

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN
İŞ DOYUMU ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk OSANMAZ

İstanbul
Mart-2023

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN
İŞ DOYUMU ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk OSANMAZ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ali GURBETOĞLU

İSTANBUL
Mart-2023

TEZ ONAY SAYFASI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi
Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Ali GURBETOĞLU

Üye: Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Cevdet ŞANLI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları İle Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



ÖNSÖZ

Şubat 2021 yüksek lisansa başlayışımın şuan ana kadar geçen zamanda öğrendiğim yeni bilgi ve tecrübeler gelişimim için olumlu katkı sağlamıştır. Gerek pandemi sürecinin getirmiş olduğu olumsuzluklar gerek üniversiteyle çalıştığım il arasındaki uzak mesafeler beni çıktığım bu yoldan döndürmemiş aksine tüm bu olumsuzluklar azmimi ve kararlılığımı daha da arttırmıştır.

Meslek hayatım sürecinde farklı tarzda okul müdürleriyle çalışmak benim için hep bir zenginlik olmuştur. Onları tanımak, farklı liderlik tarzındaki yönetim anlayışlarına dahil olmak ve farklı örgüt kültürlerine uygun hareket edebilmek gelişimime olumlu katkı sağlamıştır. Bu bağlamda hizmetkar liderlik davranışlarını istendik olarak ya da farkında olmadan gösteren liderler ilgimi çekmiştir.

Okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir. Yaptığı işten memnun olan, işini seven ve hatta doyuma ulaşan öğretmenlerin akademik olarak da öğrenciye olumlu etkileri olabilmektedir. Hizmetkarlık davranış özellikleri gösteren okul müdürlerinin yönetimi altında bulunan kurumlarda öğretmenlerin işten aldıkları doyum da etkilenmektedir. Bu sebeple yapılan çalışmamız; sınıf öğretmenlerinin iş doyum algı düzeylerine ilköğretim müdürlerinin hizmetkar liderlik penceresinden bakarak hem öğretmenlerin işe bakışını izlemek hem de akademik olarak yansımalarını görmek için faydalıdır.

Tez sürecinin bütün aşamalarında engin tecrübe, bilgi ve birikimleriyle bana yön veren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali GURBETOĞLU'na saygı ve hürmetlerimle teşekkür ederim. Bana desteğini esirgemeyen, fedakâr eşim Serap'a ve bu çalışma döneminde zaman zaman yalnız bırakmak zorunda kaldığım evlatlarım Alper ve Melike'ye, ayrıca sadece bu süreçte değil hayatımın her anında dualarını benden esirgemeyen başta annem, babam ve kardeşim olmak üzere destek veren aileme ve bütün arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Selçuk OSANMAZ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali GURBETOĞLU

Mart – 2023, 110 Sayfa

Bu çalışma okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlıdır. Araştırmada nicel araştırma modelleri kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Erzurum merkez, ilçeler ve köylerdeki resmi devlet okullarında çalışan toplamda 3194 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise belirlenen Erzurum ilinin büyüklüğü, ilçeler ve köylerdeki sınıf öğretmenlerine ulaşmanın ekonomik zorluğunun yanında zaman kısıtlaması sebebiyle, seçkisiz olarak belirlenen 347 sınıf öğretmenin görüşleri ile sınırlandırılmıştır. Verilerin toplanmasında Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilen “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen “Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz işlemlerinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Analiz işlemlerinde ilk aşamada verilerin normal dağılıma uygunluk ve güvenilirlik düzeyi incelenmiştir. Ölçek puanlarının cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi kullanılırken, yaş, aylık gelir düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre Kruskal Wallis H analizi kullanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde ise Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonrasında sınıf öğretmenlerinde algılanan hizmetkar liderlik düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin ele alındığı bu çalışmada hizmetkar liderlik algı düzeyi ile iş doyumunu algısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde hizmetkar liderliğin alt boyutları ile içsel ve dışsal doyum düzeyi arasında da pozitif doğrultuda anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiş olup araştırma sonuçlarına göre önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Liderlik, Hizmetkar Liderlik



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL PRINCIPALS AND THE JOB SATISFACTION PERCEPTION OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS

Selçuk OSANMAZ

Master Thesis, Education Management

Thesis Advisor: Dr. Instructor Member Ali GURBETOĞLU

March – 2023, 110 Pages

This study aims to examine the relationship between school principals' servant leadership behaviors and classroom teachers' perceptions of job satisfaction. Quantitative research models were used in the study. The population of the research consists of 3194 classroom teachers working in public schools in Erzurum center, districts and villages in the 2021-2022 academic year. The sample of the study, on the other hand, was limited by the opinions of 347 classroom teachers randomly selected by the stratified sampling method, due to the size of the province of Erzurum, the economic difficulty of reaching the classroom teachers in the districts and villages, as well as the time constraint. “Servant School Leadership Scale” developed by Öter and Dağlı (2020) and “Minnesota Job Satisfaction Scale” translated into Turkish by Baycan (1985) were used to collect data. SPSS 25.0 program was used in the analysis of the data collected within the scope of the research. In the first stage of the analysis process, the conformity and reliability level of the data to the normal distribution were examined. While Mann Whitney U test was used to compare the scale scores according to gender, marital status and educational status variables, Kruskal Wallis H analysis was used according to age, monthly income level and professional seniority variables. Spearman Correlation analysis was used to analyze the relationship between scale scores. In this study, which deals with the relationship between perceived servant leadership level and job satisfaction in classroom teachers after the analyzes, it was found that there is a positive and significant relationship between the level of servant

leadership perception and the perception of job satisfaction. Similarly, it has been determined that there is significant positive correlations between the sub-dimensions of servant leadership and the level of internal and external satisfaction, and suggestions were made according to the results of the research.

Keywords: Job Satisfaction, Leadership, Servant Leadership



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	6
İLGİLİ LİTERATÜR.....	6
2.1. İş Doyumu.....	6
2.1.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı	9
2.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	11
2.1.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler.....	11
2.1.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	13
2.1.3. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	16
2.1.4. Öğretmenlik Mesleği ve İş Doyumu	17
2.2. Liderlik Kavramı	20
2.2.2. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar.....	21
2.2.3. Liderlikte Modern Yaklaşımlar	23

2.3. Hizmetkar Liderlik	26
2.3.1. Hizmetkar Liderliğin Tanımı	27
2.3.2. Hizmetkar Liderliğin Tarihçesi	31
2.3.3. Hizmetkar Liderlik Boyutları	33
2.3.4. Hizmetkar Liderliğin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	36
2.3.5. Öğretmenlik Mesleği ve Hizmetkar Liderlik	36
2.4. Yapılan Bazı Çalışmalar	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	42
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	42
3.1. Araştırmanın Modeli	42
3.2. Evren ve Örneklem	42
3.3. Veri Toplama Araçları	43
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	43
3.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği	43
3.3.3. Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği	44
3.4. Verilerin Analizi.....	44
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	46
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	46
4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	46
4.2. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular	47
4.3. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Bulgular.....	47
4.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular	50
4.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına ilişkin Bulgular	51
4.6. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular	56
BEŞİNCİ BÖLÜM	58
TARTIŞMA ve DEĞERLENDİRME	58
5.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi.....	58

5.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi	58
5.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi	63
5.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi...	63
5.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi.....	67
5.6. Diğer Araştırmalarla Karşılaştırma	67
SONUÇ	70
ÖNERİLER	71
Uygulamaya Yönelik Öneriler	71
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	71
KAYNAKÇA	73
EKLER	90
ÖZGEÇMİŞ	98

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Hizmetkar Liderliğin Üstün ve Zayıf Yönleri	34
Tablo 3.1: İş Doyum Ölçeği ve Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği Puanlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi ve One Sample Kolmogorov-Smirnov (K-S) Normallik Analizi.....	57
Tablo 4.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar.....	58
Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 4.3: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	59
Tablo 4.4: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları	60
Tablo 4.5: Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	60
Tablo 4.6: Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	61
Tablo 4.7: Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları	61
Tablo 4.8: Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları	62
Tablo 4.9: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 4.10: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	63
Tablo 4.11: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları	64
Tablo 4.12: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	65

Tablo 4.13: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	65
Tablo 4.14: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları	66
Tablo 4.15: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları	67
Tablo 4.16: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçeği Puanları ve Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanları Arasındaki Puanları Arasındaki Spearman Korelasyon Testi Sonuçları	68



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik kavramının ortaya çıkmasının çok eski çağlara dayanmasına rağmen, sanayi devrimi sonrası dönemde gündeme girmiştir. Gündeme girmesiyle birlikte liderlik kavramının değeri gittikçe artmış, bunun yanında farklı liderlik modelleri de ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu farklı liderlik modellerinden birisi de çalışanı merkeze alıp, hizmet etmeye odaklanan hizmetkar liderlik yaklaşımıdır. Bireyin üzerinde, elindeki güçle otorite kuran liderlerin daha ilkel görüldüğü ve bu eski liderlik bakış açısının değerini kaybettiği söylenebilir.

Günümüzde kurumlar çalışanın doyumunu ve faaliyetlerinde sürdürülebilirlik oluşturmak için pek çok kriteri aynı anda değerlendirebilmelidir. Bu sebeple memnuniyetsizlikle baş edebilmek için, kurumlar insan kaynaklarına daha fazla önem göstermeye çalışmaktadırlar. Kurumun özünde bulunan çalışanlar ne kadar memnun ve kuruma bağlı ise kuruma vereceği katkı da o denli fazla olur. Hizmetkar liderlik de bu amaca hizmet için meydana çıkmış, çalışanların işe bağlılıkları ile en sonunda işten aldıkları doyumunu arttırmayı amaçlayan bir liderlik şeklidir.

Gönüllü bir şekilde kişilere katkı sağlamaya çalışan ve herkesten farklı dünya görüşüne sahip liderlere ihtiyaç giderek artmaktadır. Hizmetkar liderlik kavramı tam da bu anda insani özellikleri bakımından farklı bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2012: 5). Hizmetkar liderlik davranışı memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırıp çalışanların iş doyumunu artırır ve örgütün varlığını sürdürmesini sağlarsa, iş doyumunu yüksek olan çalışanlar, kuruma değer vererek sahip çıkar ve kendi başarısını kurumun başarısı olarak görmesini sağlar. Böylelikle içinde bulunduğu kuruma daha fazla yarar sağlayarak, kendi iş doyumunun yanında gönüllü bir şekilde kurumun menfaatine olacak davranışlar göstermeye başlar.

Yapılan çalışmada, hizmetkar liderlik davranış algılarının sınıf öğretmenlerinin iş doyum seviyelerine olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçların çalışanlardaki iş doyum seviyelerine olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Problem

Okul müdürleri lider oldukları eğitim kurumunun özelliklerini etkileyebilecek konumdaki çalışanlardır. Okulun merkezinde en baş öge olarak yer alan lider, okul ve

toplum değişkenleri bakımından okulun belli bir Őekil almasını, çalışanların birbirleriyle eŐ güdümlü hale gelmesini ve çalışanları okulun deęiŐmekte olan hedeflerine göre güdülenmesini sağlamalıdır. Sorumluluğu üstlenerek görevi kabullenecek ve okulun hedeflerinin etkili hale getirecek bir yöneticinin yönetim alanında iyi yetiŐmesi ve etkili bir lider olması beklenmektedir (Arın, 2006: 3).

Eğitim kurumundaki bir yönetici, geleneksel anlamda otoriteyi, modern ifade ile de eğitim ve ğretimi etkili bir Şekilde kontrol edebilen bir lideri ifade eder. Lider, eğitim çalışmalarının ilerlemesinde kurumdaki bireyleri bir ekip olarak görür ve bu çalışmalarda bütün bireyleri beraber çalışmaya yönlendirir (Türkmen, 2016: 40). Ayrıca alıŐanlara güven ve sorumluluk veren eğitim lideri yarattığı bu sinerji ile çalışanların performansına pozitif etki eder. Kurduğu bu güçlü ilişkiler sayesinde eğitimde önemli sonuçlar alır. Eğitimden alınan verimin artması doğaldır.

İnsanların geliŐip yetiŐmelerine yardımcı olan hizmetkar liderler, çalışanlara hizmet edebilen bir birey olmaya, aldığından daha fazlasını vermeye ve ihtiyaçlarından çok çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya hizmet etmeye çalıŐırlar. Bu bakımdan hizmet yönelimli olma tutumuyla diğer liderlik modellerinden ayrılır. Konuma ve bireysel güce dayalı olmayan hizmetkar liderler güdülerini hizmet etme isteğinden alırlar (Farling, Stone ve Winston, 1999: 50-51).

Öğretmenin motivasyonu ve işten alınan doyum düzeyi arasında çok mühim bir etkileşimin varlığı söylenebilir. Öğretmenin bilgisine becerisini yeteneklerine daha genel anlamda bütün mesleki özelliklerine dayanarak oluŐturmuŐ olduğu iş doyum düzeyi, motivasyonunu belirlemede önemli etkendir. Yaptığı işe karşı motivasyonu düşük olan bir öğretmenin kurumda yenilikçi düŐünceye karşı direnç gösterdiği yaşanan eğitimdeki sorunlara kayıtsız kaldığı ve hatta diğer meslek arkadaşları ile sağlıklı bir iletişim kurmadığı görülmektedir. İŞ doyum düzeyinin bazı zamanlarda deęiŐmesi de özellikle diğer ğretmen arkadaşları ile motivasyonunun artıŐında etki edebilmektedir (Elbir, 2006: 71).

Meslekte edinilen tecrübenin yanında görülen değer yargısı kişinin yaptığı işten doyum almasını sağlamaktadır. Özellikle yöneticileri tarafından kendini değerli hisseden kişi yaptığı işten doyum alacak, işe zen gösterecek ve hatta o işi sahiplenecektir. Doyumu artan çalışan kendini geliŐtirir hale gelecek ve bu çalışanın yaptığı işin kalitesi artacaktır (Çetinkanat, 2000: 4).

Öğretmenlerin meslekteki iş doyumlarının yüksek olması, kurumsal bir örgüt kültürüne sahip olan okulların verimlilik ve başarı faktörlerinin artış göstermesini sağlayacak önemli bir etkidir (Akçamete, Kaner & Sucuoğlu, 2001: 2-3). Okul yöneticilerinin öğretmenlere yaklaşımı okul içindeki pozitif iklimi doğrudan etkileyeceği için hizmetkarlık davranışları gösterecek yöneticilerin kurumlarındaki iş doyumunu görmek önemli görülmektedir. Bu bağlamda; sınıf öğretmenlerinin algı düzeylerine göre, ilkokul müdürlerinin göstermiş olduğu hizmetkar liderlik davranışlarıyla, sınıf öğretmenlerinin meslekteki iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin hizmetkar liderlikleriyle sınıf öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesidir?

Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Sınıf öğretmenlerinin iş doyum algıları ne düzeydedir?
2. Sınıf öğretmenlerinin iş doyum algı seviyeleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, aylık gelir ve kıdem değişkenlerine bağlı olarak anlamlı seviyede bir farklılık göstermekte midir?
3. Sınıf öğretmenlerinin algı düzeylerine göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ne düzeydedir?
4. Sınıf öğretmenlerinin algı düzeylerine göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, aylık gelir ve kıdem değişkenlerine bağlı olarak anlamlı seviyede bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin hizmetkar liderlikleriyle sınıf öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüze birçok türünün ortaya çıktığı hizmetkar liderliğin, bir çeşit insanları yönlendirme işi olduğu söylenebilir. Hizmetkar liderlik kavramı da son dönemde birçok araştırmacının dikkatini çeken ve üzerinde sıkça çalışılmaya başlanılan bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırma, hizmetkar liderlik ve iş doyum kavramları arasındaki ilişki üzerine kurgulanmıştır. Bu kapsamda, sınıf öğretmenlerinin iş doyumları algı düzeyleri ile okul müdürlerinin

sergiledikleri hizmetkar liderlik davranışları arasında ilişkinin varlığı araştırılmaktadır.

Liderlerin kurumlarına hizmet etmeleri için görevlerini tam anlamıyla yerine getirmelerinin çalışan performansı açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca liderin, çalışanlarının doyuma ulaşması için, kurumlarında her türlü görevi gerektiğinde üstlenmeyi göze alacak ve bu sayede kendisinin de bir bakıma görevdeki başarılarını arttırması beklenebilir. Bu bakımdan görevinde kendisini çalışanlarının hizmetine adanmış bir liderin çalışanlar üzerindeki işten alınan doyum düzeyleri merak edilmektedir.

Yapılan araştırmada, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları bakımından algı seviyeleri ile iş doyum seviyeleri bakımından anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyonun varlık durumu, ayrıca hizmetkar liderlik davranışlarının iş doyumuna anlamlı bir etkisinin olup olmadığı merak edilmektedir. Bu bağlamda araştırma, eğitim örgütlerinin okul müdürlerinden beklenen liderlik özellikleri ile ilgili politikalarına ışık tutması ve okul müdürü yetiştirme amacına yönelik planlamalarda okul müdürü adaylarının hizmetkarlık davranışlarını geliştirmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Son yıllarda hizmetkar liderlik ve iş doyum kavramları ile yapılan birçok çalışma karşımıza çıkmaktadır. Ancak öğretmenler üzerinde yapılmış bu kuramları işleyen sadece tek bir çalışmaya rastlanmaktadır. Çoban (2019) tarafından yapılan bu çalışmada, araştırmamızdan farklı olarak ortaokul müdürleri ile ortaokul öğretmenleri üzerinde çalışılmış ve farklı sosyo-demografik özellikler arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

Daha önceden özellikle sınıf öğretmenlerine odaklanan böyle bir çalışma olmadığı için, ilkokullardaki okul müdürlerinin hizmetkarlık davranışlarının sınıf öğretmenleri üzerindeki iş doyumuna etkisi ile ilgili sonuçları görmek bu nedenle önemli görülmektedir. Ayrıca ilkokullardaki müdürlerin hizmetkar liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerindeki iş doyumları arasındaki ilişkiyi bilmek, il genelinde sınıf öğretmenleri ve okul müdürlerinin performansının değerlendirilmesinde ve yükseltilmesinde kullanılabilir. Bununla beraber buradan çıkacak bulgular ülke genelinde yapılacak çalışmalara da referans olabilir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılı Erzurum ili merkez, ilçe ve köylerde yer alan ve Erzurum Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır. Araştırmada zaman, maliyet ve ulaşım sınırlılıkları nedeniyle veri toplama tekniği olarak anket tekniği uygulanmıştır. Elde edilen bulguların Türkiye genelinde veya Erzurum ilinde yer alan diğer kamu kurumlarına ya da kamu sektörüne genellenebilmesi için ileri çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

1.5. Tanımlar

Lider: Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların ya da örgütün, bireysel ya da grup hedeflerini gerçeğe dönüştürmek için takip ettikleri, aynı zamanda onun dilekleri, talepleri ve direktifleri yönünde davrandıkları kişidir (Koçel, 2011: 569).

Hizmetkar Lider: Kendini çalışanlarının memnuniyetine adanmış, *ben engeliyle başa çıkıp* onların başarılı olması için çaba gösteren, değişim ve dönüşümü körükleyerek konulmuş hedeflere varabilmek için kendini çalışanların hizmetine adanmış rehber (Fındıkçı, 2012: 23-24).

Hizmetkar Liderlik: Önceden belirlenmiş olan hedeflere varmak için kurumda çalışanlara hizmet etmeyi amaç edinmek ve gönül bağı kurarak çalışanların memnuniyeti için istek ve ihtiyaçları karşılama şeklindeki liderlik anlayışıdır (Fındıkçı, 2012: 44-49).

İş Doymu: Çalışanların bir parçası oldukları kurumdaki mutluluk, memnuniyet ve performans derecesi (Çetinkanat, 2000: 1-2).

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. İş Doyumu

1930-1940'lı yıllarda kitle üretimindeki artışla birlikte iş doyumu kavramı da literatüre girip önem kazanmaya başlamıştır. Bahsi geçen yıllarda beklentileri karşılanmış ve mutlu olan bireylerden alınacak verim araştırmaların temelini oluşturmaktaydı. Klasik bir yaklaşım ile ilk olarak yapılan çalışmalar, çalışanlarda bulunan güdülerin işyerindeki davranışları nasıl etkili ettiği ile ilgilidir (Terekli, 2010: 58).

Modern yaklaşımların gelişmesiyle birlikte işten alınan doyuma yönelik çalışma hayatındaki çalışmalarda artış görülmektedir. Kurumlarda bulunan insan kaynakları bir avantaj olarak değerlendirilirken, başarı ve verimliliğinde insan kaynağı ile elde edilebileceği ifade edilmektedir. Böylelikle kişinin devam edebilmesi için yaptığı işe yönelik profesyonel tutumu, beklentilerinin karşılanması düzeyi ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla çalışanların hak ettiğine inandığı ve ihtiyaç duydukları ödülleri aldıklarında iş doyumu gerçekleşir (Thiagaraj ve Thangaswamy, 2017: 464).

Beşeri değerler, küreselleşme ve rekabetin artması ile beraber bireysellik kavramı; kişinin etrafındaki en değerli varlık olarak belirmesi, Hayat standartlarının artışı, eğitim, yaratıcılıktan faydalanma, farklı fikirler ve kişinin beklentilerinde ki değişimler şeklinde gelişim göstermektedir. Bu gelişimler ise örgüt çalışanlarına ve yönetim aşamalarına köklü bir şekilde etki etmektedir. Çalışanı güçlendirme, Hiyerarşisizlik ve ekip organizasyonu gibi uygulamalar ise bu gelişmelerin çıktısıdır. İnsana bakış açısı olarak yeni gelişmelerde ki en önemli özellik, kontrol edilmesi gereken bir ekonomik unsur ve değişimi şart olan bir üretim unsuru şeklinde bireylere bakmaktan çok, geliştirilebilir ya da yenilebilir bir taktik unsuru gözüyle bakılmalıdır (Koçel, 2011: 286).

Örgütlerdeki bireylerin her şeyden önce ele alınıp mutlu hissetmelerinin mümkün kılınması sağlanmalıdır. Böylelikle hem örgütün hem de örgüte bağlı çalışanların verimliliklerinin artabileceği savunulmuştur. Örgütlerin devamı için bireyin öneminin de daha iyi anlaşılması ile beraber çalışanlar konusu araştırmacıların öncelik verdiği konular arasına girmiş ve iş doyumu kavramı üzerinde çalışmalar hız kazanmıştır (Dinç Özcan, 2011: 107).

Belli bir amaç sebebiyle toplanmış bireylerin oluşturduğu gruplardaki başarı, üyelerinin bireysel başarılarına bağlıdır. Çalışanların emekleri ile istenilen hedefler gerçekleşir ve kurumsal düzeydeki amaçlara ulaşılır. Ayrıca işgücü kaynağı olan kişi diğer bütün kaynakları yönetir. Süreç içinde bireylerin motivasyonu ve amaçları kabul etmesinde iş doyumunu aracılık rolü üstlenir. Yaptığı işten mutlu olan çalışan daha başarılı olurken aynı zamanda gösterdiği bu yüksek performans da mutluluğun bir göstergesidir (Tüzüner, 2011: 60).

Çalışanlar günümüzde zamanlarının çoğunu çalıştıkları ortamda geçirdikleri için, iş ortamından fiziksel ve ruhsal olarak etkilenebilmektedir. Yaşanan çalışan- iş ortamı etkileşimi kişinin doyum alma durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda iş doyumunu, çalışan kişinin yaptığı işi başarıyla yerine getirmesi için işgücü performansında hızlanma yaratıp bir motivasyon kaynağı oluşturacak ve çalışanın örgütsel sadakatini arttıracaktır. Çalışan örgütlerinde süratle yaşanan değişimin; örgütlerin faaliyetleri, değişen çevre şartları ve örgütle teması olan diğer insanların memnuniyetleri üzerindeki etkisi görülecek, örgütlerin geliştirmiş olduğu örgüt kültürlerinin sonucunda doyum katsayısı yükselecektir. Memnuniyeti artan çalışanın performansı olumlu etkilenirken etrafına da olumlu katkılar sağlayacaktır.

Günlük hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde geçiren çalışanların işlerine yönelik beklentileri sonunda belirli bir kazanç elde etmeleri fiziksel ve kültürel yetkinliklerini meydana çıkarmaktadır. Modern yaklaşımlara göre bu beklentiler karşılanmadığında mutsuzlaşan çalışanların performansının düşeceği ve verimin azalacağı ifade edilmektedir. Bu bakımdan iş doyumunu çalışana ilgilendirdiği gibi kurumları da etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

Çalışanın işe geç kalması, örgütsel bağlılığı, güçlü kurum kültürü ve devamsızlık gibi etkenler iş doyumunu kavramının ortaya çıkmasındaki diğer etmenlerdir. Bu sayılan etkenler ile çalışanın işe karşı tutumunun olumlu veya olumsuz olması durumunda ortaya önemli sonuçlar çıkar çıkabilmektedir. İş doyumunun düşük seviyede olduğu bazı kurumlarda işten ayrılış ve başlayış işlerinin sık sık yaşanması ile oluşan bu dolaşım hızı işten alınan verimi de olumsuz etkilemektedir (Bayrak Kök, 2006: 294).

Çalışanın iş doyumuna yönelik kurumda yapılan incelemeler bir bakıma problemin temel kaynağının ne olduğuna dair önemli bilgiler verir. Çalışanların aidiyet duygusunun yükseltilerek ortak amaçların benimsetilmesi ve kurum kültürünün

geliştirilmeye çalışılması, yapılan işin gelişimini de mümkün kılar. Çalışanlar arasında yardımlaşma ve örgütsel iletişim bakımından da dağıtıcı veya birleştirici etkiye sahiptir (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 1-2).

Çalışanın beklentilerine cevap veremeyen kurumlar personel tutmada zorluk yaşarken tam tersi olarak beklentilere karşı olumlu tutumlar sergileyen kurumlar personel bulmakta zorluk yaşamazlar. Ayrıca işe devamsızlık, işten ayrılma ve üretkenliğin azalması da bireylerin düşük seviyedeki memnuniyetlerinden kaynaklanmaktadır. Bu olumsuz süreçleri tecrübe eden bireyler arasında da örgütsel sadakat eksikliği görülmektedir (Urhan, 2014: 7). Bireyi istenen doyuma ulaştırabilen kurumlarda, işe devam etmeme ya da devamsızlık ve ayrılış-başlayış işlemleri daha az görülmektedir. Tutum ve davranışlar üzerinde etkili olan bu etmenler değerlendirildiğinde, ayrılış işlerinin halen daha yüksek yüzde ile seyri bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılmaların sebeplerinden biri olan iş doyumunu konusu, önemli derecede kuruma olan sadakat seviyesinin bir göstergesidir (Çekmecelioğlu: 2005: 28).

Örgüt ve çalışan bakımından iş doyumunun önemini iyi bilen yöneticiler, çalışanın doyum düzeyinin hangi seviyede olduğunu belirlemek için çeşitli araştırmalar yaparlar. Belirlenen aralıklarda yapılması gereken iş doyumunu tespitinin; örgüt politikası, yönetim ve yönetimin meydana getirdiği uygulamaların başarısını ölçmede kullanılacak standartlar veya kriterlerdir. Amaçlanan ekonomik hedeflere ulaşmada iş doyumunu etkili bir araç olarak kullanılabilir. Örgütün ekonomik hedeflerine ulaşmasında çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük seviyede olması bir engel olarak görüldüğü için, iş doyumunu istendik seviyede gerçekleştirilmeye çalışılır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 40).

Son olarak çalışanın sağlığı açısından da iş doyum düzeyinin etkisinden bahsedilebilir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkileyen hastalıkların başında iş yerinde mutsuz bir yaşam süren insanların yaşamış oldukları kaygı ve stres vardır. İşten alınan doyum düzeyleri fazla kişiler daha sağlıklı ve daha mutlu olabiliyorken, gündelik yaşamlarında olumlu ilişkiler geliştirirler ve hatta doyum düzeyi düşük olan kişilere karşı sağlık giderlerinin de daha az miktarda olacağı söylenebilir (Özkalp vd., 2013: 80).

2.1.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı

Gilbert ve Taylor 1911 yılında literatürde ilk kez kişinin işinden aldığı doyumunu az stres ve az yorgunluk ile fabrikada çalışmak olarak açıklamışlardır. İş doyumunu konusyla ilgili ilk çalışmaları ise Mayo ve Arkadaşları Western Elektrik Şirketinde yapmışlardır. Tam 14 yıl süren bu çalışmalar 1934 yılında tamamlanmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen veriler incelendiğinde bireylerin motivasyonlarının ve mutluluklarının sosyal kriterlerden çokça etkilendiği görülmüştür. 1930'lu yıllardan sonra bu bulgular eşliğinde iş doyumunu kavramı daha da görünür bir hale gelmiştir (Allan vd., 2018: 38; Bektaş, 2003: 1).

Alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında işten alınan doyum düzeyiyle ilgili olarak çok fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak işten alınan doyum düzeyiyle alakalı birbirinden farklı tanımlara denk gelmek mümkündür. Bu bağlamda iş doyumunu ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır.

Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında doyum olarak da karşılaşılan iş doyumunu, umulan şeylerle karşılaşılan şeylerin birbirine olan etkisi sonucu hissedilen istek ve arzuların gerçekleşmesidir (Erdoğan ve Erdem, 2017: 298). Latince anlamı “*Satis*” olan (satisfaction) bu doyum kavramı, bireyin kendi dünyasında yaşadığı içsel rahatlığı anlatan ya da başkası tarafından doğrudan somut olarak hissedilmeyen ve sadece ilgili kişinin hissedip dile getirebileceği bir kavramdır (Eroğlu, 2007: 380).

İş doyumunu kavramı Örgütsel Davranış açısından iş, çalışan kişinin zihninde ki yansıması olan psikolojik bir yönünü oluşturur. İş ile ilgili psikolojik açıdan pozitif duygu ve düşüncelere sahip kişilerin fiziksel olarak rahatsızlık hissetmeden davranışlarında gösterdikleri bu doyumun etkileridir. Bu bakımdan iş doyumunu kavramı, bireyin diğer bireylerle beraber bir yapı meydana getirirken ulaştığı mutluluk düzeyi olarak da ifade edilebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 150).

Çalışanların işten aldıkları memnuniyete dönük, pozitif bir tutum olarak tanımlanan iş doyumunu, birey ve yaptığı işin tüm şartlar ve kurallarla değerlendirilmesidir. Buna bağlı olarak doyumun kişi ile işi arasında uyumluluk olarak değerlendirilmesi memnuniyeti yapılandırırken, bireylerin daha dengeli ve rahat bir ruh hali içinde oldukları söylenebilir. Tam tersi doyumсузлук durumunda ise kendisi ile çatışan birey mutsuz olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 198). Bu yüzden yapılan işten hissedilen doyum kavramını hoşnutluk ya da haz olarak açıklayan araştırmacılar da vardır. Alınan haz

duygusunun düzeyi bireylerin süreç içerisinde işten alınan doyum düzeyini tespit etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:7).

İşten alınan doyum bireylerin istedikleri kazanımlar için bilinçli ya da bilinçsiz olarak elde ettikleri değerlerdir. Çalışma hayatında bireyin elde ettiği ekonomik ya da ekonomik olmayan bu kazançların sonucu, işten alınan doyum düzeyinin belirleyicisidir. Mücadele ve emekleri sonunda çalışanların kazandıkları bu sonucun miktarı işten alınan doyum düzeyini belirlerken aynı zamanda davranışlara da etki etmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 138, akt: Özaydın ve Özdemir, 2014: 251).

Modern yönetim anlayışlarının baskın olarak yaşandığı 1990'lı yıllardan beri işten alınan doyum düzeyi bireylerin sergiledikleri tutumların öne çıkması ile beraber değer verilen bir çalışma sahası haline gelmiştir. Bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlık durumları açısından önemli olan bu kavram bireylerin işe yönelik olarak gösterdikleri Reaksiyon olarak da tanımlanabilmektedir. Bireylerin işe yönelik olarak ortaya çıkan psikolojik yanıtlarının davranışsal etkisiyle işten alınan doyum kavramı meydana çıkmaktadır (Karaca ve Balcı, 2011: 34).

İş doyumunu kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımlarda en çok; çalışanın işiyle ilgili kriterlere karşı verdiği yanıt, aldığı sonuç ve gösterdiği tepki olarak görülmektedir. Bir tutum olarak iş doyumunu bireylerin davranışlarını etkilerken en genel tanımıyla işle ilgili tüm değişkenlere yönelik güçlendirdikleri pozitif duygu ve düşüncelerin tamamıdır (Karabacak, 2013: 29). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş doyumunu kavramı bireysel veya kurumsal birçok değişkenden etkilenmektedir.

Bireyin işi ile ilgili meydana getirdiği bir davranış olan iş doyumunu örgütsel davranış disiplinleri açısından olumlu olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da verebilmektedir bireyin işe yönelik memnuniyet derecesinin olumlu olması halinde iş doyumunu gerçekleştirirken, olumsuz olması durumunda ise, işe karşı doyumsuzluk yaşanabilmektedir. Bireylerin ihtiyaçları ile elde edilen sonuçlara göre iş doyumunu değişmektedir (Özkalp vd., 2013: 71-72).

Yukarıda yapılan tanımlar ışığında bireyin işini yaparken hissettiği duygular ile beklentileri sonucunda elde ettiklerini değerlendirmektedir. Yapılan bu değerlendirme doğrultusunda bireyde işine yönelik duygusal bir bakış ve bir etki meydana gelmektedir.

2.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çeşitli ihtiyaçlara hatta beklentilere sahip bireylerden meydana gelen örgütlerin kurumsal kültürleri de farklılık göstermektedir. Bu bağlamda iş doyum düzeyinin birçok faktörden etkilendiği görülür. Farklı demografik özelliklere sahip bireylerin kişilik özelliklerinin farklılık gösterebileceği gibi olayları algılama biçimleri de farklılık göstermektedir. Aynı zamanda süreç içinde bireylerin doyumunu algılama şekilleri de farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca farklı örgütlerin farklı kurumsal yapıları da iş doyumunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 41-42). İş doyum düzeyinde rol oynayan kriterler iki başlık altında bireysel ve örgütsel kriterler şeklinde incelenmektedir.

2.1.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireylerin doyum düzeyinde rol oynayan insani kriterlerin belirlenmesinde demografik özellikleri ve kişilik özellikleri belirleyici olmaktadır. Çalışanın özelliklerine göre farklı ihtiyaçlarının olması, bireylerin iş doyum düzeylerinin de farklılık göstermesine sebep olmaktadır (Dur, 2019: 86). Bireyin ilk olarak bireysel özelliklerine göre iş yerinden beklentileri bulunmaktadır. Kişinin kendi özelliklerine göre beklentileri niteliksel ya da niceliksel olarak sınırlayıcı durumundadır (Ateş, 2005: 96). Bireysel faktörler; kişisel özellikler, yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum ve eğitim düzeyidir.

a) Kişisel Özellikler

Örgüt içerisinde bireyin farklı kişisel özellikleri kendini göstermektedir. Bebekliğin ilk dönemlerinde şekillenmeye başlayan kişilik, çalışma hayatında kolaylıkla değiştirilemez. Böylelikle örgüt içinde rol sahibi olan bir kişi kendi kişiliğinden sayılamaz. Farklı kişisel özelliklere sahip olan bireylerin kurum içindeki doyum durumları da farklılık gösterir. Farklı istekleri olan çalışanların yapılan işten farklı beklentileri olması, doyum düzeylerinin de farklılık göstermesine sebep olur (Türk, 2007: 79).

b) Yaş

İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda bireylerin yaş gruplarıyla iş Doyum düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş ve birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna karşın yapılmış birçok araştırmada yaşı çok olanların yaşı az olanlardan iş doyum düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir (Erdoğan, 1996: 337).

Bu bağlamda yaşı ilerleyen çalışanın elde ettiği deneyimle örgüt ve işe uyum göstermesi buna sebep olarak gösterilebilir. Genç çalışanlar yükselme ve diğer iş konularında daha hırslı iken yaşı ilerledikçe olgunluk seviyesi ve uyumu artmaktadır (Barlı, 2005: 56).

Çalışanların yaşlarıyla iş doyum düzeyleri arasında ‘‘U’’ formasyonu şeklinde bir ilişki olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur. Bu formasyona göre işe yeni başlayan genç çalışanların iş doyum algıları yüksekken yaş ilerledikçe bu seviyenin düşmesi, kişinin işine devamlılığı ile doyum düzeyinin tekrardan arttığı görülmüştür (Demir, 2005: 128).

c) Cinsiyet

İş doyum algısına etki eden durumlardan bir diğeri de cinsiyettir. İş görenin cinsiyeti işe bakışının biçimlenmesinde ve işin gereklerinin değerlendirilmesinde farklılıklar gösterebilir. Ayrıca erkek veya kadın çalışanlar eşit şartlar altında çalıştığında Doyum algılarının belirgin bir değişiklik göstermediği söz konusudur. (Eğinli, 2009: 39). Toplumsal yapı itibarıyla her ne kadar insanlar birlikte yaşıyor olsalar da kadın ile erkeğe farklı rol ve sorumluluklar yüklenip birbirlerinden farklı yetiştirilmiştir. Böylece farklı davranış özellikleri göstermeleri beklenmiştir. Bu durum erkek ve kadının yaptığı işe farklı açıdan bakmasına, farklı beklenti oluşturmaya ve farklı davranışsal tepkiler göstermesine etki etmiştir (Akbulut, 2015: 45).

d) Kıdem

Çalışanların kurum içindeki hizmet süreleri arttıkça, mesleğinde karşılaştığı sorunları daha kolay bir şekilde çözümlendiği için gelecek kaygısı azalmakta ve iş doyum düzeyi artmaktadır. Aynı zamanda çalışana gerekli imkanı sağlayamayan örgütlerde ise kıdem, tersi olarak iş doyumunu azaltan bir faktör olarak ortaya çıkar. Sürekli aynı işle ilgilenen bir çalışanın süreç içerisinde kıdeminin artmasına rağmen isteklerinin yeterince karşılanmadığını düşünmesi iş doyumunu azaltan bir etken olarak görülebilir (Arısoy, 2007: 98).

e) Medeni Durum

Bireylerin evli veya bekar olması yaptığı işle ilgili doyum düzeylerinin farklılaşmasını mümkün kılmaktadır buna gösterilecek en temel sebep ailede sorumluluk üstlenen kişinin işinden yana olumlu bir doyum düzeyinde olduğunu, bekarlar ise işten yana daha fazla beklenti içinde olduğu için farklı değerlendirmeler ortaya çıkabilmektedir.

Medeni durumun kişinin iş Doyum düzeyini etkilemediğini söyleyen çalışmalar olsa da evli olan çalışanın Doyum düzeyinin daha yüksek seyrettiği görülmektedir (Özarslan, 2010: 84).

Bulunduğu ailedeki yüklenen annelik görevinin, kadın çalışanların iş doyumuna etkisi bulunmaktadır. Evli kadın çalışanların iş yaşam dengesi bakımından rollerinde çatışma yaşadıkları, iş doyum algılarının fazla olmadığını gösteren çalışmalar alan yazında mevcuttur. İş yaşamının yanında evdeki işler ve çocukların bakımı sonucunda yaşanan aşırı stres ve kaygı, anne çalışanın iş doyum düzeyinde olumsuz etki göstermesi mümkün görünmektedir (Toker, 2007: 103).

f) Eğitim Düzeyi

Bireyin eğitim düzeyindeki artış işten istenen beklentiyi de arttırmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek bir bireyin geleceğe dönük hedeflerine ulaşabilmesi doyuma yaklaştırırken, gerekli kazanıma ulaşamaması halinde iş doyum düzeyleri düşebilmektedir. Yaptığı işle, almış olduğu eğitim düzeyinin dengeli olması ve gelişim imkanlarına olumlu bakılabilmesi durumunda bireyin doyum düzeyi yükselmektedir. (Metle, 2001: 316).

Çalışanın almış olduğu eğitimin, işten alınan doyum ile ilgili başka bir faktördür. Bireyin eğitim düzeyine kadar düşükse işten aldığı doyum o kadar yükselir şeklindeki bir bakış açısı en genel ilişkidir. Birey eğitim düzeyine uygun bir alanda bulunmadığında mutsuzluğu artmakta ve doyum düzeyi düşmektedir. Ayrıca çalışanın eğitim durumu ve bilgi birikimi ile kendi kapasitesinin üzerinde beklenti içinde olunması yine iş doyum düzeyini azaltan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Eğimli, 2009: 39-40).

2.1.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Hayatının uzun bir zaman dilimini evinden çok iş ortamında tüketen bir işgörenin iş doyumunda bireysel faktörler kadar örgütsel faktörlerin de etkisi vardır (Bülbül, 2016: 34). Belli bir zaman içerisinde ve belli bir örgütte tamamlanan görev olarak tanımlanan iş, çalışanın iş ortamına verdiği değer ya da katkı olarak da gösterilebilir. Bir çalışanın iş doyumunu düzeyi ifade edilirken birçok değişkenin bu tutum üzerinde etkisi olduğu söylenilebilir (Aşık, 2010: 41). Bu bölümde örgütsel faktörler; işin kendisi, yönetim, ücret, terfi ve örgütsel iletişim başlıkları altında ifade edilmiştir.

a) İşin Kendisi

İş doyumuna etki eden örgütsel faktörlerin en önemlilerinin başında işin kendisi gelir. İşin çalışanda uyandırdığı doyum, o kişi için kalitesine ve nasıl algılandığına bağlıdır. Çalıştığı işin diğerlerinden ayrılması ve onu mutlu etmesi, aynı zamanda çalışanın ilgi ve yetenekleri ile uyumlu olması doyum düzeyini olumlu etkilemektedir. Bununla beraber yapılan işin tek kişi tarafından yapılması, yaratıcılığı gerektirmesi ve farklı farklı programlarla esnek çalışma saatlerinin imkanı iş doyumunu üzerinde önemli bir etki bırakmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

Yapılan işin ilgi çekici olması, çevre tarafından kabulü, kişiye saygınlık kazandırması ve zorluk derecesinin az olması iş doyumunu önemli oranda artırmaktadır. Ancak sıkıcı ve monoton olan, gelişime imkan tanımayan ve hatta kişisel kapasitenin üzerinde verim gerektiren işler, doyuma ulaşmayı olumsuz etkileyerek mutsuzluğa sebep olur. Çalışana hatasını düzeltme imkanı veren, geri bildirimde bulunan ve hatta çalışanı yaptıkları sonucunda bir amaca ulaştıran işin yüksek düzeyde doyuma ulaştırması muhtemeldir (Erdoğan, 1996: 236; Keser, 2015: 82-84).

b) Yönetim

Çalışanın memnuniyetini arttırmak ve performansını yükseltmek için karar verme sürecine doğrudan katılması ve yaptığı işin bir anlam ifade etmesini sağlamak, yöneticilerin üzerine düşen önemli bir görevdir. Yöneten Ödül ve cezalar da olduğu gibi terfilerde de iş görenlere aynı mesafede yaklaşmalıdır. Söndürücü, Despot ya da katı yönetim şekllinden uzaklaşarak kurum içinde Yalın- imansız bir dil kullanmayı tercih etmelidir. Bununla beraber örgütü oluşturan bireylerin süreklilik isteyen gelişimlerinde ve kariyerleri de yol gösteren bir durumda kendini konumlandırılmalıdır. Sürekli iletişim halinde olan yönetici yaptığı bu uygulamalarla çalışanın iş doyumunu üzerinde olumlu etki bırakacaktır (Keser, 2015: 133-134).

Kurum içinde yöneticinin çalışanı desteklemesi ve hatta yaptığı işe katkıda bulunması bireyin işten aldığı doyumunu arttıracaktır. Bununla beraber çalışanın örgüt içinde kararlara katılması olumlu etki sağlayacaktır (Başaran, 2008: 209). Bu konuya ilişkin yapılan bazı araştırmalarda, bir çalışan için en önemli beklentilerden biri olan ücret düşüklüğü konusunun dahi yönetimin iyi olduğu durumlarda olumlu bir iş doyumuna katkı sağladığı görülmektedir. Bu durum yönetici ve yönetimin çalışanın iş Doyum düzeyi üzerinde ne denli etkili olduğunu göstermektedir.

Günümüzde örgütün bir parçası olarak çalışanın yönetime katılması, işinden mutlu edilmesi ve çalışandan alınacak verimin azami seviyeye çıkarılması yönetim anlayışının niteliğidir. Buradan hareketle yönetici çalışanın bütün enerjisini sergilemesine imkan sağlamalı ve aynı zamanda alınacak kararlarda etkili olmasını teşvik edici düzenlemeler yapmalıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

c) Örgütsel İletişim

Çalışanın bilişsel ve duyuşsal bakımdan kendini nasıl hissettiğini yönelik bir sonuç olan iş doyumunu, örgüt içindeki bireylerin ilişkileri, onların motivasyonları ve memnuniyetlerini önemli derecede etkilemektedir. Bilgi alışverişi ve ortak bir hedefin yaratılması için bireylerin çabalarının organize edilip, dayanışma ve iş birliğine uygun bir ortam oluşturulduğunda yapılan işten alınan doyum artacaktır (Karaçor ve Şahin, 2004: 114).

Çalışanın kendisini örgüt için önemli hissetmesi ve olumlu bir tutum sergilemesi için, onların beklentilerinin önemsenmesi ve problemlerinin dinlenilmesi gerekir. Örgütsel iletişimde temel hedefler; görevlerin yazılı ve sözlü olarak belirlenmesi, potansiyeli yüksek bir örgüt yapısının oluşturulması ve etki alanının iyi belirlenmiş olmasıdır. Bu sürecin başarılı geçirilmesi iş doyumunu düzeyinde olumlu etki bırakacaktır (Özkalp vd., 2013: 75).

Zamanının çoğunu işyerinde geçiren bireylerin yönetenleri ve iş arkadaşları ile olan ilişkileri kişinin duygusal yönden gelişimini artırmaktadır. Ekip çalışması içinde iş arkadaşları ile paylaşım yapan bireylerin fedakârlık duygusu gelişirken örgütsel davranışları da olumlu bir şekilde desteklenir. Olumlu ilişkiler kurmayı başaran çalışanın iş doyum düzeyi artarken, rolünde belirsizlik yaşaması memnuniyeti düşürerek olumsuz bir etki yaratacaktır (Keser, 2006: 91).

Arkadaşlık ilişkileri, birlikte vakit geçirilen grubun yapısı ve birbirine destek olan çalışan biriminin varlığı, doyum düzeyinin üstüne ortalama derecede tesir etmektedir. Çalışanın içinde var olduğu bu gruba; rahatlatma, takviye ve öneri verdiğinde ya da çalışma için yardımcı olduğunda işinden çok hoşlanmasa da örgüt içinde mutluluk duyabilmektedir. Çalışma ekibi iyi olan çalışanın, işinden keyif alabiliyorken tam tersi anlaşabileceği bir gruptan yoksun ise memnuniyet seviyesi düşecektir (Özkalp vd., 2013: 76).

d) Ücret

Bireyin maddi kazanç sağlayıp gereksinimlerini karşılamak ve hayatlarını idame ettirmek için iş seçiminde ücret konusu en başta gelen kriterlerdendir (Türk, 2007: 76). İş doyumuyla önemli bir etkileşim içinde olan çalışanın ücreti, sadece ekonomik kazanç olarak görülmemeli aynı zamanda kuruma yaptığı emeğinin ve hizmetinin bir karşılığı olarak görülmelidir (Eğimli, 2009: 41).

Örgüt içinde çalışan bir bireyin doyuma ulaşarak etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için alınan ücretin, yapılan işin kalitesi ve miktarına göre tatminkâr olması gerekir. Çalışanların beklentilerini karşılayabilen bir ücretin varlığı, iş doyumunu olumlu etkilemektedir (Hazer, Buğday ve Aslan, 2011: 11; Dinç Özcan, 2011: 115). Çalışanın kendi aldığı ücretin yanında örgüt içinde diğerlerine verilen ücretin adil olup olmadığı da iş doyumunu etkilemektedir. Aynı pozisyonda çalışan iki bireyin aynı işi yapıyor olmalarına rağmen farklı ücret almaları, daha düşük olan çalışanın iş doyumunu olumsuz etkilemektedir (Tsai ve Huang, 2008: 566).

e) Terfi

Ücret artışının yanında bireyin terfi olarak toplumsal statüsünün yükselmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bundan sebep çalışan terfi olarak bir üst basamağa çıkmayı hedefler. Bireyin alacağı terfi iş doyumunu düzeyini arttıracaktır (Özgür, 2007: 14). Eğer ki örgüt yapısı içinde kariyer ve terfi imkânlarının sınırlı olması durumu söz konusuysa, terfi alamayacağını düşünen bireyin verimi düşecek ve gayreti azalacaktır (Eren, 2017: 333).

Eğer bir çalışan terfi alırsa, sadece ücreti artmakla kalmaz bununla beraber statüsü yükselir ve toplum arasında ona karşı görüşlerde olumlu tepkiler artmaya başlar. Çalışanın statüsünde yükselme isteği ve örgüt içinde kariyer imkânlarının olması beklentisi içindedir. Terfi ve kariyer imkanları olan bir işten, yükselme isteği olan çalışan yüksek düzeyde doyum alır. Bulduğu pozisyonda yaptığı işle ilgili terfi alması doyum hissine olumlu yansıtacaktır. Fakat örgütteki terfi edilecek birimlerin dolu olması durumunda, tersine doyuma ulaşamama ve doyumda memnuniyetsizlik görülmeye başlanacaktır (Erdoğan, 1996: 238).

2.1.3. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Örgütler ve çalışanlar için iş doyumunun pozitif etki yaratan getirileri olduğu gibi negatif etki yaratan istenmeyen getirileri de vardır. İş doyumunun tam tersi bir durum

olan iş doyumsuzluğu çalışanın işine karşı duyduğu ilgi ve konsantrasyondaki azalma, motivasyon noksanlığı ve yapacağı işten keyif alamaması olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2001: 115).

Örgütün iş yeri ortamı ve üretkenliği, toplumun huzuru, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı ve aynı zamanda iktisadi gelişimine etki etmesi iş tatmininin en belirgin özelliklerindedir. Örgütün gösterdiği başarı ve performanstaki verimlilik, ödediği vergi, pazar payı gibi maddi verilere dayanan parametrelerle değil klasik yönetim anlayışının tam tersine modern yönetim anlayışının insana yüklediği anlam ile ölçülmelidir (Uludağ, 2017: 21).

Bireyin bireysel açıdan yüksek düzeyde doyumuna ulaşması aynı zamanda yaşamdan aldığı doyumda da büyük oranda ilgilidir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise, iş doyumunun yüksek olması aynı zamanda örgüte olan bağlılık ve performansı da yanında getirmektedir (Yüksel, 2003: 132). Çalışanın kendini mutlu hissetmesi durumunda, veriminin artacağı genel anlamda kabul gören bir olgudur. Bu durumda çalışanın işinden doyum olması ile işinde göstermiş olduğu verim arasında yüksek düzeyde bir ilgi olduğu ortadadır. Verimin yakalanabilmesi için çalışanın yaptığı işi benimsemesi, bu işten tatmin olması ve yüksek düzeyde doyum düzeyine ulaşması gerekir. İş doyumunu ile işte gösterilen performanstaki verim arasında sağlam bir alakanın oldu görülmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

İhtiyaçları istendik yönde karşılanan bir çalışanın doyum düzeyi tabii ki artacak ve hissedilen olumlu duygular sayesinde psikolojisi rahatlayacaktır. Tam tersini yaşayan bireylerde ise doyumsuzluk ortaya çıkacak ruhsal çöküntü ve psikolojik Bunalım durumları meydana gelecektir. Birey ilgisi ve yeteneğini karşılayan işlerde kendini gösterdiği süreci daha performanslı olacaktır. Beklentilerinin istediği ölçüde karşılanmayacağını hisseden çalışanın davranışlarında olumsuz bir reaksiyon göstermesi söz konusu olacaktır (Eren, 2017: 241). Çalışanın beklentisinin istendik yönde karşılanmaması sonucunda yabancılaşma, işten ayrılma, iş gücü devrinde artış, meslek hastalıkları, psikolojik sorunlar, iş kazası ve devamsızlık gibi iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı sorunların görülmesi mümkündür.

2.1.4. Öğretmenlik Mesleği ve İş Doyumu

Toplumsal çıktısının insan olması sebebiyle öğretmenlik mesleği diğer meslek dallarından ayrılmaktadır. Öğretmen mesleğinin vermiş olduğu görev ve

sorumlulukları uygularken okulun aynı zamanda da eğitim sisteminin hedeflerine ulaşmaya katkı sağlamaktadır. Öğretmenin işinden almış olduğu doyum düzeyi ile öğrencisine vermiş olduğu eğitimin nitelikleri bakımından önemli bir etkileşim gösterdiği görülmektedir (Evkaya, 2019: 90). Eğitim öğretim hayatında okulun başarılı olabilmesi ancak iş doyumunu düzeyi yüksek öğretmenlere sahip olabilmesi ile mümkündür. İşinden doyum alan bir öğretmenin bireysel çabası ve göstermiş olduğu verim de artacaktır.

Eğitim öğretim hayatında en önemli öge öğretmendir. Birey topluma, eğitim kurumuna ve çevresine yönelik saygısı sevgisi ile onları birey olarak tanıması öğretmen aracılığıyla edinilebilir. Fikir yapısı, hayat görüşü ve tutumlarının ortaya çıkmasında öğretmen ilksel role sahiptir. Buradan hareketle öğrencinin kişiliğinin gelişimi ve bu kişiliğinin oluşmasında öğrenci ile öğretmenin kurmuş olduğu ilişkiye bağlıdır. Öğrencisini anlayan onlara değer veren mesleğinde kendini iyi yetiştirmiş devamlı çağın gerektirdikleri ne göre kendisini yenilemiş öğretmen şüphesiz iyi bir neslin yetişmesinde anahtar role sahip olacaktır (Hesapçıoğlu, 1988: 210).

Eğitimin çıktısı olarak gösterilen ölçütler çoğu sektörde farklılık göstermektedir. Eğitimin başarısı verimi ve kalitesi uzun vadeli bir süreçte ortaya çıkan olguyu ifade etmektedir. Öğretmenin performansının istendik düzeyde olması için üzerine düşen rolünü iyi oynaması görevlerini ve sorumluluklarını düzgün bir şekilde yapması beklenir. İş doyumunu başarı ve verimlilik ilişkisinde öğretmen de ortaya çıkan motivasyonu ifade etmektedir. Mesleğinden memnuniyetini dile getiren ve hatta keyif alan öğretmenlerin eğitim-öğretimin uzak hedeflerine ulaşmak için çaba göstereceğim bilinmektedir (Izgar, 2003: 140-141).

Bir öğretmenin niteliği ve performansı gibi kriterlerle şekillenen iş doyumunu kavramı birçok etkiyi de beraberinde getirmektedir. Eğitim-öğretim sürecindeki nitelik ve verimlilik etkisi öğretmenin üzerindeki iş doyumunun ana tesiridir (Tunacan ve Çetin, 2009: 155). Çünkü bir öğretmenin işinden duymuş olduğu memnuniyet koca bir ülke açısından ehemmiyet oluşturan kurumlar içindeki genç nesli doğrudan etkileyecektir. Farklı bir ifade ile diğer mesleklerin iş doyum düzeyinden daha önemli olan öğretmenlerin iş doyumunu bir ülkeyi etkileyebilecek önemli bir konudur. Ayrıca öğretmenin stres düzeyi diğer mesleklere göre daha yüksek doyum düzeyi açısından mühim bir konum arz etmektedir (Kumaş ve Deniz, 2010: 125).

Öğretmen'in çalıştığı kuruma ve işine yabancılaşmasının engellenmesinde iş doyum düzeyinin önemli derecede etkisi vardır. Öğretmenin görevini yerine getirirken sınıf içerisinde öğrencisine karşı ilgisiz olabilmektedir. Bu da okuldaki iklimi negatif etkileyecektir. Beklentisi karşılanmamış öğretmenin olumsuz tutumlar sergilemesi ilk olarak iç dünyasında yaşayacağı karmaşayı şekillendirir. İçinde yaşadığı bu psikolojik durum onun fiziksel sağlığını da etkilemeye başlayacak aynı zamanda psikolojik olarak olumsuz etkilenen öğretmen hiç sergilememesi gereken davranışları yapacaktır. Sürekli gerginlik, mide ve baş ağrısı veya anksiyete gibi rahatsızlıklar yaşanabilirken aynı zamanda tütün veya alkol gibi olumsuz alışkanlıkları da sergileyebileceklerdir (Tanşu, 2009: 118).

Çağımızda işinde doyumsuzluk yaşayan bireylerin işlerini acı bir şekilde sabote ettikleri görülmüştür. Kişisel performanslarının düşüşünün yanında veli ve öğrenci ile kavgacı bir ilişki gösteren öğretmenler, mesleğini bırakmaya kadar varabilecek sorunlar yaşamaktadırlar. Bir bireyin iş doyum düzeyi açısından karşılaşılabileceği en ciddi sorun işten ayrılmasıdır. Fakat örgüt içinde çalışırken düşük bir performans göstermesi ve yetersiz bir verim ile kurumu doğrudan etkilemesi de olasıdır (Üçüncü, 2016: 9). Oldukça önemli bir karar olan iş bırakma eylemi iş doyumunu yaşayamayan öğretmenler işlerini bırakmak yerine daha kolayı seçip okula ve öğrencilerine karşı verimsiz, pasif ve çaba göstermeyen bir kendini koruma durumu halini alırlar.

Eğitimdeki işten alınan doyum düzeyinin bir farklı özelliği ise öğrencideki motivasyonun arttırılmasına yönelik etkisidir. Öğretmen hem doğrudan öğrenciye yönelik hem de bir rol model olarak gösterdiği emekleri ile okul kültüründeki eğitimin mimarlarıdır. Öğrencinin ilgisinin derslere çekilmesinde ve öğrencinin motivasyonunun arttırılmasında işinden memnuniyet duyan bir öğretmenin etkisi her zaman daha fazladır. Birçok ülkede yapılan çalışmalar şunu göstermektedir ki öğrenciler okuldaki çalışma ortamlarına ayak uyduramamaktadır. Ancak etkili bir eğitim öğretim isteniyorsa okuldaki öğrencinin ve öğretmenin motivasyonunun arttırılması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Gökçe, 2011: 320).

Yaşadığımız şu dönemde öğretmenlerin mesleki manada birçok karşılaştığı sorun bulunmaktadır. Fakülten mezun olan bir öğretmenin huzurlu olması ve mesleğin kriterlerine uygun davranış gösterebilmesi için mesleğini çok sevmesinin yanında belli bir doyuma da ulaşması gerekmektedir. Öğretmenin iş doyum düzeyinin yetersiz bir durumda olduğunda bu negatif tutumlar kişisel yaşamını da etkilemekte ve hatta

ailesinin yanında çevresini de negatif bir şekilde etkilemektedir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40).

Son olarak işten alınan doyum düzeyinin bir öğretmenin mesleki açıdan öğrenci güdülenmesini hazırlaması, devamlı endişe durumu ve tükenmişlik ayrıca devam problemi gibi etkili olumlu ya da olumsuz getirileri bulunur. Eğitimdeki kalitenin ve verimin asıl odağı olan öğrencinin akademik düzeyi ile bulunduğu eğitim ortamına duymuş olduğu aidiyet arasında önemli bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda iş doyumunu yüksek olan bir öğretmenin tek kendi ile ilgili değil öğrencisi için de pozitif getiriler ortaya çıkaracağı ifade edilir. Öğretmenin iş doyum düzeyi eğitim kurumlarındaki en önemli sorunlardandır. Bu sebeple eğitim kurumlarındaki yöneticilerin dikkatlice ilgilenmesi beklenen konulardan biri, başarılı bir öğretmen güdülenmesinin sağlanması ve öğretmenin yaptığı işten alacağı doyumunu yükseltmeye dönük tedbirler almalıdır (Tulunay Ateş ve Buluç, 2018: 2).

2.2. Liderlik Kavramı

Yönetim bilimleri alanında ortaya atılan sayısız düşünce konsepti gibi liderlik kavramının tanımı hakkında da ortak bir vizyon geliştirilememiştir. İnsanın var oluşundan günümüze kadar çeşitli liderlik özelliklerinin, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım, olumsuzluk yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ve modern yaklaşımlar gibi sayısız liderlik bakış açısının tanımlandığı görülmektedir (Şişman, 2002: 4). Kimi bilim insanları ya da düşünürler liderliği kendi bakış açılarına göre daha özel bir şekilde açıklama yolunu seçerken, bazıları ise daha genel anlamda ve toplumun değer yargılarına göre tanımlamaya çalışmışlardır.

Yaşadığımız şu dönemde örgütler için liderlik kavramı başarıyı doğrudan etkileyen en temel asli unsurlardan biri durumuna gelmiştir. Liderin geliştirmiş olduğu farklı stratejilerin, örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde aracısız bir şekilde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple, literatürde, süreğen bir şekilde liderliğin tanımı üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Liderlik yaklaşımlarında ve tanımlarındaki ortak özellik Bakan ve Doğan'a (2012: 2) göre bir örgütün ortak hedefler amaçlaması ve aynı zamanda bu örgüt içerisinde ortak hedefleri gerçekleştirecek bir kişinin bulunmasıdır. Bu bakımdan lider kişinin, aynı hedefler için bir araya gelmiş insanları ya da örgütleri amaca götüren kişi olduğu söylenebilir.

Lider, makamı ve mevkisi olmadan kişileri yönlendirebilen, onların fikirleri yerine kendi fikirlerini benimsetebilen, hedeflere ulaşmada onlara yol gösteren ve hatta kendisini izlemelerini sağlayan, üstleneceği sorumlulukları ve sergileyeceği rolleri onu takip edenlerden alan, kuralı ve düzeni iyi tespit eden, yön gösterirken kişilerin çaba göstermesini de sağlayan ve liderliğini kabul ettiren bireyi ifade eder (İbicioğlu, vd., 2009: 3). Liderliğin tanımını çalışan bazı farklı araştırmacıların düşünceleri aşağıdaki gibidir.

Eren'e (1991: 90) göre lider kişi, örgütün henüz açığa çıkmamış düşüncelerini ve isteklerini ortaya çıkarıp takipçilerinin güçlerini bu hedef üzerinde yoğunlaştıran kimsedir.

Werner'e (1993: 17) göre liderlik bazı uygun şartlar altında kişilere ortak amaçlara ulaşmak konusunda yardımcı olan, tecrübelerini aktaran ve uygulamadaki liderlikten insanların memnun olmasını temin eden bir etkileme sürecidir.

Fiedler ve Garcia'ya (2005: 187) göre gruptaki takipçilerinden daha etkileyici, zeki, çekici, yetenekli ve karizmatik özelliklere sahip kişiler lider kişi özellikleridir.

Hoy ve Miskel'e (2010: 377) göre lider, gruptaki üyeleri içsel ve dışsal olaylara bakışını, hedef belirlemesini, etkinlikler düzenlemesini, yeteneklerini ve bireysel motivasyonunu sağlamasını hatta güç ilişkilerinde dengeli durmasını sağlayan kişidir.

Koçel (2011: 569), birden fazla insanın ya da örgütün, kendi şahsi ve grup hedeflerini gerçeğe dönüştürme sebebiyle, takibinde buldukları ve aynı zamanda dilekleri talepleri ve direktifleri yönünde davrandıkları kişi şeklinde lideri tanımlamıştır.

Northouse'a (2021: 5) göre lider bir kişi aynı amaca ulaşma doğrultusunda gruptaki diğer kişileri etkileyen kişidir.

Yukarıda ele alınan tanımlar doğrultusunda liderlik kavramı hakkında anlaşılacağı üzere ortak bir görüş ve standardı olan bir bakış açısı bulunmamaktadır. Hızla değişen gezegenimiz ile beraber insanların ihtiyaçları da durmaksızın değişmektedir. Bu bakımdan liderlik kavramının tanımı da insanların istekleri ve ihtiyaçlarına bağlı olarak sürekli değişim içinde olacağı öngörülebilir.

2.2.2. Liderlikte Başlıca Yaklaşımlar

Liderlik kavramının asıl geldiği yer bakımından geçmişten günümüze kadar hayli araştırmanın yapıldığı ve hatta yapılmaya halen devam edildiği ortada olan bir

durumdur (Begeç, 1999: 18). Bu konuda, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım, olumsuzluk yaklaşımı, yetenekler yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ve modern yaklaşımlar günümüze kadar yapılan yaklaşımlardan bazılarıdır.

Davranışsal yaklaşım özellikle liderin ne yaptığına ve ne şekilde hareket ettiğine odaklanan Northouse (2021: 69), liderliğin ilişki odaklı ve görev odaklı olduğu şeklinde farklı davranışlardan oluştuğunu, davranışçı yaklaşımın temel amacının liderlerin hedeflerine ulaşmaya çalışırken takipçilerini etkilemek için bu iki farklı odağı nasıl kullandıklarını anlamak şeklinde ifade eder. Geçmişten günümüze davranışçı yaklaşımı geliştirmeye çalışmak için teoride kalan ve uygulamada olan araştırmalar (Michigan Üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modelleri) yapılmıştır.

Durumsal yaklaşımda liderin eylemleri belli başlı bazı koşullar ve pozisyonlar ile ilişkili olarak ortaya çıkar. Bu tip yaklaşımlarda, liderlerin meydana gelmesini hazırlayan ana otoritenin, onların bireysel nitelikleri, kaliteleri ile eylemlerinden çok onların içerisinde buldukları durum olduğunu savunulur (Fındıkçı, 2012: 14). Bu sebeple liderler, gerçekte sözü edilen ortam ya da durum, koşullar ve ihtiyaçların sonucunda ortaya çıkar. Yani meydana gelebilecek farklı durumlarda liderlerden farklı yaklaşımlar sergilemesi beklenebilir (Giderler, 2005: 69). Bu taraf itibarıyla bakılınca durumsallık yaklaşımının en iyi ve tek olduğunu destekleyen davranışsal yaklaşımlardan farklılık göstermektedir (Dilek, 2005: 15). Liderlik davranışında en uygun yaklaşım mevcut şartlar açısından değişebilir (Zel, 2011: 139). Ayrıca bu yaklaşımı, liderliğe has becerilerin alınan eğitimler ve kazanılan tecrübelerle beraber ilerleyebileceğini kabul eder (Koçel, 2011: 598). Hersey Blanchart'a ait "Yaşam Eğrisi Modeli", House'un "Yol Amaç Teorisi", Tannenbaum ile Schmidst liderlik modeli ve Reddine ait "Üç Boyutlu Liderlik Teorisi" durumsallık yaklaşımı alanında yapılmış önemli ve başlıca çalışmalardır.

Olumsuzluk yaklaşımını Bollden vd. (2003: 6), durumsallık yaklaşımının arttırılmış hali olarak ifade etmeye çalışırken, belli başlı bazı şartlara uyum gösterebilmek için gerçek ve kuvvetli liderlik anlayışını en düzgün ifade eden durumsal parametreleri tanımlamak amaçlanmaktadır. Stratejik Olumsuzluk Yaklaşımı, Fiedler'in "Olumsuzluk Teorisi" ve "Bilişsel Kaynak Yaklaşımı" olumsuzluk yaklaşımı üzerinde çalışılmış başlıca araştırmalardır (Peretomode, 2012: 106).

Çelebi (2001: 27) olumsuzluğun insan davranışlarının her zaman ve her şartta mantıklı olamayacağı düşüncesiyle bu davranışların zaman ve mekanla çevrili bir kavram olduğunu belirtirken, şans eseri gelişmediğini, bireysel eylemlerini ve ortaya çıkan sonuçları kapsadığını savunmaktadır. Takipçilerin örgüt içindeki davranışları dikkate alındığında durumsallık teorileri, liderin odaklanması gereken davranışları daha çok benimsemesi gerekirken olumsuzluk teorilerinde lider becerileri ve yetenekleri konusunda durumsallığı içinde bulunduran çok daha geniş bir açıyla olayları inceler (Peretomode, 2012: 14).

Fındıkçı (2012: 76) özellikler yaklaşımında lideri diğer bireylerden ayıran özellikleri; boyunu, kilosunu ve görünüşünü tasvir eden özelliklere fiziksel özellikler, kendini ve çevresindekileri kontrol edebilmesi, duygularına hakim olabilmesi, güven vermesi, kendini tanıması ve yüksek ahlak sahibi olmasını kişisel özellikleri, güçlü bir hafızaya sahip olması, öğrenmeye istekli olması, mantık yürütüp analiz sentez yapabilmesi, yüksek zekaya sahip olması, kişisel yeteneklerini ve bireyleri etkileme gücünün olması, müzakereci, ikna kabiliyeti yüksek girişken olmasını da sosyal özellikleri olarak açıklamıştır. Lideri diğer kişilerden ayırt eden özelliklerden, bir yaklaşım olarak binlerce yıl önce söz edilmesine rağmen bu konuyla ilgili bilimsel araştırmalar 20 yüzyılın ilk dönemlerinde görülmeye başlanmıştır. Bu alandaki yapılan ilk çalışma olarak sayılan “Büyük adamlar Okulu” kuramının yaratıcısı Thomas Carlyle’e göre, belirli ayırıcı özellikler ile doğan bazı kişiler sahip oldukları bu özellikler sayesinde onların her zaman bir lider olarak parlamalarını sağlar, şeklindeki bir bakış açısı özellikler kuramının odağı kabul edilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014: 150).

2.2.3. Liderlikte Modern Yaklaşımlar

Yurtiçi ve yurtdışı kaynaklar incelendiğinde, modern liderlik yaklaşımları adı altında, dağıtımçı, hizmetkar, takım, kültürel, otantik, vizyoner, etik, öğretimsel, karizmatik, ruhsal otantik, dönüşümcü, serbest bırakıcı liderlik gibi çok fazla liderlik şekline rastlanılmaktadır. İçerik açısından bu başlık altında karizmatik, vizyoner, dönüşümcü Etik ve dağıtımçı liderliğe yer verilecektir. Araştırmamızın esas konularından olan modern liderlik yaklaşımlarından hizmetkar liderlik ise bir sonraki başlıkta ayrıntılı bir biçimde yer alacaktır.

Karizmatik liderler, takipçilerini güdüleyip onlara esin kaynağı olarak, beklenen performanstan daha fazlasını çeşitli zorluklara rağmen göstermelerini sağlayan

kişilerdir. Gelecek adına gelişmiş bir vizyona sahip olan karizmatik liderler, bu vizyona takipçilerinin de inanmasını sağlarlar (Serinkan, 2008: 267). Bununla beraber kendilerini takip eden takipçilerinin hangi durumlarda daha rahat hissedebileceklerini iyi bilirler. İnsanların hislerini fark edebildikleri için bu manzara liderin hoşuna gitmektedir (Vries, 2007: 241). Karizmatik liderler içsel bir kutsallığı içinde taşıyan kimselerdir (Akşit, 2008: 110). Takipçilerinin karizmatik lidere körü körüne bağlı olmasının ve peşinden koşturma sınırının altında büyüleyici ve etkileyici yapısının bulunması yatmaktadır. Sürekli karizmatik liderin aldığı kararlar sorgulanmadan birer Emir kabul edilir. Takipçileri ile kendi arasında hissedilir bir mesafe bulunmasına karşın liderin buyruğuna uyum tamdır (Çetin ve Beceren, 2007: 122; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 175).

Vizyoner lider herkesten daha farklı bir bakış açısıyla kendi kitlesinin istikbali için farklı güzergahlardan en uygun olanı görebilen aynı zamanda geleceği en doğru şekilde anlamaya çalışan kişidir. Vizyon seçmeyi, oluşturmayı ya da edinmeyi bir liderlik davranışı olarak gören bu liderlik kavramı, günümüzde hızla değişen kurumları sürekli bir biçimde gelecek merkezli olmaya itmektedir. Kurumları ya da örgütleri çıkmazdan kurtaran ve paylaşım yapılan bir anlayışla yarına götürmeye çalışan vizyoner liderler yarının lideri biçiminde anılmaktadır (Çelik, 2013: 165). Vizyoner liderlik, örgütü etkisi altına alan, onları yönlendirebilecek vizyonu oluşturan ve onlara iletebilen bir yetenektir. Geleceğe farklı bir gözle bakan vizyoner lider geleceği özel yetenekleri ile çözümlenebilen kişidir (Akşit, 2008: 158). Buna rağmen Westley ve Mintzberg (1989: 30), vizyonerlik liderlik kavramının daima iyi bir liderlik ile aynı anlama gelmediğini, liderden lidere vizyonun değişebileceğini ve vizyonun idarelere, hizmetlere, ürüne, örgüte veya yaşanılacak süreçlere göre odaklanılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü liderlik görüşü tanımlanırken; inançlara, hislere, Güven duymaya hedeflere bağlılığa, değerlere, kuvvetlendirmeye ve entelektüel birikimleri sunmaya dikkat çekilmiştir. Diğer liderlik yaklaşımlarında da aynı özelliklerin tamamını ya da birkaçını taşıyanlar bulunabilmektedir. Bununla birlikte dönüşümcü liderler bireysel tutumları sayesinde takipçilerinin kariyer planlarına ve elde edecekleri başarılarla da fayda sağlayacaklardır (Morçin ve Çarıkçı, 2016).

Northouse (2021: 171), dönüşümcü yaklaşımın bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir görüş olduğunu, bu görüşün uzun süreli hedeflerle, standartlarla, duygularla ve etik

değerlerle alakalı olduğunu; onlara birey olarak iyi yaklaşılması ve onların içsel ve dışsal güdülenmelerine önem verilmesi gerektiğini savunur. Örgüt içindeki değişimi ansızın ve kuvvetli bir halde gerçekleştirmeyi amaç edinen bu liderlik yaklaşımı, yenilikçi, değişime açık ve yenilenen örgütsel değerlere önem veren bir yaklaşımdır (Çelik, 2013: 141). Liderin yüksek liderlik performansı; takipçilerinin hayalleri ile becerilerini birleştirebilmesi güven inşa edebilmesi, takipçilerini bilişsel olarak uyandırabilmesi, takipçilerine vizyon kazandırabilmesi, onları kişisel farklarını öne çıkarabilmesi ve bireysel hedefler dışında örgütün amacını merkeze alabilmesiyle ölçülür.

Etik liderlikte ilk görev, örgüt içinde yaşanan ya da yaşanmış olan bir olaya reaksiyon vermek ve hatta bu davranışın en baştan olmasını engellemektir. Bir bakıma etik lider örgütün başarısını ve performansını negatif bir şekilde etkileyebilecek istenmeyen olaylara karşı bir koruma sistemi görevindedir (Yaman, 2016: 11). Liderlerin yönetim şekilleri bakımından etik liderlik rol modellerini benimsemeleri gerekmekte olduğu ifade edilebilir.

Etik bir bakış açısı, doğru ve farkında olup bu değerlere uygun davranmanın eşliğinde başkası için iyi düşünmek, eylemlerinin sonuçlarını düşünerek hareket etmek ve herkese karşı adil olmayı gerektirir. Bu bakımdan etik davranış gösteren liderler çalışanları için bu konuda önemli bir kaynak oluştururken ayrıca ahlaki bakımdan örgütün gelişiminden de sorumludur (Mihelic vd., 2010: 31). Temelde iki özelliği olan etik liderlikte açık, adil, uyum, dürüst, güvenilir, değerleri dikkate alan, objektif ve doğru şeyleri yapan bireyin ahlaklı kişilik özellikleridir. Ahlaki yöneticilikte ise disipline önem verip ödüllendirme, etik ve değerler hususunda bilgilendirici ve eylemsel olarak rol model olma özellikleri vardır (Trevino ve Brown, 2004:76; Trevino vd., 2000:136-137).

Dağıtımçı liderlik bireyin hedeflenen başarı düzeyine veya örgütsel hedeflere erişmesinde, gruptaki diğer bireyleri etkilediği bir değişim olarak adlandırılan liderlik rolüdür (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 100). Kişinin yaşanmış olan değişiklikler karşısında gittikçe daha değişik karmaşalar yaşanmakta ve kahramanın liderlik rolünden ayrılarak liderliğini takipçiler arasında dağıtması gerektirmektedir (Hulpia vd., 2009: 100). Dağıtımçı liderlik günümüzdeki araştırmacılar, politika belirleyicileri, eğitim-öğretim düzenleyicileri ve uygulayıcıları içinde popüler bir duruma gelmiştir (Chang, 2011: 1013). Kişisel tutum ve eylemlerden ayrıştırılan dağıtımçı liderlik,

farklı farklı yönleri olan kişilerin birbirleri ile olan etkileşimleri sonucu, sosyal bir dönüşüm olarak ele alınmakta ve modern bir liderlik görüşü olarak değer kazanmaktadır (Bolden, 2011: 251).

Dağıtımçı liderlik liderliğin bir tek kişiye verilmesinden ziyade, kişiler arasında yayılmasını belirtmekte ve birden çok lider üretiminin kullanım şekillerine odaklanmaktadır (Baloğlu, 2011: 138). Bu bakımdan dağıtımçı liderlik, bir grubun işleyişinde örgütteki bütün herkesin söz hakkı olduğu, çıkan kararların ortak ele alındığı ve uzmanlık alanlarına göre yapılacak iş ve işlemler den sorumlu tutulduğu bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilebilir.

2.3. Hizmetkar Liderlik

Yapı bakımından liderlik kavramı oldukça eskidir. Üzerinde sayısız çalışma yapılan bu kavram zamansal olarak kendini 20. yüzyılda göstermeye başlamıştır. Yapılmış araştırmalardaysa merkezi olarak liderin şahsına ait özellikleri üzerinde durulmuştur. İlerleyen zamanlarda şahsi özelliklerin yanında davranışsal özellikler de konu edilmeye başlanmıştır. Hizmetkar liderlik de bu bakış açısıyla meydana gelen liderlik tiplerinden olmuştur. Hizmetkar liderlik düşüncesi, liderin özelliklerini ve davranışsal tepkilerini hizmetkarlık unsurlarıyla birlikte ele alır. Bu kavram ilk ortaya çıktığından beri birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve daha çok ilgilenilen bir konu haline gelmiştir (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Liderlik ifadesinin ortaya çıkışı insanlık medeniyetinin ortaya çıkmasıyla birdir. İnsanlar iş yaparken başarıya ulaşabilmek adına kendi aralarında iş birliği ve iş bölümü yaparlar. Bu bakış açısıyla insan yönlendirilmeye veya eylemlerini izleyecek kimselere ihtiyaç hisseder. Bu insanların davranışlarına etki eden ve onları yönlendiren liderden başkası değildir (Ceylan, 2014: 111). İnsanlar toplulukların olduğu yerlerde vazifesi gereği birbirlerini takip eder ya da bazı yolları izleyip, belli başlı bazı kalıpların içinde bulunarak seçilen yollarda ilerlemeyi isteyen bir davranış arzusu içine girebilirler. Kitleleri peşinden sürükleyen bu liderler en az İnsanlık tarihi kadar eskidir (Hill, 2008: 20).

Lider bireylerin hedeflere ulaşma sürecinde, karşılarına çıkan problemleri çözebilmeleri için onlara yol gösterirken kararlar alabilmeleri için onların düşüncelerini önemser ve onlarla paylaşır. Böylelikle bireylerin ilerleyişini yakından gözlemler ve elde edilen başarıdan mutluluk duyar. Bu yöntemle sürdürülen liderlik,

çalışanların yüksek performansıyla ulaşılan hedeflerin yanında kazanımı arttırmak için kolaylık sağlayabilir (Akiş, 2005: 12).

Hizmetkar lider, her şeyden önce bir hizmetkarlık özelliği taşımaktadır. Her kişinin hizmet etme duygusuyla beraber su yüzüne çıkmaktadır. Daha sonra kişiyi yönetme arzusunu yönlendiren istekler gelir. Dikkat edilmesi gereken buradaki durum ise en önce takipçi olanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Hizmetkar liderlik yaklaşımı hayata, iş ve sos sosyal ol de değişim değişiklik getiren uzun soluklu bir yaklaşımdır. Bu liderlik kavramı, örgütteki kişilere bütünleştirici hizmetler verebilme imkanı sağlar (Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 3).

Hizmetkar liderlik kavramının kendisinden farklı birçok liderlik yaklaşımına, bireylere değer verme, vizyon, güçlendirme ve etki gibi benzeyen yönleri bulunmakla birlikte, diğer yaklaşımlardan yüksek etik değerler, alçak gönüllülük, hizmet etme şefkat ve sevgi gibi yönleriyle ayrılması sebebiyle daha dikkat çekici bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Akyüz, 2012: 29). Gerek geleneksel ifade ile gerekse çağdaş ifade ile bir lider, bireyleri etkileme özelliği avantajıyla peşindeki takipçileri çeker, ancak yaşadığımız şu dönemde liderin farkı takipçilerine hazırladığı hizmetlerin sistematikliği ve sürekliliği olmaktadır.

2.3.1. Hizmetkar Liderliğin Tanımı

Hizmetkar bir lider kavramını ilk defa ortaya çıkaran Greenleaf'in (2008: 15) yapmış olduğu hizmetkar liderlik tanımına göre; ilk olarak insanlarda hizmet etme hissiyle ortaya çıkan, daha sonra ise bu hizmet etme isteğinin örgütü yönetme arzusuna dönüşmesiyle devam eden istendik yönelimlerdir. Bir örgütün hizmet eden bir lider sahibi olması için acil ihtiyaç ve isteklerinin temin edilmiş olması gerekli görülmektedir. Bunun için bu kavram insanların yaşamını kasıtlı yönde değiştirip uzun vadede sonuç verecek olumlu bir kavramdır.

Greenleaf (2008: 15), hizmetkar liderliğin ilk önce bireyin öz benliğinde olan hizmet etme hissi ile ortaya çıktığını, daha sonra ise bu hizmet etme isteğini kişileri idare etme isteğine yönelten bilinçli eğilimler silsilesi olduğunu ifade etmektedir. İhtiyaç ve isteklerinin ortadan kalkmasıyla ancak hizmetkar liderliğe bir toplumda ihtiyaç duyulmaz. Çünkü kişilerin hayat ve toplumsal düzenini olumlu bir şekilde anlamlandıracak uzun soluklu bir liderlik türüdür.

Hizmetkar liderlik ile ilgili düşüncelerini üç farklı çalışmada ortaya koyan Greenleaf “Vekil Olarak Hizmetkar” adlı çalışmasında, kuruma karşı görevlerini yerine getiremeyen baskıcı liderlere yönelik hizmetkar liderlik eğitim rehberliği verilmesinin gerektiğine, “Kurum Olarak Hizmetkar” adlı çalışmasında, resmi olan kurumlarda otoriteye resmi olmayan kurumlarda ise lidere alaka gösterildiğine ve “Lider Olarak Hizmetkar” adlı çalışmasında ise grubu ilgilendiren ve kaynağı belli olmayan problemlerin çözümlenmesinde, liderin kendini eleştirmesine ve daha çok özverili davranması gerektiğine değinmiştir (Özmutlu, 2011: 19-20).

Greenleaf bu konu üzerine ne kadar çok araştırma yapmış olsa da net bir tanım veya kuramsal bir çerçeve ortaya çıkaramamıştır. Greenleaf’i takip eden bilim insanları çok farklı bakış açılarıyla ve çeşitli disiplinlerden yararlanarak kendilerine özgü bir şekilde hizmetkar liderliği tanımlamaya çalışmışlardır Duyan ve Dierendonck, (2014: 2-3). Çalışanlarının menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutan hizmetkar lider; kişilerin toplum içinde değerini yükselten, onlarda topluluk bilinci oluşturan, nitelikli ve özgün, gücü ve statüyü üyelerinin genel menfaati için bölüşen ve kuruma hizmet etmeyi bu yolla seçen kişidir (Laub, 1999: 9).

Kendisi tarafından diğer kişilere hizmet etmeyi seçen kişiler hizmetkar liderlik görevi üstlenir. Çalışanların, halkın, müşterilerin ve hatta diğer tüm bireylerin ihtiyaçlarını görmek ve tedarik etmek öncelik hedeftir. Yönetim ve liderlik ihtiyaçlardan sonra gelmektedir. Esasen ihtiyaçları karşılanmış fertler çok daha bilinçli davranacakları için, doğal bir liderin meydana çıkması kaçınılmaz olacaktır (Barbuto ve Wheeler 2006: 301).

Hizmetkar liderlik anlayışının kökünde kolektif bir şuur meydana getirme, karar verme sürecinde kuvvet bölüşümü ve kenetlenmiş bir yapı hazırlama yer almaktadır. Bu liderlik bilincinin doğru çalışabilmesi için diğer bireylere yardım etmeye isteği ön koşuldur. Hizmetkar liderlikte ilk şart gönüllü olarak hizmet etmektir. Dolayısıyla yaptığı işten bu açıdan çok fazla gururlanmakla beraber başkalarının kaçındığı ve hatta angarya olarak gördüğü görevleri dahi kurum menfaatleri için kolaylıkla yerine getirebilir. Bir kurumda hizmetkar bir lider varsa o kurumda işler iyi bir şekilde yürümektedir. Çünkü hizmetkar lider şikayetçi olmaz ve kendisini diğer insanlarla kıyaslama yapmaz (Spears, 2010: 26).

Lider içinde bulunduğu grupta hizmetkarlık davranışlarını sergileyebilmesi için her bir üyesinin kendini gösterebilmesi adına duyarlı olması gerekmektedir. Hizmetkar lider grup üyelerinin ortak bir paydada birlikte hareket edebilmelerini sağlamalı ve bireyleri toparlayıp birleştiren kişi olmalıdır. Bununla beraber üyelerine hizmet etmeyi amaç edinmiş, taleplere göre grubun hedefini belirleyen kişidir (Akhan, 2018: 21).

Hizmetkar lider, üzerine düşen mesuliyetleri farkında, gruptaki her kişiye kıymet veren, onların gelişimlerine imkan veren, beraber hareket etmelerini destekleyip onlara ortam yaratan, adaletli ve alçak gönüllü bir kişiliğe sahiptir. Hizmetkar olan lider özünde toplamış olduğu gücü üyeleri ile beraber kullanan, adil olan, insana insan olduğu için değer veren ve bu kriterlerin bir kazanım olduğunu bilen gelişime sürekli açık kişidir (Ker Dinçer ve Öksüz, 2011: 10).

Yiğit'e (2018: 32-33) göre hizmetkar lider, üzerine aldığı sorumluluğun farkındalığıyla gruptaki tüm üyelere değer veren, bireylerin kişisel gelişimlerine imkân tanıyan, liderlik kabiliyetlerini adaletli bir şekilde yürüten, liderlik otoritesini isteyerek tekelinde tutmayıp benliğini katmadan takipçileriyle paylaşabilen, onlara karşı samimi davranan ve her zaman saygı göstererek takipçilerinde güven duygusu hissettiren kişilerdir.

Hizmetkar liderlik çoğunlukla hem liderliğin yapıldığı hem de hizmet edilen kişilerin gelişimine destek sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır (Uğurluoğlu, Durukan Köse ve Köse, 2015: 243). Bu bağlamda hizmete kendini adayan bir lider, liderlik kabiliyetlerinin yanında kendisini takip eden kişilerin gelişimini merkeze alan bir liderlik modeli olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderlik özelliklerine bakılınca bu kapsamda yer alan ifadelerin ayırt edici yanı, liderin üyelerinin merkeze alıp onlara odaklanması olarak görülmektedir.

Hizmetkar lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendisinin önüne koyar ve onların tam güç göstererek kendilerine uygun yönetsel ve kariyer odaklı başarılarla ulaşabilmelerine imkan veren bir liderlik şeklidir (Akyüz ve Eren, 2013: 197). İfadeden de anlaşılacağı gibi takipçilerinin ihtiyaçları öncelikli olarak hizmetkar liderlik de yer alır. Liderin gruptaki üyelerine hizmet etmeyi kendisine görev olarak alması hizmetkar liderlik anlayışının bir getirisidir.

Çalışanların çıkarlarını liderin çıkarlarından daha kıymetli gören hizmetkar liderlik anlayışı, bireylere verilen değeri ve gelişimi arttıran, birliktelik inşa eden, özgün,

kudreti ve statükoyu grup üyelerinin genel menfaatleri için dağıtan ve böylelikle üyelere hizmeti görev edinen bir anlayıştır (Türkmen, 2016: 25).

Hizmetkar liderlik modeli son yüzyıldaki liderliğe bakış açısı değişiminin bir getirisi olarak tezahür eden bir liderlik modelidir (Yaşar, 2015: 174). Hizmeti görev edinen bir liderlik, içinde bulunduğumuz şu dönemde liderlik üzerine yapılan araştırmaların üzerinde etkisi olan, araştırmalarda konu olarak ele alınan ve farklı liderlik yaklaşımlarının en önemlilerinden birisi haline gelen liderlik modelidir (İş ve Balcı, 2017: 1).

Hizmetkar lider, hizmet edilen takipçilerin özgürlüklerini ve dayanışma duygularını yükseltmeyi, daha donanımlı ve hak sahibi olabilmelerini, en sonunda da kendi başlarına hizmetkar lider olarak yetişebilmelerini hedefler. Hizmetkar liderlik normal liderlik anlayış ve modellerinin liderlik özelliklerinden ve kabiliyetlerinden farklı olarak, bireyi önceleyen ve bireye hizmet etmeye endeksli bir felsefe edinir (Yaşar, 2015: 174).

Bazı insanlarda liderlik kavramı özel bir yetenek olarak bulunsa da hizmetkar liderlik bu özelliklerin artarak üst düzey bir liderlik halini almasıdır (Fındıkçı, 2012: 8). Hizmeti görev edinen bir liderlik anlayışı, yöneten kişinin sahip olduğu fikirlerini ve becerilerini öncelikli olarak takipçilerine aktarması ile gerçekleşir. Bu yaklaşım çalışma grubundaki üyelere parlak ve apaçık bir şekilde stratejik yönlendirme ile sorumluluk ve güven duygusu vererek, olumlu bir sinerjik atmosferle üyelerin performanslarını arttırmayı hedefler. Takipçileri ile kurmuş olduğu güçlü ilişkiler sebebiyle önemli sonuçlar elde eden lider, aynı zamanda onların memnun olmasını da sağlar. Diğer liderliklerden hizmetkar liderliği ayıran önemli özelliklerse bireyleri tamamlama, onların eksikliklerini toparlama ve değerlerini yükseltmektir (Çevik ve Akoğlan Kozak, 2010).

Hizmetkar liderlik özelliklerini Fındıkçı (2012: 395-537); karizma, kişisel gelişim ve öğrenme, merak, diyalog ile ikna kabiliyeti, yenilikçilik, başarı dürtüsü, çalışkanlık, aile ve evlat büyütme, adalet, beşeri duyarlılık, zarafet, gönül insanı, bilgi ve bilimsellik, icatçı ve değişime açıklık, eğitimci, iş odaklılık, müşteri odaklılık, zaman yönetimi ve planlama, rehber, etik zeka, mücadele ve hırs, kendine güven, cesaret, danışma, risk alma, girişimci, motivasyon, araştırma, mütevazilik, ahlak ve dürüstlük şeklinde açıklamıştır.

Araştırmacılar hizmetkar liderliğin farklı özelliklerine yönelerek bu kavramı açıklamaya çalışmış olsalar da hepsinin odak noktası hizmetkar liderin, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını merkeze alan bir bakış açısıdır. Bu bağlamda liderin öncelikli tercihinin, kendi çıkarlarından çok takipçilerinin çıkarları olduğu, bireylerin hedeflerine olumlu bir şekilde varabilmelerini, kendilerini geliştirebilmelerini ve onları kendinden memnun bırakabilmek için gereken özveriye ortaya koyarak emek sarf eden bir lider olduğu görülmektedir.

2.3.2. Hizmetkar Liderliğin Tarihçesi

Alanda yapılmış çalışmalara bakıldığında hizmetkar liderlik ile alakalı bilinen en eski durumun Hz. İsa döneminde gerçekleştiği bilinmektedir. Aktarılan bilgilere göre Hz. İsa kervanı ile birlikte yol alırken çok yorulurlar ve konaklamak için yol üstündeki bir hana misafir olurlar. Çamurlu bir yoldan geldikleri için kafiledekilerin ayakları çamur olmuştur. Ana girişte genelde bir görevli bulunur ve misafirlerin ayaklarını temizleyip öyle içeri alır. Bu vesileyle hanın kirlenmesine engel olunurdu. Ancak o gün görevli yerinde değildir. Yorulan misafirler görevliyi beklemeden içeri girmek isterler. Hz. İsa bu görevi üstüne alıp misafirlerin ayaklarındaki çamura elindeki kovayla su döküp temizler. Kendilerinin önderi olan Hz. İsa Bu davranışıyla herkesi hem şaşırtır hem de onlara hizmet edip örnek olur (Vinod ve Sudhakar, 2011: 459-461). Bu bağlamda Hz. İsa'nın güzel bir hizmetkar liderlik örneği sergilemiş olduğu söylenebilir.

Literatürde hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların ilk örneği olan bu liderlik kavramını; Hermen Hesse'nin 1956 yılında yazmış olduğu "Doğuya Yolculuk" eserinden etkilenmesi üzerine 1970 yılında Greenleaf "Hizmetkar Olarak Lider" eserini alan yazına kazandırmıştır (Akyüz, 2016: 5). Anlatılan hikâyedeki ana karakter Leo gezginlerle birlikte bir yolculuğa çıkmış ve onlara şarkılar söyleyip hizmet ederek gezginlere yol boyunca sürekli eşlik etmiştir. Leo bu yolculuğun bütün gereksinimlerini gezginlere fark ettirmeden, arka planda hazırlamıştır. Ayrıca gezginlerin hepsini hazıra alıştırmıştır. Yol boyunca gezginlere sergilemiş olduğu davranışlarla hepsini adeta büyülemiştir. Günler sonra Leo'nun aniden ortadan kaybolmasıyla birlikte aslında gizil olan liderin yokluğu anlaşılmıştır. Gezginler Leo'suz yolculuğun yürümeyeceğini anlayıp geriye dönmüşlerdir. Leo'nun asıl amacının onlara yardım etmek olduğunu anlayan gezginler hizmetkar liderlerinin kaybını derinden yaşamışlardır (Öner, 2008: 8). Bu hikâyeyi okuyan Greenleaf büyük bir lider olabilmenin ilk önce başkalarına hizmetkar olmak olduğunu belirtip, büyük

lider olabilmenin şartının insanlara hizmet etmekten geçtiğini ifade etmektedir (Spears, 2004: 7-11).

Greenleaf yukarıda bahsi geçen hikâyeden ne kadar yararlanmış olursa olsun, dünya tarihinde ve hatta Türk İslam tarihinde liderlerin hizmetkar liderlik davranışlarını yazılı kaynaklarda ya da liderlerin uygulamalarında doğrudan görmek mümkündür. Türk tarihindeki en eskiden yazılan kaynaklardan biri olan Orhun yazıtlarında, Bilge Kağan'ın Türk halkı için kardeşi Kültigin ile birlikte yapmış olduğu hizmetler bu durumu özetler niteliktedir (Akt. Kahveci ve Aypay, 2012: 21).

Yine aynı şekilde Yusuf Has Hacıp (1069) yazmış olduğu “Kutadgu Bilig” te; gurur gösteren liderlerin faydalı olamayacağından ve insanları soğutabileceğinden bahseder. Aynı zamanda zorbalık gösteren liderlerin mütevazı, alçak gönüllü ve affedici olmaları gerektiğini öğütlemektedir. Böylelikle insanların liderlerine gönülden bağlanabilecekleri şeklinde lider kişilere öğütlerde bulunması, hizmetkar liderliğe ait bakış açılarının olduğunun o zamanki kanatlarıdır (Akt. Develi, 2006: 65).

Canatan'ın (2009: 219) makalesinde Nizamülmülk'e ait siyaset ve devlet anlayışı konusunda yazdığı Siyasetname 'de, devletteki liderlere vermiş olduğu bazı tavsiyeler bulunmaktadır. Nizamülmülk'ün düşlediği devlette, devletin yalnız güçlü devlet olmadığı, bununla beraber paternalizm anlayışına sahip olduğunu ve halkına Bir babanın çocuklarına olan hizmeti gibi hizmet etmesi gerektiğini dile getirirken, aynı zamanda çocuğun babasına olan hizmeti gibi halkının da devletine hizmet etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Devletine hizmet eden halkın da beklentilerinin olduğunu ve liderin bu beklentilere cevap vermemesi durumunda itibarının zarar göreceğinden bahsetmektedir.

İmam Gazali liderde bulunması gereken adalet bilincine dikkat çekerek, liderliğin yönetenler için büyük bir fayda sağlayacağına “Yöneticilere Altın Öğütler” adlı eserinde yer vermiştir (Akt. Okur, 2004: 43). Söz konusu bu eserde, İslam Dünyası'nın lideri Peygamberimiz Hz. Muhammed'in hizmetkar liderlik kabiliyetine değinmiş ve Hz. Peygamber'in bir konuşmasında Allah'ın lider olarak görevlendirdiği bir kişinin insanlara hizmet etmeyip öğütte bulunmadığında ve sevgi göstermediğinde cennete girmesinin mümkün olmadığından hatta Müslümanları kendi ailesi gibi koruyup kollamazlarsa cehennemdeki yerlerinin hazır olduğunu sahabelerine anlatmıştır.

Türk kültür tarihindeki hizmetkar liderlik alanında en çarpıcı yansımalarından biri, Şüphesiz Mustafa Kemal Atatürk'tür. Baykal'ın (2009: 119) "Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları" adında yazmış olduğu kitapta, bu liderlik yönünü anlatan birçok duruma yer vermektedir. Bunlardan birinde İzmir Zaferi sonrası Ankara'ya gitmekte olan Atatürk'ü karşılamaya vali gitmiştir. Vali Atatürk'ün uykusuz olduğunu görünce rahat edemediğini hemen anlamıştır. Meğerse Atatürk'e gece yolculuğunda battaniye ve yastık verilmesi unutulmuştur. Görevlilerinde yorgun ve uykusuz olduğunu bilen Atatürk gece gece onları rahatsız etmemek için battaniyesi olmadan ceketini yastık yaparak öyle uyumuştur. Devletine ve milletine hizmet etmenin en büyük örneklerinden birini gösteren ömrü boyunca bu uğurda geri durmamıştır.

Bahsi geçen örnekler doğrultusunda yüzyıllar öncesinde hizmetkar liderlik, bilinen literatürden görüldüğü üzere olup sevgi, güven ve hizmet etme gibi kavramların çok eski zamanlarda yaşamış liderler de var olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.3.3. Hizmetkar Liderlik Boyutları

Hizmetkar liderlik teorisini ortaya atan Robert Greenleaf'in ölümünden sonra, özellikle son dönemlerde bu model çokça bilim insanı tarafından Araştırma konusu olmuştur. Hatta literatür kaynakları incelendiğinde onlarca hizmetkar liderlik boyutundan bahsedildiği görülmektedir. Buna rağmen bu boyutların tanımlanmasında herhangi bir standarttan bahsetmek söz konusu değildir. Çünkü hizmetkar liderlik çalışan her araştırmacı, çalışmalarında elde ettiği bulgularda bazen benzer, bazen de farklı ilkeler olmasının gerekliliğini savunmuştur. Fakat hizmetkar liderlik ve ait boyutlar kontrol edildiğinde öne çıkan en önemli boyutun güven olduğu dikkat çekmektedir (Akyol, 2018: 17).

Hizmetkar liderlik modeli, bazı sebeplerden ötürü ihmal edilip göz ardı edilmiş ve hatta bu teori net bir şekilde ifade edilemediği için gelişim sürecinde zarar görmüştür (Rauch, 2007: 41). Ancak Northouse (2021: 223) şu son dönemde bilim insanları tarafından hizmetkarlık teorisinin gelişimi ve doğrulanması için yapılan incelemeler sonunda çok fazla hizmetkar liderlik modelinin literatüre girdiğini savunmaktadır.

Hizmetkar liderlik modeli ilk defa 1970'te Greenleaf literatüre kazandırmış ve çoğunlukla büyük işletmelerde edinmiş olduğu onun deneyimlerine dayanmaktadır. Güçlü bir lider olabilmenin şartının iyi hizmet edebilmek olduğunu savunan araştırmacı, alttan alan, girişken, hayal kuran, tahmin yürüten, sezgili, bilinçli ve

empati kurup takım ruhundan anlayan lider özelliklerinden söz etmektedir (Satır, 2017: 47).

Greenleaf (2008: 9-12) “The Servant As Leader” isimli araştırmasında hizmetkar lider de olması gereken nitelikleri aşağıda verildiği gibi ifade etmiştir

- * Lider her şeyden önce bir hizmetkardır ve hizmetkarlığı kendi tercihi ile yapmalıdır.
- * Hizmetkar bir lider öncelikli olarak takipçilerinin isteklerini karşılamalıdır.
- * Başarının göstergesi; hizmet edilen bireylerin bilge, bağımsız, sağlıklı ve daha özgür hale gelerek hizmetkar liderlik vasıfları taşıyor hale gelmeleridir.
- * Hizmetkar olarak kalabilen bir lider, başarılı bir lider olabilir.

Greenleaf’ in yukarıda tarif ettiği özelliklere göre 1. maddede hizmetkarlık ve kahyalık, 2. maddede alçakgönüllülük ve değer verme, 3. maddede örgüt oluşturma ve insanları geliştirme ve 4. maddede ise model olma ve önderlik etme gibi faktörlerin vurgulandığı görülmektedir.

Spears (2010: 11) Hizmetkar bir lider de bulunması gereken 10 karakteristik özellik olduğunu ifade etmektedir. Lider; takipçilerini dinlemeli, onlarla empati kurabilmeli, iyileştirmeci olmalı, farkındalık hissettirebilmeli, ikna edebilmeli, kavramsallaştırmalar yapabilmeli, ileri görüşlü olabilmeli, kahyalık edebilmeli, gelişimi desteklemeli ve birlik oluşturabilmelidir. Spears (2004: 10) hizmetkar liderin özelliklerinin 10 adetle sınırlı olmadığını ve ne kadar çok önemli olduğunu dile getirmektedir. Hizmetkar liderlik kavramının bireylerin entelektüel, profesyonel, ruhsal ve duygusal gelişimine yardımcı olduğu için birçok kişi tarafından kılavuz görüldüğünü, bunun yanında çokça örgütün misyonundaki odak nokta ve kurumsal görüşünün parçası olduğunu savunmuştur.

Page ve Wong (2003: 3-4) ise, oluşturdukları hizmetkar liderlik modelinde sorumluluk, saygı, dürüstlük ve kendini adama kavramları öne çıkmaktadır. Page ve Wong bunun yanında hizmetkar liderliği süreç, ilişki, görev ve karakter yönelimli şeklinde dört ana boyut üzerinde açıklamaya çalışmışlardır. Lider karakter, insan, görev ve süreç yönelimli bir kalp geliştirmeden bireyleri geliştirmeyi ve güçlendirmeyi beceremez ve ayrıca hizmetkar liderlik görevini yerine getirmesi o liderden beklenemez.

Russel ve Stone (2002: 146), Hizmetkar liderleri takipçilerini güçlendiren, bir vizyon dahilinde onlara hizmet ve güven veren kişi olarak görmektedir. Çalışmalarında literatürde yapılan diğer çalışmaları da değerlendirerek daha geniş özelliklerle hizmetkar liderliği tanımlamışlardır. Literatürde yer alan bu farklı bulgularla hizmetkar Lider özelliklerini 9 tanesi işlevsel olan ve işlevsel özellikleri tamamlayan, 11 tanesi de eşlik eden şeklinde toplam 20 parametre olarak açıklamışlardır. Eski araştırmaların temelinde tanımlanan bu modelde, deneysel araştırmalar eksik kalmaktadır. Dolayısıyla hizmetkar liderlerin işlevsel özellikleriyle, değerlerin doğrusal açıdan bağlantılı olduğu ve hatta bu ilişki üzerinde eşlik eden özelliklerinin düzenleyen bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında hizmetkar liderlik ve örgütsel güce katkısında, işçilerin tutumu, mesleki davranışları ve örgüt kültürünün aracılık rolü olduğu vurgulanmaktadır (Akdöl, 2015: 65).

Patterson (2003: 5-8) hizmetkar liderliği dönüştürücü liderliğin uzantısı olarak görmekte ve bu düşüncesini geliştirmek için yazmış olduğu “Hizmetkar Liderlik: Teorik Bir Model” çalışmasında sosyal ve ahlaki sevgi ile başlayıp, hizmet ile biten, fedakârlıktan vizyona, alçakgönüllülüğten güvene doğru güçlendirme içinde olan boyutlardan söz etmektedir. Araştırmacıya göre bu özellikler hizmetkar liderliği tanıtan, tutum ve davranışları belirleyen asıl özelliklerdir.

Winston (2004) hizmetkarlık modelini Patterson’un (2003) modelini temele alarak geliştirmiştir. Liderlerin hizmetkarlık davranışlarında ahlaki sevginin arttığı ve hem takipçilerinin öz yeterliliklerinde hem de liderlerine olan bağlılıkların da artış görülmektedir. Aynı zamanda bireylerin öz yeterliliklerinin ve lidere bağlılığının artması içsel motivasyonlarının gelişmesini sağlar. Kendisiyle barışık, aynı hedef ve bakış açısına sahip bireylerin ahenk içinde çalışmaları da iç motivasyonda artışı getirir. Böylece artan iç motivasyon takipçinin liderine daha fazla fedakarlıkta bulunmasına katkı sağlar (Winston, 2004: 604).

Hunter (2004: 128) “Sevginin Sekiz Niteliği” isimli eserinde kavramların sadece sevgiyi mükemmel bir şekilde ifade etmekle kalmayıp aynı zamanda hizmetkar liderlik elinde temeli olduğunu savunmuştur. Ona göre bu kavramlar yalnızca liderliğin ihtiyaçlarını tanımlamaz. Bununla birlikte hizmetkar liderliğin asıl anlamını bir beden içine sokar. Bu modele ait özellikler dürüstlük, sabır, alçakgönüllülük, kendini düşünmeme, vaat, saygı, affetme ve cesaretlendirmedir.

2.3.4. Hizmetkar Liderliğin Üstün ve Zayıf Yönleri

Geleneksel yönetim yaklaşımlarının artık gereksinimlere yetmemesi ve bazı şartlarda yetersiz kalması, liderlikte yeni anlayışların ortaya çıkmasının en büyük sebebidir. Bu yeni anlayışlar ortaya çıkan gelişmelere ve ihtiyaçlara göre şekillendirilmiştir (Balaban, 2018). Bu yeni modeller bireylere yönetim alanında uygulanmış ve uygulama sonuçlarına göre her modelde üstün ve zayıf yönlerin olduğu sonucu görülmüştür. Alanyazında adı ilk defa 1970'te Greenleaf ile ortaya çıkan hizmetkar liderlik ile birçok çalışma yapılmıştır.

Yılmaz (2013: 26) yaptığı çalışmalarda hizmetkar liderliğin üstün ve zayıf yönlerini tablo 2.1.'de gösterildiği gibi özetlemiştir.

Tablo 2.1. Hizmetkar Liderliğin Üstün ve Zayıf Yönleri

Üstün Yönleri	Zayıf Yönleri
Bireylere yol gösterip, onları geliştirerek iş performanslarını artırır.	Hiyerarşiye özgü düzene hasar verebilir.
Bireylerin gelişimine katkıda bulunur.	Belli bir amaca yönelik sistemlerde başarısız kalabilir.
Geleceğe yönelik durumlarda üstlenmelerde bulunur.	Hizmetkar tanımlaması hemşirelik gibi kimi meslek gruplarına zarar verici etki gösterebilir.
Bireylere değer verir, onlara araç değil amaç olarak davranış gösterir.	Bazı bireyler bu yaklaşımı cevapsız bırakabilir.
Koruma ve kollama ifadesini koruma ve kollama altında toplar.	Dindar olarak algılanma ihtimali taşır ve çağdaş hassasiyetlere yabancılaştırabilir.
Bireyler arası etkileşimin çok olduğu şartlarda dahi güler yüzlüdür.	Alçak gönüllülük zayıflık olarak nitelendirilebilir.
Hakimiyet veya güç kullanımı yerine basitleştirme ve cesaretlendirmeyi uygular.	Dönüşümcü liderlik yaklaşımına benzerlikler gösterebilir.

2.3.5. Öğretmenlik Mesleği ve Hizmetkar Liderlik

Geçmişten günümüze kadar ideal olan sosyal ve politik düzeni oluşturarak hayata geçirmek için, en iyi toplum yapısının ne olabileceği arayışına giren bütün filozoflar insanların eğitilmesi gerektiği konusunda hemfikirdirler. Platon'un da asırlar önce ifade ettiği gibi bu tür bir ideal düzenin sağlanabilmesi için, öğretmen, öğrenci, derslik, okul ve eğitim programı gereklidir (Cevizci, 2016: 303). Platon'un belirttiği bu araçlar, ideal düzeni oluşturmak için eğitim programı ve ontolojik temeli oluşturan enstrümanlardır. Bunlardan zorunlu olan ilki, yetersiz ama geliştirilebilir insan, ikincisi bu eksiği tamamlayacak olan bilgiler ve üçüncüsü ise bu ikisini birleştirecek

olan öğreticidir (Akpınar, 2017). Bu bağlamda hammaddesi insan olan bütün bu faaliyetler eğitim öğretim kurumlarında gerçekleşir.

Greenleaf'e (2008: 17) göre toplum üzerinde pozitif yönde değişim yaratma fikri hizmetkar liderliğin asıl amacıdır. İlk başta bireylerin duydukları toplulukların büyümesine ve refahına odaklanan hizmetkar liderlik, bütün liderlik özelliklerini kapsar ancak önce hizmet odaklılık ve insan ilkesini asıl görev edinen bir yaklaşımdır. Yapılan işe ruhunu koyan hizmetkar lider aynı zamanda kurum kültürünün de korunması ve sağlamlaştırılmasını sağlar (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Hizmetkar liderlik özellikleri ile eğitim kurumu yöneticileri genel manada birden fazla özellik bakımından ortak paydada buluşmaktadır (Türkmen, 2016: 41). Eğitim yöneticilerinin temel hedeflerinden biri de eğitimin yanında topluma hizmet etmek için eğitimi veren öğretmenlere ve velilere; kurs, toplantı, seminer ya da hizmet içi seminerler düzenleyerek donanımlı vatandaşlar yetiştirmektir.

Eğitim yöneticilerinin, sistemimizdeki bürokratik yönelim anlayışından dolayı yasal ama otokratik bir güç göstermeleri hizmetkar liderlik anlayışı ile ters düşmektedir (Türkmen, 2016: 41). Olumlu bir iletişim ile empati kurma, pozitif iklim, ikna, karşısındakine değer vererek dinleme, gelişimlerine destek olma ve ortak bir vizyon oluşturma yerine tam tersi yasal güçle zor kullanarak işleri yürütme, hizmetkar liderin özelliklerinden değildir. Bu bağlamda hizmetkar liderlik özelliklerini eğitim kurumlarındaki yöneticilerin de kullanması gerekmektedir.

Hizmetkar liderlik ile ilgili olarak literatür taraması yapıldığında, bazı çalışmaların kavramsal ve ilişkisel özellikleri araştırdığı görülürken, bazı çalışmaların ise davranışları ölçme amacıyla geliştirilen çalışmalar olduğu görülmektedir. Yeni bir modern yaklaşım olması sebebiyle hizmetkar liderlikle alakalı yapılmış çalışmaların, diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha az olduğu görülmektedir. Veri tabanı olarak Yükseköğretim kurumu (YÖK) verilerine bakıldığında hizmetkar liderliği konu edinen 71 tez çalışması bulunmaktadır. Çalışmalardan 16'sı doktora, 55'i ise yüksek lisans ile ilgili tezlerdir. Bu çalışmaların çoğu işletme alanıyla ilgili iken eğitim bilimleri ile alakalı sadece 19 çalışma vardır. Uluslararası çalışmalara bakıldığında ise ülkemize oranla yapılan çalışmalar daha fazladır. Yapılan çalışmaların genelini ise Greenleaf 'in hizmetkar liderlik yaklaşımı ile diğer liderlik yaklaşımları arasında

karşılaştırmaları içeren çalışmalar olduğu görülmektedir. Ayrıca bazı çalışmalarda ise duygusal zeka açısından hizmetkar liderliğe bakılmıştır.

2.4. Yapılan Bazı Çalışmalar

Eğitim sektörü üzerinde hizmetkar liderliğin etkilerini görmek için teorik bir çalışma hazırlayan Akyüz ve Eren (2013), ham maddesi, girdisi ve çıktısı insanoğlu olan ayrıca toplumsal değişime yön veren öğretmenlerin algılamalarını ve davranış biçimlerini önemli görmektedirler. Bu araştırmadaki amaç; şimdiye kadar yapılmış araştırmalar doğrultusunda, hizmetkar liderlik davranışlarının eğitim sektöründe çalışan insanlar üzerindeki etkisini gözlemleyip öneriler geliştirmektir. Hizmetkar liderlik davranışları gösteren okul müdürünün etkisi ile nitelikli öğretmen-müdür iletişimi, bununla beraber öğretmenler arasında, yardım, sorunsuzluk, kaynak paylaşımı, çatışmalarda rol, faaliyetlere katılım ve olaylara olumlu tarafından bakma gibi pozitif eylemler gelişmesi beklenmektedir.

Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz (2014) okul müdür ve yardımcılarının öğretmenlerin bakış açısına göre, okul müdürlerinin farklılıkları ve yeterliliklerini hizmetkar liderlik bakımından yönetim becerilerini belirlemek amacı ile yaptıkları bir çalışmada 262 katılımcının verilerini toplamışlardır. Elde edilen bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin hizmetkarlık yeterlilikleri ve farklılıkları yönetme becerisi orta düzeyde bulunmuştur. Aralarında ilişki ise yüksek düzeye yakın olarak çıkmıştır.

Duyan ve Dierendonck (2014), ülkemiz için de henüz yeterince tanınmayan hizmetkar liderlik anlayışını kavramsal bir çerçeve içinde ele alarak ayrıntılı bir şekilde incelemişlerdir. Ayrıca Dierendonck ve Nuijten'in birlikte geliştirdikleri hizmetkar liderlik anketini (HLA) ileride yapılacak çalışmalara zemin hazırlamak için geliştirmişlerdir. Hizmetkar liderlik in insani değerlere önem veren yapısıyla, 339 katılımcıdan alınan veriler ile HLA'nın geçerlik ve güvenilirliğini doğrulayıcı faktör analizi Türkçe olarak Türkiye'de daha çok araştırmaya konu edilmesi için test edilmiştir.

Okul müdürlerinde görülen hizmetkar liderlik özelliklerini belirlemek ve bunları değerlendirmek için Ekinci'nin (2015) geliştirdiği ölçeğin taslağı, ilk önce literatüre dayalı bir şekilde dizayn edilmiş ve uzmanlara sunulmuştur. Daha sonra uzmanlardan gelen geri bildirim doğrultusunda hazırlanan bu yeni ölçek taslağı, 363 öğretmene

yaptırılmış ve ele alınan veriler analiz edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizine göre 5 boyut (empati, dürüstlük, Adalet, alçak gönüllülük ve özgeci davranışlar) 36 maddeden oluşan bir yapı meydana gelmiştir. Geliştirilen ölçeğin yeniden uygulanmasıyla 262 öğretmen görüşünün betimsel analizi yapılmıştır. Elde edilen bu verilere göre HLA ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik olduğu görülmüştür. Aynı zamanda müdürlerin hizmetkar liderlik özellikleri öğretmenlerin algılarındaki bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık ortaya çıkarmaktadır.

Yılmaz ve Ceylan (2016) yaptıkları çalışmada hizmetkar liderlik yaklaşımının çalışanlardaki örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini, etkileniyorsa ne yönde etkilediğini belirlemek sebebiyle yapmışlardır. Kamuda iş gören 284 yönetici üstünde uygulanan bu araştırma sonunda, yöneticiden çalışanın gereksinim ve isteklerine önem vermesi ayrıca güçlendirme sahasında çalışana daha fazla fırsat yaratılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gül ve Türkmen (2016), öğretmen algılarına göre müdürlerin hizmetkar özellikleri ne derecede taşıdığı ve bazı kriterlere göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla çalışma yapmıştır. Tesadüfi örneklem yoluyla araştırma evreninden 302 katılımcı araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen algısına göre müdürlerin hizmetkarlık özellikleri bazı boyutlara göre kısmen yeterli, bazı boyutlara göre ise yeterli olarak bulunmuştur. Sonuçlar Türkiye'de yapılan bazı diğer çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermiştir.

Müdürlerin hizmetkarlık özelliklerini öğretmen görüşlerine göre belirlemek amacıyla İş ve Balcı (2017) bir çalışma yapmıştır. Ekinci (2015) tarafından geliştirilen bir ölçek, tarama modeli ile yapılan bu çalışmada kullanılmış olup verilerin analizinde bazı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında müdürlerin hizmetkarlığı öğretmen algısına göre kıdem, cinsiyet ve okul tipi faktörlerine göre anlamlı farklar ortaya çıkarırken, yaş değişkeni anlamlı bir fark ortaya çıkarmamıştır.

Çoban (2019) ortaokul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile ortaokulda çalışan öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Pamukkale ilçesinde 326 ortaokul öğretmenin görüşlerini alarak bir çalışma oluşturmuştur. Çeşitli sosyo-demografik değişkenlerin bulguları ışığında ortaokul müdürlerinin hizmetkarlık davranışları ile öğretmenlerdeki iş doyumunu arasında olumlu doğrultuda bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öter ve Dağlı (2020) okul müdürlerinin hizmetkarlık özelliklerini ölçmek için geliştirdikleri ölçme aracı ile, kamuya ait rastgele seçilen 15 resmi ilkokulda görev yapan ve araştırmanın çalışma grubunu oluşturan 372 öğretmen üzerinde çalışmışlardır. Analiz edilen veriler sonrasında ölçenin 5 faktör ve 35 maddeden oluşması gerektiği bulunmuştur. Güvenirliği sağlamak için çeşitli korelasyon değerlerine bakılmıştır. Bu veriler ışığında ölçenin, okul müdürlerinin hizmetkar okul liderliklerini öğretmen görüşüne göre ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Öter (2021) doktora tezinde bazı değişkenlere göre “Hizmetkar Okul Liderliği” ölçeni kullanmış ve öğretmen algısına göre hizmetkar okul liderliğini bazı değişkenler açısından anlamlı, bazıları açısından ise anlamlı olmadığını belirlemiştir.

Yurt dışında yapılan bazı çalışmalarda ise Nebraska Lincoln Üniversitesi araştırmacılarından Hayden (2011) bir çalışmasında Greenleaf’e ait hizmetkar lider özelliklerinin bireysel sonuçlarla alakasını doğrular nitelikte olduğu değerlendirmesine varmıştır. Teori halindeki bu dört kişisel sonucu (hizmet yönelim, özerklik- özgürlük, bilgelik ve sağlık) ile hizmetkar liderlik özelliklerini istatistiksel olarak karşılaştırmış olup tüm sonuçlanan korelasyonları anlamlı ve pozitif bulmuştur.

Sokoll’un (2014) yaptığı çalışmada bir denetçinin sahip olduğu hizmetkar liderlik özellikleriyle denetçiye olan bağlılığın ilişkisini incelemek amaçlanmıştır. Liderlerin hizmetkar özelliklerini bazı değişkenlere göre incelendiği çoklu regresyon sonuçları bakımından hizmetkar liderlik ile bir denetçiye olan bağlılığın arasında anlamlı bir etki olduğu görülmüştür. Yani çalışanın bağlılığı üzerinde, liderin hizmetkarlık özelliklerinin olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir.

McCann ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmayı, sağlık kuruluşlarında hizmetkar liderlik özellikleri, liderin davranışları ve hasta memnuniyetiyle çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi değerlendirme sebebiyle yapmışlardır. Hastanelerdeki yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerine kırsalda yaşayan insanların bakışını ve bu durumdan çalışanların ne derece memnun olduğunu belirlemek için 219 adet anket 10 hastaneden toplanmış ve yapılan incelemeler sonucunda ise hizmetkar özelliklerle çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir bağ olduğu belirlenmiştir.

Mitterer (2017) Walden Üniversitesinde yapmış olduğu çalışmasında, hizmetkar liderlik özelliklerinin hemşirelerdeki davranışsal tepki, maaş getirisi ve psikolojik

durumu nicel olarak açıklamaya çalışmaktadır. Amerika'daki hemşire ihtiyacının sebeplerini araştırmak için yapılan bu çalışmada hemşire sayısının yetersizliği olarak, yeterli olmayan maaş ve yöneticilerinin yeterli olmayan liderlik özellikleri olduğu görülmüştür. Bir hastanede 284 personel üzerinden toplanan verilerin sonucuna göre hizmetkar liderlik özelliklerinin, hemşirelerin görevdeki psikolojik durumları ve işten aldıkları tatmini olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim döneminde Erzurum ili ve ilçelerinde kamuda görev yapmakta olan sınıf öğretmenlerine yönelik yapılmıştır. Araştırmada nicel yöntemler kullanılmış olup, sınıf öğretmenlerinin algı düzeylerine göre okul müdürlerindeki hizmetkarlık özelliklerinin sınıf öğretmenlerinde hissedilen iş doyumuna etkisinin belirlenmesi için nicel araştırma tekniklerinden yararlanılmaktadır. Araştırma yönteminin ele alındığı bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, araştırma süresince kullanılan ölçek ve veri analiz teknikleri ile ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlkokul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin iş doyum algıları arasındaki mevcut ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Pozitif anlayışa göre nicel araştırmalarda ilişkisel araştırma modeli değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti, tahminlerin bulunması ve bulunan bu tahminlere müdahale etmeden ilişkiyi incelemektir (Büyüköztürk, vd. 2016: 12-13). Yapılan bu tür araştırmalarda elde edilen sonuçlar değişkenler arasında olabilecek net bir neden-sonuç ilişkisini ifade etmez (Karasar, 2009: 112).

3.2. Evren ve Örneklem

Evrende bulunan birey, öge ve nesnelere evreni temsil edecek grubun seçim şansının eşit olduğu teknik tesadüfi örnekleme yöntemidir (Erdem ve Tutar, 2020: 248). Bu kapsamda araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Erzurum ili merkez, ilçe ve köylerdeki resmi devlet kurumlarında sınıf öğretmeni olarak görev yapmakta olan ücretli, sözleşmeli ve kadrolu 3194 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise tesadüfi (seçkisiz) belirlenen 353 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Ancak 6 kişi ölçülmek istenen şartları sağlamadığı için araştırmadan çıkarılmış olup, yeni durumda örneklem grubu 347 kişiden oluşmuştur. Örnekleme ait yeterli sayının belirlenmesinde Anderson örneklem tablosundan yararlanılmıştır (Balcı, 2010: 108). Bu bağlamda verilenlere göre evrenin 1000-5000 kişi aralığında bulunduğu zaman %95 güven ve %5 hata payı dikkate alınca 347 kişinin verisi ile

3194 sınıf öğretmeni evrenin temsil edilebileceği görülmektedir. Evrendeki sınıf öğretmenleri oranına uygun olarak örneklem 347 kişiden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veriler toplanırken Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilen “Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği” ve Baycan (1985) tarafından Türkçe düzenlemesi yapılan “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve bununla beraber araştırmacı tarafından katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla geliştirilen kişisel bilgiler formundan yararlanılmıştır. Sınıf öğretmenlerine uygulanacak olan bu çalışmada ilk olarak Kişisel Bilgiler Formu, ikinci bölümde “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve son bölüm olan üçüncü bölümde ise “Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği”, ilkökul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarının sınıf öğretmenlerinde algılanan iş doyumunu ilişkisini belirlemek amacıyla katılımcı öğretmenlere uygulanmıştır. Ulaşım zorlukları, maliyetler ve Covid-19 pandemi süreci sonrasında insanlar üzerinde ortaya çıkan fiziksel kaçınma sebebiyle Google Forms anket linki, hem Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün okullara göndermiş olduğu resmi yazıyla hem de okul Whatsapp grupları üzerinden örneklem grubu olan sınıf öğretmenlerine ulaştırılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Katılımcı öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulmuş bir formdur. Kişisel değişkenleri cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, ücret ve mesleki kıdem değişkenlerini içeren sorular bulunmaktadır.

3.3.2. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Baycan (1985) tarafından Türkçe düzenlemesi ile geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan Minnesota İş Doyum Ölçeği, içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere 2 alt boyut 20 maddeden oluşmuş olup; (5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde beşli Likert modelinde hazırlanmıştır.

Baycan (1985) yaptığı güvenilirlik analiz sonucunda Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısını; içsel doyum boyutunda $\alpha=.87$; dışsal doyum boyutunda $\alpha=.82$ ve ölçeğin genelinde $\alpha=.92$ şeklinde tespit etmiştir. Yaptığımız bu çalışmada ise Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı; içsel doyum boyutunda $\alpha=.94$; dışsal doyum boyutunda $\alpha=.91$ ve ölçeğin genelinde $\alpha=.96$ şeklinde tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin alt boyutlarında ve toplam puanında güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.3. Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği

Öter ve Dağlı (2020) tarafından oluşturulan “Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği” 5 boyut 35 maddeden oluşmuş olup, bu 35 maddenin 6’sını hizmet anlayışı, 7’sini geliştirme, 6’sını iletişim, 10’unu dürüstlük ve son 5’ini de yönetim becerisi boyutları oluşturmaktadır. Bu ölçek; (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Büyük Oranda Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (2) Çok Az Katılıyorum, (1) Hiç Katılmıyorum şeklinde beşli Likert modelinde hazırlanmıştır.

Öter ve Dağlı (2020) yaptıkları güvenirlik analiz sonucunda Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayısını; hizmet anlayışı boyutunda $\alpha=.89$; geliştirme boyutunda $\alpha=.90$; iletişim boyutuna $\alpha=.90$; dürüstlük boyutunda $\alpha=.92$; yönetim becerisi boyutunda $\alpha=.87$ ve ölçeğin genelinde $\alpha=.97$ şeklinde tespit etmişlerdir. Yaptığımız bu araştırmada ise Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayısını; hizmet anlayışı boyutunda $\alpha=.97$; geliştirme boyutunda $\alpha=.96$; iletişim boyutuna $\alpha=.95$; dürüstlük boyutunda $\alpha=.97$; yönetim becerisi boyutunda $\alpha=.97$ ve ölçeğin genelinde $\alpha=.99$ şeklinde tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin boyutlarında ve toplam puanında güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz işlemlerinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Analiz işlemlerinde birinci aşamada verilerin normal dağılıma uygunluk ve güvenirlik düzeyi incelenmiştir.

Tablo: 3.1. İş Doyum Ölçeği ve Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeği Puanlarına İlişkin Güvenirlik Analizi ve One Sample Kolmogorov-Smirnov (K-S) Normallik Analizleri

	Ölçek	Cronbach’s Alpha (α)	K-S (p)
İş Doymu Ölçeği	İçsel doyum	,947	,000
	Dışsal doyum	,919	,000
	Genel iş doymu	,966	,000
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Hizmet anlayışı	,972	,000
	Geliştirme	,967	,000
	İletişim	,959	,000
	Dürüstlük	,974	,000
	Yönetim becerisi	,970	,000
	Toplam hizmetkâr liderlik	,992	,000

Tablo 3.1 incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılmış olan iş doyumu ölçeği ve alt boyutları yüksek düzeyde güvenilir olup, aynı şekilde hizmetkar okul liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının da yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. K-S test sonuçlarına bakıldığında, her iki ölçeğin verilerinin normal dağılıma uygun olmadığı görülmektedir ($p<0,05$). Verilerin normal dağılıma uygun olmaması nedeniyle non-parametrik analizler kullanılmıştır.

Ölçek puanlarının cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi kullanılırken, yaş, aylık gelir düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre Kruskal Wallis H analizi kullanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde ise Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde alan taraması sonucunda elde edilen verilerin analizine yer almaktadır. Bu amaçla önce katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımları verilmiştir. Devamında verilerden elde edilen bulgular; sınıf öğretmenlerinin iş doyumuna ilişkin bulgular, hizmetkar okul liderliğine ilişkin bulgular ile hizmetkar okul liderliği ve iş doyum puanları arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırmaya katılan 347 sınıf öğretmenin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir, mesleki kıdem ve görev yaptığı ilçeye göre frekans ve yüzdelik dağılımlara ait detaylı bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar

Değişken	Alt değişken	f	%
Cinsiyet	Erkek	170	49,0
	Kadın	177	51,0
Yaş	22-30 yaş	108	31,1
	31-40 yaş	137	39,5
	41-50 yaş	73	21,0
	50+ yaş	29	8,4
Medeni durum	Evli	244	70,3
	Bekar	103	29,7
Eğitim düzeyi	Lisans	308	88,8
	Lisansüstü	39	11,2
Aylık gelir	3000-7000	14	4,0
	7001-9000	77	22,2
	9001-11000	188	54,2
	11000+	68	19,6
Mesleki kıdem	1-5 yıl	91	26,2
	6-10 yıl	61	17,6
	11-15 yıl	83	23,9
	16-20 yıl	47	13,5
	21-25 yıl	35	10,1
	25+ yıl	30	8,6

Tablo 4.1 incelendiğinde, ankete katılanlar %49 erkek, %51 kadın, %31,1'inin 22-30, %39,5'inin 31-40, %21'inin 41-50, %8,4'ünün 50+ yaşlarında olduğu, %70,3'ünün evli, %29,7'sinin bekar, %88,8'inin lisans, %11,2'sinin lisansüstü, %4'ünün 3000-7000, %22,2'sinin 7001-9000, %54,2'sinin 9001-11000, %19,6'sının 11000+ aylık gelire sahip olduğu, %26,2'sinin 1-5 yıl, %17,6'sının 6-10 yıl, %23,9'unun 11-15 yıl,

%13,5'inin 16-20 yıl, %10,1'inin 21-25 yıl, %8,6'sının 25+ yıl mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı; “Sınıf öğretmenlerinin iş doyum algıları ne düzeydedir?” olduğu için bu başlık altında Minnesota İş Doyum Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir.

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	\bar{X}	SS
İçsel doyum	347	3,65	0,85
Dışsal doyum	347	3,49	0,81
Genel iş doyumunu	347	3,57	0,81

Buna göre tablo 4.2. incelendiğinde, araştırmaya katılanların içsel doyum ve dışsal doyum algı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde, benzer şekilde genel iş doyum algı düzeylerinin de orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı olan; “Sınıf öğretmenlerinin iş doyum algı seviyeleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, aylık gelir ve kıdem değişkenlerine bağlı olarak anlamlı seviyede bir farklılık göstermekte midir? olduğu için bu başlık altında Minnesota İş Doyum Ölçeğine ilişkin sosyo-demografik değişkenlere yönelik karşılaştırmalar yapılmaktadır.

Tablo 4.3.: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	U	p
İçsel doyum	Erkek	170	3,62	0,87	14697,0	,709
	Kadın	177	3,68	0,82		
Dışsal doyum	Erkek	170	3,45	0,83	14502,0	,560
	Kadın	177	3,52	0,78		
Genel iş doyumunu	Erkek	170	3,54	0,84	14645,0	,668
	Kadın	177	3,60	0,79		

Tablo 4.3 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir seviyede farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.4: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları

Alt boyut	Yaş	N	\bar{X}	SS	χ^2	p	Gruplar arası fark
İçsel doyum	22-30 yaş	108	3,51	0,93	13,8	,003	1<3, 1<4, 2<3
	31-40 yaş	137	3,60	0,77			
	41-50 yaş	73	3,93	0,69			
	50+ yaş	29	3,75	1,04			
Dışsal doyum	22-30 yaş	108	3,38	0,91	12,4	,006	1<3, 2<3
	31-40 yaş	137	3,43	0,72			
	41-50 yaş	73	3,74	0,70			
	50+ yaş	29	3,52	0,95			
Genel iş doyumunu	22-30 yaş	108	3,45	0,91	14,0	,003	1<3, 2<3
	31-40 yaş	137	3,51	0,73			
	41-50 yaş	73	3,84	0,68			
	50+ yaş	29	3,64	1,00			

Tablo 4.4 incelendiğinde, 41-50 yaşlarındaki katılımcıların içsel, dışsal ve genel iş doyumunu algı seviyelerinin 22-30 ve 31-40 yaşlarındaki katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu ($p<0,05$), ayrıca 50+ yaşındaki katılımcıların içsel doyum algı düzeylerinin 22-30 yaşlarındaki katılımcılardan anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Ölçek Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Medeni durum	N	\bar{X}	SS	U	p
İçsel doyum	Evli	244	3,76	0,76	10015,5	,003
	Bekar	103	3,41	0,97		
Dışsal doyum	Evli	244	3,58	0,73	10550,5	,018
	Bekar	103	3,27	0,93		
Genel iş doyumunu	Evli	244	3,67	0,73	10408,0	,011
	Bekar	103	3,34	0,94		

Tablo 4.5 incelendiğinde, evli katılımcıların içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumunu algı düzeylerinin bekar katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p<0,05$)

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Ölçek Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Eğitim durumu	N	\bar{X}	SS	U	p
İçsel doyum	Lisans	308	3,69	0,82	4650,5	,021
	Lisansüstü	39	3,34	0,95		
Dışsal doyum	Lisans	308	3,52	0,78	4674,5	,024
	Lisansüstü	39	3,22	0,92		
Genel iş doyum	Lisans	308	3,61	0,79	4675,5	,024
	Lisansüstü	39	3,28	0,93		

Tablo 4.6 incelendiğinde, lisans mezunu katılımcıların içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum algı seviyelerinin lisansüstü mezunu olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 4.7: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçek Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt boyut	Aylık gelir	N	\bar{X}	SS	χ^2	p
İçsel doyum	3000-7000	14	3,97	0,70	7,3	,063
	7001-9000	77	3,47	0,85		
	9001-11000	188	3,69	0,80		
	11000+	68	3,69	0,95		
Dışsal doyum	3000-7000	14	3,83	0,65	6,1	,105
	7001-9000	77	3,34	0,81		
	9001-11000	188	3,52	0,77		
	11000+	68	3,52	0,91		
Genel iş doyum	3000-7000	14	3,90	0,66	7,0	,073
	7001-9000	77	3,40	0,82		
	9001-11000	188	3,60	0,77		
	11000+	68	3,60	0,92		

Tablo 4.7 incelendiğinde, katılımcıların aylık gelir durumu değişkenine göre içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyum algı seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılıkların olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 4.8: Araştırmaya Katılanların İş Doymu Ölçek Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt boyut	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	SS	χ^2	p	Gruplar arası fark
İçsel doyum	1-5 yıl	91	3,49	0,94	13,1	,023	1<5, 1<6, 3<5, 3<6
	6-10 yıl	61	3,72	0,73			
	11-15 yıl	83	3,53	0,83			
	16-20 yıl	47	3,77	0,68			
	21-25 yıl	35	3,93	0,71			
	25+ yıl	30	3,84	1,07			
Dışsal doyum	1-5 yıl	91	3,36	0,90	11,3	,045	3<4, 3<5, 3<6
	6-10 yıl	61	3,56	0,73			
	11-15 yıl	83	3,35	0,73			
	16-20 yıl	47	3,66	0,69			
	21-25 yıl	35	3,70	0,77			
	25+ yıl	30	3,60	0,98			
Genel iş doymu	1-5 yıl	91	3,43	0,91	12,6	,028	1<5, 1<6, 3<4, 3<5, 3<6
	6-10 yıl	61	3,64	0,72			
	11-15 yıl	83	3,44	0,77			
	16-20 yıl	47	3,71	0,67			
	21-25 yıl	35	3,82	0,73			
	25+ yıl	30	3,72	1,01			

Tablo 4.8 incelendiğinde, 21-25 ve 25+ yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların içsel ve genel iş doymu algı seviyelerinin 1-5 ve 11-15 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu, ayrıca 21-25 ve 25+ yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların dışsal doyum algı düzeylerinin 11-15 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Bununla birlikte 16-20 yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların dışsal doyum ve genel iş doymu algı düzeylerinin 11-15 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görünmektedir ($p<0,05$)

4.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı; “Sınıf öğretmenlerinin algı düzeylerine göre ilkökul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ne düzeydedir?” olduğu için bu başlık altında Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir.

Tablo 4.9: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	\bar{X}	SS
Hizmet anlayışı	347	3,49	1,09
Geliştirme	347	3,40	1,06
İletişim	347	3,64	1,07
Dürüstlük	347	3,52	1,06
Yönetim becerisi	347	3,56	1,07
Toplam hizmetkar liderlik	347	3,52	1,04

Tablo 4.9 incelendiğinde, araştırmaya katılanların hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük, yönetim becerisi algı düzeylerinin yüksek olduğu, benzer şekilde toplam hizmetkar liderlik algı seviyelerinin de yine yüksek olduğu görülmektedir.

4.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı olan; “Sınıf öğretmenlerinin algı düzeylerine göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, aylık gelir ve kıdem değişkenlerine bağlı olarak anlamlı seviyede bir farklılık göstermekte midir?” olduğu için bu başlık altında Hizmetkar Okul Liderliği Ölçeğine ilişkin sosyo-demografik değişkenlere yönelik karşılaştırmalar yapılmaktadır.

Tablo 4.10: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	U	p
Hizmet anlayışı	Erkek	170	3,44	1,14	14433,0	,509
	Kadın	177	3,54	1,05		
Geliştirme	Erkek	170	3,35	1,12	14550,5	,595
	Kadın	177	3,44	1,01		
İletişim	Erkek	170	3,59	1,10	14565,0	,606
	Kadın	177	3,68	1,04		
Dürüstlük	Erkek	170	3,50	1,11	14772,5	,770
	Kadın	177	3,54	1,01		
Yönetim becerisi	Erkek	170	3,55	1,11	14978,5	,943
	Kadın	177	3,57	1,03		
Toplam hizmetkar liderlik	Erkek	170	3,48	1,08	14646,0	,669
	Kadın	177	3,55	1,00		

Tablo 4.10 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük yönetim becerisi ve toplam hizmetkar liderlik algı seviyelerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede farklılıkların olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.11: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt boyut	Yaş	N	\bar{X}	SS	χ^2	p	Gruplar arası fark
Hizmet anlayışı	22-30 yaş	108	3,37	1,12	13,1	,004	1<3, 2<3, 2<4
	31-40 yaş	137	3,36	1,06			
	41-50 yaş	73	3,82	0,92			
	50+ yaş	29	3,76	1,37			
Geliştirme	22-30 yaş	108	3,29	1,10	12,0	,007	1<3, 2<3, 2<4
	31-40 yaş	137	3,27	1,03			
	41-50 yaş	73	3,70	0,88			
	50+ yaş	29	3,65	1,34			
İletişim	22-30 yaş	108	3,55	1,11	10,7	,014	1<3, 2<3, 2<4
	31-40 yaş	137	3,51	1,04			
	41-50 yaş	73	3,91	0,91			
	50+ yaş	29	3,88	1,31			
Dürüstlük	22-30 yaş	108	3,40	1,04	13,8	,003	1<3, 1<4, 2<3, 2<4
	31-40 yaş	137	3,40	1,03			
	41-50 yaş	73	3,82	0,92			
	50+ yaş	29	3,77	1,40			
Yönetim becerisi	22-30 yaş	108	3,42	1,05	13,0	,005	1<3, 1<4, 2<3, 2<4
	31-40 yaş	137	3,45	1,06			
	41-50 yaş	73	3,87	0,91			
	50+ yaş	29	3,79	1,40			
Toplam hizmetkar liderlik	22-30 yaş	108	3,40	1,06	13,8	,003	1<3, 1<4, 2<3, 2<4
	31-40 yaş	137	3,39	1,00			
	41-50 yaş	73	3,82	0,88			
	50+ yaş	29	3,77	1,34			

Tablo 4.11 incelendiğinde, 41-50 yaşlarındaki katılımcıların hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük, yönetim becerisi ve toplam hizmetkar liderlik algı seviyelerinin 22-30 ve 31-40 yaşlarındaki katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Ayrıca 50+ yaşındaki katılımcıların hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük, yönetim becerisi ve toplam hizmetkar liderlik algı düzeylerinin 31-40 yaşlarındaki katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu ($p<0,05$), bununla birlikte 50+ yaşındaki katılımcıların dürüstlük, yönetim becerisi ve toplam hizmetkar liderlik algı seviyelerinin 22-30 yaşlarındaki katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 4.12: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Medeni durum	N	\bar{X}	SS	U	p
Hizmet anlayışı	Evli	244	3,57	1,05	10942,0	,055
	Bekar	103	3,29	1,18		
Geliştirme	Evli	244	3,47	1,02	11062,0	,077
	Bekar	103	3,21	1,14		
İletişim	Evli	244	3,72	1,01	11056,5	,076
	Bekar	103	3,44	1,17		
Dürüstlük	Evli	244	3,61	1,04	10713,5	,030
	Bekar	103	3,31	1,08		
Yönetim becerisi	Evli	244	3,66	1,04	10372,0	,010
	Bekar	103	3,31	1,12		
Toplam hizmetkar liderlik	Evli	244	3,61	1,00	10977,5	,063
	Bekar	103	3,31	1,11		

Tablo 4.12 incelendiğinde, katılımcıların medeni durum değişkenlerine göre hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim ve toplam hizmetkar liderlik algı seviyelerinde istatistiki olarak anlamlı seviyede farklılıkların olmadığı görülmektedir ($p < 0,05$). Ancak evli katılımcıların dürüstlük ve yönetim becerisi algı düzeylerinin bekar katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 4.13: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyut	Eğitim durumu	N	\bar{X}	SS	U	p
Hizmet anlayışı	Lisans	308	3,56	1,06	4142,0	,001
	Lisansüstü	39	2,94	1,18		
Geliştirme	Lisans	308	3,46	1,04	4282,5	,003
	Lisansüstü	39	2,90	1,10		
İletişim	Lisans	308	3,69	1,05	4511,5	,011
	Lisansüstü	39	3,20	1,14		
Dürüstlük	Lisans	308	3,58	1,04	4210,5	,002
	Lisansüstü	39	3,03	1,11		
Yönetim becerisi	Lisans	308	3,62	1,05	4309,5	,004
	Lisansüstü	39	3,09	1,13		
Toplam hizmetkar liderlik	Lisans	308	3,58	1,02	4202,5	,002
	Lisansüstü	39	3,03	1,09		

Tablo 4.13 incelendiğinde, lisans mezunu katılımcıların hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük, yönetim becerisi ve toplam hizmetkar liderlik algı düzeylerinin

lisansüstü mezunu olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 4.14: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Aylık Gelir Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt boyut	Aylık gelir	N	\bar{X}	SS	χ^2	p	Gruplar arası fark
Hizmet anlayışı	3000-7000	14	3,82	1,31	7,1	,070	-
	7001-9000	77	3,24	1,06			
	9001-11000	188	3,57	1,02			
	11000+	68	3,49	1,25			
Geliştirme	3000-7000	14	3,65	1,26	5,9	,115	-
	7001-9000	77	3,15	1,09			
	9001-11000	188	3,47	0,97			
	11000+	68	3,42	1,21			
İletişim	3000-7000	14	3,89	1,04	5,8	,122	-
	7001-9000	77	3,41	1,01			
	9001-11000	188	3,71	1,04			
	11000+	68	3,63	1,20			
Dürüstlük	3000-7000	14	3,76	1,21	7,5	,057	-
	7001-9000	77	3,28	0,97			
	9001-11000	188	3,61	1,00			
	11000+	68	3,50	1,25			
Yönetim becerisi	3000-7000	14	3,83	1,23	7,9	,047	1>2, 2<3,
	7001-9000	77	3,32	0,97			
	9001-11000	188	3,63	1,01			
	11000+	68	3,56	1,27			
Toplam hizmetkar liderlik	3000-7000	14	3,78	1,19	7,5	,057	-
	7001-9000	77	3,28	0,99			
	9001-11000	188	3,60	0,97			
	11000+	68	3,52	1,21			

Tablo 4.14 incelendiğinde, katılımcıların aylık gelir değişkenine göre hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük ve toplam hizmetkar liderlik algı seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılıkların olmadığı görülmektedir ($p<0,05$). Buna karşın, 3000-7000 TL ve 9001-11000 TL aylık gelir durumu olan katılımcıların yönetim becerisi algı düzeylerinin 7001-9000 TL aylık gelir durumu olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 4.15: Araştırmaya Katılanların Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt boyut	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	SS	χ^2	p	Gruplar arası fark
Hizmet anlayışı	1-5 yıl	91	3,38	1,16	13,9	,016	1<6, 2<6, 3<4, 3<5, 3<6
	6-10 yıl	61	3,53	1,00			
	11-15 yıl	83	3,24	1,04			
	16-20 yıl	47	3,69	0,97			
	21-25 yıl	35	3,70	0,97			
	25+ yıl	30	3,88	1,36			
Geliştirme	1-5 yıl	91	3,30	1,11	11,4	,044	1<6, 2<6, 3<6
	6-10 yıl	61	3,40	1,04			
	11-15 yıl	83	3,20	1,03			
	16-20 yıl	47	3,56	0,89			
	21-25 yıl	35	3,62	0,93			
	25+ yıl	30	3,74	1,34			
İletişim	1-5 yıl	91	3,57	1,15	12,0	,034	1<6, 2<6, 3<4, 3<6
	6-10 yıl	61	3,65	0,95			
	11-15 yıl	83	3,40	1,06			
	16-20 yıl	47	3,85	0,94			
	21-25 yıl	35	3,79	0,93			
	25+ yıl	30	3,96	1,31			
Dürüstlük	1-5 yıl	91	3,43	1,04	14,1	,015	1<6, 2<6, 3<4, 3<6
	6-10 yıl	61	3,48	1,00			
	11-15 yıl	83	3,32	1,07			
	16-20 yıl	47	3,72	0,94			
	21-25 yıl	35	3,70	0,92			
	25+ yıl	30	3,91	1,40			
Yönetim becerisi	1-5 yıl	91	3,43	1,06	13,1	,022	1<6, 2<6, 3<6, 4<6
	6-10 yıl	61	3,59	1,00			
	11-15 yıl	83	3,36	1,09			
	16-20 yıl	47	3,72	0,96			
	21-25 yıl	35	3,78	0,89			
	25+ yıl	30	3,92	1,40			
Toplam hizmetkar liderlik	1-5 yıl	91	3,42	1,08	13,8	,017	1<6, 2<6, 3<4, 3<6
	6-10 yıl	61	3,52	0,96			
	11-15 yıl	83	3,30	1,02			
	16-20 yıl	47	3,71	0,89			
	21-25 yıl	35	3,71	0,90			
	25+ yıl	30	3,88	1,34			

Tablo 4.15 incelendiğinde, 25+ yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük, yönetim becerisi ve toplam hizmetkar liderlik algı düzeylerinin 1-5, 6-10 ile 11-15 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu, ayrıca 25+ yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların yönetim

becerisi algı seviyelerinin 16-20 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görünmektedir ($p<0,05$). Bununla birlikte 16-20 yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların hizmet anlayışı, iletişim, dürüstlük ve toplam hizmetkar liderlik algı düzeylerinin 11-15 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu ($p<0,05$), ayrıca 21-25 yıl mesleki kıdemi olan katılımcıların hizmet anlayışı algı düzeyinin 11-15 yıl mesleki kıdemi olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha fazla olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

4.6. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı olan; “Okul müdürlerinin hizmetkar liderlikleriyle sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasında anlamlı ilişki var mıdır?” olduğu için bu başlık altında iki ölçek arasındaki ilişki incelenmektedir.

Tablo 4.16: Araştırmaya Katılanların İş Doyum Ölçeği Puanları ve Hizmetkar Okul Liderlik Ölçeği Puanları Arasındaki Spearman Korelasyon Testi Sonuçları

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
İçsel doyum (1)	r	1								
	p									
Dışsal doyum (2)	r	,909	1							
	p	,000								
Genel iş doyumunu (3)	r	,972	,976	1						
	p	,000	,000							
Hizmet anlayışı (4)	r	,764	,763	,779	1					
	p	,000	,000	,000						
Geliştirme (5)	r	,804	,784	,812	,929	1				
	p	,000	,000	,000	,000					
İletişim (6)	r	,780	,760	,786	,903	,895	1			
	p	,000	,000	,000	,000	,000				
Dürüstlük (7)	r	,832	,802	,832	,908	,919	,923	1		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Yönetim becerisi (8)	r	,813	,781	,813	,888	,896	,915	,945	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Toplam hizmetkar liderlik (9)	r	,826	,801	,831	,952	,959	,959	,978	,958	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Tablo 4.16 incelendiğinde içsel doyum algı düzeyi ile hizmet anlayışı algı düzeyi ($r=,764$) ve iletişim ($r=,780$) algı düzeyi arasında orta düzeyin üstünde anlamlı ilişkinin olduğu, ancak içsel doyum algı düzeyi ile geliştirme ($r=,804$), dürüstlük ($r=,832$), yönetim becerisi ($r=,813$) ve toplam hizmetkar liderlik ($r=,826$) algı seviyeleri arasında yüksek seviyede anlamlı ilişkinin olduğu görünmektedir ($p<0,05$). Bununla birlikte dışsal doyum algı seviyesi ile hizmet anlayışı ($r=,763$), geliştirme ($r=,784$), iletişim

($r=,760$) ve yönetim ($r=,781$) arasında orta düzeyin üzerinde anlamlı ilişkinin olduğu, ancak dışsal doyum algı düzeyi ile toplam hizmetkar liderlik ($r=,801$) algı düzeyleri arasında yüksek seviyede anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Genel iş doyum algı düzeyi ile hizmet anlayışı ($r=,779$) ve iletişim ($r=,786$) algı düzeyi arasında orta seviyenin üzerinde anlamlı ilişkinin olduğu, genel iş doyumunu ile geliştirme ($r=,812$), dürüstlük ($,832$), yönetim becerisi ($r=,813$) ve toplam hizmetkar liderlik ($r=,832$) algı düzeyleri arasında yüksek seviyede anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,05$).



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA ve DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarına yönelik bulgular ve kullanılan ölçeklerin alt boyutları demografik değişkenlere göre değerlendirilmektedir.

5.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi

Yürütülen bu çalışmaya katılan öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin bulgular incelendiği zaman genel iş doyum düzeyi ile içsel ve dışsal doyum düzeylerinin orta seviyenin üzerinde bulunduğu görülmüştür. Alanyazında bu konuda yapılan araştırmalarda öğretmenlerde iş doyum düzeyine ilişkin bulguların bazı farklılıklar gösterdiği belirtilmektedir (Bota, 2013: 634; Mahmood ve diğerleri, 2011: 203). Gündoğdu (2018: 106) tarafından bu konuda yapılan benzer bir çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarının orta düzeyde olduğu rapor edilmiştir. Çoban (2019: 7) tarafından bu konuda yapılan ve öğretmenler üzerinde yapılan başka bir çalışmada öğretmenlerde iş doyum seviyesinin yüksek olduğu bulunmuştur.

5.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algılanan iş doyum seviyeleriyle ilgili sonuçlar değerlendirildiği vakit içsel ve dışsal algılanan doyum seviyesi ile genel iş doyumunun cinsiyet açısından farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde kadın ve erkek öğretmenlerin mesleklerini sevme düzeylerinin benzerlik göstermesinin yattığı düşünülebilir. Literatürde bu alanda yapılan bazı çalışma sonuçları ise iş doyumunun cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Garcia-Bernal vd., 2005: 279; Yelboğa, 2007: 2; Carvajal ve diğerleri, 2018: 1). Bu konuda kamu çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada sosyo-demografik değişkenlerin iş doyum düzeyi üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiş ve ayrıca araştırma cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde çalışanların iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunduğu rapor edilmiştir (Kavak, 2019: 3). Öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada da cinsiyet faktörünün iş doyumunu üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir (Filiz, 2014: 157). Gündoğdu (2018: 111) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin cinsiyet açısından anlamlı farklılık gösteremediği raporlanmıştır.

Crossman ve Abou-Zaki (2003: 368) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet faktörünün iş doyumunu üzerinde belirleyici olduğu bulunmuş, söz konusu çalışmada erkek çalışanlara kıyasla kadın çalışanlarda iş doyumunun daha düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu konuda yapılan farklı araştırmalarda da kadınlar ile karşılaştırıldığı zaman erkeklerde iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Soyer ve Can, 2007: 23; İşcan ve Sayın, 2010: 213). Bu konuda yapılan bir çalışmada ise kadın öğretmenlerde iş doyum düzeyinin erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur (Kumaş ve Deniz, 2010: 127). Literatürde yer alan araştırma sonuçları ile bu araştırmada ulaşılan bulgular arasında benzerlik bulunmamasının temelinde çalışmaların farklı meslek dallarında ve farklı örgüt kültürüne sahip yerlerde çalışan bireyler üzerinde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir.

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin yaş grubu dağılım seviyelerine ilişkin sonuçlar değerlendirildiği vakit içsel doyum ve dışsal seviyesiyle genel iş doyumunun yaş grupları değişkeni açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, içsel ve dışsal doyum düzeyinin büyük yaş gruplarında yer alan öğretmenler lehine yüksek olduğu bulunmuştur. Genel iş doyumunun ise 22-30 yaş grubunda yer alan öğretmenler ile kıyaslandığı zaman 22-30 yaş ve 41-50 yaş grubunda yer alan öğretmenler lehine yüksek olduğu bulunmuştur. Ortaya çıkan bu sonuçlar yaşa paralel olarak öğretmenlerde iş doyumunun arttığını göstermektedir. Bunun temelinde yaşa paralel olarak öğretmenlerde mesleki deneyimin ve işe bağlılık seviyesinin artmasının yatması söylenebilir. Alanyazında bu kavramla yürütülen araştırmalarda da yaş unsurunun iş doyum düzeyi üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Boumans ve diğerleri, 2011: 331; Taylor ve diğerleri, 2013: 1105; Chileshe ve Haupt, 2010: 107). Bunun yanında araştırma sonuçları ile paralellik gösteren benzer çalışmalarda da yaş ve iş doyumunu karşılaştırıldığında pozitif doğrultuda anlamlı ilişki bulunduğu, bu bakımdan yaş ilerledikçe çalışanların iş doyumlarının da arttığı belirtilmektedir (Toker, 2007: 103; Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 84; Özaydın ve Özdemir, 2014: 265).

Literatürde bu konuda yapılan bazı çalışmalarda yaş ile iş doyum düzeyi arasında ters U ilişkisinin olduğu belirlenmiş, bu kapsamda iş görenlerin yaş seviyeleri ilerledikçe algılanan iş tatmin seviyelerinde doğrusal açıdan azalma yaşandığı tespit edilmiş, ancak iş yaşamının sonlarına doğru iş tatmininde tekrar artış yaşandığı vurgulanmıştır (Keser, 2006:106). Literatürde bu konuda yapılan bazı araştırmalarda ise çalışanlarda

yaşın artması ile beraber iş doyum düzeyinin de yükseldiği ya da yaş artışına paralel olarak iş doyumunun azaldığı rapor edilmiştir (Akşit, 2008: 38). Bu konuda yapılan bir çalışmada büyük yaş gruplarında yer alan öğretmenler ile kıyaslandığı zaman 20-25 yaş grubunda yer alan öğretmenlerde iş doyumunun daha yüksek olduğu bulunmuştur (Kumaş ve Deniz, 2010: 123). Pınar ve diğerlerine (2008: 164) göre, yaş faktörü iş doyumunu üzerinde önemli bir belirleyici olabilmektedir. Bunun temelinde insanların yaşlarına göre terfi imkanlarının farklılaşmasının ve yöneticiler ile ilişkilerinin değişiklik göstermesinin yattığı belirtilmektedir. Bunun yanında genç çalışanların örgütten beklentilerinin yüksek olmaması nedeniyle iş doyumlarının düşük olabileceği öngörülmektedir.

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin medeni durumuna göre iş doyum seviyeleri bakımından sonuçlar değerlendirildiği vakit içsel ve dışsal doyum seviyesiyle genel iş doyumunun medeni durum kriterine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, evli öğretmenler ile kıyaslandığı zaman bekar öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum ile genel iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun temelinde bekar öğretmenlere kıyasla evli öğretmenlerin iş yaşamının yanında aile sorumluluklarının daha yüksek olmasının, bu durumun da iş yaşamında tükenmişliği beraberinde getirmesinin yattığı düşünülebilir. Öğretmenleri hedef alan başka bir araştırma da cinsiyet değişkeninin yanında medeni durum kriterinin de iş doyumunu üstünde belirgin etkisinin olduğu raporlanmıştır (Şahin, 2013: 143).

Bu konuda yapılan bir çalışmada sosyo-demografik değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu çalışmada bekar bireyler ile kıyaslandığı zaman evli çalışanlarda iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Evli çalışanlarda iş doyumunun yüksek olmasının temelinde maddi olarak sorumluluklarının daha yüksek olmasının ve işi bırakma olasılıklarının düşük olmasının yattığı belirtilmiştir (Önem, 2018: 40). Kaya (2007: 368) tarafından bu konuda yapılan başka bir çalışmada da bekar bireylere kıyasla iş yaşamında evli çalışanlarda iş doyumunu seviyesinin daha yüksek olduğu tespit edilmektedir. İşcan ve Sayın (2010: 213) ise yürüttükleri çalışmada medeni durum kriterinin iş doyumunu üstünde algılanabilir bir seviyede etkisi olduğu rapor edilmiş, söz konusu çalışmada evli bireyler ile kıyaslandığı zaman boşanmış ya da bekar çalışanlara iş doyum düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin eğitim durumu bakımından algılanan iş doyum seviyeleri ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde içsel ve dışsal doyum düzeyi ile genel iş doyumunun eğitim durumu seviyesine göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenler ile kıyaslandığı zaman lisans mezunu öğretmenlerde iş doyumunun daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun temelinde eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin mesleki beklentilerinin de yükselmesinin, buna karşılık mesleki beklentilerinin karşılanmamasının yattığı düşünülebilir.

Literatürde yer alan araştırmalara göre çalışanların eğitim düzeylerine bağlı olarak beceri ve ilgilerinin, bakış açıları ve beklentilerinde değişiklikler olduğu görülmektedir. Bunun yanında eğitim düzeyi ile birlikte iş yaşamından beklentilerin arttığı da görülmektedir. Söz konusu unsurların iş doyumunu etkilemesi muhtemel bir sonuçtur. Nitekim bu alanda yapılan çalışma sonuçları da eğitim düzeyinin iş doyum düzeyini etkilediğini göstermektedir (Sönmez, 2014: 41; Barutcu ve Ağca, 2012: 219).

Crossman ve Abou-Zaki (2003: 368) tarafından bu konuda yapılan bir çalışmada iş doyumundaki artış ve azalma üzerinde eğitim durumunun önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada eğitim seviyesi yükseldikçe çalışan kişilerin işten aldıkları memnuniyetin de yükseldiği, buna karşılık eğitim düzeyi azaldıkça çalışanlarda iş doyumunun da azaldığı tespit edilmiştir. Pınar ve diğerleri (2008: 161) tarafından yürütülen araştırmada da eğitim düzeyinin iş doyumunu etkileyen temel değişkenler arasında olduğu rapor edilmiştir. Çelebi (2014: 20) tarafından yapılan araştırmada da eğitim düzeyiyle işten alınan doyum arasında pozitif yönelimli anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Bunun temel nedeni olarak eğitim düzeyi arttıkça çalışanların kariyer yapma ve terfi etme olanaklarının da artmasının yattığı belirtilmiştir. Bunun yanında eğitim düzeyinin artması işten alınan doyumunu yükselten faktörler arasında olduğu rapor edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin gelir durumu bakımından iş doyum seviyelerinin sonuçları değerlendirildiği vakit içsel ve dışsal doyum seviyesi ile genel iş doyumunun gelir durumu faktörü bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Böyle bir sonucun meydana gelmesinin sebebi olarak öğretmenlerin gelir düzeylerinden benzer derecede memnun olmalarının yattığı düşünülebilir. Literatürde bu alanda yapılan bazı çalışma sonuçları ise çalışanlarda ücret algısının iş doyumunu üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Bozkurt ve Bozkurt'a (2008: 6) göre,

çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücreti yeterli buldukları takdirde iş doyumları yükselmektedir. Bunun yanında çalışanların aldıkları ücreti diğer insanların aldıkları ücret ile karşılaştırma eğilimleri bulunmaktadır. Yapılan kıyaslama sonunda kişi hak ettiği ücreti almadığını düşündüğü zaman iş doyumunu azalmaktadır.

Literatürde yer alan araştırma bulguları da maaş ve iş doyum seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada çalışanların ücret tatmin seviyeleri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Söz konusu çalışmada ücret tatmini ve iş doyum seviyesi arasında pozitif doğrultuda anlamlı ilişkiler olduğu görülmüş, bu açıdan çalışanların ücret tatmin seviyeleri yükseldikçe iş doyumlarının da arttığı tespit edilmiştir (Aydoğmuş, 2022: 3). Farklı meslek dallarında yer alan kişiler üstünde bu konuda yapılan diğer bir çalışmada iş yaşamında bireylerin ücretlerinden memnun olma düzeylerinin iş doyumunu doğrudan etkileyen bir unsur olduğu rapor edilmiştir (Çalış, 2020: 4).

Aydın (2006; 1) tarafından yapılan çalışmada kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel ve resmi genel lise öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, resmi lise öğretmenlerinin ücret azlığı ve terfi olanaklarındaki kısıtlılıktan dolayı özel lise öğretmenlerinden fazla iş doyumсуuzluğu yaşadıkları bulunmuştur. Karaman ve Altunoğlu'nun (2007: 109) yaptığı bir çalışmada ise eğitim çalışanlarının iş doyum düzeylerine etki eden unsurlar incelenmek istenmiş, söz konusu çalışma farklı bölümlerde görev yapan 138 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonunda ücret unsurunun eğitim çalışanlarında iş doyumunu doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer aldığı tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdemine göre iş doyum seviyeleri bakımından sonuçlar değerlendirildiği vakit içsel ve dışsal doyum seviyesi ile genel iş doyumunun mesleki kıdem değişkeni bakımından değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, mesleki kıdemleri arttıkça öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum ile genel iş doyum düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Bunun temelinde mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin iş tecrübelerinin artmasının, bunun yanında işten ayrılma eğilimlerinin azalmasının olduğu düşünülebilir. Alanyazında bu alanda yapılan benzer çalışma sonuçları da iş doyum düzeyinin mesleki kıdem faktörü bakımından anlamlı bir değişkenlik gösterdiği tespit edilmektedir (Özkaya ve

diğerleri, 2008: 174; Karataş ve Güleç, 2010: 82). Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda bu araştırmada elde edilen bulgulara benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmekte olup, söz konusu çalışmalarda mesleki kıdemi arttıkça çalışanların iş doyum seviyelerinin de arttığı raporlanmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 269; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 132).

5.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi

Yapılan bu çalışmaya katılan öğretmenlerde hizmetkar liderlik algı düzeyine ilişkin bulgular incelendiği zaman, öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu, bu kapsamda okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışı sergileme düzeylerinin yükseğe yakın olduğu bulunmuştur. Bu konuda sınıf öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışı sergileme düzeylerinin yeterli olmadığı bulunmuş, söz konusu çalışmada okul müdürlerinin yüksek mesleki donanım ve iş birliği becerisine sahip olmalarının hizmetkar liderlik davranışını olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmıştır (Temiz, 2016: 1). Gündoğdu (2018: 106) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının orta düzeyde olduğu rapor edilmiştir. Çoban (2019: 7) tarafından bu konuda yapılan ve öğretmenler üstünde yapılan diğer bir çalışmada ise öğretmenlerde hizmetkar liderlik algısının orta düzeyin üstünde olduğu rapor edilmiştir.

5.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından ele alındığı zaman hizmetkar liderlik algılarının cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında kadın ve erkek öğretmenlerin benzer örgüt iklimine sahip olan okullarda görev yapmalarının etkili olduğu düşünülebilir. Araştırma bulguları ile benzerlik gösteren bir araştırmada sağlık çalışanlarında hizmetkar liderlik algısının sosyo-demografik faktörler bakımından incelenmesi hedeflenmiş, çalışmanın sonunda çalışanlarda hizmetkar liderlik algısının sosyo-demografik kriterlere göre incelenmesi hedeflenmiş, araştırmanın sonucunda çalışanlarda hizmetkar liderlik algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür (Demirel, 2017: 55). Bu konuda yapılan ve özel sektör çalışanları üstünde sürdürülen diğer bir araştırmada sosyo-demografik kriterler içinde yer alan cinsiyet faktörünün çalışanların hizmetkar liderlik algıları üzerinde belirleyici

olmadığı bulunmuştur (Eren, 2017: 62). Bayram (2020: 123) yürüttüğü çalışmada hizmetkar liderlik algısı ile çalışanlarda iş doyum düzeyini etkileyen unsurları ele aldığı çalışmada hizmetkar liderlik algısının cinsiyet kriteri bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Arslan (2021: 61) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarını etkileyen değişkenlerin incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada cinsiyet faktörü bakımından incelendiği vakit öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının anlamlı seviyede farklılık göstermediği görülmüştür.

Alanyazında yer alan bazı araştırma bulgularında ise hizmetkar liderlik algısının cinsiyete göre farklılaştığını göstermektedir. Bu konuda öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının cinsiyete bakımından anlamlı seviyede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sözü edilen bu çalışmada erkek öğretmenler ile kıyaslandığı zaman kadın öğretmenlerde hizmetkar liderlik algısının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Gündoğdu, 2018: 111). Çoban (2019: 63) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan farklı bir çalışmada öğretmenlerin genel hizmetkar liderlik algılarının cinsiyet bakımından anlamlı seviyede farklılık göstermediği, buna karşı mütevazilik ve sorumlu yöneticilik alt boyutuna ilişkin algı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin yaş grupları bakımından değerlendirildiği vakit hizmetkar liderlik algı seviyesinin yaş grupları bakımından anlamlı seviyede farklılık gösterdiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, yaş grupları yükseldikçe öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının da yükseldiği bulunmuştur. Benzer şekilde hizmetkar liderlik alt boyutları bakımından algı seviyelerinin de büyük yaş gruplarında yer alan öğretmenler açısından yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun temelinde öğretmenlerin yaşları arttıkça yönetim ile iletişim becerilerinin de gelişmiş olmasının yattığı düşünülebilir. Literatürde bu alanda yapılan bazı araştırmalarda ise bu çalışmada ulaşılan bulgular ile paralellik göstermeyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Demirel (2017: 56) tarafından bu konuda yapılan bir çalışmada yaş gruplarına göre çalışanların hizmetkar liderlik algılarının anlamlı seviyede farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Eren (2017: 65) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise özel sektörde çalışan bireylerde yaş gruplarına göre hizmetkar liderlik algısının anlamlı seviyede farklılık göstermediği bulunmuştur. Bayram (2020: 123) tarafından yapılan bir çalışmada ise çalışanların hizmetkar liderlik algıları ile iş doyum

düzelelerini etkileyen demografik unsurların incelenmesi amaçlanmış, söz konusu araştırmada çalışanların yaş gruplarına göre hizmetkar liderlik algılarının anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.

Gündoğdu (2018: 114) tarafından yapılan çalışmada ise bu araştırmada ulaşılan bulguların aksine yaş arttıkça öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının azaldığı bulunmuştur. Yapılan bu çalışmada ulaşılan bulguların alanyazında yer alan çalışmalar ile paralellik göstermemesinin sebebi olarak araştırmaların farklı örgüt kültürüne sahip okullarda yürütülmesi şeklinde düşünülebilir. Bununla beraber alanyazında bulunan araştırmaların, örgüt kültürünün çalışmalarda liderlik algısı üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Setyaningrum, 2017: 554; Lee ve diğeri, 2018: 43; Harwiki, 2013: 876).

Medeni durum değişkenine göre ele alındığı zaman yapılan bu araştırmada hizmetkar liderliğin dürüstlük ve yönetim becerisi alt boyutlarına ilişkin algı düzeyinin öğretmenlerin medeni durumları bakımından anlamlı seviyede farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre bekar öğretmenler ile kıyaslandığı zaman evli öğretmenlerin dürüstlük ve yönetim becerisi alt boyutlarına ilişkin algılarının daha yüksek seviyede olduğu bulunmuştur. Alanyazında bu alanda yapılan bazı çalışmalarda ise medeni durum değişkeninin hizmetkar liderlik algısı üzerinde belirleyici olmadığı raporlanmıştır. Bu konuda sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada evli ve bekar çalışanların hizmetkar liderlik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir (Demirel, 2017: 57). Özel sektör çalışanları arasında bu konuda yapılan başka bir araştırmada, sosyo-demografik faktörler bakımından hizmetkar liderlik algısının incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada medeni durum değişkeni bakımından hizmetkar liderlik algılarının anlamlı seviyede farklılık göstermediği bulunmuştur (Eren, 2017: 68).

Öğretmenler üzerinde bu konuda yürütülen farklı bir çalışmada da öğretmenlerin hem hizmetkar liderlik algılarının hem de hizmetkar liderlik alt boyutları bakımından algı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Çoban, 2019: 64). Bayram (2020: 123) tarafından yapılan araştırmada demografik değişkenlerin hizmetkar liderlik algısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmış, öğretmenler üzerinde yapılan çalışmanın sonunda öğretmenlerin hizmetkar liderlik algı seviyelerinin medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği belirlenmiştir. Arslan (2021: 61) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da

öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının medeni durumları bakımından anlamlı düzeyde farklılık göstermediği rapor edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre ele alındığı zaman hizmetkar liderlik algılarının eğitim seviyesi değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan öğretmenler ile kıyaslandığı zaman lisans mezunu öğretmenlerin hem ölçek alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin hem de genel hizmetkar liderlik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın temelinde öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okul yöneticileri ile ilişkilerinin birbirlerinden farklı olmasının temelini oluşturduğu düşünülebilir. Bu konuda yapılan bir araştırmada gruplar arasında anlamlı farklılık olmamakla beraber, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların hizmetkar liderlik algılarının azaldığı tespit edilmiştir (Demirel, 2017: 58).

Eren (2017: 68) tarafından yapılan araştırmada demografik unsurların hizmetkar liderlik algısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre çalışanların hizmetkar liderlik algılarının anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Ünal (2020: 1) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin algıladıkları hizmetkar liderlik tarzının bazı demografik unsurlara göre incelenmesi amaçlanmış, söz konusu araştırma 406 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı raporlanmıştır.

Bu konuda yapılan çalışmaya katılan öğretmenlerin gelir düzeylerine göre hizmetkar liderlik algılarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulunmuş, gruplar arasındaki farklılığın sadece yönetim becerisi alt boyutunda olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlara göre, 3000-7000 TL ve 9001-11000 TL aylık gelir durumu olan katılımcıların yönetim becerisi algı düzeylerinin 7001-9000 TL aylık gelir durumu olan katılımcılardan anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmüştür. Alanyazında hizmetkar liderlik algısının gelir düzeyi kriterine göre ele alındığı araştırmalar sınırlı olmakla birlikte, bu konuda yapılan ve öğretmenler üzerinde yürütülen bir çalışmada öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının eğitim durumları bakımından anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Çoban, 2019: 79).

Yapılan bu araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ele alındığı zaman hizmetkar liderlik algılarının mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı düzeyde

farklılık gösterdiği bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, meşki kıdemi yükselen öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının da arttığı bulunmuştur. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda ise mesleki kıdem değişkeninin çalışanların hizmetkar liderlik algıları üzerinde belirleyici olmadığı rapor edilmiştir (Demirel, 2017: 59; Eren, 2017: 77).

Öğretmenler arasında bu konuda yapılan farklı bir araştırmada sosyo-demografik unsurların hizmetkar liderlik algısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi hedeflenmiş, çalışmanın sonunda mesleki kıdem değişkeni bakımından ele alındığı vakit öğretmenlerin hizmetkar liderlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Gündoğdu, 2018: 116). Çoban (2019: 67) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan diğer bir çalışmada da öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının medeni durumları bakımından anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulunmuştur. Aynı araştırmada öğretmenlerin hizmetkar liderlik alt boyutları bakımından algı düzeylerinin de medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Bayram (2020: 125) tarafından yapılan çalışmada da sosyo-demografik değişkenlere göre öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdem bakımından hizmetkar liderlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Arslan (2021: 63) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı raporlanmıştır.

5.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Verilerin Değerlendirmesi

Yapılan bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin hizmetkar liderlik algı seviyeleriyle genel iş doyum seviyeleri arasında pozitif doğrultuda anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla beraber hizmetkar liderlik alt boyutları ile içsel ve dışsal doyum düzeyi arasında pozitif doğrultuda anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

5.6. Diğer Araştırmalarla Karşılaştırma

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışı sergileme seviyeleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumlarının da yükseldiği görülmüştür. Hizmetkar liderliğin iş doyumunu arttırmasının temelinde bu liderlik tarzında çalışanların geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve ihtiyaçlarının karşılanmasının yattığı düşünülmektedir (Akdöl, 2015: 3).

Literatürde bu konuda yapılan farklı çalışmalarda da hizmetkar liderlik davranışının çalışanlarda iş doyumunu arttıran bir unsur olduğu bulunmuştur (McCann ve diğerleri, 2014: 28; Ding ve diğerleri, 2012: 208; Tischler ve diğerleri, 2016: 1). Aslan (2020: 196) tarafından bu konuda yapılan çalışmada hizmetkar liderlik algısı iş doyumunu arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Özel sektörde yapılan çalışmanın sonunda hizmetkar liderlik algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişki olduğu bulunmuş, bunun yanında hizmetkar liderlik ve iş doyumunu ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Akdöl (2015: 146) tarafından yapılan araştırmada özel sektörde çalışanların hizmetkar liderlik algı seviyeleriyle iş doyum seviyeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmada hizmetkar liderlik alt boyutları ile çalışanların iş doyumları arasında pozitif doğrultuda anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Demirel (2017: 1) tarafından yapılan araştırmada sağlık çalışanlarında algılanan hizmetkar liderliğin iş doyumunu ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu araştırmaya yaş ortalaması 18'in üzerinde olan 100 sağlık çalışanı katılmıştır. Çalışmanın sonunda çalışanların hizmetkar liderlik algı düzeyleri ile iş doyum seviyeleri arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Eren (2017: 3) tarafından yürütülen araştırmada özel sektör çalışanlarında hizmetkar liderlik algısını etkileyen unsurların incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada katılımcıların hizmetkar liderlik algı düzeyleri ve iş doyum seviyeleri arasında pozitif doğrultuda anlamlı ilişkinin varlığı görülmüştür. Yener-Demircan (2021: 4) tarafından yapılan araştırmada kamu çalışanlarında hizmetkar liderlik algısı ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi hedeflenmiş, çalışmanın sonunda çalışanların hizmetkar liderlik algı düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Gündoğdu (2018: 4) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerde algılanan yönetici liderlik tarzları ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada algılanan hizmetkar ve dönüştürücü liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Çoban (2019: 7) tarafından bu konuda yapılan ve öğretmenler üstünde yapılan farklı bir araştırmada, öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu çalışma 326 öğretmen üzerinde

yürütölmüş olup, öğretmenlerin hizmetkar liderlik algı düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif doğrultuda anlamlı ilişki olduğu görölmüşdür. Aynı çalışmada hizmetkar liderlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeyinin de iş doyumunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.



SONUÇ

Bu çalışmanın sonunda sınıf öğretmenlerinde algılanan hizmetkar liderlik düzeyi ile iş doyumunu arasında pozitif doğrultuda anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde hizmetkar liderlik alt boyutları ile içsel ve dışsal doyum arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Sosyo-demografik değişkenlere göre ele alındığı vakit öğretmenlerin iş doyumlarının yaş grubu, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği, buna karşılık iş doyumunun cinsiyet ve aylık gelir düzeyi değişkenlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bununla beraber öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının yaş grubu, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, mesleki kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği, buna karşılık hizmetkar liderlik algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilecektir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

- 1- İlkokul müdürü ve sınıf öğretmenleri arasındaki güç mesafesini azaltmaya yönelik uygulamalar yapılabilir.
- 2- Sınıf öğretmenlerinin iş doyumuna ulaşabilmeleri için modern, öğretmen odaklı, kendini geliştirebilen ve konforlu bir hizmet sunabilen ilkokul müdürleri yetiştirmek için akademik ve hizmet içi katkı sağlanabilir.
- 3- Hizmetkar bir ilkokul müdürü sınıf öğretmenlerinin ihtiyaçlarına odaklanabilir ve okulun vizyonunu belirlerken sınıf öğretmenlerinin vizyonunu da dikkate alabilir. Ayrıca öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vererek, öğretmenlere bireysel olarak ilgi gösterebilir. Gücünü ve yetkisini öğretmenlerinin faydasına kullanabilir.
- 4- Hizmetkar bir ilkokul müdürü, okulda öğrenmeyi ve gelişimi özendirerek ortak değerlere dayanan bir kültür oluşturabilir, karar alma sürecine öğretmenlerin katılımını sağlayabilir ve sorunların farkına vararak bu sorunları öğretmenlerle beraber çözmeye çalışabilir. Ayrıca sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine önem verebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1- Bu araştırmada ilkokul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla sınıf öğretmenlerinin iş doyum algıları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılacak çalışmalarda hizmetkar liderliğin farklı becerilerle ilişkisine ya da iş doyum kavramının farklı beceriler ile ilişkisine bakılabilir.
- 2- Bu çalışma kamu kurumlarındaki sınıf öğretmenlerini örneklem olarak aldığı için özel kurumlarda da bu konu üzerine çalışılabilir ve ayrıca özel okullar ile devlet okulları karşılaştırılabilir.
- 3- Örneklem grubu artırılarak tüm Türkiye'de uygulanabilir ya da farklı illerde benzer çalışmalar yapılabilir. Bu sayede yeni yapılacak çalışmalarda elde edilen bulgular karşılaştırılabilir.
- 4- Resmi okullardaki sınıf öğretmenlerini örneklem olarak alan bu çalışma farklı meslek gruplarında da uygulanabilir.

- 5- Bu çalışma nicel yöntemlerle yapıldığı için benzer çalışmalar nitel yöntemler ile desteklenerek yapılabilir.
- 6- Hizmetkar liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişki farklı ölçekler kullanılarak araştırma yapılabilir.
- 7- Cinsiyet, yaş, ücret, kıdem ve medeni durumu konu edinmek yerine farklı demografik özellikler ile de karşılaştırmalar yapıp, aradaki ilişki bulunabilir.



KAYNAKÇA

- Akbulut, B. (2015). *Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkar liderliğin iş tatminine etkisi: bilişim sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akhan, A.G. (2018). *Hizmetkâr liderliğin motivasyona etkisi: Gross market örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Akpınar, B. (2017). Program Geliştirmenin Felsefi Temelleri, B. Oral ve T. Yazar içinde, *Eğitimde Program Geliştirme ve Değerlendirme*. Ankara: Pegem.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati.
- Akyol, Y. (2018). *Örgütsel iletişimin kalitesi ve hizmetkar liderlik anlayışı arasındaki ilişki üzerine Kayseri ilinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2): 191-205.
- Akyüz, B. (2016). *Yönetimde Hizmetkar Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1): 38-44.

- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumunu üzerine etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, N. (2021). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Aslan, H. (2020). Hizmetkâr Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracı Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 196-212.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6): 31-51.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarını çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aydın, D. (2006). *Eğitim kurumları çalışanlarında iş doyumunu* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğmuş, Ö. G. (2022). *Örgütsel adalet algısı, ücret ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 1-12.
- Bakan, İ ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (23): 35-59.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkar liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(1): 229-249.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem

- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3): 127-148.
- Barbuto Jr, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300-326.
- Barlı, Ö. (2005). *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*. Ankara: Atlas.
- Barutcu, M. ve Ağca, A. (2012). Kamu Kuruluşlarında Muhasebe Çalışanlarının İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Kumluca Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1): 217-231.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal.
- Baycan, F. A. (1985). *Farklı gruplarda çalışan kişilerde iş doyumunun bazı yönlerinin analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Baykal, A. N. (2009). *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Sistem.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 291-310.
- Bayram, Y. (2020). *Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Bektaş, H. (2003). *Doyum düzeyi farklı olan öğretmenlerin psikolojik belirtilerinin karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.

- Bota, O. A. (2013). Job satisfaction of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 83: 634-638.
- Boumans, N. P., De Jong, A. H. ve Janssen, S. M. (2011). Age-Differences in Work Motivation And Job Satisfaction. The Influence of Age on The Relationships Between Work Characteristics And Workers' Outcomes. *The International Journal of Aging And Human Development*, 73(4): 331-350.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 1-18.
- Bülbül, S. (2016). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: Bir kamu kurumunda uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, E. A., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Canatan, K. (2009). Geleneksel Siyaset ve Devlet Felsefesinin Bir Yorumu Olarak “Siyasetname” -Büyük Devlet Adamı Nizamülmülk’ün Devlet ve Siyaset Anlayışı Üzerine-, *Turkish Studies*, 4(7), 194-220.
- Carvajal, M. J., Popovici, I. ve Hardigan, P. C. (2018). Gender Differences in The Measurement of Pharmacists’ Job Satisfaction. *Human Resources For Health*, 16(1): 1-8.
- Cevizci, A. (2016). *Eğitim Felsefesi*. İstanbul: Say.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul: Mor ve Ötesi.
- Chang, H. (2011). A study of the relationships between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools. *School Leadership and Management*, 31(5): 491-515.
- Chileshe, N. ve Haupt, T. C. (2010). The Effect of Age on The Job Satisfaction of Construction Workers. *Journal of Engineering, Design And Technology*, 8(1): 107-118.
- Crossman, A. ve Abou-Zaki, B. (2003). Job Satisfaction And Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4): 368-376.

- Çalış, M. C. (2020). *Ücretleme sisteminin çalışanların kurumsal bağlılığına ve iş tatminine etkisi: Adıyaman ili örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelebi, A. (2001). Risk ve Olumsuzluk: Sosyal Teori-Sosyal Felsefe İlişkisini Anlamaya Yönelik İki Anahtar Kavram. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56(1): 23-52.
- Çelebi, Y. (2014). *Hemşirelik mesleğinde tükenme ve meslek iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı.
- Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
- Çevik, S. ve Akoğlan Kozak, M. (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik. *11. Ulusal Turizm Kongresi*. Kuşadası.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü – İş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, S. (2017). *Hastanelerde hizmetkar liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerine olan etkilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Develi, H. (2006). *Yusuf Has Hacip/Kutadgu Bilig*. İstanbul: Alkım.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir*

- Araştırma*, (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dinç Özcan, E. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta
- Dinçer, M. K., Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (28): 59-71.
- Dinçer, M.K. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2): 2-18.
- Ding, D., Lu, H., Song, Y. ve Lu, Q. (2012). Relationship of Servant Leadership And Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *IBusiness*, 4(03): 208-215.
- Dur, Ş. (2019). *Sınıf öğretmenlerinde iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duyan, E. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*. 49(1), 1-32.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 35-52.
- Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179): 341-360.
- Elbir Ö. (2006). *Motivasyon araçlarının iş tatmini üzerine etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdem, A. T ve Tutar, H. (2020). *Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve-SPSS uygulamaları*. Ankara: Seçkin.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol.
- Erdoğan, E. ve Erdem, R. (2017). Hemşirelerin bireysel sosyal sorumluluk düzeyleri ile yaşam doyumunun demografik değişkenlere göre araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(28): 239-312.

- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, F. (2017). *Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Evkaya, C. (2019). *Lise öğretmenlerinde iş etiği ve iş tatmini algısının karşılaştırmalı analizi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Enstitüsü, Sakarya.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, İstanbul: Alfa Basım.
- Fiedler, F. E. & Garcia, J. E. (2005). Leadership in a Non-linear World. *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, 185-203.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23): 157-172.
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. ve Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review*, 20(4): 279-288.
- 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*, 9(1): 1-11.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gökçe, F. (2011). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri. *Eğitim Fakültesi Dergisi* 24(2): 317-334.

- Greenleaf, R.K. (2008). *The Servant as Leader*. USA: The Robert K. Greenleaf Center.
- Gül, İ. ve Türkmen, F. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3): 5515-5529.
- Gündoğdu, G. (2018). *Liderlik tarzlarının özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ve motivasyonları üzerindeki etkileri: Görgül bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior And Employees Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12): 876-885.
- Hayden, R. W. (2011). *Greenleaf's "best test" of servant leadership: A multi-level analysis* (Unpublished PhD Dissertation). The University of Nebraska-Lincoln.
- Hazer, O., Buğday, E. B. ve Aslan, Ö. (2011). Measuring The Job Satisfaction Level Of Housekeeping. *International Journal of the Humanities*, 8(11): 10-19.
- Hesapçıoğlu, M. (1988). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- Hill Jr, V. A. (2008). *Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Effects of Servant Leadership* (Doctoral dissertation). Capella University.
- Hoy, K. M. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (S. Turan. Çev.). Ankara: Nobel.
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How To Become A Servant Leader*. USA: Crown Business.
- Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Eğitim.

- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 1-23.
- İş, E. ve Balcı, S. (2017). Okul Müdürlerinin (ilkokul-Ortaokul-Lise) Hizmetkâr Liderlik Davranış Boyutlarının Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(50): 517-529.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1): 19-42.
- Karabacak, G. (2013). *İş- aile çatışmasının iş ve yaşam doyumuna etkilerin iş stresi ve algılanan sosyal destek açısından otel personeli üzerinde incelenmesi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Karaca, B. ve Balcı, V. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları ile Özel Okullar Karşılaştırması. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1): 33-40.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8):97-117.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1): 109-120.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 74-89.

- Kavak, B. (2019). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 355-372.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Keser, A (2015). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Ekin.
- Ker Dinçer, M. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2): 2-18.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(32): 123-139.
- Laub, J. A. (1999). Assessing The Servant Organization. *Development of The Servant Organizational Leadership (SOLA) Instrument*.
- Lee, K., Kim, Y. ve Cho, W. (2018). A Study on The Relationship Between Servant Leadership, Organizational Culture, And Job Satisfaction in Fitness Clubs. *Sport Mont*, 16(3): 43-49.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (G. Arastaman Çev.). Ankara: Nobel.
- Mahmood, A., Nudrat, S., Asdaque, M. M., Nawaz, A. ve Haider, N. (2011). Job Satisfaction of Secondary School Teachers: A Comparative Analysis of Gender, Urban And Rural Schools. *Asian Social Science*, 7(8): 203-208.
- McCann, J. T., Graves, D. ve Cox, L. (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, And Organizational Performance in Rural Community Hospitals. *International Journal of Business And Management*, 9(10): 28-38.
- MEB. (2014). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. *T.C. Resmi Gazete*, 29072.
- (2022). Öğretmenlik Meslek Kanunu. *T.C. Resmi Gazete*, 31750: 7354.
- Metle, M. (2001). Education, Job Satisfaction And Gender İn Kuwait. *The International Journal Of Human Resource Management*, 12(2): 311- 332.

- Mihelic, K. K, Lipicnik, B. & Tekavcic, M. (2010). "Ethical Leadership". *International Journal of Management & Information Systems. Fourth Quarter, 14(5): 31-42.*
- Mitterer, D. M. (2017). *Servant leadership and its effect on employee job satisfaction and turnover intent* (Doctoral dissertation). Walden University, Washington.
- Morçin, S. E., ve Çarıkçı, İ. H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1): 97-112.*
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Okur, H. (2004). *Yöneticilere Altın Öğütler (İmam Gazali)*. İstanbul: Semerkand.
- Öner, Z. H. (2008). *Hizmetkar Yöneticilik ile İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütsel Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Rollerini* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önem, Ö. (2018). *Hemşirelerin duygusal emek düzeylerinin iş doyumuna etkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1): 39-51.*
- Öter, Ö. M. (2021). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Öter, Ö. M. Ve Dağlı, A. (2020). Hizmetkar Okul Liderliği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(27): 397-423.*
- Özarslan M. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve kişilik tipi ilişkisi: vali yardımcılarına yönelik kuramsal ve uygulamalı bir araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 251-281.
- Özgür, B. B. (2007). *İngilizce öğretmenlerinin iş tatminleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. (2013). Duygular tutumlar ve iş tatmini. A. Ç. Kırel ve O. Ağlargöz (Ed.), *Örgütsel davranış içinde*, 56-87. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkaya, M. O., Yakın, V. ve Ekinci, T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 163-179.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Page, D. & Wong, P.T.P. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile. In *Proceedings of the servant leadership research roundtable 1*(11): 1-13.
- Peretomode, O. (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They the Same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3):13-17.
- Peretomode, V.F. (2012). *Theories of Management. Implications for Educational Administration*. Benin City: Justice Jew Printing and Publishing Global.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2): 151-166.
- Russell, R.R. & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal* 23(3): 145-157.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa.

- Satır, F. (2017). *İşgörenlerin otantik ve hizmetkâr liderlik algulamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*. Ankara: Nobel.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship Between Servant Leadership İn Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour And Customer Satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3): 554-569.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1-2): 55-64.
- Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim.
- Sokoll, S. (2014). Servant Leadership and Employee Commitment To A Supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2): 88-104.
- Soyer, F. ve Can, Y. (2007). İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *TSA*, 11(3): 23-36.
- Sönmez, H. (2014). *Değişim yaşanan örgütlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Spears, L.C. (2004). Practicing Servant Leadership. *Leader To Leader*, (34): 7-11.
- (2010). Character and servant leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1): 143-168.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Eğitim.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem.

- Tanşu M. (2009). *Örgütsel stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi ve sağlık sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taylor, P., McLoughlin, C., Meyer, D. ve Brooke, E. (2013). Everyday Discrimination in The Workplace, Job Satisfaction And Psychological Wellbeing: Age Differences And Moderating Variables. *Ageing & Society*, 33(7): 1105-1138.
- TDK. (2022). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91: 77-103.
- Temiz, E. (2016). *Gereken hizmetkâr liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Thiagaraj, D. and Thangaswamy, A. (2017). Theoretical Concept Of Job Satisfaction – A Study. *International Journal of Research Granthaalayah*, 5(6): 464-470.
- Tischler, L., Giambatista, R., McKeage, R. ve McCormick, D. (2016). Servant Leadership And Its Relationships With Core Self-Evaluation And Job Satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9(1): 1-21.
- Toker B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri- İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.
- Trevino, L. K. & Brown, M. E. (2004). Managing to be Ethical: Debunking five Business Ethics Myths. *Academy of Management Executive*, 18(2): 69-81.
- Tsai, M.-T., & Huang, C. C. (2008). The Relationship Among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and The Three Components of Organizational Commitment: A Study Of Nurses In Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3): 565-581.

- Tulunay Ateş, Ö. ve Buluç, B. (2018). İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(48): 1-30.
- Tunacan, S. ve Çetin C. (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(29): 155-172.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Tüzüner, V. L. (2011). *İnsan Kaynaklar Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme*, İstanbul: Beta.
- Uğurluoğlu, Ö., Durukan Köse, S. ve Köse, T. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkar liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2): 239-262.
- Uludağ, Y. (2017). *İş tatmininde kişilik özelliklerinin ve sosyal ilişkilerin rolü: bir enerji işletmesinde araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*. KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Trabzon.
- Ünal, S. R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Vinod, S. ve Sudhakar, B. (2011). Servant Leadership: A Unique Art of Leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11): 456-467.

- Vries, M. K. (2007). Liderliğin Gizemi, İşletmelerde Liderlik Davranışı (Z. Dicleli Çev.). İstanbul: Mess.
- Wagner, J. A. and Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1(10): 17-32.
- Winston, B. E. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study. *Leadership ve Organization Development Journal*, 25(7): 600-617.
- Yaman, A. (2016). İç Denetiminin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim Dergisi*, (5): 9-16.
- Yaşar, H. (2015). Akademisyenlerin Hizmetkar Liderlik Algıları. *Bozok üniversitesi ilahiyat fakültesi dergisi*, 7(7): 159-180.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 1-18.
- Yener Demircan, D. (2021). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama.
- Yiğit, Ş. (2018). *Sporcularda hizmetkar liderlik ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Adapazarı.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2016) Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 2(2), 75-90.
- Yüksel, İ. (2003). İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1-2): 132-224.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel.



EKLER



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-36648235-605.01-53136952
Konu : Araştırma ve Uygulama İzni
(Selçuk OSANMAZ)

30/06/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Rektörlüğünün 06.06.2022 tarihli ve E.29252 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği; İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yöntemi Tezli Yüksek Lisans programı 520520054 numaralı öğrencisi Selçuk OSANMAZ tarafından Dr. Öğr. Üyesi Ali GURBETOĞLU danışmanlığında; aşağıdaki link üzerinden "Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki" adlı araştırma ve uygulama çalışması için izin talebinde bulunulmuştur.

İlgi yazılar ve ekleri, Bakanlığımızın 21.01.2020 tarihli ve E.1563890 (2020/2) sayılı Genelgesi çerçevesinde Komisyonumuzca incelenmiş olup "araştırmaların, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, gönüllülük esasıyla ve varsa veli onay belgesinin onaylatılması" ve komisyon kararlarında belirtilen veri toplama araçlarının kullanılarak isimleri belirtilen okullarda uygulama ve anket çalışmasının yapılması, yapılan çalışmalarının sonuçlarının birer örneğinin Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü (AR-GE Birimi)'ne gönderilmesi ve çalışmaların bir eğitim öğretim yılını kapsayacak şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Salih KAYGUSUZ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
İlyas ÖZTÜRK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek: İlgi Yazı (1 adet dosya)

LİNK:<https://docs.google.com/forms/d/1FRcNHEVwQjOkogHe0gXJm2TeMnApmEiYV-N1LNh8Gmg/closedform>

Adres : Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye ERZURUM
Telefon No : 0 (442) 234 48 00
E-Posta: arge25@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: H.TEMEL
Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: erzurummeb@meb.gov.tr Faks:4422351032



Sayın katılımcı;

Bu anket formu, *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki*'yi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Vereceğiniz samimi yanıtlar araştırmanın bilimselliğine katkı sağlayacaktır.

Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Ölçeğin hiçbir yerine adınızı yazmanız veya imza atmanız gerekmemektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

İçten katkılarınızı bekleyip, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Selçuk OSANMAZ
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

3. Medeni Haliniz:

Evli Bekâr

5. Branşınız:

Sınıf öğretmeni Branş öğretmeni

7. Aylık Geliriniz:

3000-5000 5000-7000 7000-9000 9000+

7. Kıdeminiz:

1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 25+

8. Bulduğunuz okuldaki çalışma süreniz:

1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 25+

9. Görev yeri (İlçe):.....

2. Yaşınız:

22-30 31-40 41-50 51+

4. Eğitim düzeyiniz:

Ön lisans Lisans Yüksek lisans Doktora

6. Eğitim verilen kademe:

İlkokul Ortaokul

Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği

Madde No	Aşağıda hizmetkar liderlikle ilgili ifadeler yer almaktadır. Her ifade için uygun bulduğunuz seçeneği X işareti ile işaretleyiniz ve lütfen cevapsız soru bırakmayınız.	Hiç Katılmıyorum (1)	Çok az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Büyük Oranda Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)
	Okul Müdürümüz:					
1	Hizmet edilmekten çok hizmet etmeyi sever					
2	Kendisinden önce çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır					
3	Okulun vizyonunu oluştururken çalışanların vizyonunu da dikkate alır					
4	Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışır					
5	Gerektiğinde öğretmenlerle bireysel olarak ilgilenir					
6	Gücünü ve yetkisini çalışanlarının yararına kullanır					
7	Öğretmenlerde öz denetimi geliştirmeye çalışır					
8	Çalışanlarını yeni fikirler geliştirmeleri için teşvik eder					
9	Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur					
10	Görevin iyi bir şekilde yapılması için ihtiyaç duyulan yetkiyi ve desteği verir					
11	Kendisinden çok, çalışanlarının başarılı olmasını ister					
12	Çalışanların görevle ilgili hatalarını, gelişmeleri için birer fırsat olarak görür					
13	Başarıları çalışanlarına mal ederken başarısızlıklarda sorumluluğu kendisi üstlenir					
14	Samimi bir iletişim havası oluşturur					
15	Kendisine rahatlıkla ulaşılabilir					
16	İyi bir dinleyicidir					
17	Emir vermek yerine ikna etmeye çalışır					
18	Öğretmenlerin çalışma şevkini artırmak için çaba harcar					
19	Çalışanlarına değer verir					
20	Doğru olduğuna inandığı işlerin yapılması için risk alır					
21	Görevleri adil bir şekilde dağıtır					
22	Üstlerinden çok çalışanların takdirini kazanmaya çalışır					
23	Başarıyı takdir eder					
24	Bir karşılık beklemeden yardım eder					
25	Öğretmenlerden beklediği davranışları önce kendisi göstererek model olur					

26	Yapılan işin maddi kazanımları kadar manevi kazanımlarının da olması gerektiğini vurgular					
27	Zor günlerinde çalışanlarının yanında olur					
28	Okulda kabul edilmiş değer ve normlara göre davranır					
29	Çalışanların birbirlerine dürüst davrandıkları bir okul kültürü oluşturur					
30	Öğretmenleri karar alma sürecine katar					
31	Okulda ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturmaya çalışır					
32	Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir ortam oluşturur					
33	Okuldaki sorunların farkındadır					
34	Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem verir					
35	Okulun ve çalışanlarının kazanımlarını dengelemeye çalışır					

Kaynakça Bilgisi

Öter, M. Ö. ve Dağlı, A. (2020). Hizmetkâr okul liderliği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(27), 397-423. DOI: 10.26466/opus.749822

MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Lütfen her cümleyi dikkatle okuyunuz. Yaptığımız işten ne derece memnun olduğunuzu, ilgili madde karşısına (X) işareti ile belirtiniz.

S.N.	Sorular	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşyerimde sürekli bir şeylerle meşgul olabilmeme imkânım var.					
2	İşyerimde yalnız başına çalışma fırsatım var.					
3	İşyerimde farklı şeyler yapabilme imkânım var.					
4	Toplumda bir yer bulma durumum var.					
5	Yöneticilerimin elemanlarına karşı davranış tarzı olumludur.					
6	Yöneticilerim karar verme konusunda yeterlidir.					
7	İşyerimde vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme olasılığım vardır.					
8	Sürekliliği olan bir işe sahip olma imkânım var.					
9	İşyerimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatım var.					
10	İşyerimde başkalarına ne yapacaklarını söyleme fırsatım var.					
11	İşyerimde yeteneklerimi kullanabilme fırsatım var.					
12	İşyerimde alınan kararları uygulama fırsatım var.					
13	Yapmış olduğum iş karşılığı aldığım ücret yeterlidir.					
14	Yapmış olduğum işte kariyer yapma fırsatım var.					
15	Yapmış olduğum işle ilgili kendi kararımı verme özgürlüğüm var.					
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme fırsatım var.					
17	Genel olarak uygun çalışma koşullarına sahibim.					
18	Çalışma arkadaşlarım birbirleriyle anlaşmada problem yaşamaz.					
19	Yöneticilerimden yaptığım iyi bir iş karşılığında övgü alırım.					
20	İşimden başarı elde ettiğim duygusundayım.					

Kaynakça Bilgisi

Baycan, F. A. (1985). *Farklı gruplarda çalışan kişilerde iş doyumunun bazı yönlerinin analizi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

← Yanıtla ↶ Tümünü yanıtla → İlet 📁 Arşivle 🗑 Sil ...

Ynt: Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği Kullanım İzni



Ömer Murat ÖTER

17.03.2022 16:38



Kime: Selçuk OSANMAZ

Merhabalar Selçuk Bey.

Tarafımızdan geliştirilen "Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği"ni çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Gönderen: Selçuk osanma

Gönderildi: 7 Mart 2022 P

Kime:

<

Konu: Hizmetkar Okul Liderligi Ölçeği Kullanım İzni

Sayın Hocam,

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Selçuk OSANMAZ. Geliştirmiş olduğunuz Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinizi "*Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki (Erzurum ili Örneği)*" konulu tez araştırmamda kullanabilmek için izninizi rica ediyorum.

Saygılarımla...

Windows için [Posta](#) ile gönderildi

← Yanıtla ↶ Tümünü yanıtla → İlet 📁 Arşivle 🗑 Sil ...

Ynt: Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği Kullanım İzni



Abidin DAĞLI

7.03.2022 17:46



Kime: Selçuk osanmaz; c

Sn. Selçuk OSANMAZ,

Tarafımızdan geliştirilen Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğini çalışmalarınızda memnuniyetle kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar diliyorum. Sevgilerimle.

Doç. Dr. Abidin DAĞLI

Gönderen: Selçuk osanmaz <os>

Gönderildi: 7 Mart 2022 Pazartesi 04:40:17

Kime: Abidin DAĞLI;

Konu: Hizmetkâr Ok

Sayın Hocam,

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Selçuk OSANMAZ. Geliştirmiş olduğunuz Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeğinizi "*Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki (Erzurum İli Örneği)*" konulu tez araştırmamda kullanabilmek için izninizi rica ediyorum.

Saygılarımla...

Windows için [Posta](#) ile gönderildi

↩ Yanıtla ↩ Tümüünü yanıtla → İlet 📁 Arşivle 🗑 Sil ...

Re: Ölçek İzni



Asli Baycan <[redacted]>
9.03.2022 22:48



Kime: Selçuk osanmaz

Kullanabilirsiniz

iPhone'umdan gönderildi

Selçuk osanmaz <[redacted]> şunları yazdı (9 Mar 2022 21:14):

Sayın Hocam,

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Selçuk OSANMAZ. Türkçe uyarlamasını geliştirmiş olduğunuz Minnesota İş doyum Ölçeğinizi "*Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki (Erzurum İli Örneği)*" konulu tez araştırmamda kullanabilmek için izninizi rica ediyorum.

Saygılarımla...

[Android için Outlook'u edinin](#)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Selçuk OSANMAZ

Meslek: Sınıf Öğretmeni

Lisans Eğitimi

2003-2007 Karadeniz Teknik Üniversitesi- Fatih Eğitim Fakültesi- Sınıf Öğretmenliği

2013-2016 Anadolu Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi- Kamu Yönetimi

2019-2023 İstanbul Üniversitesi- Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi- Coğrafya

Yüksek Lisans Eğitimi

2021-2023 İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü- Eğitim Yönetimi

Mesleki Deneyim

2007-2010 Erzurum/Oltu Çeşitli Okullar- Ücretli ve Vekil öğretmenlik

2010-2011 Van/Çaldıran/Han- Sınıf Öğretmeni

2011-2012 Van/Çaldıran/Han- Müdür Yardımcısı

2012-2013 Van/Çaldıran/Han- Okul Müdürü

2013-2014 Erzurum/Oltu/İnci- Müdür Yetkili Öğretmen

2014-2015 Erzurum/Oltu/ Atatürk İlkokulu Sınıf Öğretmeni

2015-2016 Erzurum/Oltu/ Yasin Haşimoğlu İlkokulu Sınıf Öğretmeni

2016-2021 Erzurum/Oltu/ 25 Mart İlkokulu Sınıf Öğretmeni

2021- Erzurum/Oltu/ Şehitler İlkokulu Sınıf Öğretmeni