M. (2009). *Industrial Organizational Psychology*. Belmont, Ca: Cengage Learning.
- Adair, J. (2009). *Effective Leadership: How To Be A Successful Leader*. UK: Pan Publishing.
- Ağan, F. (2002). Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgündüz, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*,(4).
- Albrecht, S. (2006). Predictors Of Employee Extra-Role Performance And Turnover Intentions In The Public Sector: *An Integrated Model. International Journal Of Human Resource Development & Management*, (6), 263–278.
- Aldhuwaihi, A. (2013). The Influence Of Organisational Culture On Job Satisfaction,

Organisational Commitment And Turnover Intention: A Study On The Banking Sector In The Kingdom Of Saudi Arabia (Doctoral of business administration).School Of Management And Information Systems Faculty Of Business And Law, Victoria University, Australia.

Amadeo, C. A. (2008). A Correlational Study Of Servant Leadership and Registered Nurse Job Satisfaction In Acute Health-Care Setting (Dissertation of doctor of education). University of Phoenix, Usa.

Anderson, K.P. (2005). A Correlational Analysis Of Servant Leadership And Job Satisfaction In A Religious Educational Organization, *Dissertation Of University Of Phoenix*,1-134.

Ardıç, K.,Baş T. (2002). Comparison Of Job Satisfaction Of Public And Private University Academics In Turkey. *Metu Journal Of Development, Cilt XIX, Sayı (1-2), S.27-46*

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

Arnold, H.J.,Feldman, D.C. (1982). A Multivariate Analysis Of TheDeterminants Of Job Turnover. *Journal of Applied Psych, (67), 350-360.*

Aslan, Z. (2014). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İştenAyrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,( 3), 19-40.*

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). The four I's Of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training, 15(4), 9-16.*

Aylan, S. (2012). Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İştenAyrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde

- Bir Uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu (Basılmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To ShareThe Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass and Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory Of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*,(6), 463-478.
- Bass, B. M. (1996). Is there Universality In The Full Range Model Of Leadership? *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731-761.
- Başoda, A. (2012). Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Baysal, A.C.,Tekarslan, E. (1987). Davranış Bilimleri I-II. *İ.Ü. İş. Fak.* Yayın No:191, İstanbul.

- Benton, D., Halloran, J. (1991). *Applied Human Relations*. 4th Ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bigliardi, B., Petroni, A., ve Ivo Dormio, A. (2005). Organizational Socialization, Career Aspirations And Turnover Intentions Among Design Engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424 - 441.
- Blau, G. (2000). Job Organizational, Professional Context Antecedents As Predictors Of Intent For Inter-Role Work Transitions. *Journal Of Vocational Behavior*,56(3), 330-445.
- Bluedorn, A.C. (1982). A Unified Model Of Turnover From Organizations. *Journal Of Human Relations*, (35), 135-53.
- Boles J.S., Johnston M.W., ve Hair J.F. Jr. (1997). Role Stress, Work-Family Conflict, And Emotional Exhaustion: Interrelationships And Effects On Some Work-Related Consequences. *Journal Of Personal Selling And Sales Management*, Vol. 17, No. 1, Pp.17-28.
- Bohloko, G. M. (1999). Job Satisfaction Among Academic Staff At Colleges Of Education In The Relationship Between Balanced Score Card Characteristics And Managers' Jobsatisfaction Free State (Master of education thesis). University Of The Orange Free State, Bloemfontein.
- Boyatzis, R. E., Mckee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself And Connecting With Others Through Mindfulness, Hope, And Compassion*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Bowen, P., Cattell, K., Distiller, G., ve Edwards, P (2008). Job Satisfaction Of South African Quantity Surveyors: An Empirical Study. *Construction Management And Economics*, 26(7), 765-80.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin

- Eğitim Sekt6r6 Açısından Değerlendirilmesine Y6nelik Bir Alan Araştırması.  
*Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, s. 1-18.
- Brewer, E. W., Hun Lim, D. ve Cross, M. E. (2008). Job Satisfaction And Employee Perception Of The Learning Environment In The Health Care Management Industry. *Journal Of Leadership Studies*, Vol. 1, 4, 37 – 50.
- Brush, D. H., Moch, M. K. ve Pooyan, A. (1987). Individual Demographic Differences And Job Satisfaction. *Journal Of Occupational Behaviour*, Vol. 8, Pp 139-156.
- Budak, A. (2006). Kamu Sekt6r6nde alışanların İş Tatmin D6zeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Natopol Tesisleri'nde Bir Uygulama (Yayınlanmamış y6ksel lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6, Eskişehir.
- Buchen, I.H. (1998). Servant Leadership: A Model For Future Faculty And Future Institutions. *Journal Of Leadership Studies*, 5(1): 125-134.
- Buhenhagen, M. J. (2006). Antecedents Of Transactional, Transformational And Servant Leadership: A Constructive-Development Theory Approach (A Dissertation doctor of philosophy). University of Nebraska, Usa.
- Burney, L.L., Swanson, N.J. (2010). The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics And Managers' Job Satisfaction. *Journal Of Managerial Issues*, 22(2), 166-181.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Campbell, S., Samiec, E. (2006). *5-D Leadership: Key Dimensions For Leading In The Real World*. CA: Davies-black Publishing.

- Cascio, W. F. (2006). The Economic Impact Of Employee Behaviors On Organizational Performance. *California Management Review, Volume 48:4*: 41-59.
- Cerit, Y. (2009). The Effects Of Servant Leadership Behaviours Of School Principals On Teachers' Jobsatisfaction. *Educational Management Administration & Leadership, 37(5)*, 600-623.
- Chambliss, A. (2013). The Relationship Between Job Satisfaction Of Teachers and The Level OF Servant Leadership Of Their Campus Administrators (Dissertation of the degree of doctor of education). Lamar University, Usa.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management In Sport And Recreation*. Usa: Sheridian Books.
- Chen, Y. J. (2007). Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction and Organizational Commitment In The International Tourist Hotel Industry. *Journal Of American Academy Of Business, (11), (2)*, 71-82.
- Church, A. H. (1995). Linking Leadership Behaviors To Service Performance: Do Managers Make A Difference? *Managing Service Quality, Vol. 5, Issue 6*.
- Clark, A., Oswald, A. ve Vewarr, P.(1996). Is Job Satisfaction U-Shaped In Age? *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 69*, 57-81.
- Cohrs, J.C., Abele, A.E., ve Dette, D.E. (2006). Integrating Situational And Dispositional Determinants Of Jobsatisfaction: Findings From Three Samples Of Professionals. *The Journal Of Psychology, 140*, 363-395.
- Contee-Borders, A. K. (2003). A Case Study Defining Servant Leadership In The Workplace. *Dissertation Abstracts International, 63*, 3631.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir



Araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 8 (2).

Çelik, Y. (2013). Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Daft, R.L. (2002). *The leadership Experience*. Mason Ohio: South-Western.

Dalton, D. R., Todor, W. D. (1979). Turnover Turned Over: An Expanded And Positive Perspective. *Academy Of Management Review*, (4), 225-235.

Dannhauser, Z., Boshoff, A.B. (2006). The Relationships Between Servant Leadership, Trust, Team Commitment And Demographic Variables. *Regent University Servant Leadership Research Round Table*, V: August 2006.

Davis, K. (1981). *Human Behavior At Work: Organizational Behavior* (6 Ed.). New York: Mcgraw-Hill.

Davis, K. (1988). İşletmelerde İnsan Davranışı, (Çev: Kemal Tosun Vd). İstanbul: *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, No: 199.

Devaney, S.A. Andchen, Z. (2003). Job Satisfaction Of Recent Graduates In Financial Services. [Online]. *Purdue University*. Available From: <http://www.bls.gov/opub/cwc/cm20030522ar01p1.htm>.

Drukpa, S. (2010). Job Satisfaction Of Secondary School Teachers In Thimphu District Of Bhutan (A thesis Submitted). The Degree Of Master Of Education

(Educational Management) Faculty Of Graduate Studies Mahidol University,  
Thailand.

- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W. ve Decuir, A. D. (2008). Relationships Between Facets Job Satisfaction, Task, And Contextual Performance. *Applied Psychology. An International Review*, 57(3), 441-465.
- Emren, A. (2002). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini: Afyon Örneği (Yayınlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Eren, D. (2007). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Eronat, Z. (2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eva, N. (2011). The Relationship Between Servant Leadership And Job Satisfaction: The Mediating Role Of The Decision Making Process And The Moderating Role Of Structure. *Progress Report*, Monash University.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı. İstanbul: Alfa Basım.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K., ve Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention To Quit? *Journal Of Managerial Psychology*, 19(2), 170-87.
- Foster, J. (2000). *Motivation In The Workplace*. In N. Chmiel, (Ed.), *Introduction To Work And Organizational Psychology*(Pp. 302-26). Oxford, United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Friend, J. G. &Haggard, E. A. (1948). Work Adjustment In Relation To FamilyBackground. *Journal Of Applied Phsysc*, Monographs, No: 16.
- Gaspar, J. (2006). *Introduction To Business*. Boston, Ma: Houghton Mifflin.
- Gedik T.,Akyüz K. C. ve Batu C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği). *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1:1-11.
- George, M.J.,Jones, R.G. (2008). *Understanding And Managing Organizational Behavior*(5 Ed.). Upper Saddle River, Nj: Pearson Prentice Hall.
- Green, J. (2000). Job Satisfaction Of Community College Chair Persons (Doctor of philosophy dissertation). [Online].*Virginia Polytechnic Institute And State University, Virginia*. Available From:

<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-12072000-130914/>.

- Goh, S.K., Low, B.Z.J. (2014). The Influence Of Servant Leadership Towards Organizational Commitment: The Mediating Role Of Trust In Leaders. *International Journal Of Business And Management; Vol. 9, No. 1; 2014.*
- Göler, U. (2008). Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant As Leader, Business Leadership*. Jossybas: Pp. 117-136.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*, New York, Paulist Press.
- Greenleaf, R. K., Spears, L. C. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature Of Legitimate Power And Greatness*. Mahwah, Nj: Paulist Press.
- Gregory, D.M, Way, C.Y., Lefort, S., Barrett, B. J. ve Parfey, P.S (2007). Predictors Of Registered Nurses' Organizational Commitment And Intent To Stay. *Health Care Management Review, 32(2)*, 119-27.
- Gül, H. (2003). Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu? 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 17-18 Mayıs. 768-782.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş Güç Dergisi*. Cilt 8, Sayı( 2), 153- 168.
- Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. New York: John Wiley.
- Hall, A. S. (1991). *Why A Great Leader."* In K. Hall *Living Leadership: Biblical Leadership Speaks To Our Day*. Anderson, In: Warner Press (14).

- Harvard Business Essentials (2002). *Hiring And Keeping The Best People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harvey, M. (2001). The Hidden Force: A Critique Of Normative Approaches To Business Leadership. *Sam Advanced Management Journal*, (66), 36-48.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R.O., ve Capwell, D.F. (1957). *Job Attitudes: Review Of Research And Opinion*. Oxford, England: Psychological Service Of Pittsburgh.
- Hodgets, R. (1969). *Yönetim* (çev: Mutlu, Ç.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: South/Western Ohio.
- Hom, P. W. & Kinichi, A. J. (2001). Toward A Greater Understanding Of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy Of Management Journal*, (44), 975-981.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. NY: Harper Brothers.
- Hutton, S. M. (2013). Examining Job Satisfaction And Career Motivating Factors Of Female Sport Media Professionals. *Doctoral Dissertations Of The University Of Tennessee*, Knoxville.
- Igarria, M., Greenhous, J.J. ve Silver, M. (1999). Career Orientations And Career Success Among Research And Development And Engineering Professional. *Journal Of Engineering And Technology Management*, 16(1), 29-54.
- Jancová, J. (2009). Job Satisfaction In Teachers In Portugal And The Czech Republic (Diploma thesis). Masaryk University The Faculty Of Arts Department Of Psychology, Czech Republic.

- Jaworski, J. (1997). *Destiny And The Leader. In L. C. Spears (Ed.), Insights On Leadership: Service, Stewardship, Spirit, And Servant Leadership.* New York, Ny: Wiley.
- Johnston, W. B. (1992). The Coming Labor Shortage. *Journal Of Labor Research*, 13(1), 5-10.
- Kacmar, K.M. ve Ferris, G.R. (1989). Theoretical And Methodological Considerations In The Age-Job Satisfaction Relationship. *Journal Of Applied Psychology*, April: 201-207.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama(Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karin, F.,Birgit, S. (2007). Work Satisfaction, Organizational Commitment AndWithdrawal Behaviors. *Management Research News*, 30(10), 708-23.
- Kartal, Ş. (2006). Alan ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi (Nevşehir İli Örneği, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Kesen, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SosyalBilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Khan, M. A. (2014). Organizational Cynicism And Employee Turnover Intention: Evidence From Banking Sector In Pakistan. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*. 2014, Vol. 8 (1), 30-41.
- Khatri, N., Fern, C. ve Budhwar, P. (2001). Explaining Employee Turnover In An AsianContext. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2006). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koparal, C. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1457.
- Kotter, J. (1990). *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review, 68(3), 103–111.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. (Çev. N. Muallimoğlu). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuoppala, J. (2013). Job Satisfaction Case: Lillback A Powerco (Thesis). International Business And Marketing Logistics Satakunta University, Finland.
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z. (2004). Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1(1), 28-36.
- Laub, J. (1999). Assessing The Servant Organization: Development Of The Servant Organizational Leadership (Sola) Instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(02): 308.

- Lavkan, A. (1973). *İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler*. İstanbul: Mayataş Matbaacılık.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, (19), 161-177.
- Locke, E. (1976). *The Nature And Causes Of Job Satisfaction*. In M. Dunnette, (Ed.). *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. Chicago, Il: Randmcnally.
- Locke, E. (1983). Job Satisfaction And Role Clarity Among University And College Faculty. *Review Of Higher Education*, 6(4), 343-65.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). Work Motivation And Satisfaction: Light At The End Of The Tunnel. *American Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Boston: Mcgraw –Hill Inc.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behaviour*. 10th Ed. Boston: Mcgraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior, Vol. 11*. Boston, Ma: Mcgraw-Hill/Irwin.
- Lyte, R. S; Peter W. H. ve Michael P. M. (1998). Serv\*Or: A Managerial Measure Of Organizational Service Orientation. *Journal Of Retailing*, Vol. 74, Issue 4.
- Lyte, R. S; Ed, T. (2003). *Developing An Organizational Service Orientation Among Employees*, In Salih Kusluvan (Ed.), *Managing Employee Attitudes And Behaviours In The Tourism And Hospitality Industry*. NY: Nova Publisher.
- Madlock, P.E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, And Employee Satisfaction. *Journal Of Business Communication*, 45(1), 61-78.



- Maniram, R. (2007). An Investigation Into The Factors Affecting Job Satisfaction At The Kzn Fet College – Swinton Campus (Mini dissertation). University Of South Africa Mtech: Badm, South Africa.
- Mansour-Cole, D.M., Scott, S.G. (1998). Hearing It Through The Grapevine: The Influence Of Source, Leader- Relations, And Legitimacy On Survivors' Fairness Perceptions. *Personnel Psychology*, (51): 25-54.
- Masri, M. (2009). Job Satisfaction And Turnover Intention Among The Skilled Personnel In Triple Berhad. Master In Human Resources Management. Utara University, Malaysia.
- Maslow, A. (1970). *Motivation And Personality* (2.Ed). NY: Harper And Row.
- Mccabe, G. (2006). Addressing Cf Retention Concerns – Improving Job Satisfaction Through Job Design. *Canadian Forces College*. (for online)  
<http://www.cfc.forces.gc.ca/en/cfcpapers/>
- Mcchesney, R.W. (1989). *Media Made Sport: A History Of Sport Coverage In The United States*. In L. A. Wenner (Ed.). *Media, Sport, & Society*(Pp. 49-69). Newberry Park, Ca: Sage Publications.
- McKenzie, R. A. (2012). A Correlational Study Of Servant Leadership and Teacher Job Satisfaction In A Public Education Institution (Dissertation of doctor of management). University of Phoenix, Usa.
- Mcshane, S.L., Von Glinow, M. (2005). *Organisational Behaviour: Emerging Realities For The Workplace Revolution*. Boston: Irwin- McGraw- Hill.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., ve Meglino, B. (1979). Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.

- Moore, K. (2002). Hospital Restructuring: Impact On Nurses Mediated By Social Support And A Perception Of Challenge. *Journal Of Health And Human Services Administration*, 23(4), 490-517.
- Moynihan, D. P., Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention In State Government Examining The Roles Of Gender, Life Eyele, And Loyalty. *Review Of Public Personnel Administration*, (28), 120-143.
- Mullins, L.J. (2002). *Management And Organisational Behaviour*. Australia: Pitman Publishing.
- Mumford, E. (1970). Job Satisfaction-A New Approach Derived From An Old Theory. *The Sociological Review*, 18(1), 71-101.
- Newstrom, J.W., Davis, K. (1997). *Organisational Behaviour: Human Behaviour At Work*. New York: Mcgraw – Hill.
- Nicholls, G. (2001). *Developing Teaching And Learning In Higher Education*. London: Routledge.
- Nielsen I., Smyth, R. (2006). Job Satisfaction And Response To Incentives Among Chinas's Urban Workforce (working paper). Monash University Business And Economics.
- Nigmatullina, K. (2011). Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ökten, S. S. (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi

- (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Öncel, A.T. (1998). Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, E., Vardarlier, P., Karabay, M., Konakay, G. Ve Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Marmara Üniversitesi e-dergisi*, C.10. S.37, s. 1-13.
- Özdayı, N. (1990). Resmi ve Özel Liselerden Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Page, D., Wong, P. (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant-Leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development*. Lanham, Md: University Press Of America.
- Paré, G., Tremblay, M. (2007). The Influence Of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, And Citizenship Behaviors On Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, (32), 326–357.
- Parris, D.L., Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review Of Servant Leadership Theory In Organizational Contexts. *Journal Of Business Ethics*, March 2013, Volume 113, Issue 3.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University V: August 2003.

- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, Virginia.
- Peerbhai, P. (2006). *Job Satisfaction At Its Mess In Durban* (Master thesis). Business Studiesunit, Faculty Of Commerce, Durban Institute Of Technology, South Africa.
- Percy, W.,Kostere, K. (2006). *Qualitative Research Approaches In Psychology. California Management Review*, 48(4), 41-59.
- Perrera, G.D.N., Khatibi, A., Navaratna, N. ve Chinna, K. (2014). *Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector. Asian Journal Of Management Sciences & Education*, Vol:3 No: 1.
- Price, J. (1977). *The Study Of Turnover*. Ames, Ia: Iowa State University Press, Usa.
- Price, J.,Mueller, C. (1981). *A Causal Model Of Turnover For Nurses. Academy Of Management Journal*, 24(3), 543-65.
- Rahman, R.B.A. (2012). *A Study On Turnover Intention Trend In Commercial Banks In Penang Malaysia* (Master of business administration).Sains University, Malaysia.
- Reinke, S. (2004). *Service Before Self: Towards A Theory Of Servant-Leadership. GlobalVirtue Ethics Review*, 5(3) 30–57.
- Riley, D. (2006). *Turnover Intentions: The Mediation Effects Of Job Satisfaction, Affective Commitment, And Continuance Commitment* (Master of applied psychology). The University Of Waikato, New Zeland.
- Robbins, S.P. (2001). *Organisational Behaviour*. New Jersey. Prentice Hall.
- Robbins, S.,Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. 12th Edition. New Jersey: Pearson Education.

- Russell, J. (2001). Exploring The Values And Attributes Of Servant Leaders. *Dissertation Abstracts International*, 61(12), 4856.
- Saari, L.M., Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sanderson, P. A. (2003). The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment Of The Navy's Medical Service Corps. *Regent University School Of Leadership Studies*. 46-92.
- Sarma, A. (2009). *Personnel And Human Resource Management*. Mumbai: Global Media.
- Sarwar, S., Abu, G. (2013). The Influence Of Reward And Job Satisfaction On Employees In The Service Industry. *The Business Management Review*, 3 (2), 22-32.
- Schneider, B., Snyder, R.A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organization Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Scott, Meagan, Swortzel, Kirk A. ve Taylor, Walter N. (2005). The Relationships Between Selected Demographic Factors And The Level Of Job Satisfaction Of Extension Agents. *Journal Of Southern Agricultural Education Research*, (55)(1), 102-115.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, And Application In Organizations. *Journal Of Leadership And Organization Studies*, (9), 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. ve Santora, J. (2008). Defining And Measuring Servant Leadership Behavior In Organizations. *Journal Of Management Studies*, 45(2), 402-424.

- Sendjaya, S., Prajogo, D. (2011). The Relationship Between Servant Leadership And Job Satisfaction: The Mediating Role Of The Decision Making Process And The Moderating Role Of Structure. *Monash University Progress Report*, Aus.
- Sertçe, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği, yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.
- Sinha, C., And Sinha, R. (2012). Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis Of Two Organizations From Heavy Engineering Industry. *European Journal Of Business And Management*, 4(3), 145–162.
- Siong, Z. M. B., Mellor, D., Moore, K. A. ve Firth, L. (2006). Predicting Intention To Quit In The Call Centre Industry: Does The Retail Model Fit? *Journal Of Managerial Psychology*, 21(3), 231 243.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sousa-Poza, A. (2007). The Effect Of Job Satisfaction On Labor Turnover By Gender: An Analysis For Switzerland. *The Journal Of Socio-Economics*,(36), 895–913.
- Spears L. C. (1995). *How Robert K. Greenleafs Theory Of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley And Sons.
- Spears, L.C. (2004). Practing Servant-Leadership. *Leader To Leader*, 34, Fall, 7-11.

- Spector, P.E. (1996). *Industrial And Organizational Psychology*. New York: John Wiley.
- Spector, P. (2003). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*(3rd Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Stramba, L. (2003). Servant Leadership Practices. *The Community College Enterprise*, 9(2):103-113.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Yenilenmiş Dördüncü Baskı, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, M., Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem AYayıncılık.
- Pórunn H. (2014). Job Satisfaction: A Comparison Of Employees Of Recreation Tourism Companies In Iceland And Employees In General (Master thesis). Reykjavik University School Of Business, Iceland.
- Takase, M., Maude, P. ve Manias, E. (2005). Nurses' Job Dissatisfaction And Turnover Intention: Methodological Myths And An Alternative Approach. *Nursing And Health Sciences*, (7),209-217.
- Teoman, D. D. (2007). Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analysis Based On Meta-Analytic

- Findings. *Personnel Psychology*, Summer: 259-293 As Cited In Kreitner, R., Kinicki, A. And Buelens, M. (1999). *Organizational Behaviour*, P. 200. London: Mcgraw-Hill.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership Or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management*, (23), 220-236.
- Trevor. C. (2001). Interactions Among Actual Ease Of Movement Determinants And Job Satisfaction In The Prediction Of Voluntary Turnover. *The Academy Of Management Journal*, (44).
- Tüzün, B. A. (2013). İş Tatmininin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi İlişkin Perakende Sektöründe Bir Araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior*. New York, Ny: Drydenpress.
- Vesterinen, P. 2006. *Työhyvinvointijaesimistyö*. Helsinki: Wsoy
- Vroom, V.H. (1964). *Work And Motivation*. New York, Ny: John Wiley And Sons.
- Waddell, J.T.(2006). *Servant Leadership*. Virginia: Regent University Publications.
- [http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference\\_proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf).
- Winston, B. E. (2003). Extending Patterson's Servant Leadership Model: Coming Full Circle. *Paper Presented At The Regent University Servant Leadership Roundtable*, Virginia Beach, Virginia.
- Witt, L.A.,Nye, L.G. (1992). Gender And The Relationship Between Perceived Fairness Of Pay Or Promotion And Job Satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, December: 910-917 As Cited In Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behaviour*, P. 192. 7th Ed. London: Prentice-Hall.



- Wright, T. A., Cropanzano, R. (1998a). Emotional Exhaustion As A Predictor Of Job Performance And Voluntary Personality For Tqm Implementation. *Total Quality Management*, 13(3), 335-346.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction In The Hotel Industry. *International Journal Of Hospitality Management*, (29), 609-619.
- Yang, F. H., Tsai, Y. S. ve Tsai, K.C. (2014). The Influences Of Ethical Climate On Turnover Intention: The Mediating Role Of Emotional Exhaustion. *The International Journal Of Organizational Innovation*, Vol: 6, Num 4.
- Yukl, G. (1998). *Leadership In Organizations (4<sup>th</sup> ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

## EKLER

### Ek-1: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Uygulanan Anket Formu

Sayın Katılımcı; bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatminine etkisini ölçmeye yöneliktir. Bu araştırma Kapadokya Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmektedir.

Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi ve doğru cevaplar verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek veriler, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacak olup; kesinlikle gizli tutulacak, kurum ve kişi ismi kullanılmayacaktır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısında (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.

İLGİNİZ VE YARDIMLARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

*Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN*

*Hayrullah ÇETİN*

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği Doktora Öğrencisi

E-posta: hayrullahcetin@gmail.com,

<b>Lütfen, aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısında (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim, kişisel sorunlarımla ilgilenir.					
2. Yöneticim, benim iyiliğimi düşünür.					
3. Yöneticim, benimle konuşmak için bana vakit ayırır.					
4. Yöneticim, performansım düştüğünde fark eder.					
5. Yöneticim, topluma hizmet etmenin önemini vurgular.					
6. Yöneticim, toplumdaki insanlara her zaman yardım etmeye isteklidir.					
7. Yöneticim, toplumsal etkinliklere katılır.					
8. Yöneticim, toplumsal faaliyetlere gönüllü olmaya beni teşvik eder.					
9. Yöneticim, karmaşık problemler karşısında etkili düşünür.					
10. Yöneticim, işletme ve hedefleri konusunda tam bir anlayış sahibidir.					
11. Yöneticim, işteki sorunları yeni ve yaratıcı fikirlerle çözer.					
12. Yöneticim, işim hakkında önemli kararlar almamda bana sorumluluk verir.					
13. Yöneticim, işimle ilgili önemli kararlar alma konusunda beni teşvik eder.					
14. Yöneticim, zor durumlarla ilgilenirken kendimi iyi hissetmemi sağlar.					
15. İşimle ilgili önemli kararlar verirken ilk olarak yöneticime danışmak zorunda değilim.					
16. Yöneticim, kariyer gelişimimi öncelikli olarak düşünür.					
17. Yöneticim, kariyer hedeflerimi başarıp başaramadığımla ilgilenir.					
18. Yöneticim, yeni beceriler geliştirmemde bana iş tecrübelerini aktarır.					
19. Yöneticim, kariyer hedeflerimi bilmek ister.					

20.Yöneticim, kendi başarısından ziyade benim başarımla ilgilenir.					
21.Yöneticim, kendi ilgilerinden ziyade benim ilgilerimi düşünür.					
22.Yöneticim, benim isteklerimi gidermek için kendi ihtiyaçlarından fedakârlık eder.					
23.Yöneticim, benim işimi kolaylaştıracak her şeyi yapar.					
24.Yöneticim, yüksek ahlaki değerlere sahiptir.					
25.Yöneticim, her zaman dürüştür.					
26.Yöneticim, başarıya ulaşmak için ahlaki ilkelerinden taviz vermez.					
27.Yöneticim, kazançtan çok dürüstlüğe değer verir.					
28.Yöneticim, davranışları ile çalışanlara örnek olur.					
29.Yöneticim, kendisine hizmet edilmesinden çok, kendisi hizmet etmek ister.					
30.Yöneticim, yöneticiliğin bir pozisyondan çok bir sorumluluk olduğunu düşünür.					
31.Yöneticim, kendisinin hizmet verme isteğinden tüm çalışanların da ilham almasını ister.					

<b>Lütfen, aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısında (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
32. Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.					
33. İşte bağımsız çalışabilme imkânına sahibim.					
34. Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.					
35. İşim bana çevremde saygınlık sağlar.					
36. Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.					
37. Yöneticim doğru kararlar verir.					
38. İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.					
39. İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim. (kadrolu çalışabilme).					
40. İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme imkanına sahibim.					
41. İnsanları yönlendirme imkânına sahibim.					
42. Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.					
43. İşletme politikalarının uygulanış şeklinden memnunum.					
44. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
45. İşimde ilerleme şansım vardır.					
46. İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.					
47. İşimde kendi yöntemlerimi kullanma imkânım vardır.					
48. Çalışma koşullarım iyidir.					
49. İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir					

50. Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.					
51. Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissedirim.					
52. Bu işyerinde bir süre daha çalışmayı düşünüyorum.					
53. Başka bir işyerine geçme niyetim var.					
54. Çoğu zaman bu işyerinden ayrılmayı düşünüyorum.					

• **Kendiniz ve çalıştığınız işletme ile ilgili aşağıdaki soruları lütfen cevaplayınız.**

1. **Cinsiyetiniz :** ( ) Bay ( ) Bayan
2. **Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış
3. **Yaşınız:**.....
4. **Çalıştığınız Bölüm:** ( ) Önbüro ( ) Muhasebe ( ) Yiyecek-İçecek  
( ) Mutfak ( ) Kat Hiz. ( ) Satış-pazarlama( )  
Diğer.....
5. **Kaç yıldır turizm ve otelcilik sektöründe çalışıyorsunuz? .....**
6. **Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? .....**
7. **Eğitim durumunuz:** ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite  
( ) Y. Lisans
8. **Bu işletmede çalışma durumunuz (statünüz) aşağıdakilerden hangisidir?**  
( ) Daimi Personel ( ) Geçici (sezonluk) Personel ( ) Stajyer ( ) İhtiyaç halinde ekstra çağrılan
9. **Aylık Ücretiniz (TL):**.....

## Ek-2: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Madde Korelasyon Analizi Sonuçları

	Duygusal Destek	Değer Oluşturma	Kavrama Becerisi	Güçlendirme	Gelişim ve Başarı	Öncelik	Etik Davranış	Örnek Olma
Duygusal Destek								
Madde 1	<b>0.798</b>	0.546	0.603	0.525	0.461	0.396	0.569	0.547
Madde 2	<b>0.841</b>	0.609	0.651	0.569	0.535	0.472	0.620	0.619
Madde 3	<b>0.747</b>	0.569	0.571	0.519	0.495	0.390	0.560	0.548
Madde 4	<b>0.668</b>	0.571	0.602	0.502	0.466	0.334	0.524	0.567
Değer Oluşturma								
Madde 5	0.608	<b>0.743</b>	0.579	0.527	0.498	0.446	0.560	0.575
Madde 6	0.579	<b>0.773</b>	0.547	0.494	0.497	0.491	0.569	0.516
Madde 7	0.546	<b>0.617</b>	0.622	0.426	0.425	0.377	0.568	0.557
Madde 8	0.559	<b>0.614</b>	0.648	0.545	0.493	0.454	0.516	0.572
Kavrama Becerisi								
Madde 9	0.543	0.597	<b>0.681</b>	0.526	0.463	0.364	0.511	0.607
Madde 10	0.520	0.545	<b>0.735</b>	0.477	0.458	0.444	0.542	0.565
Madde 11	0.600	0.506	<b>0.672</b>	0.538	0.487	0.346	0.604	0.605
Güçlendirme								
Madde 12	0.582	0.462	0.597	<b>0.592</b>	0.461	0.502	0.487	0.640
Madde 13	0.585	0.464	0.552	<b>0.713</b>	0.469	0.280	0.505	0.596
Madde 14	0.562	0.471	0.569	<b>0.624</b>	0.456	0.418	0.556	0.594
Madde 15	0.061	0.114	0.038	<b>0.147</b>	0.148	0.171	0.118	0.146
Gelişim ve Başarı								
Madde 16	0.435	0.462	0.471	0.571	<b>0.473</b>	0.417	0.460	0.527
Madde 17	0.531	0.545	0.604	0.554	<b>0.705</b>	0.516	0.549	0.577
Madde 18	0.575	0.525	0.584	0.537	<b>0.544</b>	0.500	0.554	0.532
Madde 19	0.471	0.458	0.498	0.495	<b>0.471</b>	0.597	0.474	0.551
Öncelik								
Madde 20	0.434	0.433	0.412	0.434	0.552	<b>0.669</b>	0.422	0.522
Madde 21	0.422	0.389	0.398	0.461	0.517	<b>0.600</b>	0.398	0.531
Madde 22	0.476	0.459	0.465	0.479	0.482	<b>0.500</b>	0.521	0.547
Madde 23	0.587	0.491	0.580	0.483	0.535	<b>0.515</b>	0.672	0.633

EtikDavranış								
Madde 24	0.559	0.478	0.580	0.434	0.429	0.436	<b>0.701</b>	0.562
Madde 25	0.539	0.444	0.545	0.460	0.440	0.402	<b>0.736</b>	0.584
Madde 26	0.540	0.477	0.525	0.520	0.459	0.423	<b>0.757</b>	0.604
Madde 27	0.494	0.504	0.509	0.527	0.447	0.462	<b>0.703</b>	0.675
ÖrnekOlma								
Madde 28	0.536	0.431	0.566	0.525	0.434	0.357	0.641	<b>0.640</b>
Madde 29	0.442	0.369	0.475	0.553	0.418	0.414	0.458	<b>0.649</b>
Madde 30	0.496	0.496	0.589	0.544	0.445	0.554	0.644	<b>0.701</b>
Madde 31	0.479	0.502	0.551	0.523	0.441	0.483	0.572	<b>.0661</b>

### Ek-3: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Korelasyon

#### Sonuçları

	DD	DO	KB	GÇ	GB	ÖN	ET	ÖR
DD	-----							
DO	0.349*	-----						
KB	0.480*	0.344*	-----					
GÇ	0.408*	0.409*	0.476*	-----				
GB	0.349*	0.440*	0.387*	0.393*	-----			
ÖN	0.321*	0.456*	0.379*	0.423*	0.440*	-----		
ET	0.323*	0.365*	0.362*	0.452*	0.329*	0.492*	-----	
ÖR	0.403*	0.456*	0.509*	0.406*	0.482*	0.385*	0.450*	-----

\*

Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü)

**Ek-4: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Birikimli Varyans	Güvenirlilik
Duygusal Destek		4.639	14.963	14.963	0.89
Madde 1	0.624				
Madde 2	0.617				
Madde 3	0.747				
Madde 4	0.762				
Değer Oluşturma		4.411	14.228	29.191	0.88
Madde 5	0.691				
Madde 6	0.542				
Madde 7	0.541				
Madde 8	0.536				
Kavrama Becerisi		3.819	12.320	41.511	0.85
Madde 9	0.785				
Madde 10	0.680				
Madde 11	0.616				
Güçlendirme		3.334	10.755	52.266	0.73
Madde 12	0.832				
Madde 13	0.707				
Madde 14	0.749				
Madde 15	0.540				
Gelişim ve Başarı		2.890	9.324	61.590	0.86
Madde 16	0.710				
Madde17	0.630				
Madde 18	0.551				
Madde 19	0.505				
Çalışan Önceliği		2.843	5.946	67.536	0.85
Madde 20	0.824				
Madde 21	0.789				
Madde 22	0.603				
Madde 23	0.522				
Etik Davranış		1.581	5.100	72.637	0.88
Madde 24	0.745				
Madde 25	0.744				
Madde 26	0.722				
Madde 27	0.607				
Örnek Olma		1.292	4.168	76.804	0.83
Madde 28	0.840				
Madde 29	0.648				
Madde 30	0.601				
Madde 31	0.592				



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı- Soyadı:** Hayrullah ÇETİN

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 03.02.1984 – Afyonkarahisar.

### Eğitim Durumu

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
(Y. Lisans)	Niğde Üniversitesi	2010
(Lisans)	Erciyes Üniversitesi	2005

**Bildiği Yabancı Dil:** İngilizce.

### Bilimsel Faaliyetleri:

- **Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI & SSCI & Arts and Humanities):** Koyuncu, M, Burke, R.J. Astakhova, M., Eren, D., & Çetin, H. (2014) Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol: 26, No: 7.
- **Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler:** Koyuncu, M., Burke, R.J., Ashtakova, M., Eren, D., Çetin, H. (2013). "Gender Differences in Perceptions of Work Experiences and Service Quality Provided by Front-line Service Workers in Four and Five Star Hotels in Turkey: A Research Note". "Is, Guc" Industrial Relations And Human Resources Journal, V:15/2, 18-28.

- **Yurt Dışı Bildiriler Kitabında Yayımlanan Yayınları:**

Caliskan, M. & **Cetin, H.** (31 May-1 June 2012). Institutionalization In Hotel Management and An Applied Study on Cappadocia's 4 and 5 Star Hotels. *The Third International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina.*

Arslan, A. & **Cetin, H.** (9th-12th April, 2013). The Narrative Skills of Tourist Guides in Faith-based Tourism: The Case of Yilanli Church in Goreme Open Air Museum. *International Conference on Religious Tourism and Tolerance, Konya, Turkey.*

**Cetin, H.** & Karakus, Y. (5th-8th May, 2013). Measuring the Marketing Capability in Tourism Enterprises: An Emprical Study of Hospitality Industry in Cappadocia. *East Of West West Of East Balcans Conference, Prizren, Kosovo.*

#### **İş Deneyimi:**

- 2005-2010 – Serbest Turist Rehberliği
- 2010- 2014 (Nisan)—Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Öğretim Görevlisi.
- 2014 (Nisan)-....—Sinop Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Öğr. Gör., Yüksekokul Müdür Yrd.

#### **İletişim:**

Sinop Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Sinop.

0 551 42 72 199 – hayrullahcetin@gmail.com

