



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU  
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

**Orhan ÇOBAN**

**DENİZLİ-2019**

**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI**  
**İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

**Orhan ÇOBAN**

**Danışman**

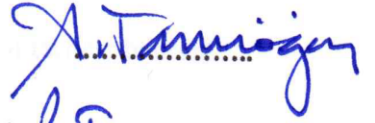


**Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN**



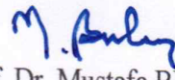
## JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

### İMZA

Başkan : Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN   
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN   
Üye : Doç. Dr. Pürkan Nuri TOK 

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 02/05/2019 tarih ve 19/8.. sayılı kararı ile onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi;
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu;
- Başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu;
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi;
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı;
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



**Orhan ÇOBAN**

*CANIM EŐİME,  
KIZIMA, OĞLUMA  
VE CAN DOSTUM MEHMET GÖKÇE'YE*

## TEŞEKKÜRLER

Öncelikle bana hayat boyu her konuda desteklerini ve sevgilerini eksik etmeyen aileme teşekkürlerimi iletirim.

Yüksek lisans tezim boyunca desteğini ve emeğini hiç esirgemeyen, beni her zaman motive eden çok değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN' e teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca gerek dersleri gerekse de destekleri ile bana büyük katkıları olan Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e, Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU'ya ve Doç. Dr. Türkay Nuri TOK'a teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Erhan DÖNMEZ'e, Cihan KOCABAŞ'a ve Bahar Çağrı ŞAN'a, Jüri üyelerine ve araştırmaya katılan bütün öğretmenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Bütün yaşamım boyunca her anımda benimle beraber olan ve beni hep destekleyen tüm sevdiklerime teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum...

Orhan ÇOBAN

## ÖZET

### **Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler**

ÇOBAN, Orhan

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi,  
Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN

Mart, 2019, 151 sayfa.

Bu araştırma öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, 2018 yılı Denizli ili Pamukkale ilçesindeki 326 öğretmenden alınan anketlerden elde edilen verilerden sağlanmıştır. Araştırma verilerinin analizi için demografik bilgi dağılımı frekans- yüzdeler kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için uygulanan Skewness ve Kurtosis (Basıklık&Çarpıklık) katsayısı sonucunda parametrik Independent Samples T test, One-Way Anova testleri uygulanmıştır. Ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Ortaokul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki büyüklüğünü ölçmek için Regresyon Analizi testi kullanılmıştır.

Öğretmen algılarına göre Hizmetkâr liderliğin en güçlü yüksek puan hesap verilebilirlik boyutu olurken en düşük puan affetme algısı olmaktadır. Katılımcılarda iş doyumunun en yüksek puan içsellik boyutu olurken en düşük puan dışsallık algısı olmaktadır. Hizmetkâr liderlik ve alt boyutları cinsiyet, çocuk sayısı ve en son çalıştığı kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterirken; iş doyumu ve alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde Hizmetkâr liderlik ile iş doyumunun dışsallık alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, hizmetkâr liderlik ölçeğinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile iş doyumu ölçeğinin dışsallık alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Diğer boyutlar arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece mütevazilik ve



sorumlu yöneticilik değişkeninin iş doyumunu üzerinde önemli (anlamalı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler önemli bir etkiye sahip değildir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu.

## **ABSTRACT**

### **The Relationship between Servicing Leadership Behavior of the School Managers and Teachers' Job Satisfaction**

ÇOBAN, Orhan

Master Dissertation In Educational Management

Advisor: Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

March, 2019, 151 pages.

This research was aimed to determine the relationship between secondary school principals 'servant leadership behaviors and teachers' job satisfaction according to teachers perception. The data was obtained from the surveys of 326 teachers from Pamukkale, Denizli in 2018 year. Demographic information distribution frequency-percentage was used in the analysis of the research data. In order to determine whether the data is distributed normally, the result of Skewness and Kurtosis coefficient was applied as parametric Independent Samples T test and One-Way Anova tests. The Pearson Correlation test was used to determine the relationship between the servant leadership behaviors of secondary school managers and teachers' job satisfaction. Regression analysis test was used to measure the relationship between the servant leadership behaviors of secondary school managers and the job satisfaction of the teachers.

The strongest perception of the servant leadership is the accountability dimension, while the lowest perception is the perception of forgiveness. The strongest perception of job satisfaction is the inner dimension, while the lowest perception is the perception of externality. While servant leadership and its sub-dimensions differ from one another according to gender, number of children and the type of institution where they have worked recently; no significant difference in job satisfaction and sub-dimensions has been observed. When the relationship between the scales and their sub-dimensions were to be examined, there was a moderate positive relationship between servant leadership and the externality sub-dimension of job satisfaction, a modest positive relationship between the sub-dimensions of modest and responsible management of the servant leadership scale and the externality sub-dimension of the job satisfaction scale. There is a weak positive relationship between the other dimensions. It was observed that the job satisfaction of secondary school teachers showed a significant correlation with sub-dimensions of servant leadership scale. When the t-test results of the significance of the regression analysis are examined, it is seen

that only modesty and responsible managerial variable is a significant (meaningful) predictor on job satisfaction. Other variables do not have a significant effect.

Key Words: Leadership, Servant Leadership, Job Satisfaction.

## İÇİNDEKİLER

<b>JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI</b>	<b>-----iii</b>
<b>ETİK BEYANNAMESİ</b>	<b>-----iv</b>
<b>TEŞEKKÜRLER</b>	<b>-----vi</b>
<b>ÖZET</b>	<b>-----vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>-----ix</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>-----xi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>-----xvi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>-----xix</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ</b>	<b>-----1</b>
1.1. Problem Durumu	----- 1
1.1.1. Problem Cümlesi	----- 3
1.1.2. Alt Problemler	----- 3
1.2. Araştırmanın Amacı	----- 3
1.3. Araştırmanın Önemi	----- 4
1.4. Sınırlılıklar	----- 4
1.5. Sayıtlar	----- 4
1.6. Tanımlar	----- 5
<b>İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b>	<b>-----6</b>
2.1. Liderlik	----- 6
2.1.1. Liderliğin Tanımı	----- 7
2.1.2. Liderlik Özellikleri	----- 8
2.1.3. Liderlik Davranışları	----- 10
2.1.3.1. Otokratik liderlik	----- 10
2.1.3.2. Demokratik liderlik	----- 11
2.1.3.3. Liberal liderlik	----- 12
2.1.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	----- 12
2.1.4.1. Özellikler yaklaşımı	----- 13
2.1.4.2. Davranışsal kuramlar	----- 14
2.1.4.3. Durumsal yaklaşım	----- 18
2.1.5. Modern Liderlik Yaklaşımları	----- 18
2.1.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik	----- 18
2.1.5.2. Sürdürümcü liderlik	----- 20

2.1.5.3. Karizmatik liderlik	21
2.1.5.4. Vizyoner liderlik	22
2.1.5.5. Etik liderlik	22
2.1.5.6. Etkileşimci liderlik	23
2.1.5.7. Ruhsal liderlik	24
2.1.6. Hizmetkâr Liderlik	24
2.1.6.1. Hizmetkârlık ve hizmetkâr liderlik tanımı	24
2.1.6.2. Hizmetkâr liderliğin tarihçesi	25
2.1.6.3. Hizmetkâr liderin özellikleri	26
2.1.6.3.1. <i>Dinleme</i>	26
2.1.6.3.2. <i>Empati</i>	26
2.1.6.3.3. <i>İyileştirme</i>	26
2.1.6.3.4. <i>Farkındalık</i>	26
2.1.6.3.5. <i>İkna etme</i>	26
2.1.6.3.6. <i>Kavramsallaştırma</i>	26
2.1.6.3.7. <i>Öngörü</i>	27
2.1.6.3.8. <i>Yöneticilik</i>	27
2.1.6.3.9. <i>İnsanların gelişimine katılım</i>	27
2.1.6.3.10. <i>Takım oluşturma</i>	27
2.1.6.4. Geleneksel liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar	27
2.1.6.5. Hizmetkâr liderlik anlayışının kazanımları ve engelleri	28
2.1.6.6. Okulda hizmetkâr liderlik	29
2.2 İş Doyumu	30
2.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	31
2.2.1.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	32
2.2.1.1.1. <i>Yaş</i>	32
2.2.1.1.2. <i>Cinsiyet</i>	32
2.2.1.1.3. <i>Kıdem</i>	33
2.2.1.1.4. <i>Hizmet süresi</i>	33
2.2.1.1.5. <i>Eğitim düzeyi</i>	33
2.2.1.1.6. <i>Medeni Durum</i>	34
2.2.1.1.7. <i>Bireysel özellikler</i>	34
2.2.1.2. İş Doyumunu etkileyen örgütsel faktörler	35

2.2.1.2.1. Ücret-----	35
2.2.1.2.2. Terfi-----	35
2.2.1.2.3. Çalışma şartları -----	36
2.2.1.2.4. Yönetim biçimi-----	36
2.2.2 İş Doyumu Kuramları-----	36
2.2.2.1. Kapsam kuramları -----	36
2.2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı-----	36
2.2.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı (Motivasyon-hijyen kuramı)-----	37
2.2.2.1.3. Alderfer'in erg kuramı -----	37
2.2.2.1.4. McClelland'in başarı motivasyonu kuramı -----	38
2.2.2.2. Süreç kuramları -----	38
2.2.2.2.1. Vroom'un beklenti kuramı-----	38
2.2.2.2.2. Porter ve Lawler'in beklenti kuramı -----	39
2.2.2.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı-----	39
2.2.2.2.4. Locke'un amaç kuramı-----	39
2.2.3. Öğretmen Ve İş Doyumu -----	40
2.2.4. İş Doyumunun Boyutları -----	41
2.2.4.1. İçsel iş doyumunu-----	42
2.2.4.2. Dışsal iş doyumunu-----	42
2.3. İlgili Araştırmalar -----	43
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Çalışmalar -----	43
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Çalışmalar -----	49
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM-----</b>	<b>51</b>
3.1. Araştırmanın Deseni-----	51
3.2.Evren ve Örneklemi -----	51
3.3.Veri Toplama Araçları Ve Teknikleri-----	53
3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği-----	53
3.3.2. İş Doyumu Ölçeği-----	55
3.4 Veri toplama Süreci-----	56
3.5. Verilerin Analizi-----	56
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM -----</b>	<b>58</b>
4.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Algılarına Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Skewness & Kurtosis -----	58

4.2. Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar-----	59
4.2.1 Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri -----	59
4.2.2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlere Göre İncelenmesi-----	63
4.2.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi-----	64
4.2.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi -----	65
4.2.5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuduğu Kitap Sayısına Göre İncelenmesi -----	68
4.2.6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çocuklarının Sayısına Göre İncelenmesi -----	71
4.2.7. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştıkları Kurumlara Göre İncelenmesi-----	73
4.2.8. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Göre İncelenmesi-----	77
4.3. İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar-----	80
4.3.1 İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri -----	80
4.3.2. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi-----	82
4.3.3. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi-----	83
4.3.4. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi-----	84
4.3.5. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okudukları Kitap Sayısına Göre İncelenmesi-----	86
4.3.6. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çocuklarının Sayısına Göre İncelenmesi -----	88
4.3.7. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştığı Kurumda Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi-----	90
4.3.8. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Süreye Göre İncelenmesi-----	92
4.4. Hizmetkâr Liderlik İle İş Doyumu Arasındaki İlişki-----	93
4.5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Genel İş Doyumunu Ve Alt Boyutlarını Çoklu Regresyon İle Yordaması -----	95
4.5.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının İş Doyumunu Çoklu Regresyon İle Yordaması-----	95

4.5.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının İş Doyumunun İçsel İş Doyumu Alt Boyutunu Çoklu Regresyon İle Yordanması -----	96
4.5.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının İş Doyumunun Dışsal İş Doyumu Alt Boyutunu Çoklu Regresyon İle Yordanması -----	97
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER-----</b>	<b>99</b>
5.1. Tartışma-----	99
5.2. Sonuç-----	104
5.3. Öneriler-----	105
5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler-----	105
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler-----	106
<b>KAYNAKÇA -----</b>	<b>108</b>
<b>EKLER -----</b>	<b>121</b>
<b>Ek-1 Anket Formu-----</b>	<b>121</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ -----</b>	<b>128</b>



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1.	Stogdill'in 1974'te belirlediği liderlik özellikleri ve becerileri.....	14
Tablo 2. 2.	Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	20
Tablo 2. 3.	Sürdürümcü Liderliğin Boyutları .....	21
Tablo 2. 4.	Geleneksel liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar (Page, 1996:74-76: Akt. Yılmaz, 2013:23). .....	28
Tablo 2. 5.	Hizmetkar Liderlik Anlayışının Avantajları Ve Dezavantajları.....	29
Tablo 3. 1.	Araştırma Örneğine Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	52
Tablo 3. 2.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri .....	54
Tablo 3. 3.	İş Doyumu Ölçme Aracında Yer Alan Yargı Maddelerinin Boyutlarına Göre Numaraları.....	55
Tablo 3. 4.	İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analiz Ölçeği.....	55
Tablo 3. 5.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Verilerinin Derecelendirme Ve Sınırları.....	57
Tablo 3. 6.	İş Doyumu Ölçeğinin Verilerinin Derecelendirme Ve Sınırları.....	57
Tablo 4. 1.	Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalaması, Standart Sapma ve Çarpıklık & Basıklık Testi Verileri.....	58
Tablo 4. 2.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Mütevazi Ve Sorumlu Yöneticilik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği .....	59
Tablo 4. 3.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güçlendirme Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği .....	61
Tablo 4. 4.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Hesap Verilebilirlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği .....	61
Tablo 4. 5.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Affetme Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği .....	62
Tablo 4. 6.	Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi .....	63
Tablo 4. 7.	Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi.....	64
Tablo 4. 8.	Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri.....	65
Tablo 4. 9.	Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi .....	66

Tablo 4. 10. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Okuduğu Kitap Sayısına Göre Betimsel İstatistikleri .....	68
Tablo 4. 11. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuduğu Kitap Sayısına Göre İncelenmesi .....	69
Tablo 4. 12. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çocuk Sayılarına Göre Betimsel İstatistikleri.....	71
Tablo 4. 13. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çocuklarının Sayısına Göre İncelenmesi .....	72
Tablo 4. 14. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların En Son Çalıştıkları Kuruma Göre Betimsel İstatistikleri .....	74
Tablo 4. 15. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştıkları Kurumlara Göre İncelenmesi .....	75
Tablo 4. 16. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Betimsel İstatistikleri.....	77
Tablo 4. 17. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Göre Analizi.....	78
Tablo 4. 18. İş Doyumu Ölçeğinin İçsellik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği.....	80
Tablo 4. 19. İş Doyumu Ölçeğinin Dışsallık Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği .....	81
Tablo 4. 20. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi .....	82
Tablo 4. 21. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	83
Tablo 4. 22. İş Doyumu Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri.....	84
Tablo 4. 23. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi.....	85
Tablo 4. 24. İş Doyumu Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Okudukları Kitap Sayısına Göre Betimsel İstatistikleri .....	86
Tablo 4. 25. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okudukları Kitap Sayısına Göre İncelenmesi .....	87
Tablo 4. 26. İş Doyumu Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çocuk Sayılarına Göre Betimsel İstatistikleri.....	88
Tablo 4. 27. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çocuklarının Sayısına Göre İncelenmesi .....	89

Tablo 4. 28. İş Doyumu Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların En Son Çalıştıkları Kurumda Çalıştıkları Süreye Göre Betimsel İstatistikleri.....	90
Tablo 4. 29. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştığı Kurumda Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi .....	91
Tablo 4. 30. İş Doyumu Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Betimsel İstatistikleri.....	92
Tablo 4. 31. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Göre Analizi .....	93
Tablo 4. 32. Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri.....	94
Tablo 4. 33. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	94
Tablo 4. 34. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre İş Doyumunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 4. 35. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre İş Doyumunun İçsel Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	97
Tablo 4. 36. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre İş Doyumunun Dışsal Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	98

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1.	Blake ve Mouton (1985) tarafından geliştirilen liderlik gözeneği .....	16
Şekil 2. 2.	Ohio State liderlik modeli.....	17
Şekil 2. 3.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre İhtiyaç Sıralanması .....	37

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümünde araştırmanın problemi hakkında bilgiye yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

İnsan, sosyal bir canlı olarak ele alındığında, kendi gereksinimlerini karşılamak amacıyla genellikle ekip içerisinde yer alır. Genel olarak birçok canlıda olduğu gibi insan da tek başına hayatını devam ettirememekte başkalarına ihtiyaç duymaktadır. İnsan tüm istek ve gereksinimlerini kendi başına karşılayamayacağı için bunu grup oluşturarak yapma eğilimindedir. Araç ve amaç ilişkisi dâhilinde, insanlar grup olarak yaşarlar. Bunu başarabildiklerinde yaptıkları bu işin tabiatı olarak içinde buldukları grubu yani kendilerine yön verecek, müşterek amaçlara ulaştıracak kişiye gereksinim duyarlar. Ortak ihtiyaç duydukları bu kişi aralarından seçtikleri lider ve yöneticidir (Eren, 2001, s. 342).

Lider, herhangi bir mevki gücü olmaksızın insanları ikna edebilen ve onları yönlendirebilen, kendisini ve vizyonunu takip ettirmeyi başaran, rolünü izleyicilerinden alan, kuralları belirleyen, grup tarafından liderliği benimsenmiş, onlara bir hedef gösteren, bu hedef etrafında takipçilerinin canla başla çalışmalarını ve başarılarını sağlayan kişidir (Ceylan, 2011, s. 111). Lider bir şekilde içinde bulunduğu grubun dinamiklerini ortaya çıkaran, grupta sinerji oluşturup, grubun artan performansını belli bir hedefe yönelten kişidir. “Liderlik anlayışı, elemanları motive etme, grup hedefleri meydana getirme, bunlara erişme ve grubun bağlılığını koruma gibi birden fazla farklı işlevin bir bütün oluşturmasıdır” (Tunçer, 2011, s. 60). Hemphill ve Coons’a (1957) göre ise liderlik, grubun faaliyetlerini ortak, paylaşılan amaca yönlendiren kimsenin davranışdır (Yukl, 2010, s. 21).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, liderliğin hem davranışsal hem de özellik boyutunu ele almaktadır. “Ortaya çıktığı günden bu yana araştırmacı ve uygulamacıların dikkatini çekmiş ve üzerinde yapılan çalışmalar son zamanlarda artmıştır” (Spears, 2004, s. 711). Robert Greenleaf’a (1970) göre Hizmetkâr liderlik hizmet etme duygusuyla başlar ve sonra kişiyi yönetme isteğine dönüşür. İş doyumu, kişinin yaptığı işin sonunda hissettiği duygulardır (Barutçugil, 2004, s. 389).

Bu çalışmanın konusunu Denizli İli Pamukkale İlçesi’ndeki okullardaki idarecilerin Hizmetkâr liderlik anlayışı ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektedir.. Milli Eğitim Bakanlığı 2014 yılı içerisinde yönetici atama yönetmeliğinde değişikliğe gitmiştir. Bu süreçte birçok idareci rotasyona uğramış, birçoğunun da görev yerleri mülakat

ve puan esasına göre değiştirilmiştir. Ayrıca yapılan atamalarda liyakata dikkat edilmediği düşünceci hâkimdir. Bu nedendir ki idareci olarak atanan kişilerin buldukları kurumlarda liderlikleri tartışılmaya başlanmıştır.

Bu durum okul yöneticileri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olmuştur. Bu süreç okul yöneticilerinin liderlik anlayışını ve tutumunu da etkilemektedir. Bilindiği üzere bir örgütteki liderin tutum ve davranışları örgütün diğer üyelerini etkilemekte, onlara yön vermektedir. Bu nedendir ki örgütsel bir yapı oluşturan okullarda okul yöneticilerinin liderlik anlayışı örgütün diğer üyeleri olan öğretmenlerin iş doyumunu da etkilediği düşünülmektedir. Modern liderlik kavramlarından en yenilerinden birisi de hizmetkâr liderlik kavramıdır. Hizmetkâr liderlik ile ilgili ilk ifade, 1970'li yıllarda ilk olarak Robert Greenleaf tarafınca ifade edilen bir liderlik anlayışdır. İnsanı merkeze alan hizmetkâr liderlikte (Balay vd., 2014, s. 230) hizmetkârlık davranışı, eşitlikçi ve dürüst davranmaya odaklandıklarında etkili olur. Hizmetkâr liderlik anlayışına sahip kişiler, elemanlarına kulak vermeyi ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler oluşturmayı amaç edinirler. Bu durum da liderlerin elemanlarının potansiyellerini, ihtiyaçlarını ve gayelerini kavramalarına ve bunun sonucunda da astların tam potansiyellerini çalışanların üst düzey bir performans ortaya koymalarına olanak sağlar (Northouse, 2013, s. 233).

Alanyazın incelendiğinde yeni bir liderlik kuramı olan hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili yeni yeni çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Eğitim alanında hizmetkâr liderlik anlayışı ile ilgili yapılan araştırmaları incelediğimizde hizmetkâr liderlik anlayışıyla örgütsel yabancılaşma, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık düzeyi vs. alanlarındaki ilişkileri incelenmiştir. Eğitim alanında hizmetkâr liderlik anlayışıyla iş doyumunu arasında yeteri kadar çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bir kurumda çalışanların iş doyumunun yüksek olması iş performansının artmasında ve kurumun amacına ulaşmasında ana etkenlerden birini oluşturmaktadır. Bu nedendir ki hizmetkâr liderlik anlayışıyla iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu ilişkinin etki düzeyinin irdelenmesi önem arz etmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, öncelikle literatür bölümünde liderlik, hizmetkâr liderlik ve iş doyumunu kavramlarına yer verilmiştir. Sonrasında bağımlı değişken olarak öğretmenlerin iş doyumunu ele alınmış, bağımsız değişken kısmında da yöneticilerin hizmetkâr liderlik eğilimleri, öğretmenlerin medeni durumları, cinsiyetleri, görev süreleri, bulunduğu kurumda ne kadar çalıştıkları ele alınmıştır.

### 1.1.1. Problem Cümlesi

Denizli İli Pamukkale İlçesi ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin algıları arasındaki nasıl bir ilişki vardır, bu ilişkinin düzeyi nedir?

### 1.1.2. Alt Problemler

Araştırmanın problem cümlesi doğrultusunda araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibidir.

1. Öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ne seviyededir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin genel olarak hizmetkâr liderlik davranışları ve hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile ilgili öğretmenlerin görüşleri betimsel değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam hizmet süresi, kurumda çalıştığı süre, okuduğu kitap sayısı, çocuk sayısı, aylık geliri) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin kendi iş doyumlarına ilişkin algı düzeyleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin algılarına göre genel olarak kendi iş doyumları ve iş doyumunu ölçeğinin alt boyutları ile ilgili öğretmenlerin görüşleri betimsel değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam hizmet süresi, kurumda çalıştığı süre, okuduğu kitap sayısı, çocuk sayısı, aylık geliri) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile öğretmenlerin iş doyumları ve iş doyumunu ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları iş doyumunu ne derecede yordamaktadır?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bilindiği üzere kurumsal bir örgüt yapısına sahip olan okullarda başarılı ve verimli bir eğitim-öğretimin sağlanabilmesi için gerekli olan önemli faktörlerden biri de öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek bir seviyede olmasıdır. Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerden birisi de okul yöneticilerinin öğretmenlere yaklaşımı, bir başka

ifadeyle göstermiş oldukları liderlik anlayışıdır. Bu nedendir ki liderlik anlayışı ile çalışanların arasındaki ilişki çalışılması gereken bir araştırma konusudur.

Bu araştırmanın amacı, Denizli İli Pamukkale İlçesi ortaokulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin belirlemektir. Ayrıca bu amaca ilişkin olarak yapılan araştırma doğrultusunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki ve bununla beraber hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkisi incelenecektir.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Türk toplumunun geçmişten bugüne genel yapısını incelediğimizde lider odaklı bir anlayış sergilediklerini görürüz. Şartlara göre liderlerin kurumsal yapının da önüne geçtiğini tespit edebiliriz. Yapmış olduğumuz bu tespitlerin günümüzde de geçerli olduğunu görürüz. Bu nedendir ki liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının örgütler üzerindeki etkisi önem arz etmektedir. Liderlik üzerine birçok çalışmalar yapılmış ve hala yapılmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde literatüre yeni modern liderlik kuramları kazandırılmıştır. Bu kuramlardan biri de hizmetkâr liderlik kuramıdır. Yeni bir liderlik kuramı olan hizmetkâr liderlik kuramı ile ilgili birçok çalışma yapılmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmaları incelediğimizde hizmetkâr liderlik kuramı ile ilgi birçok çalışmaya rastlanmakla birlikte hizmetkâr liderlik ile iş doyumunu arasında ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Kurumsal bir yapıya sahip olan okullarda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışlarının öğretmenlerin iş doyumları ile ilişkileri, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Öğretmenin iş doyumunu düzeyinin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilir.

### **1.4. Sınırlılıklar**

1- Araştırma, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesindeki ortaokullarda görev yapan branş öğretmenleriyle sınırlıdır.

2- Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

### **1.5. Sayılılar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anketlerdeki sorulara samimiyetle cevap verdikleri kabul edilmiştir.



## 1.6. Tanımlar

*Ortaokul:* Örgün eğitimde ilkokuldan sonra gelen dört yıllık eğitim ve öğretim basamağı.

*Okul Yöneticisi:* Milli eğitim kurumu olan okullarda atanarak iş başına gelen, yasal gücü bulunan, bulunduğu kurumun iş ve işleyişini sağlayan, kurumunda çalışan öğretmenlerden sorumlu olan kişi.

*Öğretmen:* Öğrenciyi merkeze alarak buluş yoluyla öğretme işini görev edinen okul çalışanı.

*Hizmetkâr Lider:* Kendini çalışanlarının mutluluğuna adayan, onların başarısı için çaba gösteren, bulunduğu örgütte hedeflere ulaşmak için kendini çalışanlarına hizmet etmeye adanmış kişi.

*Hizmetkâr Liderlik:* belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt elemanlarına hizmet etmeyi amaç edinmiş, örgüt elemanlarının mutluluğu için onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmiş liderlik anlayışıdır.

*İş Doyumu:* Bireylerin çalıştığı kurumdaki mutluluk, huzur ve performans derecesi.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konuları olan hizmetkâr liderlik ve iş doyumunu ile ilgili olarak kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Kuramsal çerçeveye beraber daha önce yapılmış olan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelenmiştir.

### 2.1. Liderlik

Yöneticilik ve liderlik kavramı farklı anlamlar taşımaktadır. Yöneticiler atanarak liderler ise seçilerek iş başına gelirler (Gümüseli, 2001, s. 571-602). Liderlikle ilgili 3000’den fazla deneye dayalı çalışma yapılmıştır. Bunda liderliğin, yönetim biliminin bir konusu olmasının yanında, felsefi, psikolojik, tarihsel, sosyolojik, politik, askeri, yönlerden de ele alınıp analiz edilebilecek bir kavram olması, farklı yönlerden yaklaşıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilmesi rol oynamaktadır (Şişman, 2004). Çelik’e (1998) göre lider, grup üyelerince izlenen kişi olmasının yanında, grup üyelerinin de duygusal anlamda kabul gördüğü kişidir. Vecchio’a (1991) göre ise lider, kişinin istediği şeyleri yerine getirebilmesi amacıyla, birlikte hareket eden üyeleri elde etme gayretidir.

Liderliğin en önemli özelliklerinden birisi, insanı merkeze almasıdır. Bunun kanıtlarından bir tanesi liderin gruptan gelmesidir (Akgün, 2001). Lider bir kişi siyasi yaşamdan, sosyal hayatın her yönüne kadar her yerde bulunabilir. Özkalp ve Kırıl (2011) e göre liderin en önemli fonksiyonlarından birisi grup içinde ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek bilgiye sahip olmasıdır.

Liderlik kavramı, yönetim bilimleri içerisinde tanımı hakkında tam olarak görüş birliğine varılamayan bir kavram olarak yer almaktadır. Geçmişten bugüne insanların beyinde farklı algılara yol açan liderliğin birçok tanımına rastlamak mümkündür (Şişman, 2002, s. 4). Bir kısım yönetim bilimleri uzmanı liderliği genelde kendi algı ve inançlarına göre tanımlarken, bir kısım uzmanlarda genel amaçlardan ziyade bir liderde bulunması gereken özellikleri dikkate alarak liderliği buna göre tanımlamışlardır. Bu konuda yapılmış olan araştırmaları incelediğimizde liderlik ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür.

İnsanoğlu tüm istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını isteyen sosyal bir varlıktır. Bu istek ve ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayacağına farkında olan insanoğlu grup halinde yaşamayı tercih eder. Grup halinde yaşamayı tercih eden insanoğlu gruplarını yönetecek, grubu nihai amacına ulaştıracak kişilere ihtiyaç duyar. Gereksinimlerinin karşılanması için ihtiyaç duydukları bu kişiler kendi seçtikleri liderleri ve yöneticileridir (Eren, 2001, s. 342).

İnsan, onu yönlendirecek bir lider olmadan sadece hiçbir kimsenin olmadığı bir adada tek başına yaşamı sürdürebilir. İki kişi olursa ve anlaşabiliyorlarsa, muhtemelen asgari ölçüde beraber yaşarlar; hatta ilerleme dahi kaydedebilirler. Eğer, iki kişiden daha fazla insan varsa, muhakkak birinin liderliğe yapması gerekir; aksi halde büyük bir sorun oluşur (Bennis, 1989). İnsanlar topluluklar halinde yaşamaktadır. Bu toplulukların ortak paydalarda buluşturulması, toplumun refahı ve mutluluğu için belli hedefler konulması, bireylerin de bu hedeflere doğru yöneltilmesi gerekmektedir.

Liderlik genellikle felsefenin ve siyasetin alanına girmekle beraber üzerinde birçok tartışma yapılan bir kavram olmuştur (Yılmaz, 2010). Sofakles, Perikles, Platon, Honer, Aristo, Heraklitos gibi bazı felsefik düşünürler liderlik kavramı üzerinde özellikle inceleme yapmışlardır (Dikmen, 2012). Liderlik insanlık olduğu sürece daima önemsenecek ve üzerinde devamlı çalışmaların yapılacağı bir kavram olarak kalmaya devam edecektir.

Kesinlikle; liderler tarihin her safhasında bulundu, hiyerarşik bir yapıya sahip olan bireylerin zamanın her diliminde lidersiz yapamayacağı aşıkardır (Eren, 2012, s. 435). Toplumun olduğu her yerde liderin de olması kaçınılmazdır. Sanattan siyasete, spordan savaş meydanlarına birçok alanda adlarını tarihe kazınmış, tarihe şekil ve yön veren pek çok lider ortaya çıkmıştır. Toplumun umutlarını yitirdiği çıkmaza düştüğü her zamanda tekrar o toplumu bir araya getirip umutların tekrar yeşermesini sağlayan liderler topluma yön vermeye devam etmişlerdir.

Liderlik kelimesi Anglo-Sakson “lead”, Romalılar’da “dux”, Yunanca anlamında “hegomon” ve latince’de “governor” kelime köklerinden gelmektedir (Derya, 2010). Geçmişten günümüze liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve hala yapılmaktadır (Bakan, 2008). Liderlik kavramına yönelik alan yazında birçok tanım ifade edilmiştir.

### **2.1.1. Liderliğin Tanımı**

Türk Dil Kurumunca “1. Önder, şef 2. Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse ve 3. (spor) Bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” gibi sözlük karşılığı ifade edilen liderliğin birçok tanımıyla karşılaşmak mümkündür. Liderlik kavramı birçok araştırmacı ve düşünür tarafından birbirine benzer olduğu kadar aralarında nüans farkları olan tanımları ifade edilmiştir.

Yapılan literatür çalışmasında farklı yazarların liderlik kavramı üzerindeki tanımlamaları aşağıda belirtilmiştir.

- Werner (1993, s. 17): Belli şartlar altında kişilere ortak hedeflerine ulaşmada destek veren, tecrübelerini nakleden ve uygulanan liderlik anlayışında hoşnut olmalarını sağlayan etkileme işidir.

- Şimşek, Akgemici ve Çelik (1998,s.138): Belirli durum ve şartlarda istenilen hedeflere ve sonuçlara ulaşmayı gaye edinmiş diğer kişilerin davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır.
- Argyris (1976, s. 227) : Liderlik, toplumu yönlendiren güçlü bir etkidir.
- Fındıkçı (2009, s. 51) : Liderlik insanların önünü açmaktır.

### 2.1.2. Liderlik Özellikleri

Öncelikle lider olarak kabul edilen kişi takım mensuplarınca, kesin kararlar alabilen, üst yönetimle uyumlu hareket edebilen ve gereksinim olduğunda takıma yol gösteren birey olarak kabul görmelidir. Takımın lideri olan birey, ekibin başarılarına pozitif yönde etki sağlayacak bir anlayış ve kabullenilmiş ilkeler geliştirilmesine fayda sağlayacak şekilde liderlik yapabilmelidir. Kabul edilmiş olan ilkelerde, takım içinde ortaya konulması için örneklere, başarıyı değerlendirme kriterlerine, başarının kalitesini belirlemek için ölçütlere ve takımın başarısını takım üyelerine göstermek için belirlenmiş ödüllendirme yöntemine imkân tanımaktadır. Bu bilgiler sayesinde liderlerin genel özellikleri incelendiğinde şu genellemelere varılabilir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004): Lider,

- İnsan sevgisini sahip içinde bulunduran kişidir.
- Takımındaki bireyler arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisini gösterir.
- Kendine olan inancı ve güvenini her zaman yaşatan kişidir.
- İşine tutku derecesinde bağlıdır.
- Vizyon sahibi bir birey olarak yön verir.
- Demokrasi anlayışının ve katılımcı yönetimin geliştirilmesi için tüm imkânlarını seferber eder.
- Değişimin öncüsüdür. Lider aksiyon sahibidir.
- Takım elemanlarını başarılarından memnuniyet duyar.
- Takımdakilere mesaj verir.
- Bulduğu örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan ve bunu diğer insanlara da davranış olarak kabul ettiren kişidir.
- Sadece insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi başarabilen kişidir.

Genel manada liderlik özellikleri, makam ve statünün dışına, kişilik eserdir ve lider kişinin sosyal koşullardaki ilişkileri oranında etkilidir. Bu sebepten ötürü, bu özellikleri teker teker incelemek yoluyla, liderin kişinin niteliklerini aramak ve bulmak girişimi eksik kalmak zorundadır (Bursalıoğlu, 2005, s. 213). Bennis (1995) geleceğin liderlerinin şu sekiz özelliğe sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir (Akt, Doğan, 2007, s. 36-37):

*Güçlü bir vizyon sahibi olma:* Lider geleceğe yön verecek şekilde düşünmeli ve emek harcamalıdır. Bennis'e göre, geleceği görebilen liderler değişen dengelere daha çabuk uyum sağlayıp, rekabet güçlerini artırıp oyunu kurallarına göre oynama imkânı bulacaklardır. Vizyon sahibi bir lider geleceğe dair değişimleri çok iyi takip eder, takipçilerini bu değişime ayak uydurmaları konusunda yönlendirir. Lider değişime açıktır ve takipçilerini bu değişime hazırlar.

*Motivasyon Yeteneği:* Yönetici, örgütteki bireylere emirler veren, sonra bireylerin bu emirleri yerine getirmesini sağlayan, çaba sarf eden, zorlayan, istediği sonuca ulaşamazsa hataları takım elemanlarına net bir şekilde söyleyen, cezalar verebilen bireydir. Lider kişi ise, hedeflerine varmak için etrafındakilere yol gösteren, örnekler vermek suretiyle kılavuzluk yapan, rol model olan bireydir. Lider kişi takım elemanlarını takdir eder ve ekibinin zayıf özellikleri yerine, güçlü özelliklerini ortaya çıkarır. Bunları gerçekleştirirken de, fikri ortaya koyanı ödüllendirir ve takım elemanları arasındaki motivasyonu artırır. Lider grubun sinerjisini artırıp potansiyelini en üst seviyeye çıkarır.

*Yaratıcılık ve Disiplin:* Liderlik için sistemli düşünmek ve disiplin de önem arz eder. Lider, örgütü için pozitif yönde ilerleme sağlayacağını düşündüğü orijinal ve faydalı fikirler ortaya koyar. Bu fikirler doğrultusunda örgüte yön verir, şartlandırır, çaba sarf etmelerini sağlar. Örgütün karşılaşılabileceği sorunlara karşı özgün çözümler üretir. Lider için örgüt kuralları ve hiyerarşisi önemlidir. Lider örgüt yapısını devamlı korur.

*Başarı İçin Deneyim:* Takım yöneticisi için başarının önemli olduğu kadar, bu başarının devamlılığı da bir o kadar gereklidir. Başarının devamlılığı için ise deneyim çok önemlidir. Yöneticiler başarının büyümesine ve güvenine kapılıp, hatalar yapabilirken; liderler, her işe deneyimlerinin sayesinde, yeni bir heyecan ve özenle başlayabilmektedirler. Lider tecrübelerinden yararlanıp örgütün devamlı başarısını arttırmak için grubu yönlendirir.

*Doğru Ekip Oluşturma:* Bir takımı kurarken doğru ekibi oluşturmak da çok önemlidir. Liderler takımının eksiklerine göre ekip elemanlarını seçebilen kişilerdir. Lider ekip elemanlarını seçerken örgütün çıkarları için liyakate önem verir. Lider için bireylerin başarısı ve mutluluğu kadar örgütün yapısı ve devamlılığı da önemlidir. Bu devamlılık için doğru pozisyona doğru kişiyi getirmek için çabalar.

*Hızlı Karar Alma:* Lider, olaylarla ilgili değerlendirme de bulunabilen ve hızlı karar alıp, problemlere ivedilikle doğru çözümler ortaya koyabilme yetisine sahip bireydir. Lider, her şartta her zaman çabucak karar verebilen kişidir. İster önseziden, ister gerçeklerden yola çıksın, cesaretli kararlar her zaman başarının temelidir. Yöneticiler kararları alırken

kuralların dışına çıkamazken lider gerekli durumlarda inisiyatif alıp hızlı kararlar alabilmektedirler.

*Karakterli Yönetici:* Bir liderin karakter yapısı da çok önemlidir. Bennis'e (2005) göre, liderin karakterini üçayaklı bir güçtür: Bu üçayaklı güç "Hırs - enerji + yetki - deneyim + disiplin" den oluşmaktadır. Hırs, enerji-yetki ve deneyim lideri yöneticilikten kurtarıp liderlik vasfı kazanmasını sağlayan temel unsurlardır.

Ünlü filozof Platon, çağının ilerisine seslenen ve günümüzün etkili liderlerine benzeyen bir davranış göstermektedir. Platon, liderlikle ilgili etkileyici birçok yeniliğe de ortaya koymuştur. Bu yenilikleri aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007):

- Platon bulunduğumuz çağda liderlerin sürecin içerisinde bulunması ya da “çevreyi dolaşarak yönetmek” olarak ifade edilen kavramı ilk tanımlayan ve uygulayan bireydir. Platon'a göre lider örgüt içerisinde aktif olarak katkıda bulunur, süreci etkiler ve yön verir.

- Platon, lider olma şartının genel olarak soru sormak ile ilgili olduğunu dile getirmiştir. Yeniliklerin sadece küçük ve özel koşullarda meydana geldiğini fark ederek, ideal kurumun boyutlarını küçültmüştür. Kurumsal hareketsizlikten yakınan Platon, bir örgütün büyümesini sağlamak veya geriye gitmesini engellemek için yenilikçi öneriler dile getirmiştir. Platon büyük kurumların hantallığından ziyade küçük kurumların dinamizmini tercih etmektedir. İş ortamındaki performansın dikkatli bir şekilde gözlemlenmesi yerine değerlendirme merkezi uygulanması düşüncesini ifade eden ilk kişi olmuştur.

### **2.1.3. Liderlik Davranışları**

“Önemli liderlerin bir ekibe, bir bölüme ya da gruba yön verirken izlediği çok farklı yöntemler mevcuttur. Bir takım liderler sakin ve analiktir, bir kısmı ise karizmatiktir ve sezgilerine göre davranırlar. Ayrıca farklı durumlar farklı liderlik türlerine ihtiyaç duyar” (Goleman, 1998, s.12). Klasik manada liderler farklı davranışlar göstermektedirler. Otokratik liderlik, demokratik katılımcı liderlik ve liberal liderlik başlıca liderlik davranışları arasında gösterilebilir.

**2.1.3.1. Otokratik liderlik.** Otokrotik liderlik geleneksel yönetim anlayışını benimseyen ve yetkiyi tamamen elinde tutmak isteyen bir liderlik çeşididir. Örgüt elemanlarına herhangi bir söz hakkı tanınmaz, çalışanlarla hiçbir tartışmaya girilmeden bir amaç veya görev kendilerine bildirilir. Örgüt elemanlarına yönelik yasal güçleri, ödüllendirme güçlerini ve zorlayıcı güçleri çekinmeden kullanabilirler. Örgüt elemanlarına emir verme, hatalarını eleştirme, takım işbirliği ve bireysel sezgileri özendiriyorsa, otoriter bir hava ve otoriter liderlik anlayışını ortaya koyacaktır. Bu anlayışı benimseyen liderler, bir

politika kabul edip, buna uygun örgütsel çatıyı oluşturmakta, izleyicilerden belirlenenleri yapmalarını beklemekte, izleyicilerde bunu kabul edip yapmaktadır (Tengilimoğlu, 2006; Akt. Akdeniz, 2010).

Bu tarz liderlik anlayışında, çalışanların iş tatmini lider açısından önemlidir ve lider kendisine güvenilmesini bekleyen şefkatli bir kişilik davranışlarını ortaya koyar. Otokrotik liderlik anlayışına sahip kişinin başarısı, saygı ve sadakat oluşturacak karakterle, güçlü ve zeki olması ile gerçekleşebilir. Çalışanların memnuniyeti, onların üstündeki kişilerin iyi niyetiyle alakalıdır. Otokrotik lider, çoğunlukla sadece kendisi karar alır ve çalışanları liderlerinin kabul alanına girme imkânı çok zordur. Örgüt içindeki işler, liderin devamlı işin başında olmasıyla devamlılık sağlar, bunlar olmazsa işlerin devamlılığı sağlamak zordur (Mucuk, 2000, s.182). Otokratik liderlik, otokratik ve bürokratik insan topluluklarındaki grup elemanlarının istekleri yönünde bir liderlik şekli olması, lider kişiye bağımsız davranma inancı ve güvenini sağlaması, daha dinamik ve daha çabuk karar verme olanağı sağlaması bakımlarından faydalı olabilir. Lakin liderin muazzam bencilce davranması, grup elemanlarına düşüncelerine önem vermeyerek, onların iş yapma heveslerini yok etmesi, yaptıkları işte doyuma ulaşamama duygusu oluşturmaması, yaratıcılığı azaltması vb. olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilir (Tengilimoğlu, 2006; Akt. Akdeniz, 2010). “Katı disiplin olduğu, takipçilerin görsel disiplin ile karşı karşıya oldukları bu tip kısa bir süreç içerisinde yüksek bir verimin oluşmasını sağlasa bile, orta ve uzun vadede çalışanlar üzerinde etkisini azaltmaktadır” (Findıkçı, 2009, s.66).

**2.1.3.2. Demokratik liderlik.** Örgütün idaresinin yetkisini grup üyeleriyle paylaşan eğilimde olan ve çalışanlara söz hakkı veren bir liderlik anlayışıdır. Örgüt lideri, örgütün amaç, plan ve politikaların ortaya konulmasında elemanların fikir ve düşüncelerinden önem vermektedir. Örgüt elemanları yapmış oldukları işin sonucuna tesir eden hâller hakkında bilgilendirilmekte ve konular hakkında düşüncelerini bildirmeleri ve öneriler ortaya koymaları için lider tarafından teşvik edilmektedir. Demokratik liderlik anlayışı, grup mensuplarının da kararlara katılımı ile daha dinamik ve sağlam kararlar alınması, düşüncelere değer verilen çalışanların işlerinden doyum sağlamaları, böylece de daha dinamik ve verimli çalışan bir ekip elde edilmesini amaç edinir. Bu tarz liderlik anlayışının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zamanın yetersizliğidir. Acil durumlarda bu tarz liderlerin başarılı olma şansları azdır (Keçecioğlu, 1998; Akt. Akdeniz, 2010). Bu tarz liderler, astlarının çoğunluğu ne isterse onu uygulamaya çalışırlar ve örgüt içi uyuma verimlilikten de çok önemserler. Örgüt elemanlarını yönlendirmek için detaylı açıklamalar bulunurlar ve mantıki yaklaşım ortaya koyarlar (Thompson, 1998, s.129). Şimşek, Akgemci

ve Çelik (2001)'e göre demokratik liderlikte cezadan çok ödül sistemi uygulanmaktadır. Demokratik lider, iş görenleri ödüllendirerek ve içsel ve dışsal özendiriciler kullanarak örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde onları motive etmek için çaba sarf ederler. Demokratik liderlik biçiminin en önemli tarafının insanları bilgilendirerek güdülemek ve güç kazandırması olduğu ifade edilebilir (Susan ve Whiteley, 2007, s.65). Demokratik anlayışa sahip okullar, eğitimcilerin demokrasiyi yaşama geçiren öğrenme fırsatları oluşturmaları ile meydana gelir. Demokratik yaşam şeklini öğrenmek için oluşturulan fırsatlar okul yaşamının dayandığı yapıya ve gelişime uygun olmak zorundadır. Aynı zamanda öğretim programı öğrencilere demokratik deneyimler yaşamasını sağlamalıdır. Demokratik anlayışta bir öğretim programı sadece yetişkinlerce neyin önemli olduğuna değil; ayrıca öğrencilerin kendileri ve çevresi ile ilgili sorunlarına ve kaygılarına da yer verip bilginin pasif alıcısı olmaktan çıkarır ve fikir üretme noktasında etkin bir rol üstlenmelerini amaç edinir (Kaya, 2008, s.125-126).

**2.1.3.3. Liberal liderlik.** Liberal liderlik tarzı, liderin örgüt elemanlarını bir yerde serbest bıraktığı bir liderlik olarak düşünülebilir. “Liberal liderlik anlayışı, lider davranışlarının girdilerini kısmen ya da tamamen astların özellikleri veya organizasyon tarafından kabul edilmeme durumlarını belirlemek için çaba sarf eder” (Torlak, 2008, s.287). “ Bu tarz lider grup faaliyetlerine kesinlikle karışmaz, yetki tamamen grup üyelerinin elindedir. Ancak istendiği zaman faaliyetlere katkı sağlar. Lider kişi kendi görevini diğer grup üyelerinki gibi görür” (İlgar, 2005, s.71). “Liberal anlayıştaki liderler izleyenlerinin umursamazlıklarına, karar vermeden kaçınmalarına ve ihtiyaç duyulduğunda bulunmamalarına karşı kayıtsız davranır” (Bass, 2006, s.343). “Bu tarzdaki lider adeta etkisiz eleman gibi davranırlar. Örgüt lideri sanki görünüş olarak orada yahut orada olması gerektiği için orada bulunur. Örgütün işlerine karışmaz, bir değişiklik meydana getirmez, etkin bir oluşumu sağlamaz, bir heyecan oluşturmaz” (Fındıkçı, 2009, s.66).

Liberal anlayıştaki liderlik etkili kullanılırsa izleyenlerin yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanmayı amaç edinir. Bu sebepten dolayı izleyenler kendi görevlerini ilgilendiren konularda her türlü davranışlarında serbest davranmaları sağlanmıştır. Aynı zamanda izleyenler kendilerine tanınan özgürlük sayesinde yeteneklerini ortaya koyma ve geliştirme şansı bulurlar.

#### **2.1.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**

Eğitimciler geçmişten günümüze liderlik kavramını çok önemsemişler, lider olgusuyla ilgili birçok tanımlar yapmışlar, liderlik anlayışını sınıflandırmışlar ve bu kavramla ilgili yaklaşımlar sunmuşlardır. Liderlik kavramı tarih boyunca her zaman



güncelliğini korumuş, her zaman üzerinde çalışılmış ve hala da çalışılmakta olan bir konudur. Örgütlerin olduğu her yerde liderlik kavramı ve lider her zaman tartışılmaya devam edecektir.

Liderlik olgusu ile alakalı, başta ABD olmak üzere birçok ülkelerde yönetim alan yazınında yer alan bazı kuram ve modeller ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda liderlerin kişisel özellikleri, liderlik biçimleri, durumsal etkenler, yönetim davranışları gibi konular çerçevesinde çalışılmıştır (Şişman, 2004). Başarılı ve etkin bir örgüt yönetiminin gerçekleştirilebilmesi sürecinde gelişen çeşitli örgüt yönetimi yaklaşımları ile birlikte bir takım liderlik kuramları ve biçimleri ortaya çıkmıştır (Özmen, 2003, s.166). Liderlik ile ilgili yaklaşımların çerçevesinde alan yazın incelendiğinde değişik formlarda düzenlendiği görülmektedir. Farklı düşüncelerden ortaya çıkan gruplandırmalar içerik olarak birbirine yakın olmakla birlikte, anlatım şekliyle farklılıkları gözlenebilmektedir. Şişman (2004) ve Eren (2007), bu kavramları (a) özellikler kuramı, (b) davranışsal kuram, (c) durumsal kuram olarak üç ana başlıkta ele almıştır.

**2.1.4.1. Özellikler yaklaşımı.** Bu kurama göre lider kişinin sahip olduğu nitelikler, liderlik durumunun dinamiğini belirleyen en önemli sebep olarak kabul görmektedir (Aksel, 2012: 34). “Belirli kişiler bazı özelliklere sahip şekilde dünyaya gelirler ve bu özellikler o kişilerin her koşulda lider olarak ortaya çıkmalarına fırsat verir” görüşünü ifade eden Thomas Carlyle’nin (1795-1881) “Büyük Adamlar Okulu” olarak özellik yaklaşımına bir benzetmede bulunmuştur (Erçetin, 2000: 27 ; Şimşek vd., 2008: 249). Başka bir ifadeyle lider olunmaz, lider doğulur.

Hoy ve Miskel (2012) lider kişileri astlarından ayıran, özellikler olduğunu belirtmektedir. Bireyin doğuştan gelen belli özellikleri vardır; bu özellikleri sayesinde lider olmaktadır. Fakat Stodgill (1948) o güne kadar liderlikle ilgili yapılan çalışmaları tarayarak liderliğin doğuştan getirilen özelliklere bağlı olamayacağını iddia etmiştir (Northouse, 2014: 19-20; Fındıkçı, 2013: 66-67).

Liderlik niteliklerinin belirlenmesine dair yapılan çalışmalarda iki yaklaşım kabul görmektedir. Birincisi lider olarak görülen ile diğer kişilerin niteliklerinin kıyaslanmasıdır. İkinci yaklaşım ise; etkin liderle etkin olmayan liderin özelliklerinin karşılaştırılmasıdır, fakat bütün etkin liderler aynı özellikleri taşımadıkları için görüş birliği bulunmamaktadır (Şimşek vd. , 2008: 251-252; Hoy ve Miskel, 2012: 379).

Tablo 2. 1. *Stogdill'in 1974'te belirlediği liderlik özellikleri ve becerileri.*

Özellikler	Yetenekler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duruma uyum sağlama</li> <li>• Tehlikelere karşı uyanık olma</li> <li>• Başarıyı amaçlayan, tutkulu</li> <li>• İşbirliğine açık</li> <li>• Kararlı</li> <li>• Güvenilir</li> <li>• Etkin, hakim</li> <li>• İnatçı</li> <li>• Enerjik</li> <li>• Özgüven sahibi</li> <li>• Gerilime karşı hoşgörülü</li> <li>• Sorumluluk almaya istekli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeki</li> <li>• Kavrama becerisi gelişmiş</li> <li>• Yaratıcı</li> <li>• Nezaket sahibi</li> <li>• İşiyile ilgili bilgi sahibi</li> <li>• Akıcı konuşabilen</li> <li>• Örgütleyici</li> <li>• İkna edici</li> <li>• Sosyal yönden becerikli</li> </ul>

Tablo 2.1.'de Stogdill tarafından belirlenen liderlerdik özellikleri verilmiştir. Özellik yaklaşımı ile ilgili çalışmalar hala devam etmektedir. Başarılı bir liderin sahip olduğu özelliklerle beraber etkin olmayan liderin özellikleri üzerine de çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlarda başarısız liderlerin göze çarpan bazı olumsuz özellikleri arasında, liderin kendini korumacılığı, aşırı hassasiyeti ve art niyetinden kaynaklanan kişilerarası iletişim becerilerinin yetersizliği (Kaiser ve Kaplan, 2006, s. 463-483); öfke, korku, bıkkınlık ve şiddet gibi olumsuz duyguların varlığı (Barsade ve Gibson, 2007, s. 36-59) belirtilmektedir. Lideri etkili ve başarılı yapan özellikler ile ilgili herkes tarafınca kabul gören ortak bir anlayış yoktur. Bununla birlikte bütün etkili liderlerin de aynı özellikleri taşıdıklarını söylemek doğru olmaz. Ancak yapılan çalışmalarda en güçlü özellikler olarak hâkimiyet, yüksek enerji, içsel kontrol, dürüstlük, esneklik, özgüven, istikrar, zekâ ve duyarlılık ortaya konulmaktadır (Lussier ve Achua, 2010). En son yapılan çalışmalarda dikkati çeken bir durum ise fiziksel özelliklerin ortaya konulamayıdır. Bu da özellik yaklaşımıyla ilgili olarak fiziksel özelliklerin liderlikte bir etkisinin olmadığı; karakter ve duygusal özelliklerin ise liderliği etkilediği görüşünü yaygınlaştırmaktadır.

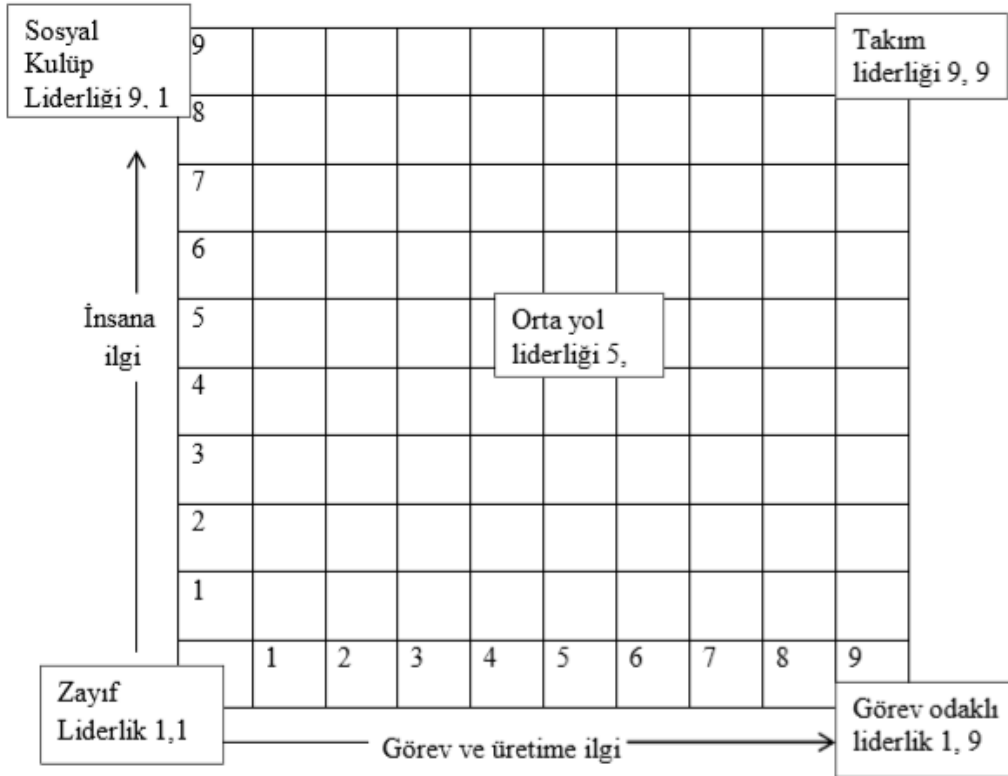
**2.1.4.2. Davranışsal kuramlar.** Özellik kuramlarının liderlik anlayışını açıklamada yetersiz kalması üzerine eğitim bilimciler liderlerin davranışları üzerine odaklanmışlar ve

liderlerin davranışlarını incelemeye noktasına gitmişlerdir. Davranışçı kuramlar, liderlerin davranışlarını tahlil etmiş ve liderlerin ortaya koydukları başlıca özelliklerini anlamaya çalışmışlardır. Davranışçı kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutuna dikkat çekmişlerdir. Bu boyutlar; görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2005, s.10-11). Bu kurama göre liderlik, kişisel özelliklerin dışında insanların eylemleri sonucu belirginleşmektedir. Başka bir ifadeyle liderlik büyük ölçüde kişinin rol davranışı sonucu ortaya çıkmaktadır (Güney, 2000, s.161). Davranışsal liderlik teorisinde temel düşünce, liderleri başarılı yapan unsurun liderin, liderlik yaparken sergilediği davranışlar ve tutumlardır.

Davranışsal liderlik teorisi liderin özellikleri ve kişiliğini değil, doğrudan gözlenebilen davranışlarına odaklanmakta ve incelemektedir. Bu yaklaşımı savunanlar liderin ortaya koyduğu davranışlar gözlenebilirse, bu davranışlar ölçülebilir ve sistemleşebileceğini ifade etmektedir. Böylece bu davranışları öğretim yolları bulunarak ilerleyen zamanlarda liderlerin gelişimine fayda sağlanır (Clegg, Kornberger, ve Pitsis, 2007). 1950'den bugüne kadar liderlik davranışlarıyla ilgili birçok teori sunmuştur. Bu teorilerde otoriterliğe karşı demokratiklik, görev yönelimli olmaya karşı insan yönelimli olma gibi davranışlar belirtilmiştir (Cole, 2004). Davranışsal liderlik teorisi çerçevesinde Blake ve Mouton tarafından ortaya konulan liderlik gözeneği yaklaşımı, McGregor'un X ve Y Kuramı, Ohio State Üniversitesi Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi Çalışmaları öne çıkan davranışsal liderlik teorilerinin en önemlileridir.

Blake ve Mouton (1985) tarafından geliştirilen liderlik gözeneği yaklaşımına göre liderler, insana eğilim ve üretime eğilim olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. İnsana ilgi boyutunda lider astlarının duygularını, düşüncelerini, ihtiyaçlarını, ilgilerini önemser. Görev ve üretime ilgi boyutunda ise lider astlarını otokratik bir yönetim, kontrol ve gözetim altında tutar. Bu iki boyut birbirine bağlı olarak ters orantılı biçimde değişir. Bu iki boyuta göre en iyi liderlik biçiminin takım liderliği olduğu ortaya çıkmaktadır (Clegg, Kornberger, ve Pitsis, 2007).

Blake ve Mouton'un liderlik gözeneği sınıflandırması Şekil 2.1.'te gösterilmiştir.

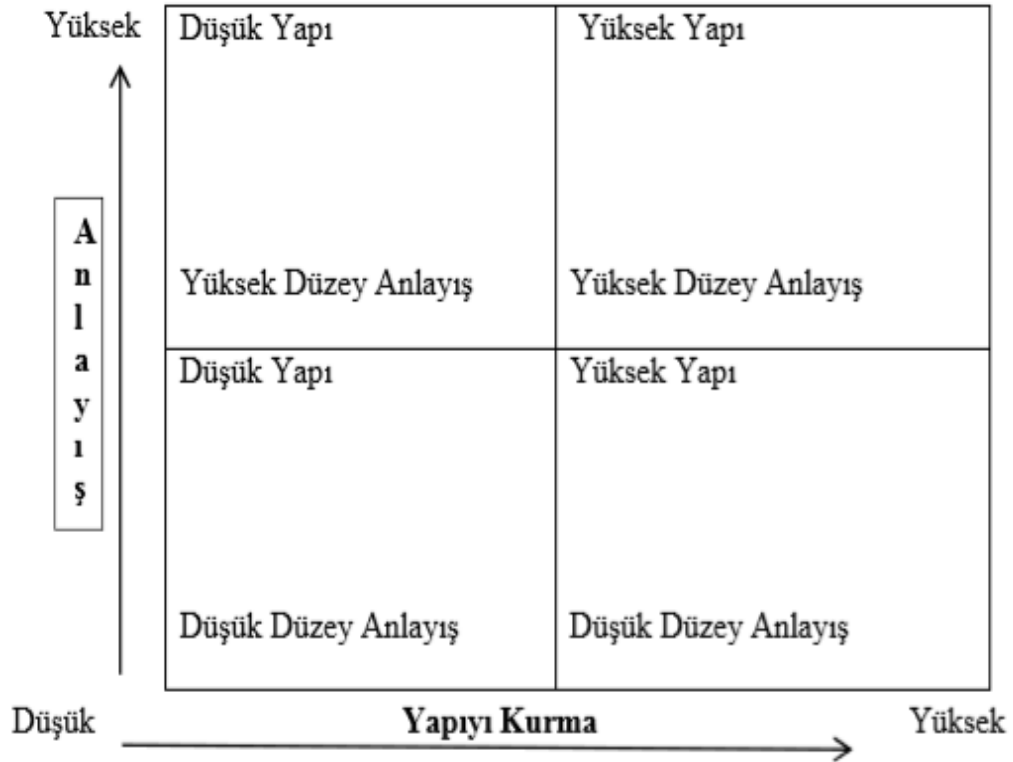


Şekil 2. 1. Blake ve Mouton (1985) tarafından geliştirilen liderlik gözeneği

Davranış yaklaşımı ile ilgili en çok bilinen teori, McGregor (1960) tarafından ortaya atılmış olan X ve Y teorileridir. X teorisine göre insanoğlu çalışmayı sevmeyen ve mümkün olduğunca çalışmaktan kaçan bir özelliğe sahip olduğu için işe zorlanmalı, kontrol edilmeli ve ceza tehdidiyle iş yapmaya zorlanmalıdır. Bunun yanında insanoğlu yönetilmeyi ve güvenlik içinde olmayı tercih ederek sorumluluk almak istemez. Diğer bir teori olan Y teorisine göre insanlar psikolojik olarak çalışmaya ihtiyaç duyar, başarıyı ve sorumluluğu isterler. Dışsal kontrol ve ceza tehdidi örgütsel amaçlara ulaştırmadığı gibi insanlar kendi iç denetim ve yönetimleriyle yükledikleri amaçları ve hedefleri yakalayacaklardır. İnsanoğlu sorumluluktan kaçmaz. Sorumluluktan kaçış insanoğlunun özelliği olmayıp yetersiz deneyim ve hırstan kaynaklanır. Y teorisi X teorisine göre daha dinamikdir. İşbirliğindeki eksiklik insanoğlunun özelliklerinden değil yöneticinin insan kaynaklarını kullanabilme yeteneğinin eksikliğinden ortaya çıkmaktadır (McGregor, 1960). Y teorisini X teorisine göre güçlü kılan veriler bulunmaktadır. Birçok iş ortamındaki çalışanlar yöneticileri sevmeseler de işlerini sevmeyi ve başarılı olmayı istemektedir. İşlerinden soğumuş olan çalışanların memnuniyetleri sağlanırsa işlerindeki başarı da artacaktır (Drucker, 1986).

Ohio State Liderlik Modeli ise dört farklı liderlik davranışı ortaya koyar. Bu davranışlar düşük düzey yapıyı kurma- yüksek düzey anlayış, düşük düzey anlayış – yüksek düzey yapıyı kurma, düşük düzey yapıyı kurma – düşük düzey anlayış, yüksek düzey anlayış

–yüksek düzey yapıyı kurma şeklinde ortaya çıkar. Yüksek düzey yapıyı kurma ve düşük düzey anlayış gösterme lider davranışında tek taraflı iletişim vardır ve bütün kararları lider tek başına alır. Yapıyı kurma düzeyinin düşük anlayış gösterme düzeyinin yüksek olduğu lider davranışında ise çift yönlü iletişim hakim olup kararlar lider ve çalışanlarca ortak alınır. Ohio State liderlik modeli Şekil 2.2.'de gösterilmiştir (Luiser ve Achua, 2010).



Şekil 2. 2. Ohio State liderlik modeli

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde Ohio State Araştırmalarıyla yaklaşık olarak aynı zamanlarda lider etkinliği üzerine bir çalışma yapmıştır (Yukl, 2010). Birçok iş kolunu kapsayan bu araştırmalarda liderlik etkinliğini örgütün üretim hedefleriyle ilgili ölçümler, iş tatmini, iş hacmi, maliyetler, yönetici ve çalışanların motivasyonu gibi birçok kritere dikkat edinilmiş olup iş merkezli ve iş gören merkezli olmak üzere iki davranış modeli meydana gelmiştir. İş merkezli lider davranışı, çalışanlara iş bölümü yapma, işlerin verimli yürümesi için en iyi yolu geliştirme, çalışanları işle ilgili eğitme gibi tamamen işin verimliliği ve tamamlanması gibi yönetici sorumluluklarını kapsarken; iş gören merkezli lider davranışında çalışanların problemlerine dikkate alma, etkili çalışma grupları oluşturma gibi davranışlar ön plana çıkmaktadır (Likert, 1961). Bu araştırmaların sonucunda üretimi ve çalışanların iş tatmini yüksek şirketlerin iş

gören merkezli lider davranışını, üretimi ve iş tatmini düşük şirketlerin ise iş merkezli liderlik davranışları gösterdikleri saptanmıştır (Likert, 1961; Robbins, 2003).

**2.1.4.3. Durumsal yaklaşım.** Durumsal yaklaşıma göre her türlü koşula uygun bir tek liderlik yaklaşımı bulunmamaktadır (Çelik, 2013,18; Fındıkçı, 2013, 74; Erdoğan, 2010; Lunenburg ve Ornstein, 2013, 111). Yukl'a (1989) göre durumsal yaklaşım, yetenek, çevre ve astların özellikleri gibi durumsal faktörleri barındırmaktadır (Akt: Doğan, 2005, s.14; Eren, 2012, 445). Lider tek bir liderlik yaklaşımı göstermemekte, bulunduğu ortama, şartlara, altında çalışanlara göre farklı liderlik yaklaşımı gösterebilmektedir.

Durumsallık kuramlarından Yol-Amaç Kuramı; ortamın özellikleri ve astların özelliklerine uygun liderlik tarzı sergilendiğinde iş doyumu ve motivasyon gibi örgütsel kriterlere ulaşılabileceğini göstermektedir (Erdoğan, 2010: 55; Koçel, 2010: 589; Zel, 2011: 140). Victor Vromm ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan durumsallık yaklaşımı kuramı iyi verilmiş kararların amaçlara ulaşmada etkili olacağını belirtmekle liderlerin kararverme sürecine odaklanmaktadır. (Erçetin, 2000: 48). Hersey ve Blanchard durumsal liderliğin etkisinin grup üyelerinin olgunluk düzeylere bağlı olduğunu belirtmektedir (Aydın, 1998: 202). William J. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramında liderlik boyutlarına yeni bir boyut eklemiştir. Daha önce görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki farklı boyutla ifade edilirken Reddin, üçüncü boyutu "etkililik"i eklemiştir. (Aydın, 1998: 199).

### **2.1.5. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Çağımızdaki hızlı değişimler ve geleneksel liderlik yaklaşımlarındaki yetersizlikler yeni liderlik modelleri arayışına götürmüştür ve liderlik kavramına daha derinden bakılmaya çalışılmıştır (Erkutlu, 2014: 81). 1980'lerden bu yana vizyoner, karizmatik, dönüştürücü, öğretimsel, sürdürücü liderlik gibi çeşitli liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bu çalışmalar her türlü gelişme karşısında liderin dönüştürebilme, vizyon sahibi olma, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, yaratıcı düşünebilme, eleştirel bakma, skeptik görüş gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır (Aksel, 2012, 59).

**2.1.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik.** Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne henüz yeni girmiş bir kavram olarak yerini almıştır. 1978 J.M. Burns ve B.M. Bass, yaptıkları çalışmalar neticesinde klasik ve geleneksel liderlik davranışlarıyla beraber yeni bir fark ortaya koyma zorunluluğunu ifade ettiler. Bu ayrım geçmişe ve geçmişin getirdiği kurallara daha kuvvetli bağlı olan Transaksiyonel liderlik ile geleceğe dönük, yenilik isteyen olan dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik biçimleri şeklinde ele alınmıştır (Eren, 2007, s. 460). Çağımızda hızla gelişen ve değişen dünyada insanların ve örgütlerin

ilgi, istek ve ihtiyaçları zamanla değişmektedir. Değişime ayak uyduramayan örgütler ya da kurumlar ise varlıklarını devam ettirememektedirler. İşte dönüşümcü liderlik, örgütlerin gerekli değişimini sağlayarak örgütlerin yeniden yapılandırılmasını, zamanın şartlarına adapte edilmesi, örgütün amaç ve vizyonunu, çalışanların inanç, tutum ve değerlerini gerekli dönüşümü sağlayarak zamanın şartlarına uygun hale getirme sürecidir.

Tüm bu açıklamaları dikkate aldığımızda dönüştürücü liderliği kısaca şu şekilde ifade edebiliriz: Dönüşümsel liderlik toplumda değişen çevresel koşulların ihtiyaçlarına uygun olarak bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirmektedir. Bununla beraber dönüşümsel liderlik toplumun, izleyicinin inanç, tutum ve değerlerini saygı, güven ve özendirici özelliklerle etkileyerek misyon ve hedeflerine ulaşmasını sağlama sürecidir. (Özalp ve Öcal, 2000, s. 211).

Dönüşümcü lider, örgütte çalışanları grubun yalnızca bir elemanı olarak görmekten ziyade, çalışanları bir birey olarak kabul eder. Örgütte ki çalışanların kişisel farklılıkları, ihtiyaçları ve becerilerini önemser (Karip, 1998, s.448). Örgütün astlarını ve diğer elemanları, onların tüm marifetlerini, ustalıklarını, potansiyellerini göstermelerini sağlayarak, bireylerin kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlayıp onlardan normal şartlarda beklenenden daha fazla sonuç elde etmeyi hedefleyerek güdülenmelerini sağlar (Eren, 2004, s.461). Dönüştürücü lider, taraflarının sahip olduğu potansiyelden maksimum verim almayı hedefleyen, değişimi ve yeniliği amaçlayan ve bu sayede onların farklı bir düşünce yapısı kazanmalarını amaç edinen bir liderlik anlayışıdır. Dönüştürücü lider geleceği hedeflemektedir. Değişen şartlara karşı örgütünü hazırlamak ve bu amaç doğrultusunda onları motive etmek dönüştürücü liderin temel prensibidir. Bu sebeptendir ki dönüştürücü lider örgüt elemanlarının değişen şartlar karşı potansiyellerini ortaya koymaları için motive etmeyi amaçlar.

Tablo 2. 2. *Dönüşümcü Liderliğin Boyutları*

<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizmatik</b>	Vizyon ve misyon kazandırır. Saygı ve dürüstlüğü vurgular. Hayranlık uyandıracak ve güven sağlayacak davranışlar sergiler. İnsanlara ilham olur ve onları güdüler. Geleceğe iyimser bakar, hayata canlılık ve anlamlılık katar.
<b>İlhamla Güdüleme</b>	Yüksek beklentileri belirtir, cabalara odaklanmada sembolleri kullanır, basit yöntemlerle önemli amaçları açıklar
<b>Entelektüel Benzeşim</b>	Soru sormaya, sorunları yeniden ele almaya çalışanları cesaretlendirir. Eski çözüm yollarına yeni bir bakış açısı geliştirir. Anlayış ve akılcılığı iletir.
<b>Bireyselleştirilmiş Etki</b>	Çalışanların her birine rehberlik ederek onlara kişisel dikkat kazandırır. Çalışanların potansiyellerini geliştirmeleri ve gelişmeleri için fırsatlar oluşturur. Her çalışanın istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurur.

Kaynak: Şahin, S. (2004). “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği).”

**2.1.5.2. Sürdürümcü liderlik.** Sürdürümcü (transaksiyonel) liderlik, organizasyonun eskiden gelen faaliyetlerini daha faydalı hale getirmek veya daha iyiye götürmek amacı ile geleneklere bağlı kalarak işi uygulama ve uygulatma sürecidir. Sürdürümcü liderlik anlayışını kabul eden liderler, kendilerine ait gücü, çalışanlarını ödüllendirme, daha fazla performans göstermeleri için maddi güç ve statü verme suretiyle kullanırlar (Eren, 2001 ve Eren, 2007). Yeniliklere çok fazla açık değillerdir. Gelenekçi bir yaklaşım sergilerler.

Bu liderlik kavramı ilk olarak Hollander (1978) tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Hollander’e göre sürdürümcü liderlik, lider ile takipçileri arasında iki taraflı gerçekleşen karşılıklı etkileşim biçimidir. Sürdürümcü liderliğe göre çalışanlar, ödül almak için ya da cezadan kurtulmak amacıyla görevlerini yerine getirirler (Hoover ve diğ., 1999). Sürdürümcü lider, hedeflere ulaşmasına göre örgüt elemanlarını ödüllendirir ya da cezalandırır (Demirbilek, 2003, s. 23).

Sürdürümcü liderlik, biraz gelenekçi bir yaklaşım sergiler. Geçmişten gelen pozitif ve faydalı gelenekleri devam ettirme, bunları gelecek kuşaklara aktarma yönünden olumlu



hizmetlerde bulunur. Daha ileriye gitmek ve reformcu gelişme anlayışı sergileyen yapılarda transformasyonel liderlik biçimi, tam tersi durağan büyüme ve tasarrufu amaç edinilen stratejileri kabul etmiş yapılarda ise transaksiyonel liderlik tarzı daha etkili ve faydalı bir durum sağlamaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 6).

Tablo 2. 3. *Sürdürümcü Liderliğin Boyutları*

<b>Koşullu Ödüllendirme</b>	Yüksek performansa dayalı ödül verme, başarılar takdir etme.
<b>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</b>	Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma ve kusursuz eylemde bulunma.
<b>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</b>	Ölçütlere karışmama ve ölçüt geliştirmeme
<b>Müdahale Etmeme (Laissez-faire)</b>	Sorumlulukları bırakma ve karar vermekten kaçınma.

Kaynak: Çelik, V. (2005). Liderlik.

**2.1.5.3. Karizmatik liderlik.** Karizmatik liderlik, örgütü yönetenlerin ileri görüşlü ve belli bir amaca odaklanma duygusuna sahip olması gerektiğini ifade eder. Saygı, güven ve sadakat, bu liderliğin temel özellikleri içinde yer alır (Dubinsky vd. 1995 Akt. Çelik, 2005, s. 156). Bu yaklaşıma sahip liderler, sahip oldukları yeteneklerle izleyenleri kendi istediği doğrultuda davranmaya yönelten kişiler olarak ifade edilebilir. En önemli özellikleri, ileri görüşlü ve belli bir amaca odaklanma duygusuna sahip olmaları ifade edilebilir. Karizmatik liderler, güçlü oldukları özelliklerini çok iyi benimsemişlerdir ve bunun üzerine yoğunlaşır emek sarf ederler. Atatürk, Napolyon ve Kennedy, yönetim çevresinden Thomas Watson, Alfred Sloan gibi kişiler karizmatik liderlere örnek olarak gösterilebilir (Çoroğlu, 2003, s. 153). Karizmatik liderlik üzerine yapılan birçok araştırmaya göre, bu tarz liderlerin gözlenebilir ve tanımlanabilir açık davranışsal özelliklere sahip olduğu gözükmektedir. Karizmatik liderlerin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Nadler ve Tushman 1990):

1. Karizmatik liderin özelliklerinden biri hayal kurmasıdır.
2. Karizmatik liderler etrafına pozitif enerji verir ve harekete geçirme yeteneğine sahiptir.

3. Karizmatik liderlerin özelliklerinden biri de fırsat verici olmalarıdır.

Howell ve Avolio (1992) karizmatik liderlerin özelliklerini şöyle sıralamışlardır:

- Geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmada etkili ve kuvvetli bir iletişim kurar.
- İleri görüşlülüklerini tutkuyla ortaya koyar.
- İnançlarını sonsuz enerjiyle acımasızca etrafına iletir.
- Yaratıcı fikirler önerir.
- Yüksek standartları başarmak için izleyenlerin yeteneklerine güvenini belirtirler.

**2.1.5.4. Vizyoner liderlik.** Vizyon kelimesi Latince kökenli olup görmek anlamında ifade edilmektedir. Vizyon kişisel ve örgütsel bütün amaç ve hedeflerden daha fazlasını belirtir. Heinze'ye göre vizyon uyarıcı etkiler oluşturan yoğun veri ve araçların başlatıcısı, yaratıcısı ve kurucusu anlamına gelir. (Erturgut ve Erturgut, 2010). Vizyon, geleceği tahmin edebilme yetisi, hayal gücü gibi anlamlarda da kullanıldığı gibi geleceğe dönük bakış açısını değiştirmek için de kullanılan bir kavramdır. Bunun yanında vizyon örgütün gelecekte var olacağı düşünülen istenilen durum olarak da ifade edilebilir (Durukan, 2006). Daha iyi şartları ve bu şartlara ulaşma yollarını farklı bir şekilde görebilme becerisi olarak da belirtilen vizyon insanları harekete geçirir. Ancak bu durumun gerçekleşebilmesi için vizyonun ortaklaşa oluşturulması gerekmektedir (Lussier ve Achua, 2010).

Vizyoner liderler geleceğe yeni ve farklı bakış açılarıyla değerlendirebilirler. Lider vizyonu örgütün diğer elemanlarına aktarabilme ve vizyonu kurumsallaştırabilme gücünü ortaya koyar (Durukan, 2006). Vizyoner liderliğin, geleceğe yönelik hedef oluşturma, vizyonu ifade eden örgüt öğretisi geliştirme ve vizyona uygun biçimde davranışlar sergileme olarak ifade edilebilecek üç temel ögesi bulunmaktadır (Sashkin, 1995 Akt. Sabancı, 2007). Vizyoner lider geleceğe dönük karmaşık yollardan en uygun olanı görebilen, gördüğü yolda ısrarla ve en önde gitmek için çaba harcayan lider olarak tanımlanır. Vizyoner lider takipçilerine yolu açan, onların o yolda ilerlemesini sağlayan bireydir (Çelik, 2005 Akt. Çiçek, 2010).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde başta dönüşümcü liderlik olmak üzere birçok liderlik teorisinin vizyoner olmaya önem verdiğini farketmek mümkündür. Yapılan liderlik tanımlarının bir çoğunda da liderin vizyon sahibi olması ve takipçilerini bu yönde etkilemesi durumu belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında vizyoner liderlik diğer teorilerin sentezlenmesi olarak ifade edilebilir.

**2.1.5.5. Etik liderlik.** Etik kavramı, kaynaklarda tarihin en eski dönemlerinde (Platon, Aristoteles, Epiküros dönemi) yer almaktadır. Etik liderlik kavramının ortaya

atılmasında ve bu kavram üzerine yapılan çalışmalardaki artışın ana sebebi, birçok örgüt içinde yaşanan çeşitli ahlaki olumsuz davranışların (Enron, WorldCom, Parmalat vb.) oluşu ve bu skandalların geçmişe oranla günümüzde daha çok artmasıdır (McManus, 2011, 25).

Brown, Trevino ve Harrison (2005:120) etik liderliği, liderin kendi eylemleri ve kişilerarası ilişkileriyle normatif, uygun davranışlarda bulunması; bu davranışlarını çeşitli yöntemlerle (iki yönlü iletişim, güçlendirme vb.) takipçilerine öğretmesidir. Etik liderlik sadece iş odaklı değildir. İşin kendisiyle beraber bu süreçte örgütteki tüm bireylerin göstereceği davranışlarda önemlidir.

İyi bir liderlik anlayışının sadece etkinlikle değil bununla beraber etik ile şekilleneceğini savunan Ciulla (1995, 4-5), etik değerleri dikkate almayan liderlik çalışmalarının her şekilde eksik kalacağını ortaya koyar. Etik liderlik kavramı, liderlik becerisi ile etik değerlerin bir dengesi, bireyleri önyargılardan uzak olacak şekilde kabullenebilme, etik karar alabilme, etik değerleri örgütün kabul etmesini sağlama ve bireylerin bu değerleri davranış haline getirmesini sağlamadır (Aykanat ve Yıldırım, 2012, 261).

Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson'a (2006, 346-349) göre, dürüst bir karakter oluşturma, etik farkındalık, toplum yönelimli olma, motive edici olma, cesaretlendirici/güçlendirici olma ve etik (ahlaki) sorumluluk olmak üzere etik liderliğin altı temel özelliği vardır. Bireylerin gösterdiği davranışlar işin kendisi kadar önemlidir. Başarıya giden her yol doğru değildir. Bu yolda çalışanların topluma örnek olmaları ve etik davranışlarda bulunmaları önem arz etmektedir.

**2.1.5.6. Etkileşimci liderlik.** Etkileşimci liderlik kavramı, liderin örgütün amaç ve hedeflerinin ortaya koyulması için izleyenlere her türlü uygun şartları sağlayan, onların gereksinimlerine cevap veren, onları koruyup kollayan, buna karşılık yapılmasını istediklerini takipçilerinden bekleyen, amaç ve hedeflere ulaşılması durumunda onlara ödül vererek mutlu eden (Eren 2000, 320), aksi durumda ceza vermekten çekinmeyen, kısacası takipçileriyle karşılıklı al-ver ilişkisi kuran (Tutar, 2010, 39) bir liderlik anlayışıdır.

Zaleznik (1992,6), Burns'ün etkileşimci liderlik fikrinin kabul edilebilir ve yerinde olduğunu söyleyerek, bu düşünceden yola çıkarak bir liderin iş ile ilgili anlamlı hayallerinin takipçilerini doğru şekilde davranış göstermeleri konusunda motivasyonlarını arttıracaklarını savunmuştur.

Bass (1990, 22), etkileşimci liderliği aşağıdaki üç boyut ile tanımlar:

\* Koşullu Ödül: Gösterilen çabaya ve iyi performansa karşılık ödüllendirmeyi taahhüt eder, takipçilerin başarılarını göz ardı etmez.

\* Aktif Yönetim: Örgütün standartlarından ve kurallarından sapma durumlarını araştırır ve izler, düzeltici tedbirler alır.

\* Pasif Yönetim (Bırakınız Yapsınlar): Sorumluluk üstlenmekten ve karar vermekten kaçınır.

**2.1.5.7. Ruhsal liderlik.** “Ruhsal liderlik kavramı, örgüt içindeki bireyin kendisiyle beraber diğer elemanları içtenlikle güdülemesi için gerekli olan değerler, tutumlar ve davranışları sergilemesidir” (Bozkuş ve Gündüz, 2015). Sanders vd. (2004) ise ruhsal liderlik kavramını personele bir hedef doğrultusunda çalışma gücü veren, çalışanlar arasında bağlılık duygusu arttıran ve örgütsel ruhsallık yoluyla iş verimliliğini geliştirmek için çaba sarf eden bir liderlik anlayışıdır (Akt.Arslan, 2015:205). Ruhsal liderler değer oluşturan, değer veren, engelleri kaldıran kişilerdir (Arslan, 2015:206; Bozkuş ve Gündüz, 2015). Ruhsal liderliğin temel görevi örgütün amacına uygun olarak değerler geliştirmek ve çalışanları motive etmektir (Bozkuş ve Gündüz, 2015).

### **2.1.6. Hizmetkâr Liderlik**

Yeni bir liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderlik anlayışı son dönemlerde üzerinde çalışılan ve önemsenen bir liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderlik hizmet etme anlayışını benimsemiş bir anlayıştır.

**2.1.6.1. Hizmetkârlık ve hizmetkâr liderlik tanımı.** Hizmetkâr liderlik kavramını incelerken öncelikle kelimenin kökü olan hizmet kavramını ve sonrasında hizmetkârlık kavramını ele almak gerekir. Hizmet kelime kökü incelendiğinde “birinin işini görme, birinin faydasına işler yapma” anlamına geldiği görülmektedir. Hizmetkârlık kavramı, diğer bireylere hizmet etmek gibi ilkel, sade ve net bir davranışa yönelim olarak algılanabilir. Esasen hizmetkârlık yaşayan bütün varlıkların en önemli vazifelerinden biridir hatta var olma sebeplerinden biri olarak görülebilir. Fındıkçı’ya (2012) göre dünyada yaşayan bütün canlıların bir var olma sebebi bulunmaktadır. Başka bir ifade ile canlı ve cansız hiçbir varlık gereksiz ve boşu boşuna var olmuş değildir. Her bir varlığın muhakkak var oluş nedeni bulunmaktadır. Daha doğrusu her biri bir amaca hizmet için meydana gelmiştir. Bu yönden incelendiğinde nedensiz bir nesne ve amaçsız bir canlı bulamayız. Eğer bir şeyi amaçsız ve sebepsiz var olarak görüyorsak bu, bizim bilgimizin kısıtlılığı ile ilgili bir durumdur. Yeryüzündeki bütün varlıklar âdeta başka bir gücün himayesinde, hizmetinde veya tamamlayıcısı pozisyonundadır. Bu koşulda her varlık birbirinin emrinde, himayesinde ve

hizmetindedir.

Hizmetkâr liderlik kavramı kelime köküyle beraber incelediğimizde örgüt içinde örgüt elemanlarına hizmet eden, onların sorunlarıyla ilgilenen, onların performanslarını arttırıp kendileri geliştirmelerine yardımcı olan bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır. Greenleaf (1991) hizmetkâr liderlik anlayışını; olumlu değişiklikler getiren, bütünlük içinde hizmet olanağı sağlayan, olumlu bir yaklaşım olduğunu dile getirmektedir. Akyüz'e (2014) göre hizmetkâr liderlik anlayışını, kişileri yönlendiren ve idare eden kişilerde değişiklik meydana getiren yeni bir liderlik anlayışı şekline ifade edilmektedir. Yılmaz (2013), hizmetkâr liderlik anlayışını, kendisini, esas olarak başkalarına hizmet etmeyi amaç edinme düşüncesini benimsemiş kişi olarak ifade eder. Fındıkçı'ya (2012) göre ise hizmetkâr liderlik kavramı, her çeşit duyarlılığın öncelikli olduğu ve liderliğin sanat durumuna evrimleştiği bir liderlik şeklidir. Vinod ve Sudhakar (2011) hizmetkâr liderliği, devamlı olarak takipçilerinin başarıya ulaşmak için neye ihtiyaçları olduğunu bulmaya çalışan liderlik olarak ifade etmiştir.

**2.1.6.2. Hizmetkâr liderliğin tarihçesi.** Hizmetkâr liderlik anlayışı 20. Yüzyılda ortaya çıkmış ve Robert Greenleaf tarafından ortaya konulmuştur. Greenleaf liderin en önemli özelliğinin bireylere hizmet etmek olduğunu, liderin büyüklüğünün ancak böyle ana bir unsurla ölçülebileceğini ifade etmiştir (Spears, 2004; akt. Doğan, 2012).

Kahveci'nin (2012; akt. Doğan, 2012) ifade ettiği gibi her ne kadar kuram 20. yy. 'da ortaya çıkmış olsa da gerçekte birçok inanç ve kültürde, insanlığa hizmet merkezli anlayış ve liderlik kabul edilmiştir demekte İncil'den Matta ve Yuhanna'dan ve Kuran dan örnekler göstermektedir. Matta'yı incelediğimizde “İnsanların size nasıl davranmasını istiyorsanız, siz de onlara öyle davranın” ve “Aranızdan büyük olmak isteyen, diğerlerinin hizmetkârı olsun ” biçiminde ifadeler yer almaktadır. Yine aynı şekilde Yuhanna'da “Eğer bir kimse dünya malına sahip olup da kardeşini ihtiyaç içinde görüp şefkatini ondan esirgerse, o kimse de Tanrı'nın sevgisi nasıl yaşar? ” tanımı bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderlik algısının izlerine Hz. İsa dönemine kadar rastlamak mümkündür.

Greenleaf hizmetkâr liderlik kavramını bir hikâyeden yola çıkarak kavramsallaştırmaktadır. Hikâyede yanlarında Leo adında bir kişinin de bulunduğu bir grup gezginden bahsedilmektedir. Bu grup içerisinde tüm işleri Leo yapmakta, grubun bütün hizmetini Leo görmektedir. Başlangıçta gruptaki hiç kimse Leo'nun varlığından ve grup için ne kadar önemli olduğundan farkında değillerdir. Ama öyle bir zaman gelir ki Leo bir gün ortadan kaybolur. Ne zaman ki Leo ortadan kaybolur gruptaki diğer kişiler Leo'nun yokluğu ve onlar için ne kadar önemli olduğunu fark ederler ( Öner, 2008). Greenleaf bu hikyeden

yola çıkararak hizmetkârlık ve hizmetkâr liderlik kavramını ortaya koymuş, hizmetkâr liderlik anlayışını kavramsallaştırarak bu alanda çalışmalar yapmıştır.

**2.1.6.3.Hizmetkâr liderin özellikleri.** Hizmetkâr liderlik ile ilgili ilik çalışmaları yapan Greenleaf'a göre lider temelde hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Hizmet etmeyi amaçlayan hizmetkâr liderlik anlayışının bu temel amacın yanında bir takım özelliklerde bulundurmaktadırlar. Spears (1998) Greenleaf'ın birçok eserini incelemiş, bu eserlerde hizmetkâr liderlik anlayışı ile alakalı 10 temel özellik ortaya koymuştur. Bu temel özellikler aşağıdaki gibidir.

**2.1.6.3.1. Dinleme.** Bir örgütün gelişip amaçlarına ulaşması örgüt elemanlarının ihtiyaçlarının ve isteklerinin giderilmesiyle mümkün olmaktadır. Lider örgüt elemanlarıyla konuşur, onları dinler, sorunlarına çözüm bulmaya çalışır (Akyüz, 2016,28). Dinlenildiğini hisseden örgüt elemanı kendisine değer verildiğinin farkına varır. Çalışan örgüte daha çok bağlanacak, daha iyi performans gösterecektir.

**2.1.6.3.2. Empati.** Lider gerektiğinde kendisini örgüt elemanlarının yerine koyar, onları anlamaya çalışır. Örgüt elemanlarının sorunlarını, ihtiyaçlarını, problemlerini onlar gibi düşünerek anlamaya çalışır (Bakan ve Doğan, 2012). Empati yapmak örgüt içerisindeki iletişimi artıracak gibi örgütsel bağı da kuvvetlendireceği söylenebilir.

**2.1.6.3.3. İyileştirme.** Liderin amaçlarından biri de çalışanların performanslarını arttırıp onlar gelişimlerini sağlamaktır. Hizmetkar lider gerek dinleyerek, gerekse empati kurarak çalışanlarla kuvvetli bir bağ kurar, onların kendi potansiyellerini arttırmayı amaç edinir (Akyüz, 2016,28). Örgüt içerisindeki bireylerin gelişimi aynı zamanda örgütün gelişmesini de sağlayacaktır.

**2.1.6.3.4. Farkındalık.** Etkili bir lider çevresinde olumlu ya da olumsuz gerçekleşen olayları, etkilerini ve sonuçlarını fark edebilen liderdir. Lider örgütünü, örgüt çalışanlarını, olup olacak olayları fark etmeyi başarırsa olaylara daha geniş bir çerçeveden bakar. Liderin bu bütüncül bakış açısı karşılaşılan problemleri daha kısa sürede çözesini sağlar (Spears, 2004,9).

**2.1.6.3.5. İkna etme.** Etkili bir liderin örgütün gelişimi sağlamasında kullandığı özelliklerinden bir diğeri insanları etkileyip ikna edebilmesidir. İkna gücü yüksek olan lider örgüt elemanlarının hedefe ulaşmaları noktasında daha çok çaba sarf etmelerini sağlar. Lider örgütteki bireyleri ikna ederek örgüt kurallarına uymalarını sağlar. Örgüt yapısını daha güçlü hale getirir (Fındıkçı, 2009, 543-544).

**2.1.6.3.6. Kavramsallaştırma.** Kendini yenileyen ve geliştiren lider problemlere daha geniş bir açıdan bakar, problemleri derinlemesine irdeleyip analiz edip, çözüm bulmaya

çalışır. Lider bu şekilde ileride ortaya çıkabilecek problemlere karşı da öncesinden çözüm yolları ortaya koyabilir. Örgüt içerisinde problemlerin çözülmesi örgüt elemanlarının da daha mutlu olması sağlayacaktır (Akyüz, 2016,28).

**2.1.6.3.7. Öngörü.** Geçmişten ders çıkararak gelecekte ortaya çıkabilecek olayları da tahmin edebilir. Önsözleri yüksek lider geleceği daha iyi okur, vizyon sahibidir. Geçmiş tecrübelerini de katıp geleceği yorumlayabilen lider örgütüne de güven vermiş olur (Bakan ve Doğan, 2012).

**2.1.6.3.8. Yöneticilik.** Etkin lider aynı zamanda iyi bir yöneticidir. Burada yöneticiden kasıt hizmet edendir. Kendi çıkarlarından önce içinde bulunduğu örgütün ve örgüt elemanlarının çıkarlarını düşünen lider iyi bir yöneticidir. Örgüt elemanlarını düşünen lider örgüt tarafından kabul görür (Akyüz, 2016, 28).

**2.1.6.3.9. İnsanların gelişimine katılım.** Kendi çıkarlarından önce örgüt çalışanlarının çıkarlarını düşünen lider onların kendilerini geliştirmelerine katkı sağlar. Karar alırken çalışanları da kararlara dâhil eder, onları kabul alanının içine alır. Liderde “ben” anlayışından ziyade “biz” anlayışı hâkimdir.

**2.1.6.3.10. Takım oluşturma.** Başarılı bir örgütteki en temel özellik birliktir. Bireysellikten uzak ortak hareket edebilen bir örgüt daima kendini geliştirir, performansını artırır. Etkili bir lider örgütün başarısı için örgüt içerisinde takımadaşlık olgusunu yerleştirir. Beraber hareket eden örgütler güçlü bir sinerji oluştururlar.

**2.1.6.4. Geleneksel liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar.** Greenleaf'a göre lider ile hizmetkâr lider arasındaki ayırım kendisine hizmet edilen kişilerin gelişmeye devam edip etmedikleri ile bu kişilerin kendilerine hizmet edilirken kendi kendilerini yönetebilir hale gelip başkalarına hizmet etmeye daha istekli olup olmamalarıdır (Addis, 2005). Spears (1995) a göre ise hizmetkâr liderlerin özellikleri dinlemeyi bilen, duygudaşlık kuran, iyileştiren, farkındalık sahibi, İkna Etme kabiliyeti yüksek, Kâhyalık yapan, İnsanların Gelişimine Adanmışlık ve Topluluk Oluşturma becerisi olarak belirtilmiştir.

Tablo 2. 4. *Geleneksel liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki farklılıklar (Page, 1996:74-76: Akt. Yılmaz, 2013:23).*

<b>Geleneksel Liderlik</b>	<b>Hizmetkâr Liderlik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleneksel liderlikte lider, örgüt elemanlarının kendilerine hizmet etmelerini amaçlamaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmetkâr liderlikte lider, kendisini örgüte adanmıştır ve onlara hizmet etmeyi amaçlar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu tarz liderlik anlayışında örgüt liderinin imajı ve kariyeri her şeyden önde gelir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu tarz liderlik anlayışında lider öncelikle grubun istek ve ihtiyaçlarına yönelir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider örgüt içerisindeki elemanlardan kendisini üstün görür.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider örgüt içerisindeki tüm elemanlara önem verir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider bir şekilde örgüt elemanlarına kendini mecbur kılar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider örgüt elemanlarını teşvik ederek potansiyellerini ortaya çıkarır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider örgüt içerisindeki tüm hatalardan örgüt elemanlarını sorumlu kılar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider hataları normal olarak karşılar, insanların hata yapabileceğine inanır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiçbir zaman eleştiriye tahammül edemez, tüm başarıları kendine yükler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider her türlü fikre ve öneriye açıktır, ona göre başarı ortakdır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütteki çalışanların kendilerini geliştirmeleri noktasında desteklemez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütteki çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütteki kuralları kendi oluşturur, kabul alanına örgüt elemanlarını sokmaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lider kuralları koyarken örgüt çalışanlarının da fikrini alır, onları ikna etmeye çalışır.</li> </ul>

**2.1.6.5. Hizmetkâr liderlik anlayışının kazanımları ve engelleri.** Bir örgüt olarak okullar kendi içerisinde dinamik ve değişken bir yapısı olan yeniliğe gelişme açık kurumlardır. Bu nedenledir ki okullarda bu yapıları itibariyle farklı liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyabilmektedirler. Hizmetkâr liderlik kavramı yeni liderlik kavramlarından birisidir. Hizmetkâr liderin örgüt yapısı içerisinde çok önemli avantajları olduğu söylenebilmektedir. Her yeni yaklaşımda olduğu gibi hizmetkâr liderlik kavramının da kazanımları olduğu gibi örgütü olumsuz yönde etkileyen dezavantajları da bulunabilmektedir (Büyükatlı, 2015).



Tablo 2. 5. *Hizmetkâr Liderlik Anlayışının Avantajları Ve Dezavantajları*

<b>Hizmetkâr Liderliğin Avantajları</b>	<b>Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları</b>
Lider çalışanlarına önem verir, onları materyal olarak değil birey olarak görür.	Dönüşümcü liderliğin dezavantajlarını barındırır.
İnsan odaklı olduğu için onların gelişimine ve performanslarının artmasına yardımcı olur.	İnsan odaklı olduğu için amaç odaklı yapılarda başarısız olması yüksektir.
Genellikle çalışanları mutlu etmek için vaatlerde bulunan davranışlar ortaya koyar.	Gereğinden fazla insan odaklı olması durumunda örgüt yapısına ve ast üst ilişkisine zarar verebilir.
Örgüt içerisinde bireyler arası iletişimde daima güler yüzlü ve sempattir.	Günümüz koşullarının gerektirdiği bazı durum ve koşullar uzak kalabilir.
Korumacı ve kollayıcı anlayışı örgüt içerisinde olumlu karşılanır.	Gereğinden fazla hizmet etme tutumu örgüt elemanlarınca farklı algılanıp liderlik vasfını ortadan kaldırabilir.
Otorite kullanmak yerine daima motive edici bir anlayış sergiler.	Hizmetkâr liderlik anlayışı içerisinde gösterilen alçak gönüllük bazen zayıflık göstergesi olarak algılanabilir.
Çalışanlara daima yol göstermeye çalışan bir anlayış ortaya koyar.	Tecrübe ve kariyerce üst düzeyde olan örgüt elemanlarınca kabul görmeyebilir.

Kaynakça: Waterman, H. (2011), Principles of Servant Leadership and How They Can Enhance Practice. Nursing Management, Feb. 2011, Vol. 17, No: 9, s. 24-26

**2.1.6.6. Okulda hizmetkâr liderlik.** Okullarda, liderlik kavramı çok kombinasyonlu bir hal almaktadır. Okullarda liderliği geliştirmenin en iyi yolları; liderleri yetiştirmek, yeni liderlik durumları oluşturmak, şartları düzenlemek ve okulları dönüştürmektir (Hoy ve Miskel, 2010). Bursalıoğlu (2012) okulu yöneten kişinin kendisi için tanımlanan görevleri başarı ile yerine getirebilmesinin, şüphesiz yönetim alanındaki koşulları kazanıp, kazanıp kazanmanın mümkün olduğunu belirtmiştir. Bu anlayışla okul yönetimi, tüzel bir yapı olan devletçe kabul edilen eğitim uygulamaları hedeflerini yerine getirmekle mesuldür. Bu zorunlu görevlerin yerine getirilmesinde, okullar gelir odaklı bir şirket gibi yönetilemezler. Bu ifadeleri dikkate alırsak okul yönetimleri hem iç paydaşları hem de çevreleriyle olan ilişkilerinde gelenekselleşmiş olan liderlik anlayışı yerine daha yeni olan ve tercih edilmeye

başlanan bir liderlik anlayışı olan hizmetkâr liderlik şekli ile hizmet sunması gerekmektedir (Yalçın ve Karadağ, 2013; akt. Doğan, 2012).

Hizmetkâr liderlik, kişileri etkileyerek bireylerin gereksinimleri ve talepleri dışında onlarla ilgilenmeyi ve onlara destek vermeyi gerektiren bir liderlik anlayışıdır. Bu bakış açısıyla hizmetkâr liderlik kavramı, asıl görevi bireylerin gelişimini sağlamak olan eğitim kurumlarının idaresinde gerektiğinde kullanılabilme durumu ortaya koyan bir liderlik anlayışı şeklinde ifade edilebilir (Akyüz ve Eren, 2013). Okulu yöneten kişinin görev tanımında ve okul yönetiminin işleyişinin özünde çalışanlara hizmet etme, onların düşüncelerine, inançlara, öğrenci ve öğrencilerin ailelerine hizmet düşüncesi yer alır (Taylor, 2008). Bakan ve Doğan (2012) örgütlerin başarılı olmaları için insanlığın ilerlemesi için vizyon sahibi, bilgi ve insanı merkeze alan, dürüst, sabırlı, merhametli liderler sayesinde gerçekleşebileceği ifade edilmiştir. Yöneticiler özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilere sağlanan hizmetlerin niteliğinin belirlenen koşulları sağlayıp sağlamadığının incelenmesinde, öğretmenler ve öğrencilerin aileleriyle sağlıklı ilişkiler kurmada önemli görevler üstlenmektedirler (Kaya, 2013).

## 2.2 İş Doyumu

İş doyumu; örgütsel bağlılık, iş verimliliği, iş ortamında bulunma memnuniyeti, iş ortamının paylaşım sonuçlarının kurumun amaçlarına uygun iş üretiminin gerçekleştirme seviyesinin biçimidir.

Kurumun iş üretmek gibi çalışanlarının iş doyumunun meydana gelmesini sağlayacak koşullar ve çalışma ortamları hazırlamak kurumların amaçlarından addedilmektedir. İş görenin yaptığı işten duyduğu haz ve mutluluk vardığı olumlu duygusal hali belirtir (Başaran, 1991).

İş doyumu kurumlarda sağlanması zor bir oluşumdur. Okullarda etkili okul yöneticilerinin bulunması, birikimli ve donanımlı öğretim liderlerinin sağladığı ortamlar ile iş doyumu sağlanabilir. Güçlü örgüt liderleri ve güçlü örgüt yapısının meydana geldiği kurumlarda iş doyum düzeyini doğru orantılı olacak şekilde arttığı görülmektedir. Ancak zor olan iş doyumunun tüm çalışanlarda görülmesi ve sürekli hale gelmesidir. Kurumları idare eden öğretim liderleri, bireysel iş doyumunun ilerleyen zamanlarda kurumdaki iş doyum seviyelerini de olumsuz yönde etkilediğini görmelidirler. Bu olumsuzlukları en az alt düzeye indirmek için örgüt işleyiş dinamiklerini etkili halde tutmalıdır (Gündüz, 2008, 27-35).

Öğretmenin iş doyumunun sağlanması, okulun ve öğrencilerin başarılarının artmasında en önemli faktördür. İş doyumunu; işin sağladığı olanaklar, yöneticilerin desteği iş arkadaşları ve çalışma şartları gibi etkenlerden etkilenmektedir. Yöneticilerin iş görene karşı olumlu yaklaşımları iki taraflı güvene dayalı çalışma ortamları iş doyumunun meydana gelmesine etki etmektedir. İş doyumunu yüksek olan kişiler kurumlarına olumlu yönde katkı sağlarken, iş doyumunu düşük olan kişiler kurumlar için tehlike oluşturmakta olumsuz yönde etki etmektedirler (Madenlioğlu, Uysal ve Banoğlu, 2014, 47-69).

İş doyumunun yüksek olmasında öğretmenlerin yönetim süreçlerinde etkili olmaları, karar alma sürecinde öğretmenler ile iş birliğinin sağlanması kurumdaki üretkenliğin artmasını sağlamaktadır. Kurumlarda alınan kararların uygulayıcısı olan öğretmenlerin alınan kararlardan bilgileri olması, sürece dâhil edilmesi alınan kararları sahiplenip gerçekleşmesi için çaba harcamaları kesindir. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin arasındaki iletişim seviyeleri kurumda çalışan öğretmenlerin moral motivasyonunu ya da iş doyumunu doğrudan doğruya etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2013, 16-38).

Öğretmenin işinin tekdüze yapıdan uzak her gün ve her an yeni faaliyet ile karşılaşarak çözüm üretmek ya da cevap vermek durumunda olduğundan öğretmen sürekli aktif ve üretken haldedir, iş doyumunu yüksektir. Öğrenciler ile kurulan ilişki, çalışmalarının fark edilip geri dönütlerin verilmesi, güvenli ve saygın çevrede velilerin tutum ve davranışları, öğrenme ortamının verimliliği çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin seviyesi öğretmenlerin okullarında bulunma arzularını ve iş doyumunu etkileyen unsurlardır.

Öğretmenlerin bulunduğu ortamda öğrenci ve yöneticilerin olumsuz davranışları, yapılan çalışmaların önemsenmemesi, çevresinde öğretmenlik mesleğine karşı saygının olmayışı duygularına kapılan öğretmenlerde iş doyumunun olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir.

İş doyumunun kurum çalışanlarında yüksek seviyede olması öğretim liderlerini mutlu olmasını sağlamaktadır. Çalışanların iş doyumunun yüksek seviyede olması kurumların iyi yönetildiğinin bir belirtisi olduğu addedilmektedir. Aynı zamanda iş doyumunun istenilen seviyelerde olması örgüt yapısının sağlam olduğunu, örgütsel kuralların çalıştırıldığı yapıyı da belirtmektedir (Mahmutoğlu, 2007, 25-55; akt. Erdoğan, 2017).

### **2.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu karşılıklı ilişkileri olan farklı tavırları yansıtır. İnsanların işleri ile ilgili tutum ve davranışlarını tayin eden, işin ayırt edici niteliklerini düzenleyen önemli altı durum vardır. Bu altı durum; işin bizzat kendisi, ücreti, terfi imkânı, güvenliği, yönetim ve çalışma

arkadaşları olarak ifade edilir (Luthans, 1992). Crossman ve Haris (2006)'e göre iş doyumunu etkileyen etmenler, çevresel etkenler (işin kendisi, çevresi ve çalışma arkadaşları), psikolojik etmenler (karakter, düşünce ve eylemler), demografik etmenler (yaş, cinsiyet) olarak üç başlık altında ifade edilmektedir (Akt. Başaran, 2017).

Öğretmenlerin iş doyumunu, iş arkadaşları, okul yöneticileri ve velilerle olan pozitif ilişkilerinden olumlu yönde, baskı kuran yönetim tarzından ise olumsuz etkilendiği görülmektedir (Şahin, 2013).

İş doyumunu etkileyen etmenler olarak işin kendisi, ücret, mesleki gelişme ve yükselme, fiziki ortam ve iş arkadaşları, denetim ve yönetim tarzı faktörleri aşağıda ifade edilmiştir.

**2.2.1.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler.** Bireysel faktörler olarak ifade edilen etkenler bireylerin değişik seviyelerde işlerinden tatmin olmalarına sağlayan etkenler olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu belirleyen bu faktörler yaş, cinsiyet, kıdem, hizmet süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve bireysel özelliklerdir.

**2.2.1.1.1. Yaş.** Yaş ile iş doyumunu arasında çoğunlukla pozitif yönde bir etkileşim olduğu gözükmemektedir. Bu durumda, bireylerin yaşları arttıkça, işlerinden daha fazla tatmin oldukları gözlemlenmektedir. Toplumdaki bireyler iş hayatına yeni girdiklerinde işten beklentileri çok fazla olduğu için iş doyumunu, 20'li yaşların sonlarında en düşük seviyededir. Çalışan insanların çalışma yaşamlarına ilk defa başlamalarıyla birlikte gerçekleşmesini umut ettikleri idealleri ve değişik düzeyde farklı beklentileri ortaya çıkmaktadır. Kişi iş hayatına ilk defa girdiğinde ortaya koyduğu hedeflere ulaşamayacağını veya kısa vadede bu beklentilerine karşılanmayacağını düşünür ve bu durumda kişide iş doyumunun düşmesi yaşandığı gözlemlenir. Çalışanlar 30'lu yaşlarına geldiğinde zaman içerisinde mevcut duruma adapte olmakta ve işten duyduğu doyum fark edilebilir bir ölçüde yükselmektedir. Bu süreçte iş arkadaşları ile yüksek seviyede bir sosyalleşme durumu ortaya çıkmakta ve pozitif yönlü kariyer ilerlemesi de sağlamaktadır. 40'lı yaşlara geldiğinde ise çalışan bireyin iş doyumunun maksimum düzeylere çıktığı görülmektedir. Ancak, 40'lı yaşların ilerleyen dönemlerinde eğer çalışan kariyerindeki ilerlemeyi yeteri düzeyde gerçekleştiremezse iş doyumunu seviyesi azalabilmektedir, 50'li yaşların başıyla beraber çalışanlar emeklilik dönemine başlamaktadır. Bu sebepten dolayı işten beklentileri azaldığı görülmektedir (Çimen ve Şahin, 2000; Keser, 2006; akt. Başaran, 2017).

**2.2.1.1.2. Cinsiyet.** İşgörenin cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki herhangi bir bağ bulmak amacıyla birçok araştırma ortaya konulmuştur. Yapılan bütün bu araştırmaların neticesinde bir örgütte kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha düşük bir iş doyumuna

sahip oldukları görülmüştür. Bu durumun nedeni olarak, kadınların erkeklere oranla daha niteliksiz ve ücreti az olan işlerde çalışmaları belirtilmiştir (Kılıç, 2008; akt. Başaran, 2017). Gezici (2007; akt. Başaran, 2017)'ye göre ise kadınlar içinde buldukları kültürel kurallar ve onlara yaşadıkları toplumca biçilen doğal rolleri sebebiyle çalışma yaşamlarında yaptıkları işlerden yeteri kadar bir beklentiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bunun sebebi olarak kadınların iş hayatını ikincil bir görev olarak nitelendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte kadınlara göre ev hayatı, evi işleriyle ve çocuklarla ilgilenmek daha çok önem arz etmektedir. Kadın çalışanların iş yaşamlarından daha az bir beklentileri olmasından dolayı erkek çalışanlara göre iş doyum seviyelerinin daha yüksek seviyede olduğu kabul görmektedir.

**2.2.1.1.3. Kıdem.** Çalışanların kademe ve tecrübeleri ilerledikçe daha iyi konumlara gelebilme imkânları da artmakta ve bu sebeple iş doyumlarının seviyeleri artmaktadır (Ardıç ve Baş, 2001). Çalışanın yaptığı işten tatmin olması ile kıdemi arasında güçlü bir bağ olduğu görülmektedir. Daha yüksek kıdemlerde ulaşan bireylerin iş doyumları, daha alt kademelerde çalışan bireylerin iş doyumlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sebeple örgütte çalışan bireylerin yetki hiyerarşisindeki örgütsel pozisyonu arttıkça, iş doyumları da aynı yönde artmaktadır (Başaran, 2000; akt. Başaran, 2017).

**2.2.1.1.4. Hizmet süresi.** Bireylerin çalıştıkları yerdeki çalışma süreleri aynı zamanda iş tecrübelerinin bir belirtisi olarak ifade edilmektedir. Bilhassa aynı iş yerinde daha fazla çalışan bireylerin iş doyumları seviyesi fazla olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak çoğunlukla çalışan bireylerin çalıştıkları yerleri daha iyi tanımaları, işyeriyle bir bağ kurması, işteki tecrübeleri ve beklentileri arasında bir uyumun oluşması ile izah edilebilir. Bununla birlikte bir işe yeni başlayan bireylerin işten aldıkları doyum kendilerinden daha uzun süre çalışanlara göre daha düşük seviyededir. Bunun sebebi olarak işe yeni başlayan bireylerin yaptıkları işlerden gerçekçi olmayan daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları gösterilmektedir (Oshagbemi, 2000; akt. Başaran, 2017).

**2.2.1.1.5. Eğitim düzeyi.** Demir (2001)'in ifade ettiği şekliyle eğitim seviyesi ile iş doyumları arasında tek taraflı bir ilişkiden ziyade hem olumlu hem de olumsuz yönde iki taraflı bir ilişki durumu vardır. Eğitim düzeyi ile iş doyumları arasındaki pozitif yönlü olan doğrusal ilişkide; eğitim seviyesi fazla olan bireylerin, aldıkları ücret, sosyal haklar gibi olanakları daha fazla olmakta, çalışma koşulları diğer çalışanlara göre daha iyi olan pozisyonlarda çalışmaları sebebiyle işlerinden daha fazla doyum sağlayabildikleri görülmektedir. Bu şartlarda bireylerin eğitim düzeyleri direkt olmasa da iş doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Eğitim düzeyi ile iş doyumları arasındaki negatif yönlü ilişki ise, eğitim düzeyi

artıkça çalışan bireylerin birçok konuda beklentileri de aynı yönde artış sağlamaktadır. Çalışanlar bireylerin eğitim seviyeleri artıkça aynı işi yapsa bile çalıştığı yerden istekleri artmakta, yaptıkları işten elde ettiği kazanımlardan daha fazlasını beklemekte ve istemektedir. Bu isteklerin yerine getirilmediği durumlarda çalışan iş doyumunu azalabilmektedir. Çalışan bireylerin daha iyi bir eğitim seviyesine sahip olmaları iş doyumunu azaltacağı, bununla beraber bireyin mutsuzluğuna ve toplumsal huzursuzluklara dahi sebebiyet verebileceği ifade edilmektedir.

Çalışan bireylerin eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişki durumunu araştıran diğer bir takım çalışmalarda ise, eğitim seviyeleri diğer bireylere göre daha yüksek olan çalışanların genel olarak iş doyumlarının, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1987).

**2.2.1.1.6. Medeni Durum.** Birçok araştırmada çalışan bireylerin medeni durumlarının bireylerin iş doyumları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırmalara göre çalışanın medeni durumlarının iş doyumunu etkilediği, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Aralarındaki bu anlamlı ilişki incelendiğinde çoğunlukla çalışan bireylerden evli olanların bekâr olanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu kabul görmüştür. Çalışan bireylerden evli olanların bekâr olanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olması, evliliğin bu bireylere verdiği bazı sorumluluklarla beraber düzenli bir ev yaşantısı ve aile sorumluluğu, bekâr olan çalışanlara göre daha çok işlerine yoğunlaşır işlerini sahiplenmeleri sebebiyle imkân bulmaktadır (Güner, 2007; Kaya, 2007).

Bekâr olan bireylerin, mesuliyetli yüklendikleri kişilerin sayısı evli bireylerin mesuliyetini yüklendikleri kişilerin sayısına göre daha az olması sebebiyle, evli çalışanlara göre daha atılgan ve cesaretli davranabildikleri görülmektedir. Bu nedenledir ki bekâr bireylerin yaşamlarında farklı bir iş tercih edip işlerinde değişikliğe gitmeleri evlilere göre daha kolay gerçekleşmektedir. Bu sebeptendir ki evli bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının ve iş doyumlarının, ailesel görevleri sebebiyle bekâr insanlara göre fazla olabileceğini söylemek olasıdır (Cengiz, 2000).

**2.2.1.1.7. Bireysel özellikler.** Bulunduğu çalışma ortamında birbirinden farklı bireysel davranışlar ortaya koyan bireyler, yaşamış oldukları değişik olaylara karşı farklı davranışlar ortaya koyabilmektedir. Örneğin, çalışma şartlarından dolayı herhangi bir bireyin iş doyumunu artarken, başka bir bireyin benzer şartlarda iş doyumunu azalabilmektedir (Mete, 2006; akt. Başaran, 2017).

Çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin birbirlerine göre farklılaşması, bu kişilerin birbirleriyle aynı olamayan istek ve arzulara sahip olmalarına neden olmaktadır. Örneğin,

aynı iş ortamında çalışan bazı bireyler işverenin her isteğini görev olarak algılayabilir ve bu görevleri yerine getirdikçe de iş doyumları artabilmektedir. Bu karşın bazı çalışanlar ise işlerinde özgürce hareket etmeyi istemekte, gerektiğinde kendi başlarına karar verip kendilerine kabul alanı oluşturmakta, kararlara katılabilme hakkını kendinde görebilmekte ve ancak bu sayede iş doyum düzeylerini arttırabilmektedirler (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005).

**2.2.1.2. İş Doyumunu etkileyen örgütsel faktörler.** Örgütsel etkenler, çalışan bireylerin çalışma ortamlarını ve yaşam şartlarını daha sağlıklı bir duruma dönüştürmektedirler. Örgütsel etkenlerin varlığı çalışan bireylerin iş doyumunu pozitif şekilde etkilerken, eksikliği ise iş doyumunu negatif şekilde etkilemektedir. Örgütsel etkenler çoğunlukla örgütün kendisince belirlenirken, bu belirlenme durumu, sosyal ortam ve toplumsal koşullar, örgüt kültürü, örgüt politikaları gibi etkenlere bağlı olarak da oluşmaktadır (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2005; Telman ve Ünsal, 2004; akt. Başaran, 2017). Yaşadığı kuruma bağlı olarak bireyin iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler ücret, terfi, çalışma koşulları ve yönetim şekli olarak söylenebilir.

**2.2.1.2.1. Ücret.** Bir örgütte iş görenin yaptığı iş karşılığında ona ödenen ücretin verdiği iş doyumunu düzeyi, en azın işin kendisinden sağlanan iş doyumuna kadar önemlidir. İşçinin maaşı işe göre, bireyin yetenekleri ve toplumun ekonomik yapısına göre adil olması durumunda, çalışanın işine karşı oluşturduğu tutum da olumlu olacaktır. Bireylerin yapmış oldukları işte göstermiş oldukları başarılarına karşı ücret ödenmektedir. Çalışanların, yaptıkları işe karşı örgütten almış olduğu ücret düzeninin adaletsiz olduğu hissine kapılmaları, çalışanların yaptıkları işten aldıkları doyum düzeylerini azaltabilmektedir. Ödenen ücretin az olduğu düşünülmesi, iş doyumunu düzeyini azalttığı gibi aynı şekilde eşitlik hissini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebepten dolayı örgüt içindeki ücret dağılımının doğru bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Başka bir ifade ile ücretin çalışanların iş doyumunu arttırabilmesi için çalışan bireylerin isteklerine, performanslarına, piyasadaki ücret dağılımına ve örgüt içi iş değerlendirmeme kriterlerine bağlı olarak hakkaniyet sınırlarına uygun bir şekilde düzenlenmesi sağlanmalıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Türk, 2007; akt. Başaran, 2017).

**2.2.1.2.2. Terfi.** Çalışan bireylerin iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, bir örgütte çalışanlara tanınan terfi imkânları ve bu olanaklara ulaşımın adaletli olmasıdır. Çalışanlar bireylere, örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleme imkânının sağlanması, kişinin kazanacağı başarılarına göre daha iyi bir konuma ulaşabileceği inancının sağlanması ve bu güveni ortaya koyabilmek gerekmektedir. Bu durumun sağlanmasıyla

beraber kişinin daha istekli olabilir ve böylelikle örgütteki yükselme olanağı kişinin iş doyumuna da olumlu yönde etki eder. Aksine çalışan birey elde etmiş olduğu tüm başarılarla rağmen işinde ilerleme imkânının olmadığı düşüncesine sahip olması, bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve düşürmektedir (Aşan ve Erenler, 2008; akt. Başaran, 2017).

**2.2.1.2.3. Çalışma şartları.** Örgütteki çalışma koşulları çalışan bireylerin işe katkısına ve iş performansına doğrudan tesir etmektedir. Çalışma ortamında bulunan özellikler çalışanın işini arzuyla, zevkle yerine getirmesine ve işine daha fazla motive olmasında katkı sağlamaktadır. Fiziki çalışma koşullarının istenilen şekilde olmaması durumunda, çalışanların işten aldığı doyum seviyesinde azalma gözlenmektedir (Oshagbemi, 2000).

**2.2.1.2.4. Yönetim biçimi.** “İş tatmini, yöneticinin tutumu ve davranışı ile yöneticinin çalışanlara karşı olumlu tutumu, çalışanın değeri, yönetici ile çalışan arasındaki olumlu ilişkiler ile yakından ilgilidir. Çalışanın işinden memnuniyet almasına neden olur.” (Bilir, 2007, s. 26; İş gören çalıştığı iş ortamında işverene karşı sorumludur. Bu sorumluluk duygusu sebebiyle işverenin ortaya koymuş olduğu tutum ve davranışlar işgörenin iş doyumunu etkileyebilmektedir.

## 2.2.2 İş Doyumu Kuramları

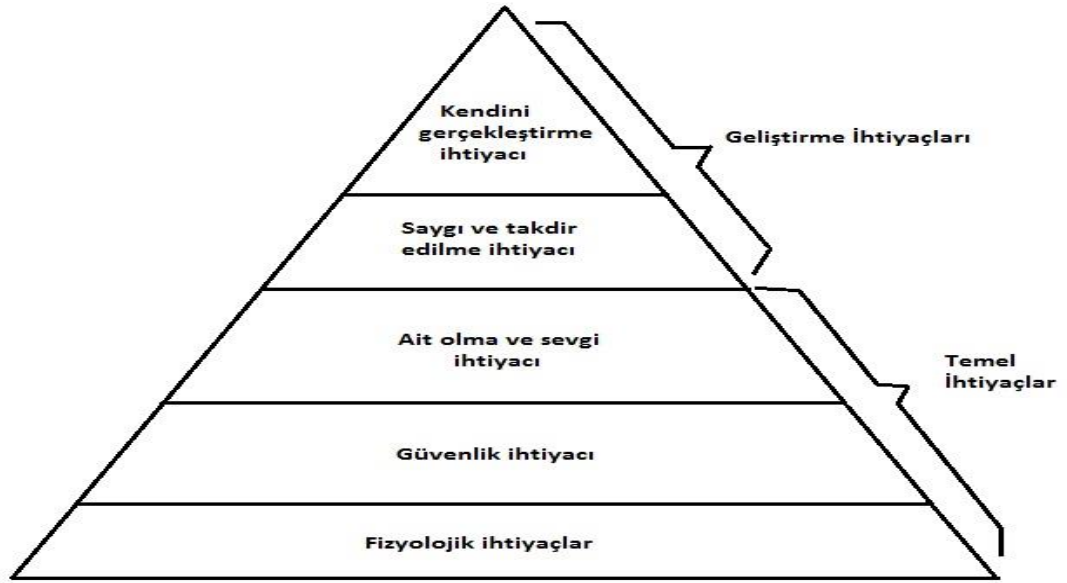
İş doyumunu kuramları kapsam(içerik) ve süreç(bilişsel) olmak üzere iki temel grup adı altında incelenebilir. Kapsam kuramları içsel faktörlere, süreç kuramları ise dışsal faktörlerden söz eden kuramlardır. İş doyumunu süreç kuramı ve kapsam kuramı tek tek ele alınmış olsa da, gerçekte bu kuramlar birbiri ile bağlantılıdır ve birbirlerinden ayrı ayrı düşünülmesi söz konusu değildir (Koçel, 2015).

**2.2.2.1. Kapsam kuramları.** İş doyumunu anlayışının kapsam kuramları Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg’in çift faktör kuramı, Alderfer’in erg kuramı ve McClelland’ın başarı motivasyonu kuramı olmak üzere dört başlık altında ele alınmaktadır.

**2.2.2.1.1. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.** Maslow’un kapsam kuramı iş doyumunu ele alırken en çok başvurulan kuramların başında yer almaktadır. Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre insanı hedefe yöneltip ve harekete geçiren güç insanın ihtiyaçları olduğudur (Adair 2010; Huang 2004). Maslow, klinik tecrübelerinden yola çıkarak insanların belli aşamalardan geçen ve hiyerarşik bir yapıya sahip ihtiyaçları olduğunu ileri sürmüştür. Maslow edindiği tecrübelerden yola çıkarak ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını beş basmağa ayırmıştır. Abraham Maslow (1954) insanların ihtiyaçlarını başta iki temel grup içinde olmak üzere ile beş temel kategoride incelemiştir. Duncan (2006) birinci grubun insanların temel ihtiyaçları ile ilgili olduğunu, ikinci grubun ise daha çok insanların



motivasyonlarına yönelik olduğunu belirtmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramiti aşağıdaki gibidir;



Şekil 2. 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Göre İhtiyaç Sıralanması

**2.2.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı (Motivasyon-hijyen kuramı).** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra bilinen en kapsamlı kuramlardan birisi de Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramıdır. İş doyumunu konusunda geliştirilen en önemli kuramlardan birisi olarak kabul görmektedir (Drafke ve Kossen, 1997). Herzberg 1959 yılında yaptığı çalışma da deneklerine onları iş yaşantılarında mutsuz eden etkenleri ve çalışma motivasyonlarını daha da artıracak etkenleri sormuştur. Bu deneyin sonucunda ortaya çıkan sonuçlarda, işyerinde bazı faktörlerin bulunmaması mutsuzluk oluştururken bu faktörlerin olmasının da fazladan bir mutluluk sağlamadığı neticesine varmıştır (Luthans, 2011). Bu çalışmaya göre çalışanların iş yerlerinde olması gereken etkenlerinin oluşturulmasının iş doyumlarının artırılabilmesi için zorunlu bir durum olduğu sonucuna varılabilir.

**2.2.2.1.3. Alderfer'in erg kuramı.** Maslow ve Herzberg'in kuramlarından yola çıkıp bu kuramları geliştirerek ERG kuramını meydana getiren Alderfer geliştirmiş olduğu kuramda ihtiyaçları üç gruba ayırmış ve ele almıştır. Varoluş ihtiyaçları (Existence), ilişki geliştirme(Aidiyet) ihtiyaçları (Relatedness), gelişim ihtiyaçları (Growth)dır. Var olma ihtiyaçları, hayatta kalmak için en önemli ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçlar Maslow'un fizyolojik ve güvenlik nitelediği ihtiyaçlardır. Bireyin başkalarıyla birlikte yaşama, sosyolojik olarak bir bağ kurma ihtiyaçları ait olma ihtiyaçları ile alakalıdır. Gelişme

ihtiyaçları ise, insanların bireysel olarak kendilerini geliştirme ve yenileme ihtiyaçlarını belirtmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004). ERG kuramı ile Maslow' un ihtiyaçlar kuramı birbirine çok benzeyen iki kuramdır. Aralarındaki en temel farklardan biri, ERG kuramındaki varoluş, aidiyet ve geliştirme basamakları arasında Maslow' un ihtiyaçlar kuramındaki gibi bir üst basamağa geçerken önceki basamağın ihtiyaçlarının büyük oranda karşılanması gerekliliğini gerekli görmemesidir (Helms, 2006).

**2.2.2.1.4. McClelland'ın başarı motivasyonu kuramı.** McClelland motivasyon kuramında ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacından bahsetmektedir. İlişki kurma ihtiyacı bireylerin sosyal ortamlarındaki diğer bireyler ile bir bağ oluşturma, güç kazanma ihtiyacı ise etki ettiği bölgeyi arttırma, bulunduğu ortamda söz sahibi olma gibi ihtiyaçları; başarıma ihtiyacı ise diğerlerinin önüne geçme, kompleks görevleri sonuçlandırma gibi ihtiyaçları kapsar. Birey, süreyi idare etme konusunda tutarlı bir tutum ortaya koyarsa daha çok başarıma ihtiyacı, eğer mevcut süreyi ailesi ve arkadaşlarıyla değerlendiriyorsa ilişki kurma ihtiyacı, ya da yöneticinin yetki ve sorumluluklarını sorgulayıp gerektiğinde eleştiriyorsa güç kazanma güdüsü taşımaktadır (İncir, 1990). McClelland'ın başarı motivasyonu kuramı içerik olarak diğer kapsam kuramlarıyla benzer özellikler göstermektedir.

**2.2.2.2. Süreç kuramları.** Süreç kuramları Vroom'un beklenti kuramı, Porter ve Lawler'in beklenti kuramı, . Adams'ın eşitlik kuramı ve Locke'un amaç kuramı olmak üzere dört alt başlık altında incelenmektedir.

**2.2.2.2.1. Vroom'un beklenti kuramı.** 1964 yılında Victor Vroom tarafından ileriye sürülen Beklenti Kuramı; bireyin davranışlarını yine kişinin amaç ve tercihleriyle, bu amaçları gerçekleştirmedeki beklentileri doğrultusunda belirtmeye çalışır (Gürel ve Gürüz, 2009). Beklenti ile sonuç arasında bir ciddi bir fark varsa bu durum bireyde tatminsizliğe yol açabilir. Başka deyişle gösterilen çaba sonucunda bireyin aldığı ödüller yeterli ölçüde değerli değilse motivasyonu düşük eğer istenilen değerde ise motivasyonu yüksek olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2017).

Vroom'un bu kuramı üç temel kavram üzerine dayanmaktadır Bunlar:

- Bireylerin elde etmek istedikleri sonuçlar için gösterdikleri önem (Lincoln ve diğerleri., 1983).
- Araçsallık olarak ifade edilen bireyin bir amacı yerine getirmeyi başarmasının altında belirli bir ödül alma isteğinin olmasıdır (Ersözlü, 2012).

- Bireyin gösterdiği çabanın istediği amaca ulaşmasına yol açan algı olarak ifade edilebilen beklentidir (Duncan, 2006).

**2.2.2.2.2. Porter ve Lawler'in beklenti kuramı.** Porter ve Lawler'in beklenti kuramı, örgütün hakkaniyet sınırları içerisinde verdiği ödüllerin örgütteki çalışan bireylerin iş doyumlarını çok büyük oranda etkilediğini ifade etmektedir. Bireyler örgütün göstermiş olduğu adalet anlayışını çok önemsemekte ve diğer bireylerle aynı işleri yaptıklarında benzer ödüller aldıklarında içinde buldukları örgüte karşı hissetmiş oldukları adalet algısı yüksek olmaktadır. Örgüte karşı hissedilen yüksek adalet algısı da çalışanların iş doyumuna pozitif yönde değiştirdiği gözlemlenmektedir. Lakin çalışan örgüt içerisinde göstermiş olduğu gayretlerinden dolayı elde ettiği ödülü diğer çalışanların ödülleri ile ölçüştürdüğünde kendisine karşı adaletsizce davranıldığını hissetmesi durumda ise çalışanın iş doyumuna negatif yönde değişecek ve azalacaktır (Dalgan, 1998). Çalışan eşit işe karşı eşit ödül beklentisi yerine getirilmezse ilerleyen süreçte elde ettiği ödüle karşı performansını düşürecek, bu şekilde göstermiş olduğu gayret ile aldığı ödül arasındaki dengeyi kuracaktır.

L. W. Porter ve E. E. Lawler isimli düşünürler Vroom'un beklenti kuramını daha genişletmişlerdir. Bireyin yaptığı işler karşılığında istediği ödülü veya neticeyi alıp almaması bu kuram ile alakalıdır. Lawler ve Porter'ın Vroom'un beklenti kuramına yaptıkları katkılardan birincisi ödüllendirmenin adil olmasıdır. Lawler ve Porter'in sağlamış olduğu bir diğer katkı ise rol çatışmaları ile ilgilidir. Rol çatışmaları, bireylerin çaba ve performanslarını olumsuz yönde etkilediği gibi bireylerden beklenen davranışların gücünü de zayıflatmaktadır. Bu anlamda, algılanan roller ve örgüt yapısı ve görevlerin belirginliği çaba ve yetenekle birleşince başarıyı ortaya çıkar. Böyle bir durumda iş doyumunu olumlu şekilde etkileyecektir (Eren, 2017).

**2.2.2.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı.** Adams'a göre örgütte yaşayanlar kendileri ile başkaları arasında karşılaştırmalar yaparak kendi girdi ve çıktıları ile başkalarının girdileri ve çıktıları arasında ilişki kurarlar. Buradan çıkacak sonuç onların iş doyumları ve motivasyonları gibi örgütsel süreçler üzerinde etkili olmaktadır (Şimşek ve diğ. 2014; Türk 2007; Koçel 2015).

**2.2.2.2.4. Locke'un amaç kuramı.** Edwin Locke tarafından geliştirilen kuramda, iş motivasyon kaynağında hedefe yönelik çalışmaların ve eylemlerin önemli bir rolü olduğu belirtilmiştir. Bu kuramda, çalışanların güdülenme düzeylerine hedeflerin niteliğinin etki ettiği savunulmuştur. Hedeflerin güçlülük derecesi iş görenlerin motivasyonlarına doğrudan etkide bulunmaktadır. Gerçekleştirilmesi zor hedefleri seçen bireyler, içsel olarak daha fazla

güdülenerek performanslarını yükseltecektir. Kısacası, hedeflerin motivasyonlar üzerinde etkili olduğu düşüncesi savunulmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

### 2.2.3. Öğretmen Ve İş Doymu

“Öğretmenler açısından bakıldığında iş doymu, öğretmenin öğrenciler ile okula karşı gösterdiği tutumlar veya işlerinden hoşnut olma ya da hoşnut olmama durumları olarak nitelendirilebilir” (Vural, 2004, s. 32). “Eğitimin en önemli aktörlerinden biri olan öğretmenlerin iş doyumlarının seviyesi, eğitimin seviyesini de belirleyeceğinden son derece önem arz etmektedir ” (Gençtürk, 2008, s. 40, akt. Bayramoğlu, 2016 ).

Öğretmenlerin yerine getirmesi beklenen görev ve sorumlulukları başarılı biçimde ortaya koyabilmesi işlerinden duydukları doyum ile doğrudan ilişkilidir. İş doymu üst düzey olan öğretmenlerin fiziki sağlıklarının yanısıra psikolojik sağlıklarının da düzgün olacağı bir gerçektir. Psikolojik yapısı düzgün olan öğretmenlerin işleri de düzgün ilerleyecek olup, işlerini severek ve maksimum verimle yerine getireceklerdir (Bektaş, 2003, ss. 2-8, akt. Bayramoğlu, 2016 ). “Tersi durumda ise öğretmenlerin iş doyumları düşecek ve dolayısıyla hayat kalitesi düşen öğretmenin yaşam doymu da düşecektir ” (Vural, 2004, s. 32; akt. Bayramoğlu, 2016 ).

İş doymu ile alakalı yapılan literatür taraması neticesinde öğretmenlerin iş doyumlarının birçok yönü olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yaş ve cinsiyet gibi kişisel özelliklerinden öğrenci davranışlarına varıncaya kadar çeşitli faktörler bu yönlerin içinde yer almaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetleri iş doyumları üzerinde önemli bir faktördür. Çünkü erkek ve kadın öğretmenler iş doymu açısından farklı bakış açısı ve beklentilere sahiptirler. Öğretmenlerin yaşları, maaşları, ders yaptıkları sınıfların seviye farkları, mesleki hizmet süreleri (tecrübe), branşları, mezun oldukları okullar, yönetim ilişkileri vb. birçok faktör iş doyumlarını etkilemektedir. Ayrıca toplum, veli, stres seviyeleri ve öğrenci davranışları gibi etkenlerde öğretmenlerin iş doyumlarını etkilemektedir (Papin, 2005, s. 5; akt. Bayramoğlu, 2016 ).

Neuman (1997), öğretmenlerin iş doyumlarıyla alakalı yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde, içsel ve dışsal faktörlerin iş doymunu etkilediğinin görüldüğünü belirtmiştir. Dışsal faktörlerin ödemeler, sosyal haklar ve iş güvenliği gibi düşük derecedeki gereksinimlerle alakalı olduğu; içsel faktörlerin ise işten karşılanan saygı, başarı ve kişisel gelişim gibi yüksek derecedeki gereksinimlerle alakalı olduğu belirtilmektedir (Gençtürk, 2008, s. 41; akt. Bayramoğlu, 2016).

Vural (2004), öğretmenlerin iş doymunu etkileyen faktörleri şu şekilde ifade etmektedir (akt. Akın, 2006, s. 54):

1. Dersine girdiği öğrencilerle olan ilişkiler
2. Beraber çalıştığı diğer öğretmenler ile olan ilişkiler
3. Müdür, müdür yardımcısı vs. gibi üst yöneticiler ile olan ilişkiler

4. Kendi görüş ve düşüncelerini ortaya koyma
5. Yıl içerisindeki tatiller
6. Sahip olduğu ekonomik anlamda güvence
7. Hak kazandığı maaşların ödenmesi
8. Okul ortamındaki çalışma şartları
9. Bireysel ilgi ve istekleri gerçekleştirme
10. İş yerindeki çalışma süresi
11. Yapmış olduğu işin vasfı
12. Terfi imkânı
13. Denetim
14. Örgüt ve yönetim
15. İş güvenliği
16. Kişilik
17. Övülme

Öğretmenlerin iş doyumlarının yapacakları işe katkısı tartışılmayacak kadar önemli olmakla birlikte, yaşayacakları iş doyumsuzluğunun yapacakları işe ve yaşam kalitelerine zararı da azımsanamayacak boyuttadır. İş doyumsuzluğu kavramı, çalışan bireylerin işleriyle alakalı memnuniyetsizlikleri ve bu memnuniyetsizliğe karşı gösterdikleri tepkinin yansıması olarak kendini göstermektedir (Akyol Kılıç, 2014, s. 84; akt. Bayramoğlu, 2016).

Wolpin, Burke ve Greenglass'a (1991) göre, öğretmenlerin işleriyle alakalı doyumsuzluğu özellikle son yıllarda artan iş yükü, mesleki yetersizlik duygusu, öğrenci sayılarının artması, öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanamaması vb. birçok stres kaynağı ile yaşadıkları psikolojik tükenmişliğe bağlı olarak giderek fazlalaşmaktadır. Özellikle toplum ile velilerinin tepkilerinin ve öğretmenin takdir edilmemesinin de iş doyumsuzluğuna sebebiyet veren etkenlerden olduğu belirtilmektedir. Netice itibarıyla bu ve buna benzer sorunlar öğretmenlerin işe olabildiğince az gitmelerine ve işlerinden ayrılma eğiliminde olmalarına sebebiyet vermektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001, ss. 8-9; akt. Bayramoğlu, 2016 ).

#### **2.2.4. İş Doyumunun Boyutları**

İş doyumunun alt boyutları ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde çok fazla geniş kapsamlı bir tartışmaya ulaşılamadığı görülmüştür. İş doyumunu ile ilgili genel olarak yapılmış olan birçok çalışmada Minnesota İş Doyumu ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Doyumu ölçeğinin içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu olarak iki farklı kuram üzerinden incelendiği görülmektedir. İş doyumunu kuramı incelendiğinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in hijyen ve motivasyon kuramından etkilendiği görülmektedir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin iki temel amacı vardır. Temel amaçlardan ilki motivasyonun ana unsuru olan ihtiyaçları belirlemek, diğeri ise bu ihtiyaçları belli bir hiyerarşik sıraya koymaktır (Şahal, 2005, s.54). Maslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisini incelendiğinde ilk olarak fizyolojik ihtiyaçların geldiği görülmektedir. Fiziksel ihtiyaçları sırasıyla güvenlik ihtiyaçları, bulunduğu örgüte ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ve takdir edilme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıralanmaktadır.

Hezberg'in çift faktör teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin daha kapsamlı hali olarak ortaya çıkmaktadır. Hezberg iş doyumunu kavramını motivasyon ve hijyen faktörler olmak üzere iki farklı kategoriye ayırmıştır (Sönmez, 2014, s. 19). Motivasyon faktörü işin direk kendisiyle ilgili olan başarı, tanınma, sorumluluk gibi unsurlardan oluşmaktadır. İşin kendisiyle ilgili olan bu faktörler bireyin motivasyonunu arttırmaktadır. Hijyen faktörü ise direk işin kendisiyle ilgili olmayan çevresel faktörlerden, yönetimden, denetimden ve kişiler arası ilişkilerden oluşmaktadır. Hijyen faktörlerin varlığı motivasyonu arttırmazken yokluğu kişinin motivasyonunu azaltmaktadır. Bu kapsamda iş doyumunu incelendiğinde içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu olmak üzere iki kategoride incelemektedir.

**2.2.4.1. İçsel iş doyumunu.** İçsel iş doyumunu, bireyin işin kendisiyle ilgilidir ve çalıştığı ortamla alakalı şartların oluşturduğu yaşamış olduğu etkileşimdir. Bireyin içinde bulunduğu örgütte yapmış olduğu işte görevlerini ne ölçüde yerine getirdiği ile ilgili yaşadığı tatmine içsel iş doyumunu denmektedir. Bu faktör Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde kendini gösterme, kendini gerçekleştirme; Hezberg'in çift faktör kuramında da motive edici faktörlere karşılık gelmektedir. Yöneticilerin tutumları ve işyerindeki hiyerarşik yapı içerisinde yapılan çalışmaların işçinin motivasyonunu etkilemektedir. Bu durum çalışanların moral ve iş becerilerini olumlu ve olumsuz şekilde etkilediği görülmektedir (Öcal, 2011, s. 22). Yapılan işin genel özellikleri ile çalışanın hissettiği doyum içsel doyum olarak ifade edilir. Bir örgütte çalışanın bireysel beklentileri ile örgütün beklentileri farklılık gösterebilir. Bu beklentiler benzer olduğunda bireyin içsel iş doyumunu artarken farklı olduğunda azalmaktadır.

**2.2.4.2. Dışsal iş doyumunu.** Dışsal iş doyumunu, bireyin içinde bulunduğu örgütte yapmış olduğu iş karşılığında kazanmış olduğu edimlerle alakalı yaşamış olduğu iş doyumunu olarak ifade edilebilir. Bu faktör Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar kapsamına; Hezberg'in çift faktör kuramında da hijyen faktörler karşılık gelmektedir (Erdil ve diğerleri, 2004, s. 18). Dışsal iş

doyumunu oluşturan faktörlerin varlığı motivasyonu olumlu yönde etkilemezken yokluğu çalışanın motivasyonu düşürmektedir. Yapılan işe karşı alınan ücret, işin devamlılığı, iş yerinin temizliği, iş yerinde kullanılan araç-gereçler, iş yeri politikası, yönetim vs. dışsal iş doyumunu faktörlerini oluşturmaktadır.

## 2.3. İlgili Araştırmalar

### 2.3.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Çalışmalar

Hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili 2012 yılında Hakkı Kahveci “İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Araştırmada Hizmetkâr liderlik anlayışı cinsiyete, bransa, kıdeme ve eğitim düzeyine göre incelenmiş; Hizmetkâr liderlik anlayışı ile okul kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir.

Hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili 2013 yılında Fatih Polat “Eğitim Denetmenlerinin Ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkâr Liderlik Düzeyi (Elazığ İli Örneği)” adlı yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Araştırmada Hizmetkâr liderlik anlayışı cinsiyete, yaş, kıdeme ve eğitim durumuna göre incelenmiş; okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik düzeyi incelenmiştir.

Hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili 2013 yılında Reyhan Geçdoğan Yılmaz “Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri” adlı yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda katılımcıların yönetim yetenekleri; çalışmış oldukları iş yeri, yapmış oldukları görev, meslek, cinsiyet, yaş, medeni durumları, mezun oldukları okulun statüsü, mesleki çalışma süreleri, yönetici olarak geçirdikleri süre, kurumdaki toplam çalışan sayısı değişkeni yönüyle kurum yöneticilerinin Hizmetkâr liderlik anlayışı incelenmiştir.

2015 yılında Mehmet Büyüktatlı “Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Bu araştırmada Büyüktatlı (2015) okulu yönetenlerin yani müdürlerin duygusal zekâ seviyesi ile hizmetkâr liderlik seviyesi arasında okulda çalışan öğretmenlere göre bir ilişki olup olmadığını incelemiştir.

2015 yılında Ümit Doğan “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri İle Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezi çalışması yapmıştır. Bu araştırmada kurum çalışanlarının cinsiyetine, medeni durumuna, okul türüne, mesleki kıdemine, mezuniyet türüne, yaşına ve çalışma şekline göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışında

anlamli bir fark olup olmadigi irdelenmis; bu baglamda calisanlariin orgutsel adanmislik duzeyi ile okul mudurlerinin hizmetkar liderligi arasindaki iliski ortaya konulmustur.

2016 yilinda Fatma Turkmen “Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranislarinin Ögretmenlerin Örgütsel Bagliliklari Üzerindeki Etkisi” adli yüksek lisans tezi calismasi yapmistir. Bu calismada calisanlariin cinsiyet, medeni durum ve toplam hizmet sürelerine göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik anlayisinda anlamlı bir fark olup olmadigi arastirilmis; okulu yöneten müdürlerin hizmetkar liderlik anlayisiyla okulda calisan ögretmenlerin okula bagliliklari arasindaki anlamlı bir iliski olup olmadigini incelenmistir.

Celal Çok 2014 yilinda “Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranislarinin Ögretmenlerin Örgütsel Bagliliklarına Etkisi” adli yüksek lisans calismasini yapmistir. Bu calismada calisanlariin cinsiyet, yas, medeni durum, eğitim durumu, branisi, son calistigi yerdeki calisma süresi ve toplam hizmet sürelerine göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik anlayisinda anlamlı bir fark olup olmadigi arastirilmis; okulu yöneten müdürlerinin hizmetkar liderlik anlayisiyla okulda calisan ögretmenlerin örgütsel bagliliklari arasindaki anlamlı bir iliski olup olmadigini iliski incelenmistir.

2104 yilinda Beytullah Sönmez “Okul Müdürlerindeki Hizmetkar Liderlik Davranislarinin Ögretmenlerin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisinin İncelenmesi (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)” adli yüksek lisans calismasini yapmistir. Calismanin içeriğini inceledigimizde ögretmenlerin betimsel olarak cinsiyetleri, yasları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, calistıkları kurumlar, son calismis olduğu ya da calistigi yerdeki toplam calisma süresi ve toplam hizmet sürelerine göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik anlayisinda anlamlı bir fark olup olmadigi arastirilmis; okul yöneten müdürlerinin hizmetkar liderlik anlayisi ile ögretmenlerin iş tutkunluğu arasindaki iliski ve bu baglamda örgütsel adaletin aracılık etkisi incelenmistir.

Eser Temiz 2016 yilinda “İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkar Liderlik Özelliklerine İlişkin Ögretmen Görüşleri” adli yüksek lisans tezi calismasi yapmistir. Bu calismada ögretmenlerle görüşülerek nitel bir calisma yapilmistir.

2017 yilinda Mehmet Hilmi Sağlam Ögretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Ve hizmetkar Liderlik Davranisları adli yüksek lisans tez calismasi yapmistir. Bu calismada ögretmenlerin cinsiyet, medeni durum, calistigi kurum, eğitim durumu, hizmet yılı ve branşına göre okul müdürlerinin anlamlı bir fark olup olmadigi arastirilmistir. Arastirmada hizmetkar liderlik ile kişilik arasında üst seviyede olumlu yönde bir iliski ortaya cikmistir.



2018 yılında Yıldız Ünsal “Eğitim Örgütlerinde Sergilenen Hizmetkâr Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi ” adlı yüksek lisans çalışması yapmıştır. Bu çalışmada katılımcı öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının okulun bulunduğu yer, okulu yönetenlerin atanma kriterleri, okulların kategorisi, okulda çalışan öğretmenlerin sayısı ve okullarda çalışan öğretmenlerin medeni durumları değişkenleri bakımından istenilen yönde anlamlı bir farklılık gösterirken, diğer betimsel değişkenler olan çalışanların cinsiyeti, toplam hizmet süreleri, branşları ve öğrenim seviyeleri bakımından istenilen yönde anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yine araştırmada katılımcı öğretmenlerin işlerine yabancılaşma seviyeleri incelendiğinde; okulun genel konumu ve öğretmenlerin branşlarına göre istenilen yönde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilirken, diğer betimsel değişkenler olan öğretmenlerin cinsiyetleri, hizmet süreleri, okul yöneticilerinin atanma kriterleri, okulların kategorisi, okulda çalışan öğretmenlerin sayıları, medeni durumları ve öğrenim seviyeleri bakımından istenilen yönde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

2017 yılında Merve Başaran “Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi” incelediği Çalışmasında katılımcıların iş doyumları düzeyine bakılmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet ve kıdem düzeyine göre iş doyumları ve alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmadığı gözlemlenmiştir; bulunduğu okuldaki çalıştıkları yıl ve eğitim seviyeleri değişkenlerine bakımından istenilen yönde anlamlı bir farklılık oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

Hüseyin Erdoğan 2017 yılında “Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisan tez çalışmasını yapmıştır. Bu çalışmada katılımcı öğretmenlerin yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri, öğrenim durumu, bulunduğu okulda çalıştıkları toplam yıl, bulunduğu ilçede çalıştıkları toplam, öğrenim durumu ve branşına göre iş doyumları ve alt boyutlarıyla anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Öğretmenlerin İş doyumları ile yöneticilerin öğretim liderliği ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

2017 yılında Yasemin Çulha “Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları İle Kendi İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ” adlı yüksek lisans çalışması yapmıştır. Yapılan araştırmada katılımcı öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, öğrenim durumu, bulunduğu okulda çalışma süresi, öğrenim durumu ve branşına göre iş doyumları ve alt boyutlarıyla anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır.

Ahmet Göç 2017 yılında “Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme” adlı yüksek lisans çalışması yapmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, kıdem, görevli olduğu okul türü, eğitim seviyeleri bakımından öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyumunda ise cinsiyetlerinin, eğitim seviyelerinin, yaşlarının, toplamda çalıştıkları yıl bakımından anlamlı bir fark çıkmazken diğer betimsel değişkenler olan medeni durumları bakımından evli olanların, şuan müdürlük yapanların ile yöneticilik tecrübesi fazla olan kurum yöneticilerinin iş doyumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2017 yılında Ahmet Özkan “İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği) ” adlı bir araştırma yapmıştır. Ahmet Özkan bu çalışmada katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev yaptığı okul ve branşlarına göre iş doyumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmıştır. Yapılmış olan araştırmada çıkan sonuçlara incelendiğinde; milli eğitim bakanlığının ilkokul kademesinde çalışan öğretmenlerin milli eğitim bakanlığının ortaokul kademesinde çalışan öğretmenlere göre genel olarak iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bulgular incelendiğinde milli eğitim bakanlığının ortaokul kademesinde çalışan erkek öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin, kadın öğretmenlerin iş doyum seviyelerine göre daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine araştırmanın sonucu irdelendiğinde cinsiyet değişkeni bakımından anketlere cevap veren erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

2017 yılında Bircan Doğan Atalan “Öğretim Elemanlarının Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin İş Doyumuyla İlişkisi” adlı yüksek lisans çalışmasını yapmıştır. Bu çalışmada öğretim elemanlarının unvan, öğrenim düzeyi, görevli olduğu fakülte, yaş, mesleki kıdem ve cinsiyete göre iş doyumlarında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemiştir. Bu sonuçlara göre, öğretim elemanlarının mobbinge maruz kalma düzeyleri yükseldikçe iş doyum düzeyleri düşmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise; “Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırı ve Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırı boyutları” iş doyumunun önemli yordayıcılarıdır. Öğretim elemanlarının iş doyumlarının %35’i mobbinge yönelik algı düzeyleri ile açıklanmaktadır.

Tuba Yavuzkurt 2017 yılında “Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Yeri Arkadaşlık Algısı Ve İş Doyumu İle İlişkisi (Aydın İli Örneği) ” adlı yüksek lisan çalışmasını yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve çalıştığı kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı fark oluşup

oluşmadığını araştırmıştır. Ayrıca öğretmenlerin en çok içsel doyum sağladığı, bunu genel ve dışsal doyumun takip ettiği saptanmıştır. 35 yaş altı ile 46-50 yaş grubu içinde bulunan öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel doyum düzeylerinin, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerden anlamlı şekilde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. 5 yıl ve altında kıdeme sahip olan öğretmenlerle, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin; içsel, dışsal ve genel doyum düzeylerinin, diğer kıdeme sahip olan öğretmenlerden anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. İş doyumunu ile genel iş yeri arkadaşlık algısı ve arkadaşlık fırsatı boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde, egemen olan arkadaşlık ile de yine pozitif yönde düşük düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Arkadaşlık fırsatı boyutunun iş doyumunu genel ve boyutlar bazında pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir.

2017 yılında Bengül Ayyıldız Erbek “Ortaokul Öğretmenlerinin Karara Katılımı Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı araştırmasını yapmıştır. Yapmış olduğu araştırmada katılımcı öğretmenlerin iş doyumunu kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi cinsiyet ve branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır sonucu çıkmıştır.

Atıl İdi 2017 yılında “İlkokul Ve Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans araştırmasını yapmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumları yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Araştırmaya anketine cevap veren öğretmenlerin iş doyumuna ait içsel doyum boyutu ortalamaları dışsal doyum boyutu ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu ortalamaları; öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına ve medeni durumuna göre manidarlık düzeyinde bir farklılık belirtmediği sonucuna ulaşılmıştır. İş doyumunu ortalamaları; kurumda çalışan öğretmenlerin mesleki kıdemine, çalıştığı okuldaki hizmet süresine ve okul düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça, iş doyumunu düzeyleri azalmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre ankete cevap veren ilkokulda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu seviyelerinin, ortaokulda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu seviyelerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erkut Bil 2018 yılında “Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı yapmış olduğu doktora tezinde öğretmenlerin iş doyum düzeyleri; cinsiyetleri, medeni durumları, görev, eğitim düzeyine göre anlamlı fark yaratmadığı sonucuna ulaşmış; diğer değişkenler olan çalışanların yaşı, kıdemi, okulda toplam çalışma süreleri, çalıştıkları okulun büyüklüğü ve okulun türüne göre anlamlı fark olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada, okullardaki öğretmen sayısı azaldıkça

öğretmen iş doyumunu artmakta, özel okullardaki öğretmenler kamu okullarındaki öğretmenlere oranla görece daha fazla iş doyumuna sahip olmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri dışsal doyuma göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Ayşe Ceren Er 2018 yılında “Özel Eğitimde Çalışan Öğretmenlerin Otomatik Düşüncelerinin Tükenmişlik Düzeyi Ve İş Doyumu İle İlişkisi” adlı yüksek lisans çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda iş doyum seviyesi ile cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu ve ekonomik seviye değişkenleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mustafa Güler 2018 yılında “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans araştırmasını yapmıştır. Bu araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin zaman yönetimi becerileri ile iş doyumunu arasında düşük düzeyinde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber, beden eğitimi öğretmenlerin zaman yönetimi becerileri artıkça iş doyumları da arttığı sonucuna varılmıştır.

Dilek Veysikarani “Akademisyenlerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Seviyelerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Analizi: Devlet Ve Özel Üniversitelerin Karşılaştırması” adlı yüksek lisans araştırmasını 2018 yılında yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda iş doyumunu düzeylerinin, çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumları, çocuklarının sayılar, gelir düzeyleri, devlet veya özel üniversitede çalışma durumları, meslekte geçen toplam hizmet süreleri, akademik unvanları gibi değişkenler bakımından istenilen şekilde manidarlık düzeyinde bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Bununla beraber çalışanların tükenmişlik durumlarının iş doyumları üzerindeki etkisini incelenerek devlet veya özel üniversitede çalışma durumlarına göre karşılaştırılması yapılmıştır.

Deniz Demir Polat 2017 yılında “Öğretmenlerin Yılmazlık Düzeyleri İle İş Doyumu, Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgüt İklimi Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ” adlı yüksek lisans çalışmasını yapmıştır. Yapılmış olan araştırmanın sonucunda öğretmenlerin yılmazlık düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında ise olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2017 yılında Serkan Kadioğlu “Eğitim Kurumlarında Okul Kültürünün Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” adlı yüksek lisans çalışmasını yapmıştır. Serkan Kadioğlu yapmış olduğu çalışmanın sonucuna göre öğretmenlerin okul kültürü algısı ile iş doyumunu düzeyleri arasında doğrusal ilişki, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu çıkarımını elde etmiştir.

### 2.3.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Çalışmalar

Lapointe ve Vandenberghe (2018), “hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi” incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Yapılmış olan bu çalışmada hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki düzeyi belirlenmiştir.

DeConinck (2017), Amerika Birleşik Devletlerinde yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderliğin satış kârını doğrudan pozitif yönlü etki ettiği tespit etmiştir.

Alonderiene ve Majauskaite'nin (2016) yapmış oldukları çalışmada yükseköğretim kurumlarında liderlik anlayışı tarzı olan hizmetkâr liderlik davranışlarının iş doyumunu ile ilişkisini araştırmışlardır. Yapmış oldukları çalışmada hizmetkâr liderlik anlayışının iş doyumunu pozitif yönde en üst düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Sokol (2014), liderlik tarzı olan hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların örgütün liderlerine olan güvenlerine etkisi üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda hizmetkâr liderlik davranışlarının pozitif yönlü yüksek bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Beck (2010), yapmış olduğu çalışmada hizmetkâr liderliğin anlayışının tarihçesini araştırmıştır. Yapılan çalışmada liderin ne kadar uzun süre örgütüne liderlik yaparsa bu süreçte doğru orantılı olarak o kadar hizmetkâr liderlik davranışı sergileyeceğini tespit etmiştir.

Black (2007), hizmetkâr liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiş, yapmış olduğu çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik davranışlarının okul iklimini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Valantine (2007), hizmetkâr liderlik anlayışının okul kültürü ve öğrenci başarısı üzerine etkisini incelemek üzere yapmış olduğu çalışmada, hizmetkâr liderlik anlayışının pozitif yönlü yüksek düzeyde bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Dinham ve Scott (1996, aktaran: Şahin,1999)'da iş doyumunu ile ilgili olarak “Öğretmen Doyumu; Güdüleme ve Sağlık: Öğretmen 2000 Projesi 1. Evresi” çalışmasını gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonucunda öncelikli olarak öğretme görevini içselleştirip benimseyen personelin iş doyumunun yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Oshaghemi (1996, aktaran: Tan, 2003) “İngiliz Akademisyenlerin İş Doyumu” adlı araştırmasını yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda yine Dinham ve Scott'ın yapmış olduğu çalışmaya benzer sonuçlar elde edilmiş, mesleğine yani öğretmeye odaklı öğretmenlerin iş doyumununun yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Perie ve Baker (1997, aktaran: Kayıkçı, 2004) ise “Amerikan Öğretmenleri Arasındaki İş Doyumu” konulu bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda özel okullardaki öğretmenlerin devlet okullarındaki öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine bu araştırma sonucunda liselerde çalışan öğretmenlerin ilköğretimde çalışan öğretmenlere göre iş doyumlarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenlerin, eğitim seviyesi düşük olan öğretmenlere göre iş doyumlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümü olan yöntem bölümünde araştırmanın deseni, evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve teknikleri, ölçme aracının geliştirilmesi, verileri toplama süreci ve verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Deseni

Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli seçilerek yapılmış betimsel nicel bir çalışmadır. Genel tarama modeli evren ile ilgili tam bir yargıya varabilmek amacı ile evren içerisinden rastgele seçim yöntemiyle elde edilecek bir örneklem üzerinde yapılan tarama çalışmalarıdır. İlişkisel tarama modeli ise; iki veya daha fazla değişken arasında ilişkinin var olup olmadığını ölçmektedir (Karasar, 2014, 77-81).

### 3.2.Evren ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde yer alan 50 ortaokulda görevli 1344 (Şubat 2018) ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Evrenden örnekleme giren öğretmen ve yönetici sayısı, aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün tespiti için Cochran'ın (1962) örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla geliştirmiş olduğu formül kullanılmıştır (Akt. Balcı, 2010, s. 111).

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Serbestlik derecesi

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.196)

PQ= ( .50 ).( .50 ) .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi.

Yapılan anket çalışması doğrultusunda araştırma evreninde ulaşılmaya çalışılan 1344 öğretmenden 326 tanesi (%24) söz konusu araştırma anket formunu istenilen yönergeler doğrultusunda doldurmuştur. Geri dönüş yapılan ölçek sayısının evren örneklem oranına

ulaştığı için araştırmanın güvenilirliği açısından yeterli olduğu düşünülmektedir. Örneklem büyüklüğünün duyarlılığı 0,05; güven düzeyi ise 0,95 çıkmıştır.

Yapılan çalışmada elde edilen örnekleme yer alan 326 öğretmene ait demografik özelliklerin dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. 1. *Araştırma Örneklemine Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı*

Demografik Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	187	57,4
	Erkek	139	42,6
	<b>Toplam</b>	<b>326</b>	<b>100</b>
Meden Durum	Evli	292	89,6
	Bekâr	34	10,4
	<b>Toplam</b>	<b>326</b>	<b>100</b>
Hizmet Yılı	1-5 yıl	21	6,4
	6-10 yıl	47	14,4
	11-15 yıl	104	31,9
	16 yıl üstü	154	47,3
	<b>Toplam</b>	<b>326</b>	<b>100</b>
Okuduğu Kitap Sayısı	0	7	2,1
	1 ile 4	97	29,8
	5 ile 7	99	30,4
	8 ve fazlası	123	37,7
	<b>Toplam</b>	<b>326</b>	<b>100</b>
Çocuk Sayısı	Yok	43	13,2
	1 tane	100	30,7
	2 tane	153	46,9
	3 tane	29	8,9
	Daha fazla	1	0,3
	<b>Toplam</b>	<b>326</b>	<b>100</b>
Son Çalıştığı Okulda Çalışma Süresi	1-2	101	31,0
	3-4	56	17,2
	5-6	82	25,2
	7-8	28	8,6
	9-10	25	7,7
	10 yıl üstü	34	10,4
	<b>Toplam</b>	<b>326</b>	<b>100,0</b>
Aylık Geliri	3000-4000 TL	215	66,0
	4000-6000 TL	82	25,2
	6000-8000 TL	25	7,7
	Daha fazla	4	1,2
	<b>Toplam</b>	<b>326</b>	<b>100,0</b>



Tablo 3.1.'deki tespitler çerçevesinde katılımcı öğretmenlerin %57,2'si kadın %42,6'i erkektir. Katılımcı öğretmenlerin medeni durumu ile ilgili veriler incelendiğinde %89,6'sinin evli, %10,4'inin ise bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin kıdem yılları dikkate alındığında 16 yıl üstü kıdem sahibi olanlar %47,3 ile çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Aynı şekilde tablo incelendiğinde okuduğu kitap sayısı bakımından 8 kitaptan fazla okuyanlar %37,7 ve çocuk sayısı bakımından %46,9 oran ile 2 çocuğu olan öğretmenler çoğunlukta gözükmemektedir. Katılımcıların son çalıştığı okuldaki çalışma sürelerine göre incelendiğinde %31'lik oranla 1-2 yıl çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Aylık gelire göre baktığımızda %66'lık oranla 3000 TL-4000TL geliri olanlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

### 3.3.Veri Toplama Araçları Ve Teknikleri

Yapılan bu araştırmada veri elde etmek amacıyla Pamukkale İlçesi ortaokul branş öğretmenlerinin görüşlerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerini almak amacıyla aynı anda yapılan iki ölçek uygulanmıştır. Bu ölçeklerden birisi Hizmetkâr Liderlik Ölçeği diğeri ise İş Doyumu Ölçeğidir.

#### 3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Verilerin toplanmasında Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilmiş olan Türkçeye uyarlaması Duyan (2012) tarafınca yapılan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal hali sekiz boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Orijinal halinde yer alan boyutlar “geri durma, affetme, cesaretlendirme, güçlendirme, hesap verebilirlik, otantiklik, alçakgönüllük ve hizmet etme” boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasını yapan duyan Duyan (2012) ölçeğin “otantiklik” boyutunu, ülkemizde anlaşılması güç bir kavram olması ve ölçeğin bütünü değerlendirildiğinde diğer alt boyutlarına göre daha az bir öneme sahip olması sebebiyle, ölçeğin geliştiricilerinin görüşleri de alınarak ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçek, 6'lı likert şeklinde hazırlanmış olup “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılmıyorum (3), kısmen katılıyorum (4), katılıyorum (5), kesinlikle katılıyorum (6)” seçeneklerinden meydana gelmektedir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin affetme alt boyutunun soruları olumsuz olduğu için değerlendirmesi tersi alınarak yapılmıştır.

Duyan (2011)'in çalışmasında yaptığı analiz sonucunda Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin faktör analizi bir eğitim kurumuna uygulanarak yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçek 7 boyuttan 4 boyuta indirilmiştir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde “Güçlendirme,

hesap verebilirlik ve affetme” boyutlarının maddelerinin dağılımlarının referans alınan ölçeklerle benzerlik gösterdiği fakat “geri durma, cesaret, tevazu ve sorumlu yöneticilik” alt boyutlarının birleştirilerek bir tek boyut altında birleştirildiği görülmektedir. Tek boyut altında birleştirilen bu dört boyut “geri durma, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik”, mütevazı ve sorumlu yöneticilik olarak isimlendirilmiştir.

Dört alt boyut ve 26 maddeden oluşan Hizmetkâr Liderlik ölçeği en son durumu dikkate alındığında; standardize edilmiş olup faktör yüklerinin oldukça yeterli ve oldukça yüksek olduğu (.931 ile .565 arasında) ve sözü edilen yapıyı dört boyutta izah ettiği kabul edilmiştir. Ölçeğin birinci alt boyutu on beş, ikinci alt boyutu dört, üçüncü alt boyutu dört ve dördüncü alt boyutu üç maddeden meydana gelmektedir. Sonuçta eğitim örgütlerinde oluşan dört faktörün hizmetkâr liderliği yüksek derecede ifade ettiği söylenebilir.

Tablo 3. 2. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri*

Alt Boyutlar	<i>n</i>	<i>α</i>
Mütevazı Ve Sorumlu Yöneticilik	438	.95
Güçlendirme	438	.96
Hesap Verilebilirlik	438	.87
Affetme	438	.83

Tablo 3.3.’deki tespitler çerçevesinde hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin “Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik” alt boyutunda .95 , “güçlendirme” alt boyutunda .96 , “hesap verebilirlik” alt boyutunda .87 ve “affetme” alt boyutunda .83 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde ölçeğin güvenilirlik derecesinin yüksek çıktığı ifade edilebilir.

Duyan (2011) bununla birlikte hizmetkâr liderlik ölçeği için örneklem büyüklüğünün faktör çıkarma için uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulamıştır. Testin analizi sonucunda KMO değerinin ,943 olduğu tespit edilmiştir. Duyan ölçeğin dağılımın normalliğini belirlemek amacıyla Barlett testi uygulanmıştır ( $\chi^2=7798,122$  ;  $p < .01$ ). Duyan (2011) elde etmiş olduğu bulgular doğrultusunda, örneklemin büyüklüğünün yeterli ve dağılımın normal olduğunu ifade etmektedir. Duyan (2011)’in Hizmetkâr Liderlik ölçek uyarlama çalışması için faktörün toplam varyansa katkısının yeterli olduğu söylenebilir (%64).

### 3.3.2. İş Doyumu Ölçeği

Minnessota İş Doyumu Ölçeği Dawis, Weiss, England, ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan Minnessota İş Doyumu ölçeği Türkçü'ye Baycan (1985) tarafından uyarlanıp geçerlik ve güvenirlik (Cronbach's alpha= .77) çalışmaları yapılmıştır (Yelboğa, 2007, s. 6). Minnessota iş doyumu ölçeği 1-5 puan aralığında puanlanmış olan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçekteki tüm soruların cevapları "hiç memnun değilim= 1 puan, memnun değilim= 2 puan, kararsızım= 3 puan, memnunum= 4 puan, çok memnunum= 5 puan" şeklinde ölçütlendirmektedir. Minnesota İş Doyum Ölçeği toplamda 20 maddeden oluşmakta, içsel (kişisel faktörlere bağlı iş doyumu), dışsal (çevresel faktörlere bağlı iş doyumu) ve genel iş doyum düzeyi olarak boyutlandırılmaktadır. İş doyumu ölçme aracında bulunan yargı maddelerinin boyutlara göre numaraları Tablo 3.5.'de gösterilmektedir.

Tablo 3. 3. İş Doyumu Ölçme Aracında Yer Alan Yargı Maddelerinin Boyutlarına Göre Numaraları

Boyutlar	Madde Sayısı	Madde No
İçsel Doyum	13	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 19,20
Dışsal Doyum	7	5, 6, 13, 14, 15, 17, 18
Genel Doyum	20	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

İş doyumu ölçeğine ait güvenirlik analizi sonucu Tablo 3. 4. 'da verilmiştir.

Tablo 3. 4. İş Doyumu Ölçeği Güvenirlik Analiz Ölçeği

	Cronbah's Alpha
İçsel Doyum	.906
Dışsal Doyum	.876
Minesota İş Doyumu Ölçeği	.932

Tablo 3.4.'ya göre ölçeğin genel durumuna dair güvenirlik katsayısı 0,932'dir. Güvenirlik katsayısı 0,80 ile 1,00 değerleri aralığında yer aldığı için güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir (Ural ve Kılıç, 2011).

### 3.4 Veri toplama Süreci

Veriler elde edilirken ölçeğin uygulaması bizzat araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Ölçek araştırmacının denetiminde ortaokullardaki öğretmenlere, ders saatleri dışında uygulanmıştır. Ölçeği uygulamadan önce araştırmanın amacı ve kullanılan ölçme araçlarının nasıl yanıtlanacağı konularında gerekli açıklamalar yapılmış, ölçekle ilgili katılımcılar tarafından yöneltilen sorular yanıtlanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Geçerlilik ve güvenilirlik testi daha önce değişik çalışmalarla ispat edilmiş olan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan cevap formundan elde edilen veriler SPSS(Statistical Package for The Social Sciences) 22.0 adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, mesleki hizmet yılı, bulunulan okulda geçen yıl sayısı, okuduğu kitap sayısı, çocukların sayısı, aylık gelirleri) tespiti amacı ile yüzde ve frekans analizleri yapılmıştır.

Verilen normal dağılım ifade edip etmediğini kontrol etmek için Skewness & Kurtosis ( çarpıklık & basıklık) değerlerinden yararlanılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutları ile iş doyumunu ölçeği ve alt boyutlarının Skewness & Kurtosis değerleri -2 ile +2 değerleri arasında kaldığı ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutları ile iş doyumunu ölçeği ve alt boyutlarının daha önceden belirlenmiş olan demografik özelliklere göre manidar ölçüde anlamlı bir fark ortaya koyup koymadığını belirlemek için normal dağılım testleri olan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) ve tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) uygulanmıştır. Bununla beraber hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutları ile iş doyumunu ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarının iş doyumunu ölçeği ve alt boyutlarını ne düzeyde yordadığı belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır.

Yapılan araştırmada hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutları ile iş doyumunu ölçeği ve alt boyutları hakkında toplanan verilerin gerek analizi gerekse yorumlanması yapılırken aşağıdaki tablo 3.5. ve tablo 3.6.'daki derecelendirmeler ve sınırlılıklar göz önüne alınmıştır.

*Tablo 3. 5. Hizmetkâr Liderik Ölçeğinin Verilerinin Derecelendirme Ve Sınırları*

<b>HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b>	<b>SINIRLILIKLAR</b>	<b>DÜZEYLER</b>
HİÇ KATILMIYORUM	1.00-1.83	ÇOK DÜŞÜK
KATILMIYORUM	1.84-2.86	DÜŞÜK
KISMEN KATILMIYORUM	2.87-3.50	KISMEN DÜŞÜK
KISMEN KATILYORUM	3.51-4.33	KISMEN YÜKSEK
KATILYORUM	4.34-5.16	YÜKSEK
KESİNLİKLE KATILYORUM	5.16-6.00	ÇOK YÜKSEK

*Tablo 3. 6. İş Doyumu Ölçeğinin Verilerinin Derecelendirme Ve Sınırları*

<b>İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ</b>	<b>SINIRLILIKLAR</b>	<b>DÜZEYLER</b>
HİÇ HOŞNUT DEĞİLİM	1.00-1.80	ÇOK DÜŞÜK
HOŞNUT DEĞİLİM	1.81-2.60	DÜŞÜK
NE HOŞNUTUM NE DE HOŞNUT DEĞİLİM	2.61-3.40	ORTA
HOŞNUTUM	3.41-4.20	YÜKSEK
ÇOK HOŞNUTUM	4.21-5.00	ÇOK YÜKSEK

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü bölümü olan bulgular ve yorumlar kısmında öncelikle ankete hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarıyla iş doyumunu ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğine dair bulgulara yer verilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular “hizmetkâr liderlik” ve “iş doyumunu” başlıkları çerçevesinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu kapsamda “Denizli İli Pamukkale İlçesi ortaokullarda yetkili olan okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri” ile bu okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu seviyelerine dair tespit edilen verilerin betimlenmesi ve analizi yapılmış olup bu veriler tablolar halinde özetlenmiştir. Her tablonun altında elde edilen bulgular özetlenmiş ve gerekli yorumlamalar yapılmıştır.

### 4.1. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Algılarına Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Skewness & Kurtosis

Katılımcıların Hizmetkâr liderlik, iş doyumunu ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarına ait ortalama, standart sapma ve Skewness & Kurtosis ( çarpıklık & basıklık) değerlerinin sonuçları Tablo 4. 1.'de verilmiştir.

Tablo 4. 1. *Hizmetkâr Liderlik, İş Doyumu ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalaması, Standart Sapma ve Çarpıklık & Basıklık Testi Verileri*

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>		
Mütevazı Ve Sorumlu Yön.	1,53	6,00	4,2975	0,83589	-0,637	0,135	0,668	0,269
Güçlendirme	1,00	6,00	4,4808	1,13604	-0,749	0,135	0,211	0,269
Hesap Verilebilirlik	2,50	6,00	4,7546	0,66764	-0,415	0,135	0,435	0,269
Affetme	1,00	6,00	4,1605	1,08311	-0,421	0,135	-0,397	0,269
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	<b>2,15</b>	<b>6,00</b>	<b>4,3803</b>	<b>0,73946</b>	<b>-0,334</b>	<b>0,135</b>	<b>0,058</b>	<b>0,269</b>
İçsel	2,23	5,00	4,0330	0,53002	-0,514	0,135	0,519	0,269
Dışsal	1,43	5,00	3,5500	0,66515	-0,161	0,135	-0,113	0,269
<b>İş Doyumu</b>	<b>2,15</b>	<b>5,00</b>	<b>3,8640</b>	<b>0,53147</b>	<b>-0,276</b>	<b>0,135</b>	<b>0,105</b>	<b>0,269</b>

Hizmetkâr liderlik, iş doyumunu ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için araştırmacı tarafından aritmetik ortalama, standart sapma ve çarpıklık & basıklık testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda Hizmetkâr liderlik, iş doyumunu ve alt algı grupları (+2, -2) Aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür (Büyüköztürk, 2018, s. 40). Tablo 4.2. incelendiğinde katılımcıların

Hizmetkâr liderlik düzeylerinin ortalamasının ( $X=4,38$ ), iş doyumu düzeylerinin ortalamasının ( $X=3,86$ ) olduğu görülmektedir. Katılımcılar Hizmetkâr liderlik alt boyutu olan hesap verilebilirlik en yüksek ortalamaya sahip iken ( $X=4,75$ ); en düşük ortalamaya sahip iken ( $X=4,16$ ). Katılımcılar iş doyumu alt boyutu olan içsellik en yüksek ortalamaya sahip iken ( $X=4,03$ ); en düşük ortalamaya dışşallık ( $X=3,55$ ) algısı görülmektedir.

#### 4.2. Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Pamukkale İlçesi ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına dair öğretmen görüşleri “mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verebilirlik ve affetme” alt boyutlarıyla sunularak yorumlanmıştır.

##### 4.2.1 Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algısını ölçmek için 6’lı likert tipi hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kısmen Katılmıyorum”, “4= Kısmen Katılıyorum”, “5= Katılıyorum”, “6= Kesinlikle Katılıyorum” olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların hizmetkâr liderlik ölçeğinin betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.2.’te verilmiştir.

Tablo 4. 2. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Mütevazı Ve Sorumlu Yöneticilik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
10- “ Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.”	326	4,66	0,972	Katılıyorum
11- “Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.”	326	4,63	1,086	Katılıyorum
19- “Yöneticim, bir iş arkadaşımın başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.”	326	4,53	1,114	Katılıyorum
12- “Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.”	326	4,44	1,169	Katılıyorum

(devamı arkada)

*Tablo 4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Mütevazı Ve Sorumlu Yöneticilik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği (devamı)*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzy
16- “Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır ”	326	4,43	1,02	Katılıyorum
25- “Yöneticim, kendisininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır”	326	4,40	1,112	Katılıyorum
17- “Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir ”	326	4,38	1,196	Katılıyorum
26- “Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır”	326	4,38	1,138	Katılıyorum
5- “Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir”	326	4,37	1,270	Katılıyorum
24- “Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar ”	326	4,37	1,192	Katılıyorum
9- “Yöneticim, eleştirilerden ders alır ”	326	4,35	1,153	Katılıyorum
18- “Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder ”	326	4,10	1,156	Kısmen Katılıyorum
15- “Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar ”	326	4,07	1,285	Kısmen Katılıyorum
22- “Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder ”	326	3,83	1,168	Kısmen Katılıyorum
8- “Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır ”	326	3,52	1,400	Kısmen Katılıyorum
<b>MÜTEVAZILIK VE SORUMLU YÖNETİCİLİK</b>	<b>326</b>	<b>4,30</b>	<b>0,836</b>	Kısmen Katılıyorum
<b>HİZMETKÂR LİDERLİK</b>	<b>326</b>	<b>4,38</b>	<b>0,739</b>	Katılıyorum

Tablo 4.2. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır” önermesine 3,52 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “kısmen katılıyorum” düzeyinin karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar” önermesine 4,66 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin mütevazılık ve sorumlu yöneticilik alt boyutu 4,30 ortalama ile “kısmen katılıyorum ” düzeyine karşılık gelmektedir.



Tablo 4. 3. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Güçlendirme Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzy
1- "Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir "	326	4,65	1,228	Katılıyorum
4- "Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir "	326	4,48	1,225	Katılıyorum
2- "Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir "	326	4,45	1,266	Katılıyorum
3- "Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder "	326	4,34	1,286	Katılıyorum
<b>GÜÇLENDİRME</b>	<b>326</b>	<b>4,48</b>	<b>1,136</b>	Katılıyorum
<b>HİZMETKÂR LİDERLİK</b>	<b>326</b>	<b>4,38</b>	<b>0,739</b>	Katılıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların hizmetkâr liderlik ölçeğinin güçlendirme alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.3.'de verilmiştir. Tablo 4.3. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların "Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder" önermesine 4,34 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama "katılıyorum" düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların "Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir" önermesine 4,65 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama "katılıyorum" düzeyine karşılık gelmektedir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin güçlendirme alt boyutu 4,48 ortalama ile "katılıyorum " düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 4. 4. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Hesap Verilebilirlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	
23- "Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar "	326	4,86	0,920	Katılıyorum
6- "Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar "	326	4,82	1,053	Katılıyorum
13- "Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar "	326	4,69	1,058	Katılıyorum
20- "Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar "	326	4,65	0,881	Katılıyorum
<b>HESAP VERİLEBİLİRLİK</b>	<b>326</b>	<b>4,75</b>	<b>0,668</b>	Katılıyorum
<b>HİZMETKÂR LİDERLİK</b>	<b>326</b>	<b>4,38</b>	<b>0,739</b>	Katılıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların hizmetkâr liderlik ölçeğinin hesap verilebilirlik alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.4.'de verilmiştir. Tablo 4.4. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar” önermesine 4,65 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “katılıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar” önermesine 4,86 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Bu ortalama “katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin hesap verilebilirlik alt boyutu 4,75 ortalama ile “katılıyorum ” düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 4. 5. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Affetme Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
7- “Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir ”	326	4,48	1,30	Katılıyorum
14- “Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler ”	326	4,00	1,46	Kısmen Katılıyorum
21- “ Yöneticim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker ”	326	4,00	1,35	Kısmen Katılıyorum
<b>AFFETME</b>	<b>326</b>	<b>4,16</b>	<b>1,08</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>
<b>HİZMETKÂR LİDERLİK</b>	<b>326</b>	<b>4,38</b>	<b>0,74</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların hizmetkâr liderlik ölçeğinin affetme alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.5.'da verilmiştir. **Hizmetkâr liderlik ölçeğinin affetme alt boyutunun soruları olumsuz olduğu için değerlendirmesi tersi alınarak yapılmıştır.** Tablo 4.5. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergilemez” önermesine 4,00 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “kısmen katılıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirmez” önermesine 4,48 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir.

#### 4.2.2. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlere Göre İncelenmesi

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-test) sonuçları Tablo 4.6.'de verilmiştir.

Tablo 4. 6. *Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi*

Değişken			N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Mütevazılık Sorumlu Yöneticilik	Ve	Kadın	187	4,21	0,82	<b>-2,198</b>	<b>0,029*</b>
		Erkek	139	4,41	0,85		
Güçlendirme		Kadın	187	4,42	1,16	-1,200	0,231
		Erkek	139	4,57	1,11		
Hesap Veriebilirlik		Kadın	187	4,74	0,64	-0,395	0,693
		Erkek	139	4,77	0,71		
Affetme		Kadın	187	4,2	1,08	0,756	0,450
		Erkek	139	4,11	1,1		
Hizmetkâr Liderlik		Kadın	187	4,32	0,73	-1,640	0,102
		Erkek	139	4,46	0,75		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutu olan **mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutunda** cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir (p < 0,05). Bu farkın hangi cinsiyetin lehine olduğunu belirlemek amacı ile grupların ortalama değerlerine baktığımızda erkeklerin mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutuna göre ortalamalarının ( $X_e=4,41$ ), kadınların mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutuna göre ortalamalarından ( $X_k=4,21$ ) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin diğer alt boyutlarında ve hizmetkâr liderlik ölçeğinin genel boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yaşadığımız toplumda ve dünyada kadın-erkek eşitliğinin savunulduğu bir ortamda okul idarecilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik konusunda kadınlara pozitif bir ayrımcılık oluşturabileceğini düşündüğümüzde yapılan araştırmada mütevazı ve sorumlu

yöneticilik alt boyutunun erkeklerin lehine anlamlı bir fark oluşturması manidardır. Benzer çalışmaları Kahveci (2012) ve Doğan (2015) yapmışlar, her ikisi de araştırması sonucunda erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark bulmuşlardır. Türkmen'in (2016) yaptığı araştırmada ise tam tersi bir sonuç ortaya çıkmış, kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark çıktığı tespit edilmiştir.

#### 4.2.3. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) sonuçları Tablo 4.7. 'de verilmiştir.

Tablo 4. 7. *Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Mütevazılık Ve Sorumlu Yöneticilik	EVLİ	292	4,28	0,83	-1,233	0,218
	BEKAR	34	4,46	0,92		
Güçlendirme	EVLİ	292	4,46	1,14	-0,981	0,327
	BEKAR	34	4,66	1,12		
Hesap Verilebilirlik	EVLİ	292	4,74	0,66	-1,316	0,189
	BEKAR	34	4,9	0,72		
Affetme	EVLİ	292	4,15	1,05	-0,369	0,712
	BEKAR	34	4,23	1,32		
Hizmetkâr Liderlik	EVLİ	292	4,36	0,73	-1,282	0,201
	BEKAR	34	4,53	0,80		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu yöneticilik** alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre **hizmetkâr liderlik ölçeğinin genelinde** medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Başka bir ifadeyle öğretmenlerin medeni durumları okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili algılarını etkilememektedir. Yılmaz (2013), Türkmen (2016), ve Sağlam (2017) yaptıkları çalışmalarda benze sonuçlar bulmuşlar, öğretmenlerin medeni durumlarının okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik algısını etkilemediklerini tespit etmişlerdir. Doğan (2018) yaptığı araştırmada bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre okul müdürlerini hizmetkâr liderlik ölçeğinin bir alt boyutu olan alçakgönüllülük alt boyutuna göre daha fazla alçak gönüllü olarak gördüklerini tespit etmiştir.

#### 4.2.4. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hizmet yılına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.9.'da verilmiştir.

*Tablo 4. 8. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri*

	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Mütevazlık Ve Sorumlu Yöneticilik</b>	1-5 yıl	21	4,40	0,600
	6-10 yıl	47	4,39	0,893
	10-15 yıl	104	4,27	0,816
	15 yıl üstü	154	4,27	0,862
<b>Güçlendirme</b>	1-5 yıl	21	4,70	1,074
	6-10 yıl	47	4,72	1,175
	10-15 yıl	104	4,43	1,091
	15 yıl üstü	154	4,41	1,159

(Devamı Arkada)

Tablo 4,8. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri (Devamı)

	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	1-5 yıl	21	4,87	0,692
	6-10 yıl	47	4,94	0,639
	10-15 yıl	104	4,76	0,653
	15 yıl üstü	154	4,68	0,676
<b>Affetme</b>	1-5 yıl	21	4,16	0,892
	6-10 yıl	47	4,24	1,221
	10-15 yıl	104	4,27	1,037
	15 yıl üstü	154	4,07	1,094
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	1-5 yıl	21	4,49	0,559
	6-10 yıl	47	4,51	0,760
	10-15 yıl	104	4,37	0,739
	15 yıl üstü	154	4,33	0,755

Tablo 4. 9. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
<b>Mütevazılık Ve Sorumlu Yöneticilik</b>	Gruplar Arası	,821	3	,274			
	Gruplarıçi	226,259	322	,703	0,389	0,761	Fark Yok.
	Toplam	227,080	325				
<b>Güçlendirme</b>	Gruplar Arası	4,675	3	1,558			
	Gruplarıçi	414,768	322	1,288	1,210	0,306	Fark Yok.
	Toplam	419,443	325				

(Devamı Arkada)

Tablo 4.9. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi (Devamı)

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Gruplar Arası	2,809	3	,936			
	Gruplarıçi	142,059	322	,441	2,123	0,97	Fark Yok.
	Toplam	144,868	325				
<b>Affetme</b>	Gruplar Arası	3,006	3	1,002			
	Gruplarıçi	378,259	322	1,175	0,853	0,466	Fark Yok.
	Toplam	381,266	325				
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Gruplar Arası	1,429	3	,476			
	Gruplarıçi	176,282	322	,547	0,870	0,457	Fark Yok.
	Toplam	177,711	325				

\*p&lt;.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu yöneticilik** alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **hizmetkâr liderlik ölçeğinin genelinde** hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Hizmet yılı artan öğretmenlerin hizmet süreleriyle beraber mesleki tecrübelerinin de doğru orantılı olarak arttığı düşünülürse, öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik

algılarının kıdeme bağlı olarak değişmesi gerektiği düşünülebilir. Mesleğe yeni başlamış bir öğretmen okul müdüründen koçluk yapmasını beklerken tecrübeleri arttıkça daha çok denetleyici olmaları beklenmektedir. Bu sebeptendir ki öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışında anlamlı bir fark çıkmamış olması manidardır.

Kahveci (2012), Ünsal (2018) ve Sağlam'ın (2017) yapmış olduğu çalışmada benze sonuç ortaya konulmuş ve anlamlı bir fark oluşmadığı görülmüştür. Bununla beraber Polat (2013), Yılmaz (2013), Doğan (2015) ve Türkmen (2016) yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik algılarını anlamlı bir şekilde değiştirdiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

#### 4.2.5. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuduğu Kitap Sayısına Göre İncelenmesi

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarının okuduğu kitap sayısına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.11.'da verilmiştir.

Tablo 4. 10. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Okuduğu Kitap Sayısına Göre Betimsel İstatistikleri*

	<i>Okuduğu Kitap Sayısı</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
<b>Mütevazılık Ve Sorumlu Yöneticilik</b>	0	7	4,04	0,725
	1 ile 4	97	4,31	0,813
	5 ile 7	99	4,31	0,816
	8 veya fazlası	123	4,29	0,881
<b>Güçlendirme</b>	0	7	4,29	1,084
	1 ile 4	97	4,36	1,217
	5 ile 7	99	4,64	1,001
	8 veya fazlası	123	4,46	1,172

(Devamı Arkada)



Tablo 4.10. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Okudukları Kitap Sayısına Göre Betimsel İstatistikleri (Devamı)

	Okuduğu Kitap Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	0	7	4,61	0,762
	1 ile 4	97	4,81	0,727
	5 ile 7	99	4,77	0,610
	8 veya fazlası	123	4,71	0,663
<b>Affetme</b>	0	7	3,62	0,591
	1 ile 4	97	4,16	1,086
	5 ile 7	99	4,10	1,040
	8 veya fazlası	123	4,23	1,135
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	0	7	4,12	0,667
	1 ile 4	97	4,38	0,756
	5 ile 7	99	4,41	0,686
	8 veya fazlası	123	4,37	0,776

Tablo 4. 11. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuduğu Kitap Sayısına Göre İncelenmesi

	Kıdem	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
<b>Mütevazılık Ve Sorumlu Yöneticilik</b>	Gruplar Arası	0,520	3	0,173			
	Gruplarıçi	226,560	322	0,704	0,246	0,864	Fark Yok.
	Toplam	227,080	325				
<b>Güçlendirme</b>	Gruplar Arası	4,193	3	1,398			
	Gruplarıçi	415,249	322	1,290	1,084	0,356	Fark Yok.
	Toplam	419,443	325				

(Devamı Arkada)

Tablo 4.11. *Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okuduğu Kitap Sayısına Göre İncelenmesi (Devamı)*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Gruplar Arası	0,691	3	0,230			
	Gruplarıçi	144,177	322	0,448	0,515	0,672	Fark Yok.
	Toplam	144,868	325				
<b>Affetme</b>	Gruplar Arası	3,014	3	1,005			
	Gruplarıçi	378,252	322	1,175	0,855	0,465	Fark Yok.
	Toplam	381,266	325				
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Gruplar Arası	0,579	3	0,193			
	Gruplarıçi	177,132	322	0,550	0,351	0,789	Fark Yok.
	Toplam	177,711	325				

\*p&lt;.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu yöneticilik** alt boyutunda okuduğu kitap sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutunda okuduğu kitap sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutunda okuduğu kitap sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutunda okuduğu kitap sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **hizmetkâr liderlik ölçeğinin genelinde** okuduğu kitap sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Okuyan öğretmenin çevresine ve mesleğine bakış açısının değişti düşünülürse okul müdürü ilgili düşüncüleri ve beklentileri de değişebilir. Bu sebeple okuyan öğretmenin okul müdürünün hizmetkâr liderlik algısında anlamlı bir fark çıkmaması manidardır.

#### 4.2.6. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çocuklarının Sayısına Göre İncelenmesi

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların çocuklarının sayısına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) Analizi sonuçları Tablo 4.13. 'de verilmiştir.

Tablo 4. 12. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çocuk Sayılarına Göre Betimsel İstatistikleri*

	Çocuk Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Mütevazılık</b>	yok	43	4,24	0,979
	1 tane	100	4,40	0,838
	2 tane	153	4,21	0,811
	3 tane	30	4,48	0,692
<b>Güçlendirme</b>	yok	43	4,55	1,055
	1 tane	100	4,73	1,104
	2 tane	153	4,26	1,177
	3 tane	30	4,68	0,956
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	yok	43	4,75	0,770
	1 tane	100	4,91	0,638
	2 tane	153	4,65	0,618
	3 tane	30	4,77	0,782
<b>Affetme</b>	yok	43	4,16	1,209
	1 tane	100	4,32	1,077
	2 tane	153	4,01	1,039
	3 tane	30	4,40	1,070
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	yok	43	4,36	0,833
	1 tane	100	4,52	0,731
	2 tane	153	4,26	0,719
	3 tane	30	4,55	0,648

Tablo 4. 13. *Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çocuklarının Sayısına Göre İncelenmesi*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
	Gruplar Arası	3,517	3	1,172			
<b>Mütevazılık</b>	Gruplarıçi	223,563	322	0,694	1,689	0,169	Fark Yok.
	Toplam	227,080	325				
	Gruplar Arası	14,656	3	4,885			
<b>Güçlendirme</b>	Gruplarıçi	404,786	322	1,257	<b>3,886</b>	0,009*	<b>1 tane ile 2 tane arası</b>
	Toplam	419,443	325				
	Gruplar Arası	3,904	3	1,301			
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Gruplarıçi	140,964	322	0,438	<b>2,973</b>	0,032*	<b>1 tane ile 2 tane arası</b>
	Toplam	144,868	325				
	Gruplar Arası	7,790	3	2,597			
<b>Affetme</b>	Gruplarıçi	373,476	322	1,160	2,239	0,084	Fark Yok.
	Toplam	381,266	325				
	Gruplar Arası	4,976	3	1,659			
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Gruplarıçi	172,735	322	0,536	<b>3,092</b>	0,027*	<b>1 tane ile 2 tane arası</b>
	Toplam	177,711	325				
	Gruplar Arası	4,976	3	1,659			

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu** yöneticilik alt boyutunda katılımcıların çocuklarının sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutunda katılımcıların çocuklarının sayısına göre 0.05

manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farkın kimin lehine olduğunu bulmak amacıyla Post Hoc testi olan scheffe testi uygulanmıştır. Bu fark 1 çocuk sahibi ( $X=4,73$ ) olanlarla 2 çocuk sahibi ( $X=4,26$ ) olanlar arasındadır. 1 çocuk sahibi olanlarla 2 çocuk sahibi olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark 1 çocuk sahibi olanların lehinedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutunda katılımcıların çocuklarının sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farkın kimin lehine olduğunu bulmak amacıyla Post Hoc testi olan scheffe testi uygulanmıştır. Bu fark 1 çocuk sahibi ( $X=4,91$ ) olanlarla 2 çocuk sahibi ( $X=4,65$ ) olanlar arasındadır. 1 çocuk sahibi olanlarla 2 çocuk sahibi olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark 1 çocuk sahibi olanların lehinedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutunda katılımcıların çocuklarının sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **hizmetkâr liderlik ölçeğinde** katılımcıların çocuklarının sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farkın kimin lehine olduğunu bulmak amacıyla Post Hoc testi olan scheffe testi uygulanmıştır. Bu fark 1 çocuk sahibi ( $X=4,52$ ) olanlarla 2 çocuk sahibi ( $X=4,26$ ) olanlar arasındadır. 1 çocuk sahibi olanlarla 2 çocuk sahibi olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark 1 çocuk sahibi olanların lehinedir.

Çocuk sahibi olan öğretmenlerin evdeki iş yüklerini ve çocuklarına olan sorumlulukları dikkate alınırsa bu şekilde anlamlı bir fark oluşması normal olarak değerlendirilebilir. Sadece 1 çocuk sahibi olanlarla 2 çocuk sahibi olanlar arasında anlamlı bir fark oluşurken diğerleri arasında oluşmaması frekanslardaki orantısızlıklara yorumlanabilir.

#### **4.2.7. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştıkları Kurumlara Göre İncelenmesi**

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.15. 'de verilmiştir.

Tablo 4. 14. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların En Son Çalıştıkları Kuruma Göre Betimsel İstatistikleri*

	<b>En Son Çalıştığı Kurumda Çalıştığı Süre</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>
<b>Mütevazı Ve Sorumlu Yöneticilik</b>	1-2 yıl	101	4,30	0,872
	3-4 yıl	56	4,12	0,851
	5-6 yıl	82	4,30	0,822
	7-8 yıl	28	4,60	0,836
	9-10 yıl	25	4,39	0,743
	10 yıl üstü	34	4,24	0,775
<b>Güçlendirme</b>	1-2 yıl	101	4,49	1,150
	3-4 yıl	56	4,19	1,182
	5-6 yıl	82	4,48	1,160
	7-8 yıl	28	4,73	0,988
	9-10 yıl	25	4,73	1,051
	10 yıl üstü	34	4,54	1,105
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	1-2 yıl	101	4,82	0,679
	3-4 yıl	56	4,80	0,647
	5-6 yıl	82	4,66	0,686
	7-8 yıl	28	4,83	0,711
	9-10 yıl	25	4,68	0,623
	10 yıl üstü	34	4,68	0,626
<b>Affetme</b>	1-2 yıl	101	3,97	1,150
	3-4 yıl	56	4,04	1,105
	5-6 yıl	82	4,24	1,047
	7-8 yıl	28	4,62	0,988
	9-10 yıl	25	4,55	0,769
	10 yıl üstü	34	4,08	1,067

(Devamı Arkada)

Tablo 4.14. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların En Son Çalıştıkları Kuruma Göre Betimsel İstatistikleri (Devamı)*

	En Son Çalıştığı Kurumda Çalıştığı Süre	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	1-2 yıl	101	4,37	0,759
	3-4 yıl	56	4,23	0,754
	5-6 yıl	82	4,38	0,724
	7-8 yıl	28	4,66	0,765
	9-10 yıl	25	4,51	0,702
	10 yıl üstü	34	4,34	0,669

Tablo 4. 15. *Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştıkları Kurumlara Göre İncelenmesi*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	FARK
<b>Mütevazı Ve Sorumlu Yöneticilik</b>	Gruplar Arası	4,695	5	0,939			
	Gruplariçi	222,386	320	0,695	1,351	0,243	Fark Yok.
	Toplam	227,080	325				
<b>Güçlendirme</b>	Gruplar Arası	8,134	5	1,627			
	Gruplariçi	411,308	320	1,285	1,266	0,278	Fark Yok.
	Toplam	419,443	325				
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Gruplar Arası	1,735	5	0,347			
	Gruplariçi	143,133	320	0,447	0,776	0,568	Fark Yok.
	Toplam	144,868	325				
<b>Affetme</b>	Gruplar Arası	14,933	5	2,987			1-2 ve 7-8 yıl arası
	Gruplariçi	366,332	320	1,145			1-2 ve 9-10 yıl arası
	Toplam	381,266	325		2,609	0,025*	3-4 ve 7-8 yıl arası 3-4 ve 9-10 yıl arası 4-5 ve 10 yıl üstü

(Devamı Arkada)

Tablo 4.15. *Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştıkları Kurumlara Göre İncelenmesi (devamı)*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	FARK
	Gruplar Arası	3,970	5	0,794			
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Gruplarıçi	173,741	320	0,543	1,462	0,202	Fark Yok.
	Toplam	177,711	325				

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu** yöneticilik alt boyutunda katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutunda katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutunda katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutunda katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir (p < 0,05). Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi için **Independent Samples T testi** yapılmıştır. Bu fark 1-2 yıl ( X=3,97) ile 7-8 yıl ( X=4,62) olanlar arasındadır. 1-2 yıl olanlarla 7-8 yıl olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark 7-8 yıl olanların lehinedir. Bu fark 1-2 yıl ( X=3,97) ile 9-10 yıl ( X=4,55) olanlar arasındadır. 1-2 yıl olanlarla 9-10 yıl olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark 9-10 yıl olanların lehinedir. Bu fark 3-4 yıl ( X=4,04) ile 7-8 yıl ( X=4,62) olanlar arasındadır. 3-4 yıl olanlarla 7-8 yıl olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark 7-8 yıl olanların lehinedir. Bu fark 3-4 yıl ( X=4,04) ile 9-10 yıl ( X=4,55) olanlar arasındadır. 3-4 yıl olanlarla 9-10 yıl olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark 9-10 yıl olanların lehinedir. Bu fark 7-8 yıl ( X=4,62) ile 10 yıl üstü ( X=4,08)



olanlar arasındadır. 7-8 yıl olanlarla 10 yıl üstü olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark 7-8 yıl olanların lehinedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **hizmetkâr liderlik ölçeğinde** katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Aynı kurumda çalışan okul müdürleri ve öğretmenlerin beraber çalışma süreleri artıkça profesyonel iş ilişkisinde ziyade arkadaşlığa dönüşmektedir. Bu durum okul müdürlerinin ilk defa beraber çalıştığı öğretmenlerle uzun yıllar beraber çalıştığı öğretmenlere olan yaklaşımını etkilediği ve bu durumda göstermiş olduğu liderlik anlayışının da değiştiği anlamına gelebilmektedir.

#### 4.2.8. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Göre İncelenmesi

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların aylık gelirlerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Tablo 4. 16. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Betimsel İstatistikleri*

	Gelir	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Mütevazılık</b>	3000-4000 TL	215	4,32	0,807
	4000-6000 TL	82	4,31	0,863
	6000-8000 TL	25	4,12	0,984
	Daha fazla	4	4,05	0,992
<b>Güçlendirme</b>	3000-4000 TL	215	4,53	1,079
	4000-6000 TL	82	4,41	1,237
	6000-8000 TL	25	4,39	1,267
	Daha fazla	4	4,00	1,399
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	3000-4000 TL	215	4,77	0,657
	4000-6000 TL	82	4,72	0,704
	6000-8000 TL	25	4,71	0,668
	Daha fazla	4	4,69	0,718

(Devamı Arkada)

Tablo 4.16. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Betimsel İstatistikleri (Devamı)

	Gelir	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Affetme</b>	3000-4000 TL	215	4,22	1,082
	4000-6000 TL	82	3,95	1,068
	6000-8000 TL	25	4,43	0,979
	Daha fazla	4	3,75	1,664
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	3000-4000 TL	215	4,41	0,715
	4000-6000 TL	82	4,34	0,765
	6000-8000 TL	25	4,29	0,845
	Daha fazla	4	4,11	0,978

Tablo 4. 17. Katılımcıların Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Göre Analizi

	Kıdem	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
<b>Mütevazılık</b>	Gruplar Arası	1,167	3	,389	0,555	0,645	Fark Yok
	Gruplarıçi	225,913	322	,702			
	Toplam	227,080	325				
<b>Güçlendirme</b>	Gruplar Arası	2,097	3	,699	0,539	0,656	Fark Yok
	Gruplarıçi	417,346	322	1,296			
	Toplam	419,443	325				
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	Gruplar Arası	,227	3	,076	0,168	0,918	Fark Yok
	Gruplarıçi	144,641	322	,449			
	Toplam	144,868	325				

(Devamı Arkada)

Tablo 4.17. Katılımcıların *Hizmetkâr Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Göre Analizi (Devamı)*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
	Gruplar Arası	6,903	3	2,301			
<b>Affetme</b>	Gruplarıçi	374,362	322	1,163	1,979	0,117	Fark Yok
	Toplam	381,266	325				
	Gruplar Arası	,814	3	,271			
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	Gruplarıçi	176,897	322	,549	0,494	0,687	Fark Yok
	Toplam	177,711	325				

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu yöneticilik** alt boyutunda aylık gelirine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutunda aylık gelirine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutunda aylık gelirine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutunda aylık gelirine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına **göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin genelinde** aylık gelirine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p> 0,05).

Öğretmenlerin hizmet süreleri ve buna bağlı olarak da kariyerleri, tecrübeleri yıllar ilerledikçe artmaktadır. Bununla beraber aldıkları ücretlerde ise kariyerlerine göre çok fazla bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. Bu nedenledir ki ücrete göre anlayışlarının farklılık göstermesini beklemek gerçekçi olmayabilir.

### 4.3. İş Doymu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Pamukkale İlçesi ortaokul yöneticilerinin iş doymu davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri içsel ve dışsal alt boyutlarıyla sunularak yorumlanmıştır.

#### 4.3.1 İş Doymu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri

Katılımcıların iş doymu algısını ölçmek için 5'li likert tipi minesota iş doymu ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre "1= Hiç Hoşnut Değilim", "2= Hoşnut Değilim", "3= Ne Hoşnutum Ne De Hoşnut Değilim", "4= Hoşnutum", "5= Çok Hoşnutum" olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların iş doymu ölçeğinin betimsel istatistikleri ve yorumları aşağıda tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. 18. *İş Doymu Ölçeğinin İçsellik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Düzye</i>
9. "Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden"	326	4,43	0,723	Çok Yüksek
10. "Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden"	326	4,34	0,687	Çok Yüksek
11. "Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden"	326	4,24	0,794	Çok Yüksek
20. "Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı açısından"	326	4,18	0,753	Yüksek
7. "Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden"	326	4,12	0,829	Yüksek
19. "Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden"	326	4,08	0,770	Yüksek
3. "Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından"	326	4,05	0,834	Yüksek
8. "Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden"	326	4,00	0,832	Yüksek
2. "Bağımsız çalışma imkânı olması bakımından"	326	3,90	0,867	Yüksek
16. "Çalışma şartları yönünden"	326	3,85	0,993	Yüksek
12. "İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden"	326	3,79	0,943	Yüksek
4. "Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından"	326	3,78	0,993	Yüksek
1. "Beni her zaman meşgul etmesinden bakımından"	326	3,69	0,938	Yüksek
<b>İÇSEL</b>	<b>326</b>	<b>4,03</b>	<b>0,530</b>	<b>Yüksek</b>
<b>İŞ DOYUMU</b>	<b>326</b>	<b>3,86</b>	<b>0,531</b>	<b>Yüksek</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların iş doyumu ölçeğinin içsellik alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.18. 'de verilmiştir. Tablo 4.18. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Beni her zaman meşgul etmesinden bakımından” önermesine 3,69 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “hoşnudum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden” önermesine 4,43 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “çok hoşnudum” düzeyine karşılık gelmektedir. İş doyumu ölçeğinin içsellik alt boyutunun düzeyi incelendiğinde 4,03 ortalama ile “hoşnudum” başka bir ifadeyle yüksek çıkmaktadır.

**Tablo 4. 19. İş Doyumu Ölçeğinin Dışsallık Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği**

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>Düzye</i>
17. “Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden”	326	4,01	0,83	Yüksek
18. “Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden”	326	3,64	0,971	Yüksek
5. “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından”	326	3,64	0,923	Yüksek
6. “Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından”	326	3,63	0,922	Yüksek
15. “Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden”	326	3,60	1,035	Yüksek
13. “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden”	326	3,17	1,125	Orta
14. “Terfi imkânının olması yönünden”	326	3,16	1,068	Orta
<b>DIŞSAL</b>	<b>326</b>	<b>3,55</b>	<b>0,665</b>	<b>Yüksek</b>
<b>İŞ DOYUMU</b>	<b>326</b>	<b>3,86</b>	<b>0,531</b>	<b>Yüksek</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların iş doyumu ölçeğinin dışsallık alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.19'de verilmiştir. Tablo 4.19. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Terfi imkânı olması yönünden” önermesine 3,16 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “ne hoşnudum ne de hoşnut değilim” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden” önermesine 4,01 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “hoşnudum” düzeyine karşılık gelmektedir. İş doyumu ölçeğinin dışsallık alt boyutunun düzeyi incelendiğinde 3,55 ortalama ile “hoşnudum” başka bir ifadeyle yüksek çıkmaktadır.

### 4.3.2. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi

İş Doyumu ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçları Tablo 4.20. 'da verilmiştir.

Tablo 4. 20. *Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
İçsel	Kadın	187	4,04	0,53	0,320	0,749
	Erkek	139	4,02	0,53		
Dışsal	Kadın	187	3,52	0,65	-0,791	0,430
	Erkek	139	3,58	0,69		
İş Doyumu	Kadın	187	3,86	0,53	-0,139	0,890
	Erkek	139	3,87	0,54		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda iş doyumu ölçeğinin alt boyutu olan **işsellik** alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p < 0,05).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda iş doyumu ölçeğinin alt boyutu olan **dışsallık** alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p < 0,05).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda **iş doyumu** ölçeğinde cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p < 0,05).

Kılıç (2008,akt. Başaran, 2017) ve Gezici'ye (2007, akt. Başaran, 2017) göre kadınların iş hayatındaki beklentileri daha fazla düzeydedir, bu nedendir ki kadınların iş doyumunun erkeklere göre da düşük olması beklenmektedir. Elde ettiğimiz verilerde anlamlı bir fark çıkmamış olması oldukça manidardır.

Başaran (2017), Erdoğan (2017), Göç (2017), Atalan (2017), Yavuzkurt (2017), İdi (2017), Bil (2018) ve Erbek (2017) yapmış oldukları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişler ve cinsiyetin iş doyumunu anlamlı düzeyde değiştirmedeği sonucuna ulaşmışlardır.

Özkan (2018) yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu bulgusuna ulaşmış ve bu anlamlı farkın erkek işgörenlerin lehine olduğunu tespit etmiştir.

Er (2018) yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu bulgusuna ulaşmış ve bu anlamlı farkın kadın işgörenlerin lehine olduğunu tespit etmiştir.

#### 4.3.3. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

İş Doyumu ölçeği ve alt boyutlarının medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçları Tablo 4.21 'de verilmiştir.

Tablo 4. 21. *Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
İçsellik	Evli	292	4,02	0,534	-1,513	0,131
	Bekâr	34	4,16	0,484		
Dışsallık	Evli	292	3,55	0,655	-0,393	0,695
	Bekâr	34	3,59	0,758		
İş Doyumu	Evli	292	3,85	0,531	-1,151	0,250
	Bekâr	34	3,96	0,530		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda iş doyumunu ölçeğinin alt boyutu olan **içsellik** alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0,05).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda iş doyumunu ölçeğinin alt boyutu olan **dışsallık** alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0,05).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda **iş doyumunu** ölçeğinde medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0,05).

Güner ve Kaya'nın (2017, akt. Başaran, 2017) çalışmalarında ankete katılanların medeni durumlarının iş doyumuna olan etkisinin olup olmadığına dair bir sonucu ulaşılmaya çalışılmış; yapılan çalışmanın sonucunda ankete katılanların medeni durumu ile iş doyumunda manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur. Araştırmaya göre evli çalışanların bekâr çalışanlara göre genellikle daha fazla iş doyumuna ulaştığı belirlenmiştir. Elde ettiğimiz verilerde anlamlı bir fark çıkmamış olması oldukça manidardır.

Erdoğan (2017), Çulha (2017), İdi (2017), Bil (2018) ve Er'in (2018) yapmış oldukları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişler ve medeni durum iş doyumunu anlamlı düzeyde değiştirmedikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Göç (2017) ve Yavuzkurt'un (2017) yapmış oldukları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişler ve medeni durumun iş doyumunu anlamlı düzeyde değiştirdiği sonucuna ulaşmışlardır.

#### 4.3.4. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

İş doyumunu ölçeği ve alt boyutlarının hizmet yılına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.23 'de verilmiştir.

Tablo 4. 22. *İş Doyumu Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri*

	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss
İçsellik	1-5 yıl	21	3,99	0,569
	6-10 yıl	47	4,09	0,511
	10-15 yıl	104	4,02	0,514
	15 yıl üstü	154	4,03	0,545
Dışsalık	1-5 yıl	21	3,59	0,586
	6-10 yıl	47	3,56	0,687
	10-15 yıl	104	3,47	0,706
	15 yıl üstü	154	3,59	0,641
İş Doyumu	1-5 yıl	21	3,85	0,541
	6-10 yıl	47	3,91	0,517
	10-15 yıl	104	3,83	0,541
	15 yıl üstü	154	3,88	0,532



Tablo 4. 23. *Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
<b>İçsellik</b>	Gruplar Arası	0,225	3	0,075	0,265	0,851	Fark Yok.
	Gruplariçi	91,076	322	0,283			
	Toplam	91,301	325				
<b>Dışsalık</b>	Gruplar Arası	1,020	3	0,340	0,767	0,513	Fark Yok.
	Gruplariçi	142,769	322	0,443			
	Toplam	143,788	325				
<b>İş Doyumu</b>	Gruplar Arası	0,272	3	0,091	0,319	0,812	Fark Yok.
	Gruplariçi	91,527	322	0,284			
	Toplam	91,799	325				

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu ölçeğinin **içsellik** alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu ölçeğinin **dışsalık** alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **iş doyumunu** ölçeğinin genelinde hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Oshagbemi'ye (2000; akt. Başaran, 2017) göre bir iş yerindeki hizmet süresi aynı zamanda iş tecrübesinin bir göstergesi olarak ifade edilmektedir, tecrübe arttıkça işgörenin iş doyumununun artması beklenmektedir. Yapmış olduğumuz araştırmada hizmet yılının çalışanların iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaması manidardır.

Başaran (2017), Erdoğan (2017), Çulha (2017), Göç (2017), Özkan (2017) ve Er'in (2018) yapmış olduğu çalışmalarda öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumunu algılarında yapmış olduğumuz çalışmaya benzer sonuçlar çıkmış ve anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Atalan (2017), Yavuuzkurt (2017), Erbek (2017), İdi (2017), Bil (2018) ve Güler'in (2018) yapmış olduğu çalışmalarda ise kıdem değişkeninin iş doyumunu algısı üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Araştırmaların bir kısmında öğretmenlerin kıdemleri arttıkça iş doyumunu düzeyleri düştüğü tespit edilmiştir. Bu durum daha önce yapılan çalışmalarla tezat oluşturmaktadır.

#### 4.3.5. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okudukları Kitap Sayısına Göre İncelenmesi

Katılımcıların iş doyumu ölçeği ve alt boyutlarının okudukları kitap sayısına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.25. 'da verilmiştir.

Tablo 4. 24. *İş Doyumu Ölçeğinin Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Okudukları Kitap Sayısına Göre Betimsel İstatistikleri*

	Okuduğu Kitap Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss
<b>İçsellik</b>	0	7	3,96	0,572
	1 ile 4	97	4,03	0,511
	5 ile 7	99	3,97	0,531
	8 veya fazlası	123	4,09	0,542
<b>Dışsallık</b>	0	7	3,57	0,606
	1 ile 4	97	3,60	0,639
	5 ile 7	99	3,48	0,666
	8 veya fazlası	123	3,57	0,691
<b>İş Doyumu</b>	0	7	3,82	0,563
	1 ile 4	97	3,88	0,510
	5 ile 7	99	3,80	0,536
	8 veya fazlası	123	3,91	0,544

Tablo 4. 25. *Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Okudukları Kitap Sayısına Göre İncelenmesi*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
İçsellik	Gruplar Arası	0,850	3	0,283			
	Gruplariçi	90,451	322	0,281	1,008	0,389	Fark Yok.
	Toplam	91,301	325				
Dışsallık	Gruplar Arası	0,714	3	0,238			
	Gruplariçi	143,074	322	0,444	0,536	0,658	Fark Yok.
	Toplam	143,788	325				
İş Doyumu	Gruplar Arası	0,690	3	0,230			
	Gruplariçi	91,109	322	0,283	0,813	0,488	Fark Yok.
	Toplam	91,799	325				

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu ölçeğinin **içsellik** alt boyutunda katılımcıların okudukları kitap sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu ölçeğinin **dışsallık** alt boyutunda katılımcıların okudukları kitap sayılarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **iş doyumunu** ölçeğinin genelinde katılımcıların okudukları kitap sayılarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Demir (2001)'e göre eğitim seviyesi bireylerin iş doyumunu hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların hayat boyu kitap okumaları dolaylı yünden eğitim seviyelerini arttırdığı, kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduğu, bir bakıma da edinilmiş tecrübelerden yararlandıkları düşünülürse iş doyumlarını etkilemeleri kanaatine varılabilir. Yapmış olduğumuz çalışmada olumlu ya da olumsuz anlamlı bir fark ortaya çıkmamış olması beklenen bir durum değildir. Yapmış olduğumuz araştırmada kitap okuma sayılarının frekansları arasında çok fark olmaması anlamlı bir fark çıkması için olumlu bir durum iken tam tersi bir sonuç çıkması öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevapların güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Güler'in (2018) yılında yapmış

olduğu çalışmada çalışanların okudukları kitap sayılarının iş doyumları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı gözlemlenmiştir.

#### 4.3.6. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çocuklarının Sayısına Göre İncelenmesi

Katılımcıların iş doyumunu ölçeceği ve alt boyutlarının okudukları kitap sayısına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.27. 'de verilmiştir.

Tablo 4. 26. *İş Doyumu Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Çocuk Sayılarına Göre Betimsel İstatistikleri*

	Çocuk Sayısı	N	$\bar{X}$	Ss
<b>İçsellik</b>	yok	43	3,99	0,517
	1 tane	100	4,11	0,480
	2 tane	153	3,96	0,562
	3 tane	30	4,19	0,496
<b>Dışsallık</b>	yok	43	3,38	0,720
	1 tane	100	3,58	0,635
	2 tane	153	3,55	0,662
	3 tane	30	3,68	0,684
<b>İş Doyumu</b>	yok	43	3,78	0,529
	1 tane	100	3,93	0,487
	2 tane	153	3,82	0,558
	3 tane	30	4,01	0,514

Tablo 4. 27. *Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Çocuklarının Sayısına Göre İncelenmesi*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	FARK
<b>İçsellik</b>	Gruplar Arası	2,179	3	0,726	2,625	0,051	Fark Yok.
	Gruplariçi	89,122	322	0,277			
	Toplam	91,301	325				
<b>Dışsallık</b>	Gruplar Arası	1,847	3	0,616	1,397	0,244	Fark Yok.
	Gruplariçi	141,941	322	0,441			
	Toplam	143,788	325				
<b>İş Doyumu</b>	Gruplar Arası	1,672	3	0,557	1,991	0,115	Fark Yok.
	Gruplariçi	90,127	322	0,280			
	Toplam	91,799	325				

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu ölçeğinin **içsellik** alt boyutunda katılımcıların çocuklarının sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu ölçeğinin **dışsallık** alt boyutunda katılımcıların çocuklarının sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **iş doyumunu** ölçeğinin genelinde katılımcıların çocuklarının sayısına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Çalışanların sahip oldukları çocukları, çalışan bireylere ekstra sorumluluk yüklemektedir. Bu durum çalışan bireylerin iş doyumunu da olumsuz bir yönde etkileyebileceği varsayımında bulunabiliriz. Yapmış olduğumuz çalışmada bu durum anlamlı bir fark oluşturmamakla beraber daha sonra yapılacak olan çalışmalarda anlamlı bir fark ortaya çıkarması beklenilebilir.

Veysikarani'nin (2018) yaptığı araştırmada çalışanların çocuklarının sayısının iş doyumları üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Çulha'nın (2017) yaptığı araştırmada çalışanların çocuklarının sayısının iş doyumları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.3.7. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştığı Kurumda Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi

İş doyumu ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.29.'de verilmiştir.

Tablo 4. 28. *İş Doyumu Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların En Son Çalıştıkları Kurumda Çalıştıkları Süreye Göre Betimsel İstatistikleri*

	<b>En Son Çalıştığı Kurumda Çalıştığı Süre</b>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
<b>İçsel</b>	1-2 yıl	101	3,94	0,558
	3-4 yıl	56	4,10	0,516
	5-6 yıl	82	4,04	0,455
	7-8 yıl	28	4,10	0,562
	9-10 yıl	25	4,01	0,602
	10 yıl üstü	34	4,14	0,549
<b>Dışsal</b>	1-2 yıl	101	3,45	0,710
	3-4 yıl	56	3,50	0,667
	5-6 yıl	82	3,51	0,641
	7-8 yıl	28	3,70	0,600
	9-10 yıl	25	3,75	0,642
	10 yıl üstü	34	3,73	0,601
<b>İş Doyumu</b>	1-2 yıl	101	3,77	0,565
	3-4 yıl	56	3,89	0,519
	5-6 yıl	82	3,86	0,471
	7-8 yıl	28	3,96	0,539
	9-10 yıl	25	3,92	0,589
	10 yıl üstü	34	4,00	0,525

Tablo 4. 29. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştığı Kurumda Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	FARK
	Gruplar Arası	1,585	5	0,317			
<b>İçsel</b>	Gruplarıçi	89,716	320	0,280	1,131	0,344	Fark Yok.
	Toplam	91,301	325				
	Gruplar Arası	4,042	5	0,808			
<b>Dışsal</b>	Gruplarıçi	139,747	320	0,437	1,851	0,103	Fark Yok.
	Toplam	143,788	325				
	Gruplar Arası	1,854	5	0,371			
<b>İş Doyumu</b>	Gruplarıçi	89,945	320	0,281	1,319	0,256	Fark Yok.
	Toplam	91,799	325				

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu **içsellik** alt boyutunda katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu ölçeğinin **dışsallık** alt boyutunda katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **iş doyumunu** ölçeğinin katılımcıların en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Oshagbemi'ye (2000; akt. Başaran, 2017) göre aynı iş yerinde çok uzun süre çalışanların iş doyumunu düzeyi yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum genellikle çalışanın işyerini tanınması, işyeriyle bir bağ kurması, işteki tecrübeleri ve beklentileri arasında bir uyumun oluşması ile izah edilebilir. Yapmış olduğumuz araştırmada en son çalıştığı kurumda çalışma süresi değişkenine göre iş doyumunun anlamlı bir fark oluşturması manidardır.

Başaran (2017), İdi (2017) ve Bil'in (2018) yapmış oldukları araştırmalarda çalışanın en son çalıştığı kurumdaki çalışma süresi ile iş doyumları arasında anlamlı bir oluştuğu gözlemlenmiştir.

Erdoğan (2017), Çulha (2017), Yavuzkurt (2017) ve Kadioğlu'nun (2018) yapmış oldukları araştırmalarda çalışanın en son çalıştığı kurumdaki çalışma süresi ile iş doyumları arasında anlamlı bir oluşmadığı gözlemlenmiştir.

#### 4.3.8. Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Süreye Göre İncelenmesi

İş doyumunu ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların aylık gelirine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.31.'de verilmiştir.

Tablo 4. 30. *İş Doyumu Ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Betimsel İstatistikleri*

	Gelir	N	$\bar{X}$	Ss
<b>İçsel</b>	3000-4000 TL	215	4,05	0,548
	4000-6000 TL	82	3,99	0,515
	6000-8000 TL	25	4,06	0,459
	Daha fazla	4	4,06	0,230
<b>Dışsal</b>	3000-4000 TL	215	3,57	0,684
	4000-6000 TL	82	3,48	0,653
	6000-8000 TL	25	3,58	0,568
	Daha fazla	4	3,61	0,576
<b>İş Doyumu</b>	3000-4000 TL	215	3,88	0,552
	4000-6000 TL	82	3,81	0,508
	6000-8000 TL	25	3,89	0,469
	Daha fazla	4	3,90	0,248



Tablo 4. 31. *Katılımcıların İş Doyumu Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Aylık Gelirlerine Göre Analizi*

	KIDEM	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	FARK
İÇSEL	Gruplar Arası	0,248	3	0,083	0,292	0,831	Fark Yok
	Gruplariçi	91,053	322	0,283			
	Toplam	91,301	325				
DIŞSAL	Gruplar Arası	0,478	3	0,159	0,358	0,783	Fark Yok
	Gruplariçi	143,311	322	0,445			
	Toplam	143,788	325				
İŞ DOYUMU	Gruplar Arası	0,319	3	0,106	0,374	0,772	Fark Yok
	Gruplariçi	91,480	322	0,284			
	Toplam	91,799	325				

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu **içsellik** alt boyutunda katılımcıların aylık gelirine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre iş doyumunu ölçeğinin **dışsallık** alt boyutunda katılımcıların aylık gelirine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre **iş doyumunu** ölçeğinin katılımcıların aylık gelirine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Türk'e (2007; akt. Başaran, 2017) göre çalışanlara yaptıkları iş karşılığında yapılan ödeme, o işten sağlanan doyumunu en azan işin niteliği kadar etkilemektedir. Yapılan ödeme harcanan emeği karşılıyorsa iş doyumunu olumlu yönde artacaktır. Ödenen ücretin az olması, yapılan işin karşılığı olmaması bireyde iş doyumunu düşürecektir. Yapmış olduğumuz araştırmada alınan ücretin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaması beklenen sonuçla örtüşmemektedir.

Er'in (2018) yapmış olduğu araştırmada çalışanlara ödenen ücret değişkeninin çalışanların iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4. Hizmetkâr Liderlik İle İş Doyumu Arasındaki İlişki

Hizmetkâr liderlik ve alt boyutları ile iş doyumunu ve alt boyutları normal dağılım göstermektedir. Hizmetkâr liderlik ve alt boyutları ile iş doyumunu ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespiti için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır ve sonuçları tablo 4.32.'de verilmiştir.

Tablo 4. 32. *Hizmetkâr Liderlik, İş Doymu Ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri*

	İçsel	Dışsal	İŞ DOYUMU
<b>Mütevazılık</b>	0,372**	0,561**	0,487**
	0,000	0,000	0,000
<b>Güçlendirme</b>	0,319**	0,470**	0,413**
	0,000	0,000	0,000
<b>Hesap Verilebilirlik</b>	0,266**	0,259**	0,286**
	0,000	0,000	0,000
<b>Affetme</b>	0,216**	0,259**	0,254**
	0,000	0,000	0,000
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	0,392**	0,556**	0,498**
	0,000	0,000	0,000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2 – tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2 – tailed)

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yorumlanabilmesi için Korelasyon Değerleri tablosu kullanılmıştır (Kalaycı,2006).

Tablo 4. 33. *Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama*

Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama	Korelasyon Yorumu
0.90 –1.00	Çok Yüksek
0.70- 0.89	Yüksek
0.50- 0.69	Orta
0.26- 0.49	Zayıf
0.00- 0.25	Çok zayıf

Elde edilen sonuçlar yorumlanmak istendiğinde **hizmetkâr liderlik** ile **iş doymu** arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile iş doymu arasında ( $r= 0,498$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

**Hizmetkâr liderlik** ile iş doymununun **içsellik** alt boyutu arasında ( $r= 0,392$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. **Hizmetkâr liderlik** ile iş doymununun **dışsallık** alt boyutu arasında ( $r= 0,556$ ) orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu yöneticilik** alt boyutu ile iş doymu ölçeğinin **içsellik** alt boyutu arasında ( $r= 0,372$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu yöneticilik** alt boyutu ile iş doymu ölçeğinin **dışsallık** alt boyutu arasında ( $r= 0,561$ ) orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. . Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **mütevazı ve sorumlu yöneticilik** alt boyutu ile **iş doymu** arasında ( $r= 0,487$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutu ile iş doyumunu ölçeğinin **içsellik** alt boyutu arasında ( $r= 0,319$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutu ile iş doyumunu ölçeğinin **dışsallık** alt boyutu arasında ( $r= 0,470$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. . Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **güçlendirme** alt boyutu ile iş doyumunu arasında ( $r= 0,413$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutu ile iş doyumunu ölçeğinin **içsellik** alt boyutu arasında ( $r= 0,266$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutu ile iş doyumunu ölçeğinin **dışsallık** alt boyutu arasında ( $r= 0,259$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. . Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **hesap verilebilirlik** alt boyutu ile **iş doyumunu** arasında ( $r= 0,286$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutu ile iş doyumunu ölçeğinin **içsellik** alt boyutu arasında ( $r= 0,216$ ) çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutu ile iş doyumunu ölçeğinin **dışsallık** alt boyutu arasında ( $r= 0,259$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. . Hizmetkâr liderlik ölçeğinin **affetme** alt boyutu ile **iş doyumunu** arasında ( $r= 0,254$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

#### **4.5. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Genel İş Doyumunu Ve Alt Boyutlarını Çoklu Regresyon İle Yordaması**

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının alt boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumları ve iş doyumlarının alt boyutlarını yordayıp yordamadığı tespit edilecektir. Çoklu regresyon analizi ile sonucuna göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarının hangi önem sırası ile yordadığı ortaya konulacaktır.

##### **4.5.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının İş Doyumunu Çoklu Regresyon İle Yordanması**

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları olan mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme değişkenlerine göre iş doyumunun yordanmasıyla alakalı regresyon analizi sonuçları tablo 4.34.'de verilmiştir.

Tablo 4. 34. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre İş Doyumunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

İş Doyumu					
Değişken	B	Shb	$\beta$	t	p
(Constant)	2,346	0,200		11,712	,000
Mütevazılık	0,222	0,050	0,350	4,440	,000
Güçlendirme	0,056	0,033	0,120	1,701	,090
Hesap	0,043	0,045	0,053	,945	,345
Affetme	0,026	0,027	0,053	,980	,328
R=0,498 $R^2 = 0,248$ F=26,534    p=0,000					

Tablo 4.34.'de görüldüğü üzere ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunun Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile beraber orta seviyede manidar olacak şekilde bir ilişki gösterdiği görülmüştür ( $R=0.498$ ,  $R^2 = 0.248$ ,  $P<0.05$ ). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin adı geçen alt boyutları değişkenleri ile beraber iş doyumunun toplam varyansın %25'ini açıklamaktadır. Standartize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) bakımından, yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna etkisine göre önem sırasına bakıldığında; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme olarak sıralanmaktadır. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece **mütevazılık ve sorumlu yöneticilik** değişkeninin iş doyumuna etkisi bakımından önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{Doyum} = 2,346 + 0,222 \cdot \text{Mütevazılık} + 0,056 \cdot \text{Güçlendirme} + 0,043 \cdot \text{Hesap Verilebilirlik} + 0,026 \cdot \text{Affetme}$$

#### 4.5.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının İş Doyumunun İçsel İş Doyumu Alt Boyutunu Çoklu Regresyon İle Yordanması

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları olan mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme değişkenlerine göre iş doyumunun içsel iş doyumunu alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 4.35.'da verilmiştir.

Tablo 4. 35. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre İş Doyumunun İçsel Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

İş Doyumunun İçsel İş Doyumu Alt Boyutu					
Değişken	<i>B</i>	<i>Shb</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Constant)	2,684	0,212		12,673	,000
Mütevazılık	0,138	0,053	0,218	2,610	,009
Güçlendirme	0,043	0,035	0,092	1,227	,221
Hesap	0,086	0,048	0,109	1,811	,071
Affetme	0,037	0,028	0,076	1,314	,190
R=0,394		$R^2 = 0,155$		F=14,784	p=0,000

Tablo 4.35’de görüldüğü üzere ortaokul öğretmenlerinin içsel iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte zayıf seviyede manidar olacak şekilde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür ( $R=0.394$ ,  $R^2 = 0.155$ ,  $P<0.05$ ). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin adı geçen alt boyutları değişkenleri ile beraber içsel iş doyumunun toplam varyansın %16’sını açıklamaktadır. Standartize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) bakımından, yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna etkisine göre önem sırasına bakıldığında; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verilebilirlik, güçlendirme ve affetme olarak sıralanmaktadır. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece **mütevazılık ve sorumlu yöneticilik** değişkeninin iş doyumunu üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla beraber diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir

$$\text{İçsel Doyum} = 2,684 + 0,138 \cdot \text{Mütevazılık} + 0,086 \cdot \text{Hesap Verilebilirlik} + 0,0043 \cdot \text{Güçlendirme} + 0,0037 \cdot \text{Affetme}$$

#### 4.5.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının İş Doyumunun Dışsal İş Doyumu Alt Boyutunu Çoklu Regresyon İle Yordanması

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları olan mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme değişkenlerine göre iş doyumunun dışsal iş doyumunu alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 4.36’de verilmiştir.

Tablo 4. 36. *Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre İş Doyumunun Dışsal Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

İş Doyumunun Dışsal İş Doyumu Alt Boyutu					
Değişken	B	Shb	B	t	p
(Constant)	1,720	0,238		7,232	0,000
Mütevazılık	0,379	0,059	0,476	6,372	0,000
Güçlendirme	0,081	0,039	0,138	2,064	0,040
Hesap	-0,039	0,053	-0,039	-0,722	0,471
Affetme	0,006	0,032	0,010	0,185	0,853
R=0,569		R <sup>2</sup> = 0,324		F=38,474	
				p=0,000	

Tablo 4.36'da görüldüğü üzere ortaokul öğretmenlerinin dışsal iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta seviyede manidar olacak şekilde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür (R=0.569, R<sup>2</sup> = 0.324, P<0.05). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin adı geçen alt boyutları değişkenleri ile beraber dışsal iş doyumunun toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır. Standartize edilmiş regresyon katsayısına (β) bakımından, yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna etkisine göre önem sırasına bakıldığında; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verilebilirlik, güçlendirme ve affetme olarak sıralanmaktadır. Yordayıcı değişkenlerden hesap verilebilirlik değişkeni dışsal iş doyumunu ters yönde yordamaktadır. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, **mütevazılık ve sorumlu yöneticilik** ile **güçlendirme** değişkenlerinin iş doyumunu üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla beraber diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{Dışsal Doyum} = 1,720 + 0,379 \cdot \text{Mütevazılık} + 0,081 \cdot \text{Güçlendirme} - 0,039 \cdot \text{Hesap Verilebilirlik} + 0,006 \cdot \text{Affetme}$$

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulardan yola çıkarak araştırmanın tartışma sonuç ve öneriler bölümüne yer verilmiştir.

### 5.1. Tartışma

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışına ilişkin algılarını içeren 26 soruluk anketi ortalaması 4.38 olup “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevaplara göre ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan hesap verilebilirlik alt boyutuna 4.75 ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülürken; diğer alt boyutlara sırasıyla güçlendirme 4.48, mütevazilik ve sorumlu yöneticilik 4.30, affetme 4.16 ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde yanıt verildiği görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin geneline ve alt boyutlarına göre verilen cevapların düzeyinin yeterli olduğu düşünülebilir.
2. Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkenine göre Hizmetkâr liderlik anlayışına ve alt boyutlarına göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı incelendiğinde sadece mütevazılık alt boyutuna göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu anlamlı farkın veriler incelendiğinde erkek öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile okul müdürlerinin erkek öğretmenlere bayan öğretmenlere göre daha mütevazi davrandığı iddia edilebilir. Bunun dışında kalan Hizmetkâr liderlik anlayışının kendisinin ve diğer alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Anlamlı bir fark oluşmamasına rağmen ortalamalar bakıldığında affetme alt boyutu dışında kalan boyutlar erkek öğretmenlerin lehinedir. Kahveci (2012) ve Doğan’ın (2015) yılında yapmış olduğu çalışmalarda da benze sonuçlar çıkmış ve anlamlı farkın erkek öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Günümüz toplumunda bayanlara yönelik pozitif ayrımcılık beklenirken tam tersi bir sonucun çıkması tekrar incelenmesi gereken bir durum olabilir.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre Hizmetkâr liderlik anlayışına ve alt boyutlarına göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı incelendiğinde, genel boyutta ve alt boyutlarda anlamlı bir fark oluşmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir fark oluşmamakla beraber ortalamalarına bakıldığında tüm alt boyutlarda bekârların lehine olduğu görülmektedir. Evli öğretmenlerin ailelerine karşı sorumluluklarını da dikkate

aldığımızda anlamlı bir fark oluşmamakla beraber bekâr öğretmenlerin lehine olması kabul edilebilir. Geçmiş araştırmalara bakıldığında benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca Doğan (2018) yaptığı araştırmada bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre okul müdürlerini hizmetkâr liderlik ölçeğinin bir alt boyutu olan alçakgönüllülük alt boyutuna göre daha fazla alçak gönüllü olarak gördüklerini tespit etmiştir.

4. Öğretmenlerin hizmet yılları (kıdemleri) değişkeninin okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışı ve alt boyutlarına ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik algısının genelinde ve affetme alt boyutu dışındaki diğer alt boyutlarında ortalamaları incelendiğinde genel olarak kıdem arttıkça olumlu algının düştüğü tespit edilmiştir. Anlamlı bir fark oluşturmamakla beraber öğretmenlerin kıdemleri arttıkça tecrübelerinin artmış olması okul müdürlerinden bekledikleri liderlik algısının da değiştiğine işaret olabilir. Tecrübe ve kıdemleri artan öğretmenlerin okul müdürlerinden hizmet etmelerinden ziyade denetleyici olmaları beklentileri oluşmuş olabilir.
5. Öğretmenlerin okudukları kitap sayısının okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışı ve alt boyutlarına ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya yapılırken okuyan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik anlayışına ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturabileceği düşünülmesine rağmen bu fark oluşmamıştır. Okuyan öğretmenin birçok konuda algılarının değişmesi beklenmektedir. Bu araştırmada anlamlı bir fark oluşmaması öğretmenlerimizin gerçek manada okuma alışkanlıklarının olmadığı sonucunu da ortaya çıkarabilir.
6. Öğretmenlerin çocuk sayılarının değişkeninin okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışı ve alt boyutları olan güçlendirme ve hesap verilebilirlik alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu fark bir çocuğu olan öğretmenlerle iki çocuğu olan öğretmenler arasında gözlemlenmiştir. İki çocuğu olan öğretmenlerin Hizmetkâr liderlik algısı bir çocuk sahibi olan öğretmenlere göre daha düşüktür. İki çocuk sahibi olan öğretmenlerin bir çocuk sahibi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinden daha fazla hizmet etmeleri noktasında daha fazla beklentileri olabileceği düşünülebilir. Anlamlı farkın sadece 1 çocuğu olanlarla 2 çocuğu olanlar arasında olması frekansların orantılı bir şekilde dağılmamasından da kaynaklanabilir.
7. Öğretmenlerin en son çalıştıkları kurumda çalışma süreleri değişkeninin sadece okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutu olan affetme alt boyutuna



ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki incelendiğinde öğretmenlerin en son çalıştıkları kurumda çalışma süreleri arttıkça okul müdürlerini daha affedici olarak gördükleri tespit edilmiştir. Aynı kurumda çalışan öğretmen ve okul müdürlerinin zamanla iş ilişkisinden ziyade bir arkadaşlık ilişkisi kurdukları ve bu sürecin sonunda yöneticinin daha eski personelinin lehine affedici olduğu sonucuna ulaşılabilir.

8. Öğretmenlerin aldıkları ücretlerin okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışı ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber veriler incelendiğinde öğretmenin geliri arttıkça okul müdürünün Hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilgili algısının azaldığı gözlemlenmektedir. Bu sonucun manidar bir durum oluşturduğu söylenebilir. Kıdem ve tecrübe artarken öğretmen maaşlarının doğru orantılı şekilde artmaması bu algıyı oluşturmuş olabilir.
9. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarını içeren 20 soruluk anketin ortalaması 3.86 olup “hoşnutum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmüştür. İş doyumunu ölçeğinin alt boyutlarına verilen cevaplara göre ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan içsel iş doyumunu alt boyutuna 4.03 ortalama ile “hoşnutum” düzeyinde yanıt verdikleri görülürken; diğer alt boyutu olan dışsal iş doyumunu alt boyutuna 3.55 ortalama ile “hoşnutum” düzeyinde yanıt verildiği görülmüştür. Öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği ve alt boyutlarına olan algıları olumlu düzeyde olduğu söylenebilir. Ortalamalar dikkate alındığında öğretmenlerin içsel iş doyumlarının daha iyi düzeyde olduğu söylenebilir. İş doyumunu ile ilgili diğer algısal sonuçları da incelediğimizde bu sonuç görülecektir.
10. Öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin genel iş doyumunu ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Literatür çalışmalarını incelediğimizde bayan öğretmenlerin iş doyumunun erkek öğretmenlere göre daha düşük olması beklenmektedir. Yapmış olduğumuz araştırmaların verilerini incelediğimizde cinsiyet bakımında öğretmenlerin hem genel iş doyumunu hem de alt boyutlarının algısı bakımından çok yakın değerlerdedir. Yapılan birçok çalışmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmış anlamlı bir fark görülememiştir.
11. Öğretmenlerin medeni durum değişkeninin genel iş doyumunu ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Daha önce yapılan araştırmalara baktığımızda evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere oranla iş doyumunun daha yüksek olması beklenmektedir. Yapmış olduğumuz araştırmalarda anlamlı bir fark oluşturmamakla birlikte daha önceki araştırmaların aksine bekâr öğretmenlerin iş

- doyumunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bekâr öğretmenlerin iş yaşamı dışında evli öğretmenlere göre daha az sorumluluklarının olması bu sonucu ortaya çıkarabilir. Bununla beraber bekâr öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark beklenebilir.
12. Öğretmenlerin kıdem değişkeninin genel iş doyumunu ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark olmadığı yaptığımız çalışmada ortaya çıkmıştır. Litaratür çalışmalarını incelediğimizde çalışanların kıdem ve deneyimleri arttıkça daha iyi konumlara geldikleri ve bu sayede de iş doyumlarının arttığı sonucuna varılmıştır. Yapmış olduğumuz araştırmada ise kıdem iş doyumunu arttırmadığı görülmüştür. Buna sebep olarak öğretmenlerin tecrübeleri artmasına karşın daha iyi bir pozisyonu veya daha iyi bir ücreti elde edememeleri gösterilebilir.
13. Öğretmenlerin okudukları kitap sayısı değişkeninin genel iş doyumunu ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Okuyan öğretmen kendini geliştiren ve yenileyen öğretmendir anlayışını dikkate aldığımızda okuyan öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olması beklenmektedir. Yapılan araştırmada bu sonuca ulaşmamamız manidardır.
14. Öğretmenlerin çocuk sayısı değişkenini dikkate aldığımızda genel iş doyumunu ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar eşliğinde medeni durumun iş doyumunu etkilediğini dikkate alırsak çocuk sayısının da iş doyumunu etkilemesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Çalışanlarının çocuklarının sayısı arttıkça iş doyumlarının düşmesi beklentisi oluşabilir.
15. Ankete katılan öğretmenlerin en son çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri değişkeninin öğretmenlerin iş doyumunu ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Oshagbemi'ye göre (2000) bir iş yerindeki hizmet süresi aynı zamanda çalışanın iş tecrübesini göstermektedir, bu nedendir ki yapmış olduğumuz araştırmada hizmet süresinin çalışanların iş doyumunda olumlu bir fark oluşturması gerektiği görüşü hâkimdir. Araştırma sonuçlarına baktığımızda anlamlı bir fark oluşturmamasına rağmen çalışanların çalıştıkları kurumlarda hizmet süreleri arttıkça iş doyumlarının da biraz olsun arttığı görülmektedir.
16. Öğretmenlerin aylık gelir değişkeninin iş doyumunu ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yapılmış olan araştırmalar eşliğinde kuramsal olarak incelediğimizde yapılan işe karşı ödenen ücretin iş doyumunda olumlu yönde ne kadar etki ettiği bilinmektedir. Muhtemeldir ki

öğretmenlerin maaşları arasında ciddi manada farkın olmaması bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

17. Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumunun geneli ve içsel iş doyumunu alt boyutu arasında zayıf yönlü pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişkinin pozitif yönlü olması beklenebilir. Neden daha güçlü olmadığı irdelendiğinde öğretmenlerin tecrübelerine ve kuruma aidiyetlerine göre farklı türde liderlik anlayışı beklmeleri gösterilebilir.
18. Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının güçlendirme alt boyutu ile öğretmenlerin genel iş doyumunu ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
19. Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının hesap verilebilirlik alt boyutu ile öğretmenlerin genel iş doyumunu ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
20. Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının affetme alt boyutu ile öğretmenlerin genel iş doyumunu ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
21. Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışı ile öğretmenlerin genel iş doyumunu ve alt boyutu olan içsel iş doyumunu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmişken, diğer alt boyutu olan dışsal iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkinin pozitif yönlü olması beklenebilir. Neden daha güçlü olmadığı irdelendiğinde öğretmenlerin tecrübelerine ve kuruma aidiyetlerine göre farklı türde liderlik anlayışı beklmeleri gösterilebilir.
22. Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu yordamasına bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görelî önem sırası; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verilebilirlik ve affetme şeklinde tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerden sadece mütevazılık ve sorumlu yöneticilik değişkeninin iş doyumunu üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu gözlemlenmiştir.
23. Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutlarının öğretmenlerin içsel iş doyumunu yordamasına bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin içsel iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki

gösterdiği tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görece önem sırası; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verilebilirlik, güçlendirme ve affetme şeklinde tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerden sadece mütevazılık ve sorumlu yöneticilik değişkeninin iş doyumunu üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu gözlemlenmiştir.

24. Okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutlarının öğretmenlerin dışsal iş doyumunu yordamasına bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin dışsal iş doyumunun hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görece önem sırası; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verilebilirlik, güçlendirme ve affetme şeklinde tespit edilmiştir. Hesap verilebilirlik değişkeninin öğretmenlerin dışsal iş doyumunu ters yönde yordadığı tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerden mütevazılık ve sorumlu yöneticilik ile güçlendirme değişkenlerinin iş doyumunu üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu gözlemlenmiştir.

## 5.2. Sonuç

Bu çalışma ile Denizli İli Pamukkale ilçesi ortaokullarında görev yapan müdürlerin Hizmetkâr liderlik anlayışı ile aynı okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki düzeyleri belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet, medeni durumları, hizmet süreleri, en son çalıştıkları kurumda çalışma süresi, okudukları kitap sayısı, çocuklarının sayısı ve aylık gelir değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Son olarak okul müdürlerinin Hizmetkâr liderlik anlayışının alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunu ve alt boyutlarını hangi düzeyde yordadığı ortaya koyulmuştur.

Çalışmadan elde edilen bulguları dikkate aldığımızda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Olumlu yönde olan bu ilişki zayıf bir ilişki olarak gözükmektedir. Bu ilişkiyi temel aldığımızda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu algısını yordadığı ve özellikle mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutunun anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna varılmıştır.

### 5.3. Öneriler

Araştırmanın bu kısmında elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler bulunmaktadır.

#### 5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Öğretmenler ve okul müdürleri eğitim kurumları olan okulların yapı taşlarıdır. Bu nedenle ki bu iki paydaşın uyumlu çalışması ve yüksek oranda sinerji oluşturmaları eğitim sistemimizde kalitenin artırılması bakımından önem arz etmektedir. Bununla birlikte eğitim kalitesinin artırılmasında Milli Eğitim Bakanlığı'na da önemli işler düşmektedir. Yapmış olduğumuz araştırmanın bulgularından yola çıkarak özelde okul müdürlerine genelde Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerine önerileri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

#### **Okul Müdürlerine Yönelik Öneriler:**

- Okul müdürleri özellikle bayan öğretmenlere özellikle mütevazılık yönleriyle pozitif bir ayrımcılık yapabilirler. Araştırma bulgularına baktığımızda okul müdürlerinin erkek öğretmenlere karşı mütevazılık ve sorumluluk bakımından daha pozitif yaklaştığı saptanmıştır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin erkek öğretmenlere karşı pozitif ayrımcılık yaptığı düşünülebileceği gibi bayan öğretmenlerin yapısal özelliklerinden dolayı daha hassas davranıp daha alıngan bir tutum içerisine girmiş olabilecekleri de iddia edilebilir. Her ne sebeple olursa olsun okul müdürleri bu konuda daha dikkatli davranmaları gerekmektedir.
- Öğretmenlerimizin öğrencilerine olan sorumlulukları kadar kendi çocuklarına karşı da sorumlulukları da vardır. Çocukları olan öğretmenlerin iş doyumunu da değişmektedir. Bu nedenle ki okul müdürleri çocuk sahibi olan öğretmenlerine karşı daha duyarlı ve anlayışlı olmaları önerilir.
- Okul müdürleri kurumlarında uzun yıllar çalışan personellerine karşı daha affedici olmaktadır. Bu durum diğer personel açısından sorun oluşturabilmektedir. Okul müdürlerinin bu duruma karşı daha duyarlı olmaları beklenebilir. Zaman içerisinde öğretmenlerle okul müdürleri arasındaki ast üst ilişkisi arkadaşlığa dönüşebilmektedir. Bu durum okul içerisindeki hiyerarşinin bozulmasına ve okuldaki örgütsel yapının sekteye uğramasına sebep olabilir. Okuldaki diğer personelin bu durumu fark etmesi yönetime ve meslektaşlarına karşı olumsuz yönde farklı bir tutum sergilemelerine sebep olacak ve kurumsal yapıyı bozacaktır.

- Okul müdürlerinin öğretmenlere yardımcı olmaları, onları desteklemeleri ve işlerini kolaylaştırmaları öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde arttıracaktır.

#### **Milli Eğitim Bakanlığı Yetkililerine Yönelik Öneriler:**

- Bakanlık yetkilileri öğretmenlerin performanslarını arttırmaya yönelik düzenli olarak belli aralıklarla genel hizmeti içi eğitimler düzenlemelidir.
- Öğretmen adaylarını yetiştirme ve atamaya yönelik yeni kriterler belirlenmeli, bu kriterlerin öğretmenlik mesleğinin özüne uygun olması sağlanmalıdır.
- Öğretmenler için yeniden kariyer basamakları belirlenmeli, belirlenen bu kariyer basamakları öğretmenleri motive edici olmalıdır.
- Öğretmenlerin ücretleri yeniden güncellenmelidir. Öğretmen ücretleri belirlenecek olan kariyer basamaklarıyla doğru orantılı olarak düzenlenmesi öğretmenlerin performansını ve iş doyumunu arttıracaktır. Bilindiği üzere iş doyumunu etkileyen içsel faktörler öğretmenin motivasyonunu arttırmakta ve bu sayede iş doyumları düzeyi de artmaktadır. Bununla beraber iş doyumunu etkileyen dışsal faktörler direkt çalışanın performansını arttırmamakta fakat bu faktörlerin yokluğu motivasyonu düşürmektedir. Bu nedenledir ki bakanlık gerek özlük hakları, gerek ücret, gerekse kariyer basamakları yönünden güncellemeler yapmalı ve bu dış faktörlerin süreci olumlu yönden etkilemesini sağlamalıdır.
- Bakanlık yetkilileri okul müdürlerini atarken yeni kriterler belirlemelidir. Bu kriterleri belirlerken bir liderde bulunması gereken özellikler de dikkate alınmalıdır.
- Nasıl ki süreç içerisinde öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri için hizmet içi eğitimlere alınmaları gerekiyorsa okul müdürlerinin de zorunlu olarak dönemsel hizmet içi eğitimlere alınmalıdır. Okul müdürlerimiz yöneticilik görevlerini yerini getirebilmekteler fakat gerektiği zaman iyi bir lider olma, personelinin bir amaç doğrultusunda yönlendirebilme noktasında sorun yaşamaktadırlar. Kurumsal bir anlayıştan ziyade geçmişten bugüne bir lider etrafında iş yapan bir toplum olduğumuzu da düşünürsek okul müdürlerinin eğitim sürecine bir lider olarak katılmalarının ne kadar önemli olduğunu görebiliriz.

#### **5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

- Bu araştırma Denizli ili Pamukkale ilçesindeki devlet ortaokullarına yönelik yapılmıştır. Gelecekte araştırmalarda özel ilkokul ve liselerde de yapılabilir.
- Araştırmada veriler anket kullanılarak toplanmıştır. Benzer araştırmalarda öğretmenlerle görüşme tekniği kullanarak veri toplamaları önerilir. Anket üzerinden

yapılan araştırmalarda öğretmen arkadaşlar anketin gizliliğinden şüphe duymakta ve zaman zaman samimi cevaplar vermekten kaçınılmaktadırlar. Bu nedenledir ki birebir görüşme yapılarak veri toplanmasının yapılacak çalışmalara dah çok katkı sağlayacağı düşünülebilir.

- Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki, öğretmenlerin branşı, üye oldukları sendika vs. gibi daha farklı değişkenlerle de yapılabilir.
- Farklı liderlik türleriyle öğretmelerin iş doyumunu arasındaki ilişki ile ilgili benzer çalışmalar yapılabilir. Yapılan çalışmalar karşılaştırılarak liderlik türlerinin iş doyumunu ile benzer ilişkiler gösterip göstermediği sonucuna ulaşılabilir.
- Hizmetkâr liderlikle ilgili nitel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adair J. (2010). *Effective Motivation: How To Get The Best Results From Everyone*. Pan Macmillan, London.
- Addis, F. S. (2005). *The Servant Leader*, Rough Notes, S. 70-71.
- Argyris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*, Vviley. New York.
- Ağakay, M, A. Vd. (1998). *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*. Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, 5. Basım.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve kişilik*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik Ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Akın, U. (2006). *Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Aksel, İ. (2012). *Liderlik Teorileri*. Serinkan, C. (Ed.). *Liderlik Ve Motivasyon* (Ss: 33-61). Ankara, Nobel Yayınları.
- Akyol Kılıç, M. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul-Manila örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Akyüz, B. Ve Eren, M. Ş. (2013). "Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Çalışma". *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 8(2).
- Akyüz, B. (2014,2016). *Yönetimde Hizmetkâr Liderlik*. Ankara, Gece Kitaplığı Yayıncılık.
- Alonderience, R. & Majauskaite, M. (2016). Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Arslan, M. (2015). *Ruhsal Liderlik. Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları Cilt 1*, Konan N. (Ed.). Ankara:Pegem Akademi Yayınları,Ss.201-226.



- Ardıç, K., ve Baş, T. (2001). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.*
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 203-216.*
- Atalan, B. D. (2017). *Öğretim Elemanlarının Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin İş Doyumuyla İlişkisi.* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (477523).Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi.* Ankara, Hatipoğlu Yayınevi.
- Aykanat, Z., Yıldırım, A. (2012). “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2.*
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kmu İibf Dergisi. 14(10).*
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). “Hizmetkâr Liderlik”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.*
- Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. (8).* Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barutçugil, Ğ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Barsade, S. G., Gibson, D. E. (2007). *Why Does Affect Matter In Organizations?* Academy Of Management Perspectives, 21(1), 36-59.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). “*Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior*”, Leadership Quarterly, Cilt: 10, Pp. 181-217.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü.* Ankara, Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul.* Ankara, Feryal.
- Başaran, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (461554).Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bayramoğlu, E. O. (2016). *Öğretmenlerin Demokratik Değerleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi, Kars.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1998). *Davranış bilimleri.* İstanbul, Dönence.
- Baysal A.C. ve Tekarslan E. (2004). *Davranış Bilimleri.* Avcıol Basım Yayım, İstanbul.

- Beck, D. (2010). *Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Nebraska, Lincoln.
- Bektaş, H. (2003). *İş doyum düzeyleri farklı olan öğretmenlerin psikolojik belirtilerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bennis, W. (1989), *Why Leaders Can Not Lead: The Unconscious Conspiracy Continues*, San Francisco, Jossey- Bass, Pp.15.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Doktora Tezi (494192). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algularına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bilge, F., Akman, Y. & Kelecioğlu, H. (2005). Öğretim Elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi. M.Ü. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimler Dergisi*, 22(22), 47-60.
- Black, G. L. (2007). A Correlational Analysis Of Servant Leadership And School Climate. University Of Phoenix. (<http://pqdtopen.proquest.com/doc/193495440.html?FMT=AI>, Erişim Tarihi: 14.12.2016).
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt., İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.9(1), 1-18.
- Bozkuş, K., Ve Gündüz, Y. (2015). Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 405-420.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Pp. 117-134.
- Bursalıoğlu, Z. (2005, 2012, 2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara, Pegema Yayıncılık.
- Büyüktatlı, M. (2015). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleriyle Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (412363).Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara, Pegem Akademi.
- Cengiz, A.A. (2000). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan Ve Davranış*. Kaan Matbaacılık, İstanbul.

- Ciulla, J. B. (1995). "Leadership Ethics: Mapping The Territory", The Business Ethics Quarterly, 5.1, Pp. 5-24.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2007). *Managing & Organizations An Introduction To Theory & Practice*. London: Sage Publications.
- Cole, G. (2004). *Management Theory And Practice*. Londra: Cengage Learning.
- Crossman, A., & Haris, P., (2006). *Job Satisfaction of Secondary School Teachers, Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46  
<http://www.slideshare.net/farifauzi1869/2006-job-satisfaction-of-secondary-schoolteacherseducational-management-administration-leadership2006crossman2946> sitesinden erişilmiştir.
- Çelik, V. (2005). *Liderlik. Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. (Editor: Yüksel Özden.) Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl:4, Güz, S:16, 423-442.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Çimen, M., & Şahin, G. (2000). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53-67.
- Çoban, F. (2017). *Kamu Ve Özel Kurumlarda Çalışan Kişilerin Mesleki Doyum Ve Yaşam Doyumlarının Karşılaştırılması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul
- Çok, C. (2014). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (439969). Zirve Üniversitesi Ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *Etkili Satış Ve Liderlik Stratejileri*. İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Çulha, Y. (2017). *Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları İle Kendi İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi (470190)*. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Dalgan, Z. (1998). *Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması Yüksek lisans tezi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DeConinck, J. & DeConinck, M. (2017). The Relationship between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance and Turnover among Business to Business Salespeople. *Archives of Business Research*, 5(6), 57-71.

- Demir, E. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Derya, S. (2010). *Liderlik Tarzları Ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 22-37.
- Dierendonck, D. V. & Nuijten, I. (2011). *The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multidimensional Measure*. *J Bus Psychol*, 26, 249-267
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul, Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2005). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, Ü. (2015). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri İle Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (419303). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Drafke M., Kossen S. (1997). *The human side of organizations*. (7. Edition). Newyork: AddisonWesley Publisher.
- Drucker, P. F. (1986). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, Truman Talley Books.
- Duncan J.C. (2006). *Relationship between demographic characteristics and current level of job satisfaction among north carolina state agency rehabilitation counselors*. Unpublished Thesis, Auburn University.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Er, A. C. (2018). *Özel Eğitimde Çalışan Öğretmenlerin Otomatik Düşüncelerinin Tükenmişlik Düzeyi Ve İş Doyumu İle İlişkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (514596). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Erberk, B. A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Karara Katılımı Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (482017). Başkent Üniversitesi, Ankara.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- Erdoğan, H. (2017). *Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi (469135). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*. Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2000,2001, 2004, 2007, 2012,2017). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim Ve Okul Yönetimi*. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar Ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara, Elif Yayınevi.
- Erturgut, R., Ve Erturgut, P. (2010). Transformasyonel Liderlik Karmizmatik Mi? Vizyoner Mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 223-239.
- Fındıkçı, İ. (2009,2012,2013). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gençtürk, A. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları ve iş doyumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak
- Gezici, A (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Göç, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (471013). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları.: Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Güz 2008*, 6(4), S. 571602.
- Güner, A. R., (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürel E., Gürüz D. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Greenleaf, R .K. (1991). *The Servant As Leader, Indianapolis*, In: The Robert K. Greenleaf Center.

- Güler, M. (2018). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (518111).Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep. S. 27-35.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow", Journal Of Management, Vol. 16, No: 2.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları.: Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Güz 2008, 6(4), S. 571602*.
- Güney, S. (2000). *Yönetim Ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Helms M.M.(2006). *Encyclopedia of Management, 5th Edition*, Thomson Gale.
- Howell, J. M.& Avolio B. J. (1992): *The Ethics Of Charismatic Leadership: Submission Or Liberation?*, Academy Of Management Executives, 6 (2), 43-54.
- Hoy, W. K. Ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Ve Uygulama*, Çeviri: Turan, S., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W. K., Miskel, C.G. (2012). *Educational Administration, Eğitim Yönetimi*. (Çev) Turan, S. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Huang Y.C. (2004). *Job satisfaction and organizational commitment among faculty at Taiwan's higher education institutions* (A Dissertation). Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, Omaha.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İnce, M., Bedük, A. Ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 423-446*.
- İncir G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- İdi, A. (2017). *İlkokul Ve Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (486442). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kadioğlu, S. (2018). *Eğitim Kurumlarında Okul Kültürünün Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (519961). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi. 4,16:443-465*.

- Kahveci, H. (2012). *İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (304226). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kaiser, R. B., Kaplan, R. B. (2006). The Deeper Work Of Executive Development: Outgrowing Sensitivities. *Academy Of Management & Learning Education*, 5(4).
- Kalaycı, Ğ. (2006). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Vol. 2)*. Asil Yayın Dağıtım.
- Kaya, Ö. (2013). *Özel Eğitimde Roller Ve Sorumluluklar*, (Editör, Sezgin Vuran), Özel Eğitim, 3. Baskı, Ankara: Maya Akademi Yayıncılık.
- Kaya, İ., (2007), Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kayıkçı, K. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik Ve Liderler*. İstanbul, Kalder Yayınları.
- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine dair otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2010,2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Lapointe, E. & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships between Servant Leadership, Organizational Commitment and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Lunenberg, F.C., Ornstein A. C. (2013). *Educational Administration*. (Çev) Arastaman G. Ankara: Nobel Yayınları.
- Lussier, R. N., Achua, C. F. (2010). *Leadership Theory, Application And Skill Development*. Mason: Cengage Learning.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*, New York: Mc Graw Hill Company.
- Luthans, F. (2011). *Organisational behaviour*. McGraw-Hill/Irwin, USA.
- Likert, R. (1961). *New Patterns Of Management*. New York: Mcgraw Hill Book.
- Madenlioğlu, C., Uysal, Ş. ve Banoğlu, Y. S. (2014). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 47-69.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. *Abant İzzet Baysal Ün.*, s. 25-55.

- Mcmanus, K. A. (2011). *“The Relationship Between Ethical Leadership, Attachment Orientation And Gender In Organizations”*, Walden University, Doctoral Dissertation, Umı Number: 3396557
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. New York: Mcgraw Hill Book Company
- Mercer, D. (1997) *“Job Satisfaction And The Secondary Headteacher= The Creation Of A Model Of Job Satisfaction”*, School Leadersihp And Managament, Vol:17, Number:1.
- Mete, C. (2006). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasında ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mucuk, İ. (2000). *Modern İşletmecilik*. İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1990). *Beyond Charismatic Leader: Leadership And Organizational Change*, California Management Review, 32 (2), 77-97.
- Northouse, P. G. (2014). *Leadership: Theory And Practice*. (Çev) Şimşek, C. İstanbul: Sürat Yayınları.
- Oshagbemi, T. (2000). *Is length of service related to the level of job satisfaction?* International Journal Of Social Economics. 27 (3), 213–226.
- Öcal, Ö. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi “İstanbul İli Maltepe İlçesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Öner, Z. H. (2008). *Hizmetkâr Yöneticilik İle İşe Kapılma Değişkenleri Arasındaki İlişkide, Örgütse Adaletin Ara Değişken Olarak Etkisi; Tutarlılık Anlayışı ve İşin Karmaşıklık Düzeyinin Şartlı Değişken Olarak Rollerini*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *“Örgütsel Davranış”*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 149, Eskişehir.
- Özalp, İ. Ve Öcal, H. (2000). *Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı*. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana, Nobel.
- Özkan, A. (2017). *İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (475375).Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Özmen, F. (2003) *Liderlik Tarzları Ve Okul Yöneticilerinin Liderlik Eğitimi*. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 13.Sayı, 165-166.
- Papin, L. M. (2005). *Teacher retention and satisfaction among inner-city educators*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona State University



- Polat, D. D. (2018). *Öğretmenlerin Yılmazlık Düzeyleri İle İş Doyumu, Mesleki Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgüt İklimi Alguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (518605).Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Polat, F. (2013). *Eğitim Denetmenlerinin Ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkâr Liderlik Düzeyi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (333869).Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K. (2006). "A Crosscultural Examination Of The Endorsement Of Ethical Leadership", *Journal Of Business Ethics*, 63(4), Pp. 345-359.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials Of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S.P., Judge J.A. (2013). *Organizational Behavior. International Edition*, (11th.Edition), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sabancı, A. (2007). *Müdürlerin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Milli Eğitim(174), 333-343.
- Sağlam, M. H. (2017). *Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Ve Hizmetkâr Liderlik Davranışları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (469666).Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sokoll, S. (2014). Servant Leadership and Employee Commitment to A Supervisor. *International Journal Of Leadership Studies*, 8, 88-104.
- Sönmez, B. (2104). *Okul Müdürlerindeki Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisinin İncelenmesi (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (440022).Zirve Üniversitesi Ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, İzmir
- Spears, L.C. (2004), *Leader To Leader; Practicing Servant Leadership*, 34; Abı/Inform Complete, S. 7-11.
- Spears, L. C. (1995,1996). *Reflections On Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory Of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: Wiley.
- Susan, B. & Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik*. Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Acar Basım.
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne*

- ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği). *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 365-395.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin İş Dayumu Düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Şimşek M.Ş., Çelik A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (1998,2014). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. (2002,2004). *Öğretim Liderliği*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Tabak, A. , Yalçınkaya, H. Ve Erkuş, A. (2007). *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*. 21. Yüzyılda Rusya, Ab Ve Türkiye'den Yansımalar. (Ed. Oğuz Kaymakçı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Tan, N. (2003). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taylor, T. (2008). ‘*The Servant Leadership Of John Wooden*’. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pepperdine University, Malibu.
- Telman, N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul, Epsilon.
- Temiz, E. (2016).*İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (441075). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Thompson, B. (1998). *Yeni Yöneticinin El Kitabı, Yönetim Fonksiyonları*. Çeviren: Vedat G. Diker. İstanbul, Hayat Yayınları.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tutar, I. (2010). ‘*Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*’. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi .Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara, Özkan.

- Türk M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (429317). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Tüzün, İ. (2013). *Hizmetkâr Liderlik Modeli*. İstanbul, Sueda Yayıncılık.
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim Örgütlerinde Sergilenen Hizmetkâr Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (510384). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci*. Ankara, Detay.
- Valentine, J. (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement*. Thesis (Ph. D.) University of Missouri Columbia 2007, University of Missouri, Columbia, Educational leadership and policy analysis. (<https://mospace.umsystem.edu/xmlui/handle/10355/4657?show=full>, Erişim Tarihi: 23. 12. 2016)
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational Behavior*. Harcourt School.
- Veysikarani, D. (2018). *Akademisyenlerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Seviyelerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Analizi: Devlet Ve Özel Üniversitelerin Karşılaştırması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (518501). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Vinod, S. & Sudhakar, B. (2011). "Servant Leadership: A Unique Art Of Leadership!", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(11), 456-467.
- Vural, B. (2004). *Yetkin-ideal-vizyoner öğretmen*. İstanbul, Hayat Yayınları
- Yalçın, M. Ve Karadağ, E. (2013). "Hizmetkâr Liderlik Ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), Malatya
- Yavuzkurt, T. (2017). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin İş Yeri Arkadaşlık Algısı Ve İş Doyumu İle İlişkisi (Aydın İli Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (479305). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2), 1-18.
- Yılmaz, C. (2013). "Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yılmaz, R. G. (2013). *Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi (342500). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Pearson Education.

Zaleznik, A. (1992). *Managers And Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review

Zel, U. (2011). *Kişilik Ve Liderlik*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

<http://www.tdkterim.gov.tr>

## EKLER

## Ek-1 Anket Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/02/2018-6255



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.2093716  
Konu : Tez Çalışma İzni

30/01/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 04/01/2018 tarih ve 324 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Orhan ÇOBAN "Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli Pamukkale ilçesinde yer alan okullarda uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2017/2018 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
30/01/2018  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Güvenli Elektronik İmza

Aşılı İmzadır

31-01-2018

Mahmut TUR

Memur

Sırapaplar Mah. Saltak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>  
e-posta: [yuksekogretimyurt disi20@meh.gov.tr](mailto:yuksekogretimyurt disi20@meh.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin :Sefa GELMİŞ - Şef  
Telefon :(0 258) 265 55 54 dahili 106-109  
Belgegeçer :(0 258) 265 01 69

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f88e-12d5-38a8-800c-2b54...

Form Tarih ve Sayısı: 07/02/2018-6255

**Ek-1 Anket Formu**

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

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 bekliyorum, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

Orhan ÇOBAN

EYDPE Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM 1- KİŞİSEL BİLGİLER**

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 22-30 yaş <input type="checkbox"/> 30-40 yaş <input type="checkbox"/> 40-50 yaş <input type="checkbox"/> 50 yaş üstü
Toplam Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Son çalıştığınız yerde kaçınıcı yıldır?	<input type="checkbox"/> 1-2 <input type="checkbox"/> 3-4 <input type="checkbox"/> 5-6 <input type="checkbox"/> 7-8 <input type="checkbox"/> 9-10
Yılda ortalama okuduğunuz kitap sayısı	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-7 <input type="checkbox"/> 8 veya daha fazlası
Geli Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> 3000-4000 TL <input type="checkbox"/> 4000-6000 TL <input type="checkbox"/> 6000-8000 TL <input type="checkbox"/> Daha fazla
Çocuğunuz var mı?	<input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> Daha fazla

**BÖLÜM 2- HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ**

Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik davranışları	Kesinlikle Kabulmuyorum.	Kabulmuyorum.	Kısmen Kabulmuyorum.	Kısmen Kabuluyorum.	Kabuluyorum.	Kesinlikle Kabuluyorum.
1-Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	1	2	3	4	5	6
2-Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
3-Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	1	2	3	4	5	6
4-Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
5-Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüylü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	3	4	5	6
6-Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	1	2	3	4	5	6
7-Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	1	2	3	4	5	6
8-Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	1	2	3	4	5	6
9-Yöneticim, eleştirilerden ders alır.	1	2	3	4	5	6
10-Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/02/2018-6255

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/12/2017-E.88485

Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik davranışları	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
11-Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	1	2	3	4	5	6
12-Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	1	2	3	4	5	6
13-Yöneticim, beni kendi performansından sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
14-Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5	6
15-Yöneticim, risk alır ve yapması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	1	2	3	4	5	6
16-Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır	1	2	3	4	5	6
17-Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5	6
18-Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder	1	2	3	4	5	6
19-Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden daha çok sevilir	1	2	3	4	5	6
20-Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
21-Yöneticim, geçmişte yaşanan kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	1	2	3	4	5	6
22-Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder.	1	2	3	4	5	6
23-Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
24-Yöneticim, yeni beceriler kazanmaları için pek çok fırsat sunar.	1	2	3	4	5	6
25-Yöneticim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır	1	2	3	4	5	6
26-Eğer insanlar eleştiri yaparsa yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/02/2018-6255

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/12/2017-E.88485

**Minnesota İş Doyum Ölçeği**

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşularına (X) işareti koyarak belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken " Bu yönden işimden ne derece memnunuz?" diye kendinize sorunuz.

MESLEĞİNDEN	HİÇ HOŞNUT DEĞİLİM	HOŞNUT DEĞİLİM	NE HOŞNUTUM NE DE HOŞNUT DEĞİLİM	HOŞNUTUM	ÇOK HOŞNUTUM
1-Beni her zaman meşgul etmesinden bakımından	1	2	3	4	5
2- Bağımsız çalışma imkanı olması bakımından	1	2	3	4	5
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	1	2	3	4	5
4- Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından:	1	2	3	4	5
5- Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5
6- Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7- Vicdanî bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5
8- Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5
9- Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1	2	3	4	5
10- Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5
11- Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden	1	2	3	4	5
12- İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1	2	3	4	5
13- Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14- Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5
15- Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
16- Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5
17- Çalışma arkadaşlarımı birbirleriyle anlaşmaların yönünden	1	2	3	4	5
18- Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5
19- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başan hissi yönünden	1	2	3	4	5
20- Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1	2	3	4	5





**Ek-1 Anket Formu**

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

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. Yapacağımız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

İçten katkılarınızı bekliyor, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

Orhan ÇOBAN

EYDPE Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM 1- KİŞİSEL BİLGİLER**

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 22-30 yaş <input type="checkbox"/> 30-40 yaş <input type="checkbox"/> 40-50 yaş <input type="checkbox"/> 50 yaş üstü
Toplam Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Son çalıştığınız yerde kaçınıcı yılınız?	<input type="checkbox"/> 1-2 <input type="checkbox"/> 3-4 <input type="checkbox"/> 5-6 <input type="checkbox"/> 7-8 <input type="checkbox"/> 9-10 <input type="checkbox"/> 10 yıl üstü
Yılda ortalama okuduğunuz Kitap sayısı	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1-4 <input type="checkbox"/> 5-7 <input type="checkbox"/> 8 veya daha fazlası
Gelir Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> 3000-4000 TL <input type="checkbox"/> 4000-6000 TL <input type="checkbox"/> 6000-8000 TL <input type="checkbox"/> Daha fazla
Çocuğunuz var mı?	<input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> Daha fazla

**BÖLÜM 2- HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ**

Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik davranışları	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
1-Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	1	2	3	4	5	6
2- Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
3-Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	1	2	3	4	5	6
4-Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
5- Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	3	4	5	6
6-Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	1	2	3	4	5	6
7-Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	1	2	3	4	5	6
8- Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	1	2	3	4	5	6
9- Yöneticim, eleştirilerden ders alır.	1	2	3	4	5	6
10- Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6

<b>Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik davranışları</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum.</b>	<b>Katılmıyorum.</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum.</b>	<b>Kısmen Katılıyorum.</b>	<b>Katılıyorum.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum.</b>
11-Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	1	2	3	4	5	6
12-Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	1	2	3	4	5	6
13-Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
14-Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5	6
15-Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	1	2	3	4	5	6
16-Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır	1	2	3	4	5	6
17-Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5	6
18-Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder	1	2	3	4	5	6
19-Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinkinden daha çok sevinir	1	2	3	4	5	6
20-Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
21-Yöneticim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	1	2	3	4	5	6
22-Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder.	1	2	3	4	5	6
23-Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
24-Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	1	2	3	4	5	6
25-Yöneticim, kendisinkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır	1	2	3	4	5	6
26-Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6

### Minesota İş Doyum Ölçeği

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına (X) işareti koyarak belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken “ Bu yönden işimden ne derece memnunuz?” diye kendinize sorunuz.

MESLEĞİMDEN	HİÇ HOŞNUT DEĞİLİM	HOŞNUT DEĞİLİM	NE HOŞNUTUM NE DE HOŞNUT DEĞİLİM	HOŞNUTUM	ÇOK HOŞNUTUM
1-Beni her zaman meşgul etmesinden bakımından	1	2	3	4	5
2- Bağımsız çalışma imkanı olması bakımından	1	2	3	4	5
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	1	2	3	4	5
4- Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1	2	3	4	5
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14. Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
16. Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1	2	3	4	5
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1	2	3	4	5
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
ADI	ORHAN
SOYADI	ÇOBAN
DOĞUM YERİ VE TARİHİ	ELMALI/ANTALYA 05.06.1980
UYRUĞU	T.C.
İLETİŞİM ADRESİ VE E-MAİL ADRESİ	Zeytinköy Mah. Mimar Sinan Cad. No:10 Bağbaşı Pamukkale/DENİZLİ orhancoban07@hotmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlkokul	Atatürk İlkokulu Elmalı/ANTALYA
Ortaokul	Mehmet Topçu Ortaokulu Elmalı/ANTALYA
Lise	Aksu Anadolu Öğretmen Lisesi Aksu/ANTALYA
Yükseköğretim (Lisans)	Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
<b>Yabancı Dil</b>	
Yabancı Dil Adı – SINAV ADI – Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	
<b>Mesleki Deneyim</b>	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2003-2004	Yahşiler İlköğretim Okulu Tavas/DENİZLİ
2004-2005	Nurhak İlköğretim Okulu Nurhak/KAHRAMANMARAŞ
2005-2006	Yahşiler İlköğretim Okulu Tavas/DENİZLİ
2006-2011	Karaköy İlköğretim Okulu Kale/DENİZLİ
2011-2014	Adil Demieren-Mustafa Musoğlu İlköğretim Okulu DENİZLİ
2014-2017	Hacı İbrahim Cin Ortaokulu DENİZLİ
2017-	Dr. Necdet Durmuş Ortaokulu DENİZLİ

Emin Cihan DUYAN <ecduyan@anadolu.edu.tr>

Siz

Merhaba,

Elbette kullanabilirsiniz.

<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusoskon/article/view/5000071425>

Bu linkten makaleye ulaşabilirsiniz. Bilgiler içinde mevcut

İyi çalışmalar

Selamlar

---

Emin Cihan Duyan (PhD)

Assistant Professor of Management and Work Psychology

Anadolu University

---

Yrd. Doç. Dr. Emin Cihan DUYAN

Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ESKİŞEHİR

-

TÜRKİYE

T: +90 222 335 05 80 - 3359

---

**Kimden:** ORHAN ÇOBAN [orhancoban07@hotmail.com]  
**Gönderildi:** 18 Eylül 2017 Pazartesi 23:10

**Kime:** Emin Cihan DUYAN

**Konu:** [SUSPECTED SERVER] ANKET İZİNİ

Sayın Hocam,

Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doktora tezinizde kullandığınız ve Türkçe literatüre kazandırdığınız Hizmetkâr Liderlik Anketini "Ortaokullarda Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki" konulu araştırmamda kullanabilmek için izninizi rica ediyorum.

Saygılarımla...

Asli Baycan Binark <asli@aslibaycan.com>

8.12.2017 (Cum), 22:43

Siz

Kullanabilirsiniz

---

From: ORHAN ÇOBAN [orhancoban07@hotmail.com]  
Sent: Thursday, December 07, 2017 9:42 PM  
To: Asli Baycan Binark  
Subject: MİNESSOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Sayın

Hocam,

Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Türkçe literatüre kazandırmış olduğunuz Minnesota İş Doyumunu Ölçeğini "Ortaokullarda Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumunu Arasındaki İlişki" konulu araştırmamda kullanabilmek için izninizi rica ediyorum.

Saygılarımla...

Orhan ÇOBAN