



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

**HİZMETKAR LİDERLİK: ÇALIŞAN İYİLİK HALİ VE
ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ İLE İLİŞKİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Emin Cihan DUYAN

BURSA, 2012



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

**HİZMETKAR LİDERLİK: ÇALIŞAN İYİLİK HALİ VE
ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ İLE İLİŞKİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Emin Cihan DUYAN

BURSA, 2012



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

**HİZMETKAR LİDERLİK: ÇALIŞAN İYİLİK HALİ VE
ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ İLE İLİŞKİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Emin Cihan DUYAN

**Danışman
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ**

BURSA, 2012

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı'nda 710813001 numaralı Emin Cihan DUYAN'ın hazırladığı “**TÜRKİYE’DE HİZMETKAR LİDERLİK: ÇALIŞAN İYİLİK HALİ VE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ İLE İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.**” konulu Doktora ile ilgili tez savunma sınavı, 12/11/2012 günü 11:00 – 12:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye
(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. Serpil Aytaç
Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. İsmail Efil
Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Nuran Bayram
Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Özlem Işığışık
Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Tunç Demirbilek
Dokuz Eylül Üniversitesi

12/11/ 2012

ÖZET

Yazar	: Emin Cihan DUYAN
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: XIII +180
Mezuniyet Tarihi	:
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

HİZMETKAR LİDERLİK: ÇALIŞAN İYİLİK HALİ VE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ İLE İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüz çalışma hayatında etik değerlere ve çalışanlara verilen değerlerin artması ile birlikte bu konulara önem veren liderlik teorileri de geliştirilmeye başlanmıştır. “Hizmetkar Liderlik” teorisi de çalışanları ve onların gelişimlerini ön planda tutan, etik değerlere vurgu yapan önemli teorilerin başında gelmektedir. Hizmetkar liderliğin literatürde son zamanlarda daha çok yer almasına rağmen, konu ile ilgili ampirik araştırmaların yetersiz kaldığı söylenebilir. Bu durum da ölçme araçlarının yeterliliği ve geçerliliği konusunu gündeme getirmektedir. Bu çalışmanın ilk amacı Türkiye’de Hizmetkar Liderlik Anketinin (HLA) kültürlerarası yapısal geçerliliğini ve içsel tutarlılığını araştırmaktır. İkinci amaç ise hizmetkar liderliğin çalışma yaşamının kalitesi ve çalışan iyilik hali üzerine etkilerini incelemektir. Öncelikle 338 otomotiv ve tekstil sektörü çalışanından toplanan veriler kullanılarak uygulanan doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde HLA’nın orijinal yapısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Gerek faktör yükleri gerekse kültürel farklılıklar dikkate alındığında Otantiklik faktörünü oluşturan dört maddenin anket dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Türkçe HLA’nın son hali 26 madde ve 7 faktörden oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci kısmında ise farklı meslek gruplarından 426 çalışandan toplanan veriler ile yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda cesaret ile işyerinde stres ve hesap verebilirlik ile rahatlama faktörleri arasında ilişki tespit edilemezken hizmetkar liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali ve işe ilişkin yaşam kalitesinin diğer tüm faktörleri arasında ilişki bulunmuştur. Son olarak yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi ile hizmetkar liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişkiye, işe ilişkin yaşam kalitesinin kısmi dolaylı etki yaptığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER

Hizmetkar Liderlik, Çalışma Yaşamının Kalitesi, İşe İlişkin İyilik Hali, İşe İlişkin Yaşam Kalitesi, Hizmetkar Liderlik Anketi (HLA)

ABSTRACT

Name and Surname : Emin Cihan Duyan
University : Uludag University
Institution : Social Sciences Institute
Field : Labour Economics and Industrial Relations
Branch : Management and Work Psychology
Degree Awarded : PhD Thesis
Page Number : XIII +180
Degree Date :
Supervisor : Prof. Serpil AYTAÇ (PhD)

SERVANT LEADERSHIP: AN EXPLORATORY STUDY ON ITS RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE WELL-BEING AND QUALITY OF WORKING LIFE

Considering the increase in importance given to employees and ethical values in today's working life, new leadership theories emphasizing these issues have been developed. "Servant Leadership Theory" is one of the most important theories among them. Even though servant leadership is taking place in the literature recently, empirical research is still limited. The lack of empirical research brings the validity and the reliability of the servant leadership measures in to question. The first purpose of the current study is to test the cross-cultural construct validity and the internal consistency of the Servant Leadership Inventory (SLI) in Turkish context. The other aim is to investigate the effects of servant leadership in to quality of working life and job related well-being. First of all, confirmatory factor analysis have been conducted by using 338 survey collected from automotive and textile employees. After the analysis, the original factor structure altered. Considering the standardized factor loadings and cultural differences, four items composing authenticity factor have been removed from the scale. The latest Turkish version of the SLI consisted of 26 items and 7 factors. In the second part of the study the relationships between servant leadership, quality of working life and job related well-being have been investigated by using 426 survey collected from employees with different occupational backgrounds. The correlation and regression analysis showed that, all the factors were related besides courage with stress in the workplace and accountability with relaxation. In the end the partial mediation effect of work related quality of life over the relationship between servant leadership and job related affective well-being was detected by using structural equation modeling and Sobel test.

KEY WORDS

Servant Leadership, Quality of working life (QWL), job related well-being, Work Related Quality of Life (WRQoL), Servant Leadership Inventory (SLI)

ÖNSÖZ

İlk olarak akademik verimliliğimi arttırmamda ve önce yüksek lisans sonra da doktora tez sürecinde değerli katkılarını hiç bir zaman esirgemeyen kıymetli hocam Prof. Dr. Serpil AYTAÇ'a;

Bilgi ve deneyimlerini paylaşarak tez hazırlama sürecime destek veren başta Prof. Dr. Nuran BAYRAM hocam olmak üzere doktora tez izleme komitesinde görev alan Prof. Dr. Veysel BOZKURT ve Prof. Dr. Özlem IŞIĞIÇOK hocalarıma;

Hizmetkar Liderlik konusuna yönelmemi sağlayan değerli arkadaşım Doç. Dr. Dirk van Dierendonck'a "Rotterdam School of Management – Erasmus University";

Çalışmalarım süresince tüm kahrımı çeken ve bana her daim karşılıksız destek olan sevgili anneme, anneanneme;

Son olarak da iyi-kötü her anımda yanımda olan, en az benim kadar bu zorlu süreçleri yaşayan ve beni hep motive edip ayağa kaldıran sevgili eşim ile kızıma kalbimden sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bursa / Ekim 2012

Emin Cihan DUYAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TEZ ONAY SAYFASI	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	IX
ŞEKİLLER	X
TABLOLAR	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

I- LİDERLİĞİN TANIMI	4
II- LİDERLİKTE GÜÇ KULLANIMI	5
III- YÖNETİM VE LİDERLİK	6
IV- LİDERLİK TEORİLERİ	9
A- ÖZELLİKLER TEORİSİ	10
B- DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ	12
1- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	12
2- Michigan Üniversitesi Çalışmaları	14
3- Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi	15
C- DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ	17
1- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	18
2- House'un Yol-Amaç Teorisi	20
3- Vroom-Yetton-Jago Liderlik Kuramı	22
4- Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	23
5- Durumsal Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması	26

D- MODERN LİDERLİK PARADİGMALARI

1- Lider Üye Etkileşimi	28
2- Karizmatik Liderlik	31
3- Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	35
4- Hizmetkar Liderlik	38

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK, ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ VE ÇALIŞAN İYİLİK HALİ

I- HİZMETKAR LİDERLİK	39
A- HİZMETKAR LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ	39
B- HİZMETKAR LİDERLİĞİN KARAKTERİSTİKLERİ	44
C- HİZMETKAR LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK TEORİLERİ İLE İLİŞKİLERİ	48
D- HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖLÇÜLMESİ	54
E- HİZMETKAR LİDERLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR	57
II – ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ	61
A- KALİTENİN TANIMI ve GELİŞİMİ	61
B- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN TANIMI VE GELİŞİMİ	62
C- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN ÇALIŞANLAR VE ŞİRKETLER İÇİN ÖNEMİ	66
D- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN UNSURLARI	68
E- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ	69
F- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ GELİŞTİRME PROGRAMLARI	71
III – ÇALIŞAN İYİLİK HALİ	73
A- İYİLİK HALİ VE MUTLULUK	73
1- Öznel İyilik Hali	76
2- Psikolojik İyilik Hali	78
B- İŞE İLİŞKİN DUYGUSAL İYİLİK HALİ	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK, ÇALIŞAN İYİLİK HALİ VE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI: BURSA ÖRNEĞİ

I - HİZMETKAR LİDERLİK ANKETİNİN-HLA TÜRKÇE GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI	83
A- YÖNTEM	86
B- DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ	89
C- GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	98
II- HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ VE ÇALIŞAN İYİLİK HALİ ÜZERİNE ETKİLERİ	99
A- ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	99
B- YÖNTEM	101
C- DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ	106
D- t-TESTİ VE VARYANS ANALİZLERİ	112
1- t-Testi Sonuçları	112
2- Varyans Analizi Sonuçları	116
E- KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ	125
F- HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÇALIŞAN İYİLİK HALİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN DOLAYLI ETKİSİNİN (MEDIATÖR) ANALİZİ	148
III- ARAŞTIRMALARIN SINIRLILIKLARI	151
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	153
KAYNAKLAR	157
EKLER	177
ÖZGEÇMİŞ	179

KISALTMALAR

AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
ANOVA	Analysis of Variance
bkz.	Bakınız
CEO	Chief Executive Officer
CFI	Comparative Fit Index
ÇYK	Çalışma Yaşamının Kalitesi
çev.	Çeviren
ed.	Editör
GFI	Goodness of Fit Index
HLA	Hizmetkar Liderlik Anketi - Servant Leadership Inventory
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İDİH	İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali
LMX	Lider üye etkileşimi - Leader Member Exchange
LPC	En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı - Least Preferred Co-worker
M.Ö.	Milattan Önce
ör.	Örnek
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
s.	Sayfa
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
SS	Standart Sapma
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
WRQoL (İİYK)	Work Related Quality of Life Scale (İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeği)
YÖK	Yükseköğretim kurulu

ŞEKİLLER

Şekil 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonuçları	13
Şekil 2 :Yönetim Kafesi Modeli	16
Şekil 3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	19
Şekil 4. Yol-Amaç Teorisi	21
Şekil 5. Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı	23
Şekil 6. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modeli	26
Şekil 7. Lider Üye Etkileşimi Teorisi	29
Şekil 8. Tam Kapsamlı Liderlik (Full Range of Leadership-FRL) Modeli	37
Şekil 9. Standart Yönetim Piramidi	41
Şekil 10. Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı	42
Şekil 11. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Kavramsal Modeli	48
Şekil 12. Çalışan Akıl Sağlığı Modeli	75
Şekil 13. Kelloway ve Barling'in Akıl Sağlığı Modeli	75
Şekil 14. İki Boyutlu Duygusal İyilik Hali	79
Şekil 15. Duygusal İyilik Halinin Ölçülmesi İçin Üç Temel Eksen	80
Şekil 16. Van Katwyk ve Arkadaşlarının (2000) İşe İlişkin Duygusal Tepkiler Modeli	82
Şekil 17. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	87
Şekil 18. Amirlerin Cinsiyetine Göre Katılımcıların Dağılımı	88
Şekil 19. HLA Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Tek Boyut	91
Şekil 20. HLA Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi (8 Faktör)	93
Şekil 21. HLA Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi (7 Faktör)	94
Şekil 22. HLA İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi	97
Şekil 23. Araştırmanın Kavramsal Modeli	99
Şekil 24. Yüzde Olarak Cinsiyete Göre Dağılım Grafiği	101
Şekil 25. Yüzde Olarak Medeni Duruma Göre Dağılım Grafiği	102
Şekil 26. Yüzde Olarak Eğitim Durumuna Göre Dağılım Grafiği	103
Şekil 27. Yüzde Olarak Amirlerin Cinsiyetine Göre Dağılım Grafiği	103
Şekil 28. İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeğinin (N=426) İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	108
Şekil 29. İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ölçeğinin (N=426) İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi	109
Şekil 30. Hizmetkar Liderlik Anketinin (N=426) İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	110
Şekil 31. Hizmetkar Liderlik ile İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Arasındaki İlişki Modeli	149
Şekil 32. Hizmetkar Liderlik ile İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Arasındaki İlişkiye İşe İlişkin Yaşam Kalitesinin Dolaylı Etkisi (Mediation) Modeli	150

TABLolar

Tablo 1. Yirminci Yüzyılın Sonları ve Yirmi birinci Yüzyılın Başlarında Liderliğe İlişkin Kavramların Karşılaştırılması	7
Tablo 2. Yönetim ve Liderlik Rollerinin Kıyaslanması	8
Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	9
Tablo 4. Liderlik Teorilerindeki Anahtar Değişkenler	10
Tablo 5: Etkin Liderlik ile İlişkilendirilen Nitelikler	11
Tablo 6. En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği	18
Tablo 7. Çalışanların Olgunluk Düzeyini Belirleyen Değişkenler	25
Tablo 8. Dört Önemli Durumsal Liderlik Modelinin Karşılaştırılması	27
Tablo 9. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-7)	30
Tablo 10. Conger-Kanungo Karizmatik Lider Karakteristikleri	32
Tablo 11. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Karşılaştırması	33
Tablo 12. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Karakteristikleri	36
Tablo 13. Hizmetkar Liderlik Karakteristiklerinin Laub'a Göre Kümelenmesi	46
Tablo 14. Hizmetkar Liderlik ile Güdümlü Liderlik Arasındaki Farklılıklar	49
Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması	51
Tablo 16. Hizmetkar Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve LMX Teorilerinin Karşılaştırılması	53
Tablo 17. Hizmetkar Liderlik Ölçme Araçlarının Karşılaştırılması	56
Tablo 18. Walton'un ÇYK Modelini Oluşturan Kriterler ve Alt Kriterler	70
Tablo 19. Öznel İyilik Halinin İçerikleri	77
Tablo 20. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	87
Tablo 21. Katılımcıların Yaş ve İş Deneyimi İstatistikleri	88
Tablo 22. Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	88
Tablo 23. Tek Boyutlu Hizmetkar Liderlik Anketi Uyum Endeksleri	90
Tablo 24. Sekiz Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi Birinci Seviye Uyum Endeksleri	92
Tablo 25. Yedi Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi Birinci Seviye Uyum Endeksleri	95
Tablo 26. 7 Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi İkinci Seviye Uyum Endeksleri	95
Tablo 27. HLA Faktörlerinin Regresyon Yükleri	96
Tablo 28. Hizmetkar Liderlik Anketinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=338)	98
Tablo 29. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	101
Tablo 30. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	102
Tablo 31. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	102
Tablo 32. Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	103
Tablo 33. Yaş, Deneyim ve Çalışma Saati İstatistikleri	104
Tablo 34. İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeği Uyum Endeksleri	107
Tablo 35. İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Uyum Endeksleri	107
Tablo 36. Hizmetkar Liderlik Anketi Uyum Endeksleri	107
Tablo 37. Hizmetkar Liderlik Anketinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=426)	111
Tablo 38. İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=426)	111
Tablo 39. İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=426)	112
Tablo 40. Cinsiyete Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamaları t-testi Hipotezleri	112
Tablo 41. Cinsiyete Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları t-Testi Hipotezleri	113
Tablo 42. Cinsiyete Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları t-Testi Hipotezleri	113

Tablo 43. Amirlerin Cinsiyetine Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamaları t-Testi Sonuçları	114
Tablo 44. Cinsiyete Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları t-Testi Sonuçları	115
Tablo 45. Cinsiyete Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları t-Testi Sonuçları	115
Tablo 46. Eğitim Durumlarına Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri	116
Tablo 47. İş Deneyimlerine Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri	117
Tablo 48. Medeni Durumlarına Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri	117
Tablo 49. Haftalık Çalışma Saatlerine Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri	117
Tablo 50. Deneyimlerine Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri	118
Tablo 51. İşyerindeki Deneyimlerine Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri	118
Tablo 52. Eğitim Durumuna Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları ANOVA Sonuçları	119
Tablo 53. İş Deneyimine Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları ANOVA Sonuçları	120
Tablo 54. Medeni Duruma Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları ANOVA Sonuçları	121
Tablo 55. Haftalık Çalışma Saatine Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları ANOVA Sonuçları	122
Tablo 56. Deneyime Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları ANOVA Sonuçları	123
Tablo 57. İşyerindeki Deneyime Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları ANOVA Sonuçları	124
Tablo 58. Hizmetkar Liderlik ve İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	126
Tablo 59. Hizmetkar Liderlik ve İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Faktörleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	127
Tablo 60. Güçlendirmenin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi	129
Tablo 61. Geride Durmanın İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi	130
Tablo 62. Hesap Verebilirliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi	131
Tablo 63. Affetmenin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi	133
Tablo 64. Cesaretin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi	134
Tablo 65. Tevazunun İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi	135
Tablo 66. Sorumlu Yöneticiliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi	137
Tablo 67. Hizmetkar Liderliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi	138
Tablo 68. Güçlendirmenin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi	139
Tablo 69. Geride Durmanın İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi	141
Tablo 70. Hesap Verebilirliğin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi	142
Tablo 71. Affetmenin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi	143

Tablo 72. Cesaretin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi	144
Tablo 73. Tevazunun İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi	145
Tablo 74. Sorumlu Yöneticiliğin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi	146
Tablo 75. Hizmetkar Liderliğin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi	147
Tablo 76. HLA ile İYK Arasındaki İlişkinin Regresyon Katsayıları	151
Tablo 77. İYK ile İDİH Arasındaki İlişkinin Regresyon Katsayıları (Kontrol Değişkeni: HLA)	151

GİRİŞ

Gün geçmiyor ki güncel bir gazete veya dergi liderlik veya liderler hakkında bir yazı yayınlamasın. Ya da haberlerde, televizyon programlarında günümüz liderlerinin, rahat yöneticilerinin (CEO-Chief Executive Officer) başarı veya başarısızlık hikayelerini dinlemeyelim. Hal böyle olunca liderliğe duyulan ilgi de gittikçe artmaya devam ediyor. Liderlik kavramı hem halk arasında dillerde dolaşan, hem de akademik boyutta araştırmacıların çalışmalarına fazlasıyla konu olan bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Özellikle de örgütler söz konusu olduğunda liderliğin araştırılması biraz daha anlamlı ve gerekli bir hal alıyor. Genel olarak liderler, hep üst kademelerde yer alan yöneticilerden örneklerle göz önüne serilse de aslında liderlik her kademe ve katmanda doğal olarak ortaya çıkabilecek bir kavramdır.

Uzun yıllar boyunca **“Liderlik”** algısına sadece örgütlerin hedeflerine odaklanan ve takipçilerin çıkarlarını ikinci planda tutan liderlerin hükmettiği söylenebilir. İnsan ilişkileri akımı (human relations movement), Hawthorne araştırmaları gibi uzun soluklu araştırmaların ardından insana ve etik değerlere verilen önem git gide artmaya başladı. Bu süreç hem yönetim şekillerinin başkalaşmasında hem de literatüre yeni liderlik yaklaşımlarının kazandırılmasında önemli bir rol oynadı. 21. Yüzyılın gelişimiyle birlikte ise geleneksel, otokratik ve karizmatik lider kavramları yerlerini yavaş yavaş çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini destekleyen, etik değerler çerçevesinde yaklaşımlar sergileyen liderlik kavramlarına bırakmaya başladı. Dönüşümcü (transformational) liderlik, manevi (spiritual) liderlik, etik liderlik, otantik (authentic) liderlik gibi kavramlar sıkça tartışılır ve yazılır hale geldi. Bu bahsedilen yeni liderlik anlayışının en önemli örneklerinden biri de **“Hizmetkar Liderlik”** tir denilebilir.

Hizmetkar Liderlik kavramı ilk olarak Robert K. Greenleaf tarafından 1970’li yıllarda literatüre kazandırılan bir kavram olup, konuyla ilgili ampirik araştırmalar dergilerde yeni yeni artmaya başlamıştır. Son yıllarda hizmetkar liderlik üzerine yapılan çalışmaların artmaya başlamış olmasına rağmen, alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu görülmektedir. Bu sebeple de hizmetkar liderlik ders kitaplarında yeterli derecede yer alamamıştır (Page ve Wong, 2000; Yukl, 2010).

Ülkemizde ise gerek ölçme araçlarının olmaması gerekse kavramın son zamanlarda kullanılmaya başlanması nedeniyle yurtdışına oranla saha çalışmaları az sayıda kalmıştır ve ders kitaplarında konuya neredeyse hiç yer verilmemiştir. Bu çalışmada Türkçeye

kazandırılan *Hizmetkar Liderlik Anketi (Servant Leadership Inventory)* sayesinde alan araştırmalarının artması ve kavramın geniş çevrelere yayılması hedeflenmektedir.

Günlük yaşantısının önemli bölümünü çalışma ortamlarında geçiren günümüz insanı için yaşamın önemli bir parçası haline gelmiş çalışma yaşamının kalitesi her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Yeni yüzyılın getirdikleriyle beraber gelişen ve dönüşen çalışma koşulları, artık insanların temel ihtiyaçlarını karşılamakla yetinen geleneksel çalışma kavramının değişikliğe uğramasına yol açmıştır. Yaşam standartları ve iş sistemindeki değişim temel ihtiyaçların bile değişmesi ve çeşitlenmesine yol açmıştır (Rethinam ve Ismail, 2008).

Tüm bu durumlar dikkate alındığında hem çalışma yaşamının kalitesi hem de çalışan iyilik hali örgütsel davranış çalışmalarının önemli konuları haline gelmiştir. Örgütlerin en önemli unsurlarından biri olan insanın daha etkin ve mutlu olması için bu değişkenlerin ölçölüp daha sonra da geliştirilmek için çalışılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde konuların kavramsal çerçevesi çizilip kuramlar tartışılmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde öncelikle liderlik kavramı ele alınıp, günümüze kadar geliştirilen kuramlar ve gelişiminden bahsedilmiştir. Akabinde çalışmanın önemli parçasını oluşturan “Hizmetkar Liderlik” kavramının incelenmesine ikinci bölümde detaylı şekilde yer verilmiştir. Yine ikinci bölümde çalışmanın amaçları doğrultusunda “Çalışma Yaşamının Kalitesi” ve “Çalışan İyilik Hali” kavramları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan araştırma bölümü ise iki ayrı veri seti ile incelenen iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda Hizmetkar Liderlik Anketi’nin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış, ikinci kısımda ise hizmetkar liderliğin çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi üzerinde yarattığı etkiler regresyon ve korelasyon analizleri ile araştırılmış, yeni bir model yardımıyla çalışma yaşamının kalitesinin hizmetkar liderlik ile çalışan iyilik hali arasındaki ilişkiye dolaylı olarak yaptığı etki açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Yaradılıştan bu yana insanoğlu varlığını sürdürebilmek için topluluklar halinde yaşamayı tercih etmiştir. Keza vahşi yaşamın içinde hayvanlar da ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve nesillerini sürdürebilmek adına gruplar oluşturmayı doğaları gereği benimsemişlerdir. Bu dürtüler grup olgusunun ortaya çıkardığı bazı kavramları da beraberinde getirmiştir.

Hümanist psikolojinin öncülerinden Abraham Maslow (1970) Motivation and Personality (Motivasyon ve Kişilik) adlı eserinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tam olarak karşılanan modern bireyin, daha önce hiç hissetmediği; arkadaş, sevgili, eş ya da çocuk yoksunluğu duygusuna kapıldığını, kişilerle genel olarak iletişim kurma isteği güttüğünü söyler. Bireyin karnı açken umursamadığı ve gerçekdışı saydığı bu duygular bir anda önemli bir hal alır. Kişi şiddetli yalnızlık, reddedilme, yabancılaşma, ait olamama sancıları çeker.

Bu doğrultuda sosyal varlıklar olarak yaşamayı tercih eden insanlar, oluşan bu grupları yönetme kabiliyetine sahip olan ve kendilerine ortak amaçları doğrultusunda yön verebilecek kişileri yani “liderleri” ararlar (Eren, 1993). Oluşum nedeni fark etmeden grupların içinde bir işbirliği olacağı ve üyelerin birbirleri ile etkileşime girecekleri söylenebilir. Farklılaşmaların da ortaya çıkması ile beraber yöneticiler ve liderler ortaya çıkacak, grup üyeleri ise onların yönlendirmeleri ile doğrultularını belirleyecek veya zamanla kendi liderlerini belirleyeceklerdir (Erdoğan, 1991:329).

Liderlik evrensel bir fenomen olarak hayatımızda her zaman yerini almıştır. Tarih boyunca krallardan, peygamberlere, din adamlarından firavunlara, kabile reislerinden padişahlara, sultanlardan halifelere pek çok lider farklı rollerde, farklı boyutlarda ve konumlarda topluluklara önderlik etmiş, onları belli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye motive etmiş, gelişim ve dönüşümlerinde öncü rol oynamışlardır. Kimi zaman tarih onları Hitler, Mussolini gibi kötü anmış kimi zaman ise Hz. Muhammed, Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi gibi baş tacı etmiştir.

Günlük yaşamda ve doğada gerçekleşen bu durumlar gibi örgütlerin içinde oluşan grupların da liderlere ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Birlik ve beraberlik çoğu zaman fayda getirirse de insanoğlunun dahil olduğu her süreç beraberinde çatışma ve verimsizlik gibi

sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Yeterli gdlemeyi sağlamak ve oluşan grupları nihai ortak amaçlara yönlendirip ulaŐtırabilmek adına liderlerin rolleri çok önemli ve hassastır. Davis (1972) insanoğlunun uygarlığın en değerli parçası olduğunu ve bunu düŐündüėümüzde liderlik ve insanların geliŐiminden daha önemli bir Şeyin olmayacağını belirtmiştir. stne liderlik olmadan işletmelerin yalnızca bir insan ve makina yığını olacağını savunmuştur.

Tüm bunlar dikkate alındığında “liderlik” konusunun özellikle örgütsel davranış, çalışma psikolojisi alanlarında en çok çalışılan konulardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzden Plato’ya kadar giden bu süreçte yaklaşık iki bin yıldır liderliğin her daim gündemde bir konu olduğunu söylemek yanlıŐ olmaz (Haslam, 2004:40).

I- LİDERLİğİN TANIMI

“Lider” sözcüğünün kullanımı Oxford sözlüğüne göre 1300’l yıllara kadar gitmektedir. “Liderlik” ise 19.yy ortalarına kadar kullanımda görülmemiştir. Liderlikle ilgili tartıŐmaların asırlardır sürmesine rağmen, bilimsel araştırmalara konu olması ancak 20.yy’da gerçekleŐmiŐtir (Yukl, 2002). O zamandan bu yana pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, çoğu kavramda olduğu gibi liderlik için de ortak bir tanımlama mevcut değildir. Stogdill’e göre neredeyse liderlik kavramını tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar tanım bulunabilir (Stogdill, 1994).

Bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

-Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2001).

-Liderlik, neyin, nasıl etkin biçimde yapılması gerektiğini diğerlerinin anlaması ve buna katılması için etkileme sürecidir. Ayrıca bireysel ve kolektif çabaların ortak amaçlara ulaŐmada başarılı olması için olanak sağlama sürecidir (Yukl, 2002).

-Liderlik, karşılıklı davranış ve mutabakat ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketin devamını sağlamaktır (Stogdill, 1994).

-Liderlik, örgütün rutin direktifleriyle mekanik uyumundan daha öte etkisel bir artıŐtır (Katz ve Kahn, 1978).

-Liderlik, bir grubu, belli bir vizyon veya amaçlar birliğine ulaŐtırmak için gerekli etkileme yeteneğidir (Robbins vd., 2009).

-Liderlik, bir kişinin bakış açısını yükseklerle çekmektir; o kişinin performansını yüksek standartlara getirmektir (Drucker, 1955).

-Liderlik, örgütün tüm üyelerini aynı potada tutmayı hedefleyen bir gelecek amaçlayan vizyonu yaratmaktır (Bryman, 1986).

-Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Koçel, 2010).

-Liderlerin takipçilerini, her iki tarafın da değerlerini ve motivasyonlarını temsil eden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesidir (Burns, 1998).

-Liderlik, diğerlerini hevesli olarak tanımlanmış hedeflere yönelmek için ikna etmektir (Davis, 1972).

II- LİDERLİKTE GÜÇ KULLANIMI

Liderler tanımlarda belirtilen grupları amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek için beş farklı güç kaynağına sahiptir (Daft, 2007).

-Yasal Güç (Legitimate Power): Liderin makamsal olarak örgütün yapısı içinde edinmiş olduğu biçimsel yetkidir.

-Ödüllendirme Gücü (Reward Power): Liderin çalışanlara sağladığı imkanlardan kaynaklanır. Verdiği ödüller maddi olabileceği gibi, terfi, tatil, iltifat gibi ödüller şeklinde de değerlendirilebilir.

-Uzmanlık Gücü (Expert Power): Liderin şahsen sahip olduğu, konuya ait özel bilgi, yetenek ve becerilerden kaynaklanan güçtür. Alt düzey yönetim kademelerinde bu gücün kullanımına rastlamak daha mümkündür.

-Zorlayıcı Güç (Coercive Power): Ödüllendirmenin tam tersi olarak yaptırıma ve korkuya dayalı güçtür. Bu güç sayesinde lider maddi yaptırımlar ve hatta işten çıkarma gibi tehditleri kullanabilir.

-Karizmatik Güç (Charisma Power): Doğal bir güdüyle çalışanların lidere bağlanmasını sağlayan sevgi ve saygınlık kazandıran, liderin kişisel özelliklerine bağlı güçtür.

Liderin kullanacağı bu güç kaynaklarının neticesinde çalışanların tepkileri de çok önemlidir. Daft (2007) bu noktada çalışanın üç farklı durumla karşılık verebileceğinden bahseder.

-Bağlılık: Kişi liderin verdiği görevleri içinden gelerek yapar ve onun vizyonunu paylaşmaya hazırdır. Karizmatik güç ve uzmanlık gücünün çalışanın bağlılık göstermesinde daha etkili olacağı söylenebilir.

-Boyun Eğme: Liderin görüşlerine kişisel olarak katılmayan çalışan içinden gelmeden de olsa verilen talimatları yerine getirir. Ödüllendirme gücü ve yasal güç bunun için örnek teşkil edebilir.

-Direnç Gösterme: Çalışanların liderlerin verdiği emirleri yerine getirmek istemezler. Özellikle zorlayıcı güç kullanımı bu tepkinin ortaya çıkmasında etkindir.

III- YÖNETİM VE LİDERLİK

Endüstri devriminin getirdikleri ile tarım odaklı ekonomi yerini sanayileşmeye ve makineleşmeye bırakmıştır. Bu sürecin sonunda Taylor'un öncüsü olduğu "*Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*", Fayol'un "*Yönetim Süreci Yaklaşımı*", Max Weber ile "*Bürokratik Yönetim Yaklaşımı*" yönetim bilimine verilen önemin artmasına yol açmıştır. İnsanların gruplar halinde bulunduğu örgütlerde yönetim, yönetici, lider gibi kavramlar da bilim adamlarının ilgilendiği konular haline gelmeye başlamıştır. Yirmi ve yirmi birinci yy. arasında liderlikle ilgili kavramlar Tablo 1.'de görüldüğü gibi farklılaşmalar sergilemiştir.

Fredrick Winslow Taylor'la gelen bilimsel yönetim ve devamında gelişen klasik yönetim yaklaşımları boyunca liderin işletmelerdeki odak noktası sadece örgütsel amaçlara ulaşılması olmuştur. Bu durumda önemli olan çalışandan en yüksek verimliliğin alınması ve işletme gereksinimlerinin yeterli seviyelerde yerine getirilmesi olmuştur. Bireylerin ihtiyaçlarına bir önem verilmesi kesinlikle söz konusu değildir. Sistem ve verimliliğin her daim ön planda olduğu bu klasik dönemde insan sadece yapının edilgen bir parçası olarak görülmektedir (Schultz ve Schultz, 2006:194; Hersey ve Blanchard, 1977:90).

1920'ler ve 1930'lar ise Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları ile birlikte "*İnsan İlişkileri Akımı'nın*" geliştiği yıllardır. Yaklaşık beş sene süren bu araştırmaların neticeleri yönetim yaklaşımlarında bir çok şeyin değişmesine sebep olmuştur. Artık örgütsel amaçlardan ziyade, insanlar; yöneticilerin odak noktası haline gelmeye başlamışlardır (Schultz ve Schultz, 2006:195; Hersey ve Blanchard, 1977:91).

Tablo 1. Yirminci Yüzyılın Sonları ve Yirmi Birinci Yüzyılın Başlarında Liderliğe İlişkin Kavramların Karşılaştırılması

Yirminci Yüzyıl Sonları	Yirmi birinci Yüzyıl Başları
<p>Örgüt Kültürü</p> <ul style="list-style-type: none"> -İçsel sürece odaklı -Hiyerarşik, merkezi ve sınırları olan bir yapı -İçe odaklı -Yavaş değişen -Prosedürlere uyan 	<p>Örgüt Kültürü</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sonuç ve müşteri odaklı -Yatay, dağıtılmış bir yapı -Müşteri ve çevre odaklı -Çabuk uyum sağlayan, uygun riski destekleyen -Yenilikçi, girişimci
<p>İnsanlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yöneticiler, profesyoneller vd. -Yukarıdan aşağıya yönetim -Koordineli çalışan insanlar -İş tanımları ve rolleri -Üretim işçileri -Uzun vadeli kariyer, bağlılık 	<p>İnsanlar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Her seviyede liderlik ve problem çözme -Herkes stratejik, düşünür, liderlik eder, çözer -Birlikte sorumluluk taşıyan gruplar -Proje tanımları, rolleri ve sorumlulukları -Bilgi işçileri -Proje bazlı çalışanlar
<p>Sistemler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bürokratik -Az performans sistemi -Çok orta katman -Politika ve prosedürler -Kontrol ve üretim tabanlı -Büyük envanterler 	<p>Sistemler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tüm sistemi düşünür, sistematik -Çoklu performans sistemi ve ölçümler -Çoklu bağımlılıklar -Değerler, prensipler, hedef ve sorumluluklar -Değer ve kalite tabanlı -Zamanında envanterler
<p>Enformasyon</p> <ul style="list-style-type: none"> -Daha az zamana bağlı, kontrollü -Kağıt bazlı süreç ve gereçler -Politik; bilgi kişisel güç için kullanılır -Sadece yüz yüze gruplar -Kağıt hızında iş 	<p>Enformasyon</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gerçek zamanlı, çoklu ve paylaşılan -Dijital gereç ve süreçler -Açık ve samimi, yayılmış bilgi paylaşımı -Dijital gereçler sanal gruplar yaratır -Düşünce ve ışık hızında iş
<p>Liderlik Tarzı</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bireysel iş ve ödül -Yönetim en iyiyi bilir -İşleri doğru yapmak -İçerik -Riskten kaçınma -Anlatma ve satma 	<p>Liderlik Tarzı</p> <ul style="list-style-type: none"> -Grup çalışması ve grup ödülleri -Herkes lider -Doğru işleri yapmak -Şartlar ve süreçler -Uygun riskleri alma -Koçluk etme ve yetki devretme

Kaynak: Hiebert M., Klatt B. (2001) Encyclopedia of Leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques, New York, McGraw-Hill

Liderlikle ilgili çalışmalarda, yönetim ve liderlik kavramlarının karıştırılması ve neredeyse eşanlamlı gibi kullanılması çok eskilere dayanmaktadır (Rost, 1998:97). Buna rağmen bu iki kavram birbirinden oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Liderlik ve yöneticilik birbirinden çok farklı eylemler gerektirse de birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları söylenebilir. Kotter'e (2002) göre yönetim karışıklık ile başa çıkmaktır, liderlik ise buna karşın değişimle başa çıkmaya denir. Bu farklı fonksiyonlar da liderlik ve yönetimin karakteristik eylemlerini şekillendirir.

-Örgütler karışıklığı yakın zaman için plan ve bütçeleme yaparak yönetmeye çalışırlar. Buna karşın yapıcı bir değişim için örgüte liderlik etmek, bir yön belirlemek ve uzun vadeli bir vizyon yaratmakla başlar.

-Yönetim planlarını hayata geçirebilmek için örgütlemeye yoluna gider ve yapıyı oluşturup rolleri dağıtır. Liderliğin buna eşdeğer aktivitesi ise çalışanları doğru yöne yönlendirmek ve bu doğrultuda hareket etmeleri için bağlılıklarını geliştirip beraberliklerini sağlamaktır.

-Son olarak yönetim planlarını garanti altına almak için kontrol eder ve sorun çözümler. Buna mukabil liderlik ise motive etmeyi ve ilham vermeyi amaçlara ulaşmak için araç olarak kullanır (Kotter, 2002).

Tablo 2. Yönetim ve Liderlik Rollerinin Kıyaslanması

Yönetim	Liderlik
Planlama ve Bütçeleme Gündem Belirleme Zaman Çizelgeleri Oluşturma Kaynakları Yönelme	Yön Belirleme Vizyon Yaratma Büyük Resmi Aydınlatma Strateji Belirleme
İşe Alma ve Örgütlemeye Yapıyı Temin Etme İşe Yerleştirme Kural ve Prosedürler Belirleme	Kişileri Yönlendirme İletişim Hedefleri Bağlılık Arama Gruplar ve Koalisyonlar Oluşturma
Kontrol Etme ve Sorun Çözme Teşvik Geliştirme Yaratıcı Çözümler Üretme Düzelten Eylemler Yapma	Motive Etme İlham Verme ve Dinamikleştirme Astları Güçlendirme Karşılanmayan İhtiyaçları Giderme

Kaynak: Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*. (3.b.) New Delhi, Sage Publications

Hem yönetimi liderlikten hem de yöneticiyi liderden ayırabilmek için nüanslara dikkat etmek önem arz etmektedir. Tablo 2.'de görüldüğü gibi liderlik ve yönetim anlayışı çalışma yaşamındaki durumlara farklı perspektiflerden yaklaşmaktadır. Yönetici ve lider arasındaki farklılıklar ise Tablo 3.'te gösterilmeye çalışılmıştır.

Yöneticinin olanı devam ettirme yoluna gittiği sürede lider, onu geliştirmek için çaba gösterir. Yönetici sisteme ve ait olduğu yapıya odaklanırken, lider insanlara odaklanır. Yönetici olanla idare etmeyi tercih ederken, lider yeniliklere açıktır. Yönetici denetim ve kontrol yoluyla iç işleyişe düzen getirmeye çalışırken, lider güven teşvik ederek yapıyı güçlendirir. Yönetici olan düzenle yoluna devam etmeyi tercih ederken, lider düzeni zorlayarak çaba sarf eder. Yönetici yapılmış kıyaslama veya taklit yoluyla adapte ederken, lider yeniye arar ve ortaya çıkarmaya çalışır. Yönetici yakın zamana odaklanıp plan yaparken, lider uzun vadeli bir vizyonla çalışır. Yönetici nasıl ve ne zaman sorularına cevap ararken, lider ne ve niçin sorularına yanıt bulmaya çalışır.

Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapılara odaklanır	İnsanlara odaklanır
İdare eder	Yenilik yapar
Kontrol eder	Güven teşvik eder
Var olan düzeni kabul eder	Düzeni zorlar
Taklit eder	Yeniye ortaya çıkarır
Kısa dönemli	Uzun vadeli yaklaşıma sahiptir
Nasıl ve ne zaman	Ne ve niçin sorularını sorar

Kaynak: Bennis, W ve Goldsmith, J. (1997) Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader, Massachusetts, Addison Wesley

IV- LİDERLİK TEORİLERİ

20.yy'ın başlarından itibaren yapılan liderlik araştırmaları neticesinde günümüze kadar çeşitli teoriler geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen teorileri sınıflandırmak için en geçerli yollardan birisi de en çok vurgulanan değişkenleri tespit etmekten geçer. Liderliğin etkinliğini belirlemekle ilişkili değişkenler üç ana grupta

toplanabilir. Detaylı olarak Tablo 4.'te verilen bu değişkenler; Liderin Karakteristiği, takipçinin karakteristiği ve durumun karakteristiği olarak sıralanabilir (Yukl, 2002).

Tablo 4. Liderlik Teorilerindeki Anahtar Değişkenler

Liderin Karakteristiği	Takipçinin Karakteristiği	Durumun Karakteristiği
Nitelikler	Nitelikler	Örgütsel birimin türü
Kendine güven ve optimistlik	Kendine güven ve optimistlik	Birimin boyutu
Yetenek ve uzmanlık	Yetenek ve uzmanlık	Konumsal güç ve yetki
Tutumlar	Lidere Güven	Görev yapısı ve karışıklığı
Bütünleştirme ve etik	Göreve bağlılık ve çaba	Görev bağımsızlığı
Etkileme yöntemleri	İş ve liderden duyulan tatmin	Çevresel belirsizlikler
		Dışsal bağımlılıklar

Kaynak: Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Bu karakteristikleri göz önüne alarak geliştirilen teorilerden özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar bu kısımda ele alınmaya çalışılacaktır.

A- ÖZELLİKLER TEORİSİ

M.Ö. 450-1940 yılları arasında bireysel nitelikler çoğu zamanda ön planda tutulmaktaydı. Bu zaman zarfında özellikler (trait) yaklaşımının geçerli olduğu söylenebilir (Zel, 2001). Bu dönem içerisinde liderliğin doğuştan gelme bir özellik olduğu ve kişinin nitelikleriyle belli olabileceği düşünülmekteydi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Tarih boyunca Napolyon, Gandhi, Lincoln gibi liderler özellikleri ile ön planda olup örnek liderler olarak gösterildiler. Bu gibi etkin liderlerden yola çıkarak araştırmacılar, liderleri lider olmayanlardan ayırmaya çalıştılar. Gerek grup gözlemleri, gerek oylamalar gerekse analizlerle bu süreçte araştırmacıların kullandığı teknikler oldu (Ivancevic vd., 2005).

Bu yaklaşımın temeli “Lider olunmaz, Lider doğulur” anlayışına dayanıyordu ve “Büyük Adam Teorisi” (Great Man Theory) olarak da anılmaktaydı. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) özellikler teorisi araştırmalarının lider özelliklerini fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikler olarak dört grup altında topladığını ve ancak bu özelliklerin dengeli bir

bileşiminin etkili bir liderliği beraberinde getirebileceği görüşünün hakim olduğunu belirtmişlerdir.

-Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb.

-Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.

-Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.

-Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, arkadaşlık, dışa dönük kişilik, kendini kabul ettirme vb.

Bernard Bass ise etkin liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri Tablo 5'te görüldüğü gibi zeka, kişilik ve yetenekler olmak üzere üç ana başlıkta toplamıştır (Ivancevich vd., 2005).

Tablo 5: Etkin Liderlik ile İlişkilendirilen Nitelikler

Zeka	Kişilik	Yetenekler
Doğru Düşünüp Karar Verme	Uyumluluk	İşbirliği Yapabilme
Kararlılık	Uyanıklık	Popülerlik ve Prestij
Bilgi	Yaratıcılık	Sosyallik
Akıcı Konuşma	Kişisel Bütünlük	Sosyal katılım
	Kendine Güven	Diplomasi
	Duygusal Denge ve Kontrol	
	Bağımsızlık	

Kaynak: Ivancevich, J. M., Konppaske, R., ve Matteson, M. T. (2005). *Organizational Behavior and Management* (7.b.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Tüm bu sayılan özelliklere rağmen özellikler yaklaşımının liderliği açıklamak için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Özellikle durumsal ve davranışsal faktörler göz ardı edilmiştir. Bu özelliklerin liderin etkinliğini arttırdığı düşünülse de, doğru eylemleri yapmak ve her durum için doğru eylemi tespit edebilmek çok önemlidir (Robbins, 2003, s.131).

B- DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Özellikler yaklaşımının başarılı bulunmamasının ardından araştırmacılar liderlerin davranışlarına yönelmeye başlamışlardır. 1940 ve 1960'lı yıllar arasında sürdürülen araştırmalar performansı esas alır ve özellikler yaklaşımının aksine davranışlar dikkate alınmıştır (Ivancevich vd., 2005).

Davranışsal liderlik yaklaşımları iki genel kategoride ele alınabilir. Birincisi yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdiklerine, tipik eylem düzenlerine, sorumluluk ve işlevlerine odaklanan araştırmalardır. Diğeri ise etkin lider davranışlarını belirlemekle özel olarak ilgilenen araştırmalardır (Yukl, 2002). Devam eden bölümde araştırmalardan, *Ohio State Üniversitesi Çalışmaları*, *Michigan Üniversitesi Çalışmaları* ve *Likert'in Sistem Modeli*, ayrıca *Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Modeli* üzerinde durulacaktır.

1- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1940'lı yılların sonunda başlayan bu çalışmalar Ralph Stogdill yönetiminde Ohio State Üniversitesinde sürdürülmüştür. Araştırmacılar oluşturdukları 1800 liderlik davranışından oluşan listeyi 150 davranışa indirmişler ve ardından bir anket formu oluşturup endüstri ve askeri alanlarda uygulamaya geçmişlerdir (Schermerhorn vd., 2010; Yukl, 2002).

Toplanan verilerin ardından uygulanan faktör analizleri neticesinde astların amirlerinin davranışlarını iki genel kategoride değerlendirdiği ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki ilişkiye yönelik davranışlar (consideration) ikincisi ise yapıya yönelik davranışlardır (initiating structure).

İlişkiye yönelik davranışlar, kişinin iş ilişkilerinde sergilediği karşılıklı güven duygusu, çalışanların fikirlerine ve duygularına saygı gösterme gibi tutumlarından oluşur. Bu tip lideri arkadaşça yaklaşan, kişisel sorunlarda çalışanlara yardım eden ve herkese eşit davranan bir kişi olarak tanımlayabiliriz. Yapıya yönelik davranışlar ise liderin kendi rolünü ve çalışanların rollerini belirli olan amaçlara ulaşmak için yapılandırıp tanımlaması olarak ifade edilebilir. İşleri, iş ilişkilerini ve amaçları organize etmek gibi davranışları içerir (Robbins, 2003).

İLİŞKİYE YÖNELİK DAVRANIŞLAR ↑	2	1
	İlişkiye yönelik davranışlar Yüksek	İlişkiye yönelik davranışlar Yüksek
	Yapıya yönelik davranışlar Düşük	Yapıya yönelik davranışlar Yüksek
	3	4
	İlişkiye yönelik davranışlar Düşük	İlişkiye yönelik davranışlar Düşük
	Yapıya yönelik davranışlar Düşük	Yapıya yönelik davranışlar Yüksek
	→ YAPIYA YÖNELİK DAVRANIŞLAR	

Şekil 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Sonuçları

Kaynak: Bolat T. vd., (2009) Yönetim ve Organizasyon, 2.b. Ankara Detay Yayıncılık

Şekil 1.'de görüldüğü gibi araştırmalar neticesinde dört ayrı liderlik tarzı meydana gelmiştir. Ohio State Üniversitesi araştırmalarının genel olarak ortaya koyduğu bazı sonuçlar aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır (Zel, 2001).

-Grubun beklentisi otoriter liderlik yönünde ise bu tarz liderliğin uygulanması gerekir.

-Eğer grup az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıya yönelik davranışlarına tepkiyle yaklaşabilir.

-İşin teknolojiye dayalı olarak detaylı olması ve kısıtlı zaman faktörü, herkese ilgi göstermeye çalışan lideri başarısız kılar.

-İşin niteliği kişilerin ve grubun öz-gerçekleştirmesini önler durumda ise bu şekilde güdüleme fayda etmeyecektir.

-Ast üst ilişkisi zayıf ise otoriter liderlik uygulanacaktır.

-Çalışanların ilişkileri fazla ise liderden anlayış beklentileri artacaktır.

-Lider ilişkiye yönelik davranışlarını arttırdıkça çalışan devir hızı ve devamsızlık düşecektir.

-Lider yapıya yönelik davranışları arttırdıkça grup üyelerinin performansı yükselir.

2- Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezinde yürütülen liderlik çalışmaları Ohio State Üniversitesindeki çalışmalarla neredeyse aynı zamanlarda yapılmıştır ve aynı amaçlara sahiptir. Bu amaçlar liderlerin davranışsal karakteristiklerinin performans verimliliğiyle olan ilişkilerinin belirlenmesidir (Robbins vd., 2009:424).

Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de düşük ve yüksek performans gösteren çeşitli gruplarla yapılan görüşmeler sonunda araştırmacılar iki farklı temel liderlik davranışını ortaya çıkarmışlardır. Bunlarda birincisi çalışan merkezli lider davranışı olup ikincisi ise üretim merkezli lider davranışdır (Schermerhorn vd., 2010:308).

Çalışan merkezli liderler astların mutluluğuna önem veren, onları karar alma mekanizmalarına dahil eden ve inisiyatif almalarını sağlayarak verimliliği arttıran liderlerdir. Üretim odaklı liderler ise daha çok performans üzerinde duran, yasal güçlerini kullanarak işlerin doğru şekilde yürümesini sağlayan liderler olarak tanımlanabilir (Sökmen, 2010:120). Sonuçlara ulaşılırken araştırmaların dört ayrı faktöre dayandırıldığı bilinmektedir (Zel, 2001:104).

-Destek: Gruptaki bireylerin şahsi duygularına verilen önem ve onların değerlerini arttıran davranışlar.

-Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında karşılıklı tatmin sağlayan yakın ilişkilerin gelişimini destekleyen davranışlar.

-Amaçın vurgulanması: Grubun amaçlarına ulaşması ve performanslarının yüksek olması için güdüleyici davranışlar.

-İşi kolaylaştırma: Ekipman ve teknik bilgi sağlayarak, nihai amaçlara ulaşmak için yardımcı davranışlar.

Çalışmaların diğer bir sonucu ise yüksek performans gösteren grupların liderlerinin uzaktan denetlendiği ve aynı şekilde kendilerinin de astlarını uzaktan denetlediğidir. Bu liderlerin üretim merkezli değil çalışan merkezli davranış sergiledikleri belirtilmiştir (Bolat vd., 2009:174).

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarının ardından çalışmayı biraz daha ilerleterek "*Sistem Modeli*" adını verdiği bir çalışma gerçekleştirdiği bilinmektedir. Bu modelde dört ayrı sistem bulunmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997:611).

Sistem 1: Sömürücü Otokratik Lider

- Astlara güveni yoktur.
- Kararlarını empoze eder asla yetki devretmez.
- Tehtidle motive eder.
- Astları çok az iletişim kurar ve ekip işine dahil etmez

Sistem 2: İyiliksever Otoriter Lider

- Astlara karşı yüzeysel bir güveni vardır.
- Kararlarını empoze eder asla yetki devretmez.
- Ödülle motive eder.
- Bazen astları sorunların çözümüne ortak eder. Babacandır.

Sistem 3: Katılımcı Lider

- Astlara karşı henüz tam olmayan bir güven besler.
- Astları dinler ama karar alma sürecini kontrol eder.
- Ödülle ve işe dahil ederek motive eder.
- Astların düşünce ve fikirlerini yapıcı olarak kullanır.

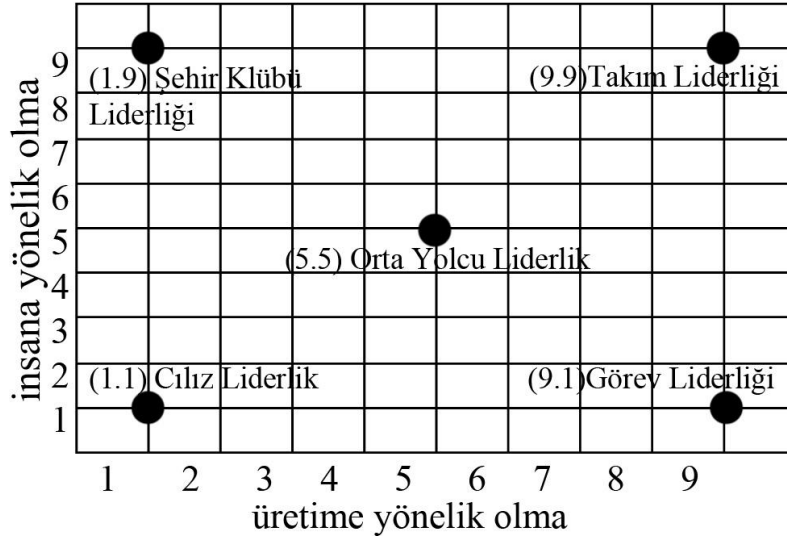
Sistem 4: Demokratik Lider

- Astlara olan güveni tamdır.
- Astların kendilerinin karar almalarına izin verir.
- Katılımla gelen kazanımlarda ödülle motive eder.
- Fikir ve düşüncelerini paylaşır.

Likert'in Sistem Modeline göre etkin liderler genel olarak üçüncü ve dördüncü sistemi benimseyen liderlerdir. Bu sistemler temel olarak güvene, çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarına odaklanmaya dayanmaktadır. Sonucunda ise çalışanların daha verimli oldukları gözlenmiştir. Birinci ve ikinci sistemde ise çalışanların üretimleri düşmekte ve faydaları azalmaktadır (Zel, 2001:111; Sökmen, 2010:121).

3- Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi

Tektaş Üniversitesi'nden Robert Blake and Jane Mouton tarafından Ohio State Üniversitesi çalışmalarının boyutlarına dayandırılarak yönetim kafesi modeli (Managerial Grid) geliştirilmiştir. Bu modelde yine benzer olarak "insana yönelik olma" ve "üretime yönelik olma" gibi iki farklı tarz belirlenmiştir (Daft, 2007:308; Robbins vd., 2009:424).



Şekil 2 :Yönetim Kafesi Modeli

Kaynak: Daft, R. L. (2007). Management. California: South-Western College Pub.

Şekil 2’de gösterildiği gibi Blake ve Mouton tarafından bu modelde beş farklı liderlik tarzı tespit edilmiştir (Daft, 2007:497; Sökmen, 2010; Bolat vd. 2009). Bu tarzlar aşağıda detaylı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

-*Cılız Liderlik (1.1)*: Bu tarz liderlikte hem üretime yönelik olma hem de insana yönelik olma seviyeleri en düşük düzeydedir. İşlerin verimliliği ve astların tatmini için hiç çaba sarf edilmemektedir. Bu noktada yöneticinin sadece koltuğunu korumak adına minimum gayretle çalıştığı söylenebilir. Sorunlar genelde yok sayılır, gerekli çözümler ya ertelenir ya da uygulamaya konmaz.

-*Şehir Kulübü Liderliği (1.9)*: Bu tarzda ise insana yönelik olma durumu en üst seviyede olup üretime yönelik olma durumu en alt seviyededir. Yani sadece kişiler arası ilişkiler ve astların tatmini ön planda tutulmaktadır. Karar alma sürecinde sorgusuz olarak inisiyatifler yeterli bulunur ve eleştirilmez. Bu tarz ile örgütsel başarı sağlamanın pek mümkün olmadığı genel olarak belirtilir.

-*Görev Liderliği (9.1)*: Bu kez de üretime yönelik olma en üst seviyelerde görülürken insana yönelik olmanın en alt seviyede olduğunu görmekteyiz. Üretime tam anlamıyla konsantre olan lider tüm gücünü ve yetkisini verimliliği maksimize etmek için kullanır ve şartları buna göre düzenler. Astların fikirleri ve tatmin durumlarının hiç bir önemi yoktur. Lider sadece kendi düşüncelerini empoze ederek uygulamaya yönelir.

-*Orta Yolcu Liderlik (5.5)*: Lider olanı muhafaza etmek amacıyla her yöne eşit mesafede durur. Genel amacı hiç bir şeye zarar gelmeden kendi yerini garantilemektir. Ne üretimin ne de insana verilen önemin yüksek seviyelere çıkması beklenemez.

-*Takım Liderliği (9.9)*: Bu liderlik tarzında lider hem insana yönelik hem de üretime yönelik tutumlarında maksimum ilgiyi gösterir. İşe alım sürecinden itibaren adanmış kişilerle çalışmayı tercih eden bu lider tipi karar alma sürecine de astları dahil ederek motivasyonlarını yüksek tutar. Verimliliğin de çok önemli olduğu düşünülerek örgütsel başarının yüksek seviyelere çıkarılması ve insanların ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması hedeflenir (Daft, 2007:497; Sökmen, 2010; Bolat vd. 2009).

Yönetim kafesi modelinin en etkili liderlik tarzının Takım Liderliği (9.9) olduğu söylenebilir. Diğer dört tarza göre hem insana hem de üretime verilen önemin en yüksek seviyede bir arada olması bu tarzın etkinliğini arttırmaktadır.

C- DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorileri liderlik durumlarının dinamiklerini daha iyi anlamamıza yardım etmişlerdir. Özellikler teorisinde liderlerin kişisel karakteristiklerinin başarı için önemli olduğunu belirlenmiştir. Muhakkak ki belli karakteristikler bazı durumlarda başarı getirebilir ancak aynı karakteristiklerin farklı durumlarda önemsiz kalabileceği hatta başarısızlık yaratabileceği söylenebilir. Yine aynı şekilde belli davranışlar bazı liderlik durumlarında önemli olsa da farklı durumlarda sorun yaratabilir (Ivancevich vd., 2005:497).

Bu teorilerin liderlikle ilgili önerdiklerinin tam olarak yeterli olmadığı anlaşıldıktan sonra durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Durumsal yaklaşımlarda içeriksel faktörlerin liderlik sürecine etkisi tartışılır. En önemli durumsal değişkenler takipçilerin karakteristikleri, liderin ekibi tarafından sergilenen işin doğası, örgütün türü ve çevresel faktörlerin yapısı olarak sayılabilir. Durumsal yaklaşımların iki ana alt kategorisi bulunmaktadır. Birincisi liderlik süreçlerinin farklı örgüt yapılarında ve yönetim seviyelerinde ne derecede aynı veya farklı olduğunu keşfetmek, ikincisi ise lider nitelikleri ile lider verimliliği arasındaki ilişkiyi etkileyen durumların boyutlarını belirlemektir (Yukl, 2002:13).

Bu aşamada durumsal liderlik teorilerinden Fiedler'in etkin liderlik modeli, Evan ve House'un Yol-Amaç teorisi, Vroom-Yetton normatif liderlik kuramı , Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi anlatılmaya çalışılacaktır.

1- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Liderlik çalışmalarında durumsallık yaklaşımını ilk olarak kullanan kişi Fred Fiedler'dir (Sökmen, 2010:127). Yüzlerce grup üzerinde yirmi iki yıl süren çalışmalar hem pek çok eleştiri , hem de pek çok destekle karşılaşmıştır. Her şeye rağmen bu çalışmalar liderlik literatürü için çok önemli bir kazanım olarak bilinmektedir (Ivancevich vd., 2005:499).

Fiedler öncelikle “*En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı*” (LPC - Least Preferred Co-worker) olarak bilinen bir ölçek oluşturmuştur. Bu ölçek sayesinde kişinin görev odaklı ya da ilişki odaklı olduğunu anlamaya çalışmıştır. Onaltı değişken sekizli ölçekler sayesinde değerlendirilmiştir (Robbins, 2003:406; Bolat vd., 2009:185).

Tablo 6. En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği

1-Hoş/Nahoş	9-Geçimsiz/Uyumlu
2-Kasvetli/Neşeli	10-Reddeden/Kabul Eden
3-Yardımsaver/Sinir Bozucu	11-Hevessiz/Hevesli
4- Gergin/Rahat	12-Mesafeli/Yakın
5-Kendine Güvenen/Kararsız	13-Soğuk/Sıcak
6-Dostane/Düşmanca	14-Etkili/Etkisiz
7-İşbirlikçi/İşbirlikçi olmayan	15-Açık/Korumalı
8-Destekçi/Köstekçi	16-Sıkıcı/İlginç

Kaynak: Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. (1997). Organizational Behaviour: An Introductory Text (3.b.). New York: Prentice Hall.

Fiedler'e göre en az tercih edilen iş arkadaşı ölçeği ve verimlilik “durumsal kontrol” olarak tabir ettiği komplike durumsal değişkene bağlıdır. Yani liderin astları üzerinde ne kadar kontrolü olduğu önemlidir. Üç farklı nokta burada ele alınmaktadır (Yukl, 2002:209).

Lider-Üye İlişkisi: Liderin astlardan ne kadar destek ve bağlılık gördüğü ayrıca ilişkilerindeki işbirliği ve dostça tavırların boyutu.

Konumsal Güç: Liderin astların performansını değerlendirme, ödül ve ceza yetkisi.

Görev Yapısı: Görevleri tamamlamak için gerekli standart işlem prosedürlerinin varlığı, bitmiş ürün veya hizmetle ilgili detaylı tanımlamalar ve işin ne kadar iyi yapıldığına dair objektif göstergeler.

Bu noktalar dikkate alındığında ise bir liderin çalışması gereken üç farklı durum ortaya çıkmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997:616).

Durum 1:

- Görev yüksek seviyede yapılandırılmıştır.
- Liderin konumsal gücü yüksektir.
- Astar liderleri ile olan ilişkilerinin iyi olduğunu hissederler.

Bu uygun şartlar durumunda görev odaklı liderler iyi sonuçlar alırken, ilişki odaklı liderlerin zayıf neticelerle karşılaştığı vurgulanmıştır.

Durum 2:

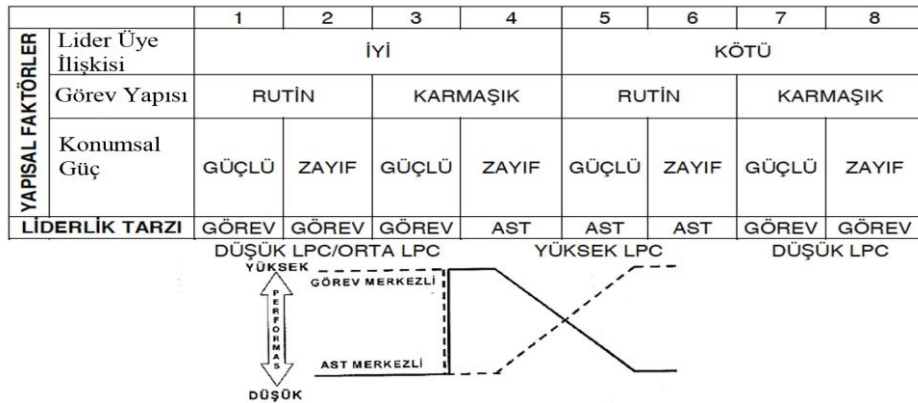
- Görev yapılandırılmamıştır.
- Liderin konumsal gücü düşüktür.
- Astar liderle ilişkilerinin orta seviyede olduğunu hissederler.

İlişki odaklı liderler bu ortalama uygunlukta olan durumda iyi sonuçlar alırken, görev odaklı liderlerin sonuç almada zayıf kaldığı belirtilmiştir.

Durum 3:

- Görev yapılandırılmamıştır.
- Liderin konumsal gücü düşüktür.
- Astar liderle olan ilişkilerinin zayıf olduğunu hissederler.

Bu son uygun olmayan durumda ise görev odaklı liderlerin ilişki odaklı liderlere göre daha iyi sonuçlar alabildiği tespit edilmiştir.



Şekil 3. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Kaynak: Daft, R. L. (2007). Management. California: South-Western College Pub.

Bu teori üzerine günümüze kadar çeşitli eleştiriler yapılmış ve Fiedler de bunlara cevaplar vermiştir. Modelin geçerliliğine yönelik tartışmalar, ilgi zamanla azalsa da devam etmiştir. En eski durumsal teorilerden biri olarak literatüre yaptığı en büyük katkı, durumsal faktörlere olan ilginin cesaretlendirilmesi olabilir (Yukl, 2002:212).

2- House'un Yol-Amaç Teorisi (Path Goal Theory)

Robert House ve Martin Evans tarafından birbirlerinden habersiz olarak aynı zamanlarda 1970'lerin başında geliştirilen Yol-Amaç Teorisi temel olarak Vroom'un güdüleme hakkındaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır (Bolat, 2009:187; Sökmen, 2010:131; House ve Mitchell, 2002:259). House, teorisinin adını liderin esas işlevinin arzu edilen amaçlara ulaşmak için gidilecek "yolu" temizlemekten geçtiği düşüncesine dayandırmıştır. Teori ise dört tipik liderlik davranışının üzerine kuruludur (Buchanan ve Huczynski, 1997:618).

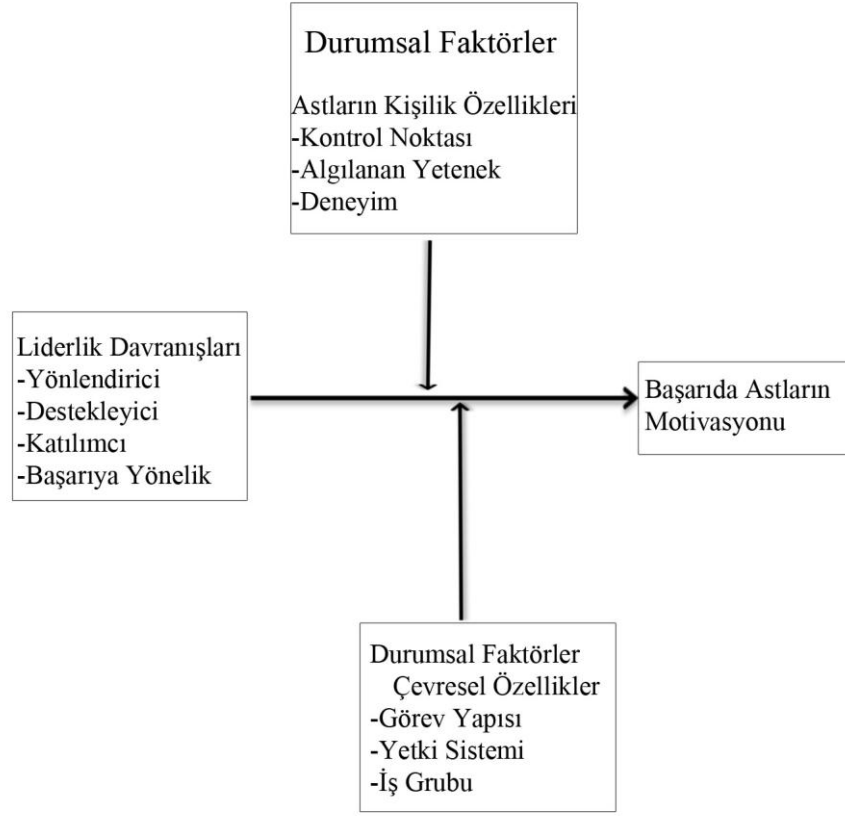
-Yönlendirici: Lider burada işteki performansına odaklanır, performans beklentilerini açığa kavuşturur ve rolleri grup üyelerine dağıtır.

-Destekleyici: Lider çalışanların ihtiyaçlarını düşünür, açıktır, sıcakkanlıdır, yaklaşılabilir. Çalışanlara eşit şekilde davranır.

-Katılımcı: Lider aktif olarak çalışanlara danışır. Karar almadan önce önerileri ve fikirleri dikkate alır.

-Başarı odaklı: Her zaman en yüksek performansa vurgu yapar. Yüksek hedefler belirler. Çalışanların beklentilere ulaşacak yüksek yeteneklerine güvendiğini belli eder.

Şekil 4'te görüldüğü gibi Yol-Amaç teorisi liderlik davranışı ile sonuç arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek iki farklı kategoride durumsal değişkenler önerir. Bu kategorilerden ilki görev yapısı, yetki sistemi ve iş grubundan oluşan çevresel faktörlerdir. İkincisi ise kontrol noktası, deneyim ve algılanan yetenekten oluşan astların kişisel karakteristikleridir. Eğer takipçi-çalışan çıktılarını yükseltmek hedefleniyorsa; burada liderlik davranışını belirleyen çevresel faktörler olur. Lider davranışı ve çevresel faktörlerin nasıl yorumlandığında ise belirleyici olan, astların kişisel karakteristikleridir (Robbins vd., 2009:431).



Şekil 4. Yol-Amaç Teorisi

Kaynak: Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış (4.b.). Bursa: Ekin Yayınevi.

Bu noktada modelden çıkarılacak bazı öngörülerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Robbins, 2003:138; Schermerhorn vd., 2010:314).

-Yönlendirici Liderlik, eğer görevler belirsiz ve stresli ise, iyi yapılanmış görevlerde olduğundan daha fazla tatmine sebebiyet verir.

-Destekleyici Liderlik, çalışanların görevleri yapılanmışsa yüksek performans ve tatmine yol açar.

-Katılımcı Liderlik eğer çalışanlar içsel kontrol odağına sahipse daha çok tatmin yaratır.

-Başarı Odaklı Liderlik çalışanların beklentilerini yükseltir ve bu çaba da görevler belirsiz olduğunda yüksek performans doğurur.

House liderlik davranışlarının astların tatmini ve motivasyonu üzerindeki etkilerini anlamak üzere geliştirdikleri teorinin sayılı çalışmada ampirik olarak test edildiğini ve destek aldığını ancak bazı noktalarda revize önerilerinin de geldiğini belirtmiştir (House ve Mitchell, 2002:266). Özellikle bu teoride ve genel olarak bu zamana kadar geliştirilen

teorilerde takipçiler çok fazla dikkate alınmamıştır (Robbins vd., 2009:432). House teorisinde bir adım öteye gittiğini ve hangi liderlik tarzının hangi duruma göre verimli olduğunu önerdikten sonra neden verimli olduğunu savunmuştur (House ve Mitchell, 2002:270). Uygulamada ise Yol-Amaç Teorisi iki farklı öneriyle gelmektedir. Birincisi eğitimle liderlik davranışının duruma uyacak şekilde değiştirilebileceği, ikincisi ise içinde bulunulan durumu tanımlamanın ve gerektiğinde durumun nasıl değiştirileceğinin öğretilebilmesidir (Schermerhorn vd., 2010:315).

3- Vroom-Yetton-Jago Liderlik Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen kuram yine Victor Vroom ve Art Jago tarafından güncellenmiştir. Karar verme süreci üzerine yoğunlaşan bu modele aynı zamanda “karar ağacı modeli” de denmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:320; Bolat vd., 2009:200).

Model beş çeşit karar verme biçimi ve yedi durumsal soru önermektedir (Vroom, 2002:280; Zel, 2001:129).

-*Otokratik 1 (A1)*: Yönetici o an için mevcut bilgiye dayanarak sorunu kendi çözer.

-*Otokratik 2 (A2)*: Yönetici kendisi karar vermeden önce astlardan spesifik bilgileri ister.

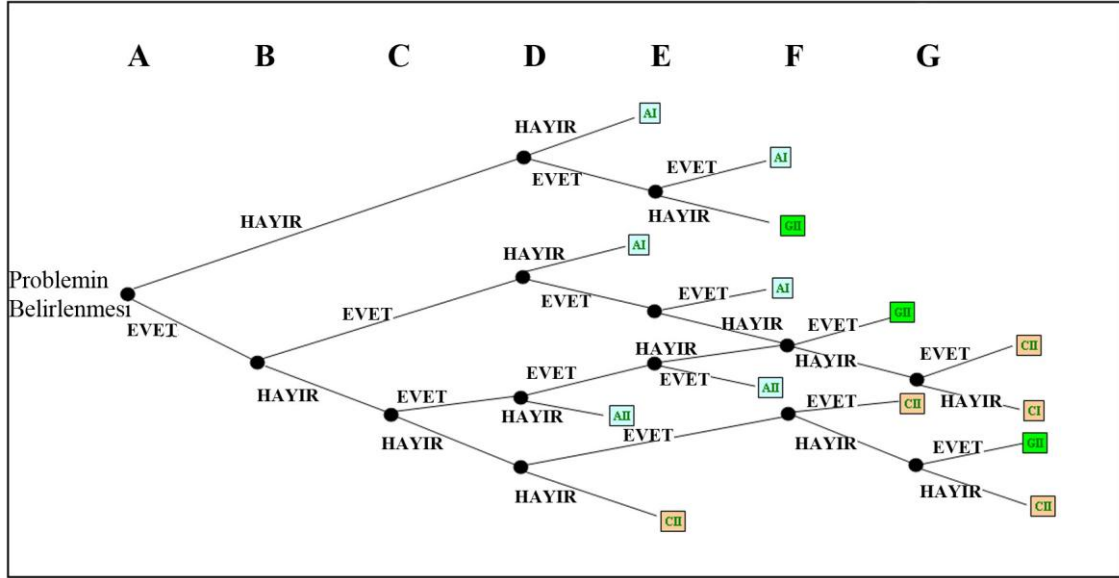
-*Danışmacı 1 (C1)*: Yönetici sorunları ilgili olan astlarla bireysel olarak paylaşır, onların fikir ve önerilerini alarak karar verir.

-*Danışmacı 2 (C2)*: Bu sefer yönetici astların grup olarak fikir ve önerilerini alır ve ona göre karar verir.

-*Grup 2 (G2)*: Son olarak bu durumda yönetici bir grup toplantısı başkanı gibi tüm fikirlerin tartışıldığı bir ortam yaratır ve ortak karar alınmasını sağlar.

Modele göre lider durumlara ait yedi farklı soruyla problemleri analiz edebilir. Sorulara verilen evet veya hayır cevaplarıyla lider beş karar verme biçiminden birini tercih edebilir. Karar verme stratejisi burada çok önem teşkil etmektedir. Bunları değerlendirirken üç temel kriter göz önüne alınır. Bunlar; kararın niteliği, astların kararı benimsemesi ve zamanlamadır (Bolat vd., 2009:201). Şekil 5’te görüldüğü üzere lider sonuca ulaşana kadar karar ağacını izler ve nihayetinde ne yapacağı belli olur.

- A-Problemin niteliklerle ilgili bir gereksinimi var mı?
 B-Yüksek nitelikte bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
 C-Problem belirgin yapılanmış mı?
 D-Astların kararları kabul etmesi çözüm için önemli mi?
 E-Eğer kararı kendim verecek olursam, astlar tarafından kabul edileceğinden emin miyim?
 F-Astlar bu problemin çözümünde örgütsel amaçları benimsiyorlar mı?
 G-Seçilen çözümlerde astlar arasında çatışma çıkması muhtemel mi?



Şekil 5. Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı

Kaynak: Vroom, V. H. (2002). "Can Leaders Learn to Lead". R. P. VECCHIO içinde, Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations (3.b., s. 278-291). Indiana: Indiana University s.280

Vroom daha sonra kaleme aldığı bir makalesinde liderlerin daha etkili olmayı öğrenebileceğini ve bu etkili olma durumunun ancak liderlik tarzları ile durumun getirdiklerinin uyuşması halinde gerçekleşeceğini belirtmiştir. Yine geliştirdikleri teori ile ilgili olarak; "İleriki zamanda eğer bu teori ve bizler anılacaksa; bunun nedeni bulduğumuz spesifik çözümler değil, ortaya çıkarmış olduğumuz sorular olacaktır" demiştir (Vroom, 2002:291).

4- Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen bu teori büyük ölçüde Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Modelinden yararlanılarak ortaya çıkarılmıştır (Bolat vd., 2009:195). Durumsal Liderlik Teorisi (Situational Leadership Theory) olarak da bilinen bu teorinin yönetim gelişim uzmanları

tarafından oldukça desteklendiği ve Fortune 500’de yer alan neredeyse dörtyüz şirketin liderlik eğitim programlarına modeli dahil ettiği bilinmektedir (Robbins vd., 2009:429). Vecchio (2002)’ya göre çok geniş çevrelerce bilinen bu teori yeterince araştırmaya konu olmamıştır.

Bu kuram, takipçilerin üzerine odaklanır ve temel olarak yine iki davranış tarzı üzerine yoğunlaştığı söylenebilir (Özkalp ve Kirel, 2010:323).

-*Görev odaklı davranışlar*: Lider rolleri tanımlayıp çalışanları organize eder. Çalışanlarına neyi, nasıl nerede, ne zaman, kimin yapması gerektiğini aktarır.

-*İlişki odaklı davranışlar*: Liderin çalışanlarla yakın kişisel ilişkide olduğu söylenebilir. İletişim açıktır ve genelde lider çalışanları dinler, teşvik eder ve destek verir.

Hersey ve Blanchard Ohio State Üniversitesi çalışmalarından ve bu temel iki davranıştan hareketle yöneticiler için dört liderlik tarzı belirlemiştir (Ivancevich vd., 2005:504).

-*T1 Söyleyen (Telling)*: Lider işi yapmak için gerekli rolleri tanımlar ve çalışanlarına neyi, nerede, nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiğini söyler. Bu liderin görev odaklı yanı yüksek, ilişki odaklı yanı düşüktür.

-*T2 Satan (Selling)*: Lider çalışanlarına yapılmış talimatları verir ama aynı zamanda destekler. Bu lider tipinin hem görev odaklı yanı hem de ilişki odaklı yanı yüksektir.

-*T3 Katılımcı (Participating)*: Lider ve çalışanları yüksek kalitede iş çıkarmak için karar alırken beraber hareket ederler. Bu liderlerin görev odaklı yanı düşük, ilişki odaklı yanları ise yüksek olur.

-*T4 Yetkilendiren (Delegating)*: Lider, çalışanlarına çok az belirgin olan kapalı talimatlar verir ve kişisel destek vermez. Bu tip liderlerin hem görev odaklı yanları düşük hem de ilişki odaklı yanları düşüktür.

Bu modelde özellikle öne çıkan yaklaşım ise takipçilerin olgunluk derecesi-hazır olma durumu (maturity) olarak vurgulanan kavramın kullanılmasıdır. Olgunluğun anlamını “kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri” olarak tanımlarlar (Özkalp ve Kirel, 2010:324). Çalışanların olgunluk düzeylerini ise Tablo 7’de verilen on farklı değişken belirlemektedir (Zel, 2001:122).

Tablo 7. Çalışanların Olgunluk Düzeyini Belirleyen Değişkenler

-Uzmanlık	-Kişilik özellikleri
-Yaşantı	-Kurumdaki bağımsızlık seviyeleri
-Yeterlilik	-Lideri algılama tarzları
-İş bilgisi	-Özelliklerinin seviyesi
-Makam	-Liderden beklentiler

Kaynak: Zel, U. (2001) Kişilik ve Liderlik, Seçkin, Ankara

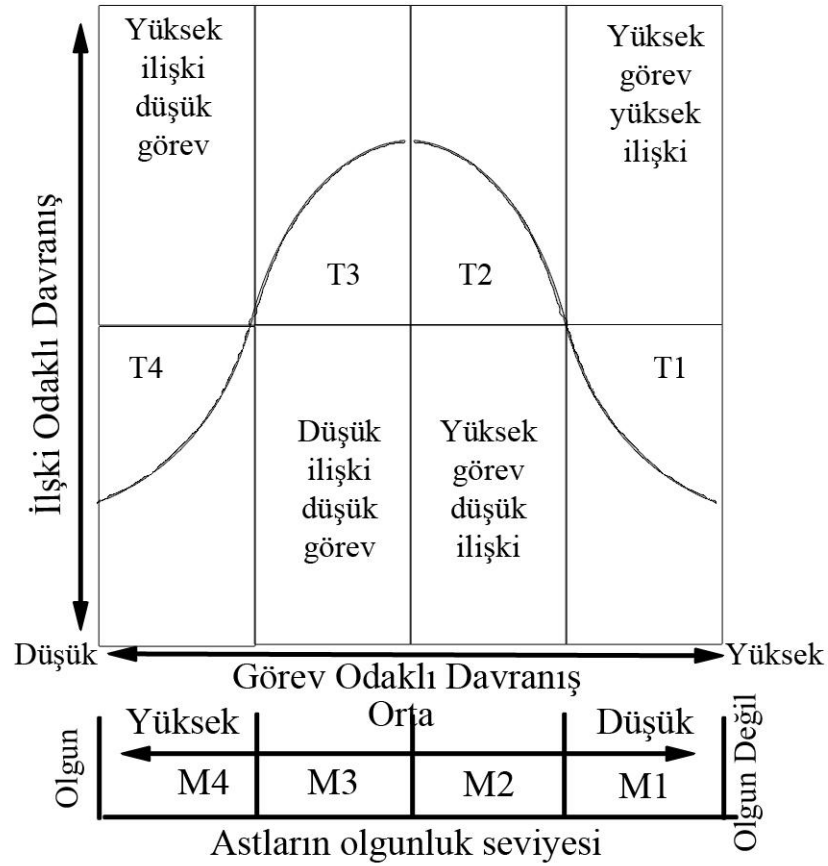
Hersey ve Blanchard bu değişkenlerin ışığında dört tür olgunluk düzeyinden bahsetmiştir (Hughes vd., 1998:143; Bolat vd., 2009:197; Hersey ve Blanchard, 1977:162).

-M1 Olgunluk Düzeyi 1: Çalışanın işe özgü veya psikolojik olgunluğu çok düşük seviyelerdedir. Bilgi ve becerisi az olan bu kişilerin motivasyonları da düşük olur.

-M2 Olgunluk Düzeyi 2: Çalışanın yeteneklerinin kısıtlı olduğu ancak bir iş yapmak için heves ve motivasyonlarının yüksek olduğu durumdur.

-M3 Olgunluk Düzeyi 3: Bu durumda ise çalışanın gerekli yetenekleri mevcutken işi yapmak için ihtiyaç duyulan heves ve motivasyona sahip değildir.

-M4 Olgunluk Düzeyi 4: Çalışanın hem işe özgü hem de psikolojik olgunluğunun yüksek olduğu durumu gösterir. Bu noktada kişinin hem gerekli yeteneklere sahip olduğu hem de istenen heves ve motivasyonu sergilediği söylenebilir.



Şekil 6. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (3.b.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Hersey ve Blanchard (1977), geliştirmiş oldukları teorinin en önemli katkılarından birinin durumsal liderlik modelinden önceki araştırmaların anlaşılması için bir yol açması olduğunu söylemişlerdir. Çok fazla firma tarafından eğitimlerinde kullanılmasına ve önerilmesine rağmen modelin test edildiği çok fazla sistematik çalışma bulunmamaktadır (Ivancevich vd., 2005:506; Schermerhorn vd., 2010:316).

5- Durumsal liderlik teorilerinin karşılaştırılması

Bu bölümde incelenen durumsal liderlik teorilerinin neredeyse tamamı 70'li yıllarda geliştirilmiştir. Her teorinin komplike ve test edilmesi zor olduğu söylenebilir. Hepsi literatüre lider etkinliği ile ilgili önemli katkılar verdiyse de kavramsal olarak bazı eksiklikleri bulunmaktadır (Yukl, 2002:235). Bu eksikliklerden en önemlisinin ise liderlik sürecine dahil edilmeyen takipçi davranışları olduğu belirtilebilir.

Durumsal liderlik teorilerinin benzer yanları olarak, liderliğin dinamiklerine odaklanmalarını, liderlikle ilgili araştırmaları tetiklediklerini ve test edilmeleri zor olduğundan tartışmaya açık olduklarını sıralayabiliriz (Ivancevich vd., 2005:506). Bahsedilen dört önemli durumsal liderlik modelinin karşılaştırması Tablo 8’de ayrıntılı olarak verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 8. Dört nemli Durumsal Liderlik Modelinin Karşılaştırılması

	Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli	Yol-Amaç Teorisi	Vroom-Yetton-Jago Modeli	Hersey-Blanchard Modeli
Liderlik Nitelikleri	Liderler görev ya da ilişki odaklıdır. İş liderin tarzına göre şekillendirilmelidir.	Liderler takipçilerin etkinliğini uygun güdüleme teknikleriyle arttırabilirler.	Liderler bireysel ya da grup kararları alırlar. Beş tip arasından seçilebilir.	Liderler takipçileri temel olarak göreve yönelik davranış veya ilişkiye yönelik davranıştan birini seçerler.
Takipçiler Hakkındaki Varsayımlar	Takipçiler görev yapısına, lider ye ilişkilerine ve konumsal glere dayanarak farklı liderlik tarzı tercih ederler.	Takipçilerin liderin yardımıyla giderilmesi gereken çeşitli ihtiyaçları vardır.	Takipçiler çeşitli derecelerde karar alma sürecine dahil olurlar.	Takipçilerin olgunluk düzeyi uygulanacak liderlik tarzını etkiler.
Lider Etkinliği	Liderin etkinliği evre ve kişilerle olan ilişkilerle belirlenir.	Etkin liderler uygun olan yolu ve davranışları takipçileri için tanımlayanlardır.	Etkin liderler uygun kararları belirler ve takipçilerin sürece yerinde katılımını sağlarlar.	Etkin liderler takipçilerin olgunluk düzeylerine göre yönlendirmeyi, desteklemeyi, delege etmeyi ayarlarlar.
Yapılan Araştırmalar	Yapılan araştırmalarda modelin doğruluğu ile ilgili çelişkili sonuçlar vardır.	Model az sayıda araştırmaya konu olmuştur.	Araştırmalar modelin karışık ve kısıtlı olduğunu söylüyor.	Teorinin tahmin edici gücünü destekleyen yeterli sayıda araştırma bulunmuyor.

Kaynak: Ivancevich, J. M., Konppaske, R. ve Matteson, M. T. (2005). Organizational Behavior and Management (7.b.). New Delhi: Tata McGraw-Hill. s. 507

D- MODERN LİDERLİK PARADİGMALARI

Kültürel, sosyal, teknolojik, örgütsel değişim ve dönüşümlerin hızlı doğası gereği akademisyenler ve uygulamacılar liderlik üzerine yeni çalışmaların ve uygulamaların arayışına girmişlerdir (Nahavandi, 2000:32). Özellikle 1980’lerden sonra liderlik kavramına yönelen ilginin daha da geliştiği dönemlerde liderler dönüştürücü, karizmatik,

ilham veren, ileriye gören gibi ifadelerle anılmaya başlanmıştır (Hartog ve Koopman, 2009:204).

Önceki tüm liderlik teorileri incelendiğinde takipçilere verilen önem ve etik değerler gibi bazı eksikliklerin olduğu tespit edilmiştir. Liderlikle ilgili geliştirilmiş olan özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri liderlerin “iletişimci” kimliğini göz ardı etmişlerdir (Robbins, 2003). Liderlik gurusu olarak bilinen Warren Bennis (1999) etkin liderliğin ancak çalışanın etkin katılımı, adanmışlığı ve işbirliği olduğu takdirde oluşabileceğini belirtir ve çalışanın, yani takipçinin önemine vurgu yapar.

Bu kapsamda Lider üye etkileşimi (Leader Member Exchange-LMX), karizmatik liderlik, dönüşümcü (transformational) - etkileşimci (transactional) ve hizmetkar liderlik teorileri incelenmeye çalışılacaktır.

a- Lider Üye Etkileşimi

Daha önceki liderlik davranışı araştırmalarının çoğunda liderin tutumlarının bireysel olarak astlara göre nasıl değişkenlik gösterdiği pek dikkate alınmamıştır. Danserau, Graen ve Haga (1975) ve Graen ve Cashman (1975) ise liderliğe ilişki odaklı bir model kurarak bakmaya çalışmışlardır. Lider Üye Etkileşimi teorisinde inceleneceği gibi liderin içine girdiği her ikili ilişki birbirinin aynısı olmayabilir (Yukl, 2002:115). Lider Üye Etkileşimi Teorisine göre lider astlara göre farklılaşan davranışlar sergiler ve özellikle zaman baskılarına dayalı olarak liderlerin küçük gruplarla özel ilişkiler kurduğu bilinmektedir (Ivancevich vd., 2005:512; Robbins vd., 2009:432).

Lider üye etkileşimi teorisinin temel olarak liderin çeşitli astlarla farklı ilişkiler içinde bulunmasının, bu ilişkilerin astların performansı üzerinde güçlü etkiler yarattığına dayalı bir teori olduğunu söyleyebiliriz (Greenberg ve Baron, 2008:511).

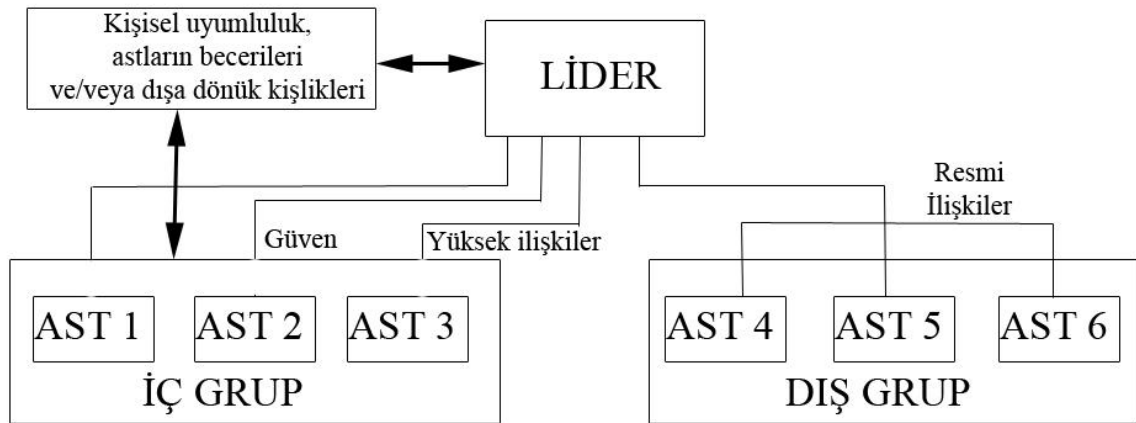
Astlar bu teoride iç grup ve dış grup üyeleri olmak üzere iki grupta toplanır (Schultz ve Schultz, 2006:197).

-*İç grup*: Liderleri bu grubu becerikli, güvelinir ve yüksek motivasyona sahip olarak görür

-*Dış grup*: Bu gruptakiler ise lider tarafından beceriksiz, güvenilmez ve motivasyonları düşük olarak bilinir.

Yine iki farklı liderlik tarzı da model tarafından öne sürülmüştür (Schultz ve Schultz, 2006:197). İlk olarak lider dış grup üyelerine daha çok denetim tarzında yaklaşır ve üyelere düşük yetenek ve sorumluluk gerektiren işler tayin eder. Burada yasal yetkisini daha çok kullanan liderler işleri ikna ile yaptırmaya çalışır ve kişileri etki altına alır. İç grup üyelerine ise lider denetimden ziyade “lider” olarak yaklaşım dösterir. Bu tarzla ise onlara daha çok yetenek ve sorumluluk gerektiren görevler tayin eder. Onlarla ikili ilişkiler geliştirerek destek olur ve anlayışla yaklaşır.

Liderlerin bireysel olarak geliştirdiği ilişkilere dayalı olarak oluşan gruplar çok önceden kendini belli eder. Burada çok basit yüzeysel bilgilerin bile yeterli olduğu söylenebilir. Kesin olarak neye göre tercih edildiği belirlenmese de liderin üyeleri kendisiyle benzer demografik, davranışsal ve kişisel özelliklere sahip olduğu için ya da daha yetenekli oldukları için iç gruba dahil edebildiği söylenebilir (Greenberg ve Baron, 2008:511; Robbins vd., 2009:433).



Şekil 7. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Kaynak: Robbins, S. P., Judge, T. A. ve Sanghi, S. (2009). Organizational Behavior (13.B). Delhi: Pearson Education Inc.

Modeli ampirik araştırmalarla test etmek amacıyla, bu etkileşimi ölçmek için günümüze kadar, farklı sayıda maddelerden oluşan çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Grean ve Uhl-Bien (1995), Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen, Tablo 9'daki yedi maddeden oluşan ve “Liderinizle ilişkinizin nasıl olduğunu biliyor musunuz?” sorusuna cevap aranan Lider üye etkileşimi ölçeğinin (LMX-7) bu ölçekler arasında en uygun ve önerilen ölçek olduğunu belirtmiştir.

Tablo 9. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-7)

Lideriniz ile ilişkinizin nasıl olduğunu biliyor musunuz?

1- Genelde liderinizin sizin yaptığınız işten ne kadar memnun olduğunu bilir misiniz?

() Nadiren () Arada bir () Bazen () Sıklıkla () Çok Sık

2- Lideriniz sizin işle ilgili problemlerinizi ne kadar iyi anlıyor?

() Hiç () Biraz () Makul Düzeyde () İyi Anlıyor () Çok İyi

3- Lideriniz sizin potansiyelinizin ne kadar farkında?

() Hiç () Biraz () Makul Düzeyde () İyi düzeyde () Çok fazla

4- Liderinizin pozisyonundan dolayı sahip olduğu yetki ve güçten bağımsız olarak; sizin işte karşılaştığınız sorunları çözmek için sahip olduğu bu gücü kullanma ihtimali nedir?

() Hiç yok () Az bir miktar () Orta () Yüksek () Çok Yüksek

5- Liderinizin pozisyonundan dolayı sahip olduğu yetki ve güçten bağımsız olarak; kendini yok pahasına sayarak size yardım edip güç bir durumdan kurtarma olasılığı nedir?

() Hiç () Az bir miktar () Orta düzeyde () Yüksek düzeyde () Çok Yüksek Düzeyde

6- Liderimin olmadığı ortamlarda, onun verdiği kararları haklı sebepler göstererek savunacak kadar liderime güvenirim

() Kesinlikle katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Kesinlikle katılıyorum

7- Liderinizle olan iş ilişkinizi nasıl tanımlarsınız?

() Oldukça Etkisiz () Ortalamadan düşük () Ortalama () Ortalamadan yüksek () Oldukça Etkili

Kaynak: Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective". The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.

Lider üye etkileşimi teorisi üzerine yapılan araştırma sonuçları genel olarak modeli destekleyici niteliktedir. Çalışmalarda iç grup ve dış grup üyeleri arasında farklılıklar olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Buna göre İç grup üyelerinin daha yüksek performans gösterdikleri, yardımcı oldukları, "örgütsel vatandaşlık" davranışı sergiledikleri ve amirlerinden tatmin oldukları belirtilmiştir (Ivancevich vd., 2005:514; Yukl, 2002:118; Schultz ve Schultz, 2006: 198; Robbins vd., 2009:433).

b- Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi ilk olarak antik Yunan'da "*ilahi ilhamlı hediye*" (divinely inspired gift) anlamıyla kullanılmıştır. Yirminci yüzyılın en önemli sosyologlarından olan Max Weber ise örgütsel anlamda kelimeyi ilk olarak kullanan kişidir (Yukl, 2002:241). Weber kavramı "bir insanı sıradan olan diğerlerinden ayıran, doğüstü, insanüstü veya en azından sıra dışı özelliklere ve erdemlere sahip olmak" olarak tanımlar. Sıradan insanların sahip olamayacağı bu niteliklerin ise karizmaya sahip olanların diğerleri tarafından lider olarak görülmesini ve takip edilmesini sağladığını söyler (Weber, 1947).

Weber'e göre psikolojik, fiziksel, ahlaki, dini, siyasi bunalım dönemleri gibi dönemlerin liderleri her zaman karizmatik liderler olmuştur. Karizmatik liderler yalnızca içsel irade ve denetim kabul eder. Denetim veya temyiz organı gibi bürokratik bölümlerden, kişilerden ve kişisel karizmadan uzak kalıcı kurumlara yer vermez (Weber, 2005:328-329).

Modern anlamda örgütsel davranış alanında karizmatik liderliğin ön plana çıkması Robert House tarafından geliştirilen Karizmatik Liderlik Teorisi ile başlamıştır. Bu çalışmasında House (1977) daha çok test edilebilir öneriler üzerinde durmuştur. Karizmatik liderlerin davranışlarını, özelliklerini ve ortaya çıktıkları durumları belirginleştirmeye çalışmıştır. House'a (1977) göre karizmatik liderin takipçiler üzerinde alışılmışın dışında bir etkisi vardır. Onlar lidere isteyerek uyarlar, onu takip ederler, duygusal olarak göreve bağlanırlar, yüksek performans sergileyerek amaçlara erişimde katkıda bulunacaklarına inanırlar.

Conger ve Kanungo (1998) yaptıkları literatür taraması ve geliştirdikleri ölçek ile beş farklı karizmatik liderlik karakteristiği geliştirmiştir. Bu karakteristiklerin detayları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Conger-Kanungo Karizmatik Lider Karakteristikleri

<p>1-Stratejik Vizyon ve Artikülasyon</p> <p>Motive edici stratejik örgütsel amaçlar sağlar. İstikrarlı olarak geliştirici fikirler üretir. Vizyon sahibidir. Heyecan verici konuşma kabiliyetine sahiptir. Girişimcidir ve yeni fırsatların farkına varır.</p>
<p>2-Çevresel Faktörlere Duyarlılık</p> <p>Örgütsel amaçların önüne geçebilecek yetersiz ekipman ve sosyal gereksinimlerin farkındadır. Kişilerin yetenekleri ve yeterliliklerinin farkındadır.</p>
<p>3-Çalışanların İhtiyaçlarına Duyarlılık</p> <p>Karşılıklı saygı ve sevgi ile kişilere örnek olur. Çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.</p>
<p>4-Kişisel Risk</p> <p>Örgütün çıkarları için risk alır. Kişisel olarak yüksek maliyetlerin ve sorunların altında kalmayı örgütsel çıkarlar için sorun etmez.</p>
<p>5-Alışılmış Dışı Davranışlar</p> <p>Örgütsel amaçlara ulaşmak için alışılmamış, geleneksel olmayan yolları tercih eder. Genelde çalışanları şaşırtan eşsiz davranışlar sergiler.</p>

Kaynak: Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. California: Sage.

Den Hartog ve Koopman (2009) ise yaptıkları tarama sonucunda karizmatik liderler için gerekli kişisel faktörleri yakışıklı bir görüntü, delici gözler, farklı bir ses tonu gibi fiziki özellikler; yüksek enerji ve özgüven, baskınlık ve güçlü iktidar ihtiyacı, kendi fikir ve ideallerine kuvvetli bir inanç, cesaret ve kararlılık, gibi psikolojik özellikler; güzel konuşma, zeka ve kişilerarası ilişki kurma gibi yetenekler olarak sınıflandırmıştır. Haslam'e (2004) göre ise karizma sosyal ilişkilerin bir ürünü olup kişisel özellikten uzaktır. Bu ilişkilerin niteliği ise liderin yaptıkları veya yapmadıkları ile ölçülür.

Conger ve Kanungo 1987’de yayınladıkları bir makalede ise karizmatik olan ve karizmatik olmayan liderlerin ayrımını yapmışlardır. Bu ayrımların detayları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Karşılaştırması

İçerik	Karizmatik Lider	Karizmatik Olmayan Lider
Statüko ile İlişkiler	Statükoya karşıdır ve değiştirmeye çabalar.	Statükocudur ve devamını ister.
Gelecek Hedefi	Statükodan bambaşka bir ideal vizyon çizer.	Statükodan çok farklı hedefler çizmez.
Sevilebilirlik	Paylaşılan perspektifler ve idealize edilmiş vizyon lideri sevilir kılar.	Paylaşılan perspektifler onu sevilebilir kılar.
Uzmanlık	Alışılmadık araçların kullanımında uzmandır ve var olan düzeni değiştirmede kullanır.	Bilinen araçların kullanımında uzmandır ve var olan düzenin gerektirdiği amaçlar için bunları kullanır.
Çevresel Duyarlılık	Çevresel duyarlılığı yüksektir ve gelişime açıktır.	Statükoyu korumak için çevresel duyarlılığa ihtiyacı azdır.
Artikülasyon	Gelecek vizyonunu ve liderlik motivasyonunu çok berrak bir dille belirtir.	Amaçlar ve liderlik motivasyonunu açıkça belli edemez.
Güç	Kişisel gücü uzmanlığına, saygıya dayalıdır.	Konumsal gücü, ödül ve uzmanlığa dayalı kişisel gücü vardır.
Lider-takipçi İlişkisi	İnsanları radikal değişimler için dönüştürür.	Eşitlikçidir, ortak akıl arar ya da direktiflerle kendi görüşlerini benimsetmeye çalışır.

Kaynak: Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1987). “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting” *Academy of Management Review*, October, 637-647.

Karizmatik liderler genel olarak başarılı addedilse de bazı durumlarda karizmanın “karanlık tarafı” da ortaya çıkabilmektedir. Tarihte Adolf Hitler, Joseph Stalin, Charles Manson gibi karizmalarını takipçilerini kötü yönde yönlendirerek negatif sonuçlar doğmasına sebebiyet veren karizmatik liderlerin varlığı da aşikardır.

Karizmatik liderler olarak ön plana çıkan CEO’lar yüksek maaşları, kendilerine tahsis edilen özel jetleri, arabaları, milyon dolarlık evleri, yüksek otonomileri ile ünlülerden farksız bir hal alabilmektedirler (Robbins vd., 2009:455). Bazı araştırmalar karizmatik liderlerin performansları ortalama seviyelerde olsa bile karizmalarını kendileri için bir koz olarak kullanıp yaşam standartlarını yükselttiklerini ileri sürmektedir (Tosi vd., 2004). Karizmatik liderliğin örgütlerde oluşturabileceği negatif sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yukl, 2002:251).

- Liderin ihtişamı altında takipçilerden iyi öneriler gelmeyebilir.
- Lideri kabul etme arzusu eleştiriye engelleyebilir.
- Özgüven patlaması ve iyimserlik lideri gerçek tehlikeleri görmekten alıkoymayı.
- Sorunların ve başarısızlıkların görmezden gelinmesi örgütsel öğrenmeyi düşürebilir.
- Riskli ve göz alıcı projelerin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemel olur.
- Tüm başarıyı liderin üstlenmesi bazı anahtar çalışanları yabancılaştırabilir.
- Ani ve geleneksel olmayan davranışlar inananlar yarattığı kadar düşmanlar da yaratır.
- Lidere bağımlılık başarılı haleflerin gelişimini engelleyebilir.
- Haleflerin yetişmemesi nihayetinde liderlik krizleri doğurabilir.

Yine de genel olarak karizmatik liderliğin etkinliği araştırmalarla savunulmaktadır. Durumsal olarak bazen etkinliğini yitirse de özellikle kriz anlarında, stresli zamanlarda veya korkulan durumlarda karizmatik liderlik daha verimli olarak etkinlik gösterebilir (Robbins, 2003). Elbette her durum için karizmatik liderliğin çözüm olduğu söylenemez ancak uzun bir dönem gündemde kalmış ve Steve Jobs, Lee Iacocca, Jack Welch gibi karizmatik liderler önemli şirketlerin önemli pozisyonlarında yer almayı başarmışlardır.

c- Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikle benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Ancak değişimi, yeniliği, girişimciliği ortaya koyma yeteneği ile iletişim ve hassasiyetlerinin yüksek oluşu dönüşümcü liderleri karizmatik liderlerden ayıran önemli etkenlerdir (Seltzer ve Bass, 1990).

Dönüşümcü liderlik kavramı öncelikle Dawston tarafından 1973'te hazırlanan "İsyan liderliği" çalışmasında kullanılmıştır. Daha sonra James MacGregor Burns tarafından 1978'de politik liderler üzerinde sistematik olarak ele alınmıştır (Ölçer, 2008).

Burns (1998) liderliğin takipçilerin ihtiyaçlarından ve amaçlarından ayrı tutulamayacağını savunmuştur. Bu noktada hep bir etkileşimin olduğundan hareketle tüm liderlik davranışlarının ya transaksyonel (etkileşimci) ya da dönüşümcü olabileceğini ileri sürmüştür. Etkileşimci liderliğin kişinin herhangi bir değer -ekonomik veya politik- değişimi amacıyla inisiyatif alıp temasa geçtiği zaman oluşabileceği, aksine dönüşümcü liderliğin ise bir veya bir kaç kişinin beraber yükselip motivasyon ve moral kazanması halinde ortaya çıktığı söylenebilir (Burns, 1998). Etkileşimci politik liderler oylara karşı iş, kampanya yardımlarına karşı imtiyaz verirken, işletmelerde liderler verimlilik karşısında finansal ödüller veya yaptırımlar ileri sürer. Dönüşümcü politik liderler ise takipçileri güçlendirerek, onların gelişimini sağlayıp liderleştirirler ve amaçları organize ederek beraber büyürler.

Etkileşimci lider takipçinin arzu edilen sonuçlara ulaşmak için ne yapılması gerektiğini tespit etmesinde yardım eder ve işi tamamlamak için gerekli kaynaklara sahip olduğundan emin olur (Ivancevich vd., 2005:510). Dönüşümcü lider ise çalışanların kısa dönemli kişisel başarıdan ziyade büyük hedefler için çalışmalarını sağlar ve vizyonu açık şekilde belli edip onlara vizyonu gerçekleştirmek için ilham verir (Bass, 1990). Tablo 12'de etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin karakteristikleri listelenmeye çalışılmıştır.

Tablo 12. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Karakteristikleri

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER
<p><i>Karizma:</i> Vizyonu ve misyonu belli eder, gururu işler, saygı ve güveni kazanır.</p> <p><i>İlham:</i> İletişimle yüksek beklentileri aşlar, çabalara odaklamak için semboller kullanır, önemli hedefleri basit dille aktarır.</p> <p><i>Entellektüel Uyarım:</i> Zekayı teşvik eder, rasyoneldir ve sorunları dikkatle çözer</p> <p><i>Kişiselleştirilmiş değerlendirme:</i> Kişisel ilgi gösterir, herkesle ayrı ayrı ilgilenir, koçluk edip tasiye verir</p>
ETKİLEŞİMCİ LİDER
<p><i>Bağımlı Ödüllendirme (Contingent Reward-CR):</i> Çabalara karşı verilen ödüllerin yer aldığı kontratlar yapar, iyi performansı ve başarıyı ödüllendirir.</p> <p><i>İstisnai Yönetim-Aktif (Management by Exception-MBE):</i> Kurallar ve standartlardan ayrılan durumları gözetler ve düzeltici eylemde bulunur.</p> <p><i>İstisnai Yönetim(Pasif):</i> Ancak standartlar tutturulmazsa müdahale eder.</p> <p><i>Bırakınız Yapsınlar (Laissez-Faire-LF):</i> Sorumluluktan ve karar almaktan kaçınır.</p>

Kaynak: Bass, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". Organizational Dynamics, Winter, 19-31.

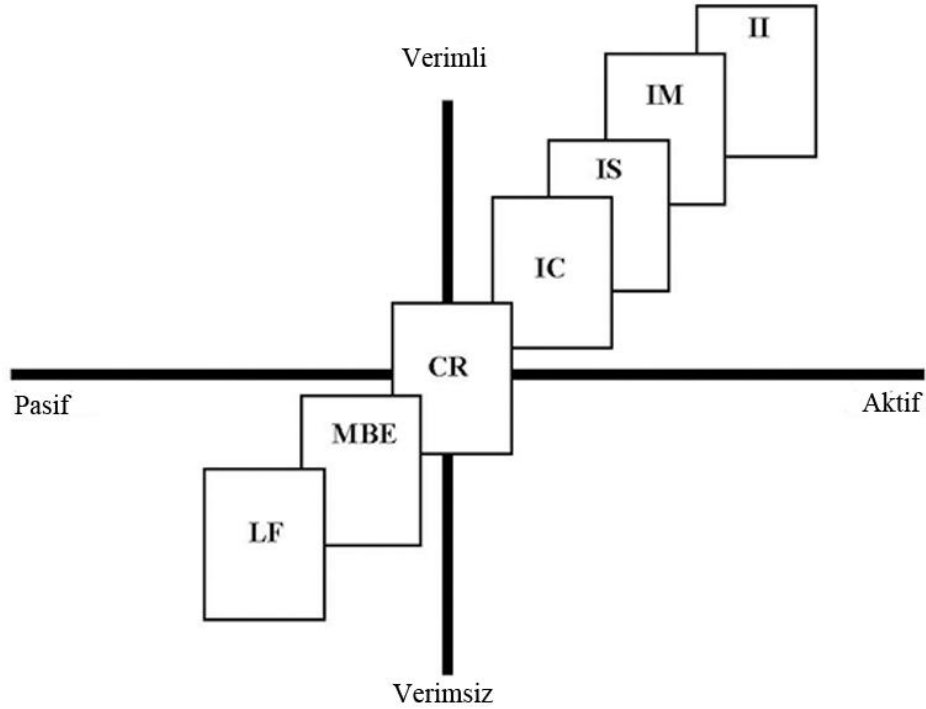
Burns'ten sonra dönüşümcü liderlik üzerine çalışmalar yürüten Bernard Bass ve arkadaşları teorinin kavramsal çerçevesini daha berrak hale getirmişlerdir. Konu ile ilgili yapılan tüm faktör analizleri göz önünde bulundurularak dönüşümcü liderliğin dört önemli unsurunu ortaya çıkarmışlardır (Bass ve Riggio, 2006:6-8).

İdealize edilmiş Etki (Idealized Influence-II): Dönüşümcü liderler takipçileri tarafından rol model alınabilecek şekilde davranışlar sergilerler. Liderlere güvenilir, hayranlık ve saygı duyulur. Takipçiler liderleri gibi olmak isterler çünkü onları yüksek yetenekleri olan, kararlı ve tutarlı kişiler olarak bilirler. Burada hem liderin sergilediği davranışları hem de takipçilerin onlara yükledikleri nitelikleri görebilmekteyiz. Bu etki aynı zamanda karizmatik etki olarak da adlandırılır.

İlham Verici Motivasyon (Inspiring Motivation-IM): Dönüşümcü liderler takipçilerinin yaptıkları işlere anlam yükleyerek ilham verir ve motive ederler. Takım ruhu yüksektir. İyimserlik ve heves hakimdir. Takipçileri etkileyici bir gelecek için vizyon yaratımına ortak ederler.

Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation-IS): Dönüşümcü liderler varsayımları sorgulayarak, sorunları yeni bir çerçeveye oturtarak, eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olmaları için uyarırlar (stimulate). Yaratıcılık cesaretlendirilir. Çalışanların hataları topluluk önünde eleştirilmez. Yeni fikirler ve çözüm önerileri takipçilerden istenerek sorun bulma ve çözüm üretme sürecine dahil edilirler.

Kişiselleştirilmiş Değerlendirme (Individual Consideration-IC): Dönüşümcü liderler birer koç veya mentor gibi davranarak her takipçinin başarı ve gelişimleri için gerekli ihtiyaçlarına özel ilgi gösterir. Kişiselleştirilmiş değerlendirme yeni öğrenme fırsatları ile beraber destekleyici bir iklim oluşturduğunda ortaya çıkar. İhtiyaçlar ve arzular bağlamında kişisel farklılıklara dikkat edilir (Bass ve Avolio, 1998:136).



Şekil 8. Tam Kapsamlı Liderlik (Full Range of Leadership-FRL) Modeli

Kaynak: Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1998). "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership: Introduction". G. R. Hicks (Ed.) içinde, *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (s. 135-140). California: SAGE.

Bass ve Avolio (1998) geliştirdikleri Şekil 8'de yer alan Tam Kapsamlı Liderlik Modelinde (Full Range of Leadership) etkileşimci liderlik davranışlarının pasif ve verimsiz alanda, dönüşümcü liderlik davranışlarının ise aktif ve verimli alanda yer aldıkları görülmektedir.

Dönüşümcü liderlikte, liderin artık Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki "kendini gerçekleştirme" (self actualization) basamağını aşarak kişisel çıkarlarından öteye geçtiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde Bass'ın liderlik boyutları ile liderin, takipçilerinin ve grupların performansı, tatmin seviyeleri, ekstra çabaları, yeniliğe açık olmaları, lidere ve örgüte duyulan güven, örgütsel bağlılık ve sadakat gibi örgütsel değişkenlerle pozitif korelasyon bulguları yer almaktadır. Yine takipçilerin stres, tükenmişlik seviyeleri ile ise negatif korelasyon bulguları göze çarpmaktadır. Dönüşümcü liderlerin sadece takipçileri için değil özellikle örgütlerin ve grupların başarılı performansları için liderlik ettikleri görülmektedir (Wang vd., 2011; Bass, 1999; Schermerhorn vd., 2010; Hartog ve Koopman, 2009; Bass ve Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderlerin gelişimi ve yetiştirilmesi için de bazı çalışmalar yapılmıştır. Ama Bass ve Riggio'ya (2006) göre hala geliştirilmesi gereken çok şey vardır. Liderlik eğitimlerine yerinde müdahale edilebilmesi için dönüşümcü liderlik gelişiminin kökleri daha net bir şekilde açığa kavuşturulmalıdır. Liderlik günümüzün en gözde ve karmaşık araştırma konularından biri olduğu için her geçen gün dönüşümcü liderlik üzerine de çalışmalar yapılacak ve yenilikler ortaya çıkacaktır. Yeni teorilerin ve kavramların ortaya çıkmasını ise gelişen ve dönüşen iş ve yaşam koşullarında kaçınılmaz olarak değerlendirebiliriz.

4- Hizmetkar Liderlik

Özellikler teorisinden itibaren liderlik teorilerinde yaşanan değişimler dikkate alındığında, her teorinin bir öncekinden farklı yaklaşımlarla ve farklı gereksinimlerden ortaya çıktığı görülmektedir. Değişen ve gelişen dünyada etik değerlere verilen önemin artması, bilgi toplumunda insan odaklı yönetimin gerekli hale gelmesi ve bunun gibi pek çok dinamik örgütlerin ihtiyacı olan liderlik tarzlarını da etkilemektedir.

Yeni örgütler artık eskide kalmış olan kabadayı (bully) liderler, gücün kötüye kullanımı, etik dışı uygulamalar, dışlanma, çalışanların iyilik hali ve iş yaşam dengesinin bozulması gibi sistematik sorunlarla tıkanıp kalabilmektedirler (Sendjaya vd., 2008:402). Bu gibi sorunlar da araştırmacıları ve akademisyenleri, değerlere önem veren liderlik tarzlarına yönlendirebilmektedir. Bu alışmanın merkezinde yer alan ve bir sonraki bölümde detaylı olarak ele alınacak olan Hizmetkar Liderlik yeni yönelinen bu liderlik modellerinin en önemli örneklerindedir.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK, ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ VE ÇALIŞAN İYİLİK HALİ

Bu bölümde çalışmanın araştırma bölümüne konu olan hizmetkar liderlik, çalışma yaşamının kalitesi ve çalışan iyilik hali kavramları detaylı şekilde ele alınacaktır. Kavramların gelişimlerine, tanımlamalarına, ölçülmelerine, yapılan araştırmalara bu bölümde yer verilmiştir.

I- HİZMETKAR LİDERLİK

Hizmetkar Liderlikle ilgili araştırmalar 1990'lı yıllardan itibaren ivme kazanmaya başlamıştır. Özellikle Graham (1991), Buchen (1998), Farling ve arkadaşları (1999), Page ve Wong (2000), Russell ve Stone (2002), Sendjaya ve Sarros (2002), Patterson (2003) gibi araştırmacılar geliştirdikleri modellerle araştırmalara hız kazandırmıştır. Bunların üzerine Laub (1999), Page ve Wong (2000), Sendjaya ve Sarros (2002), Barbuto ve Wheeler (2006), Van Dierendonck ve Nuijten (2011) gibi araştırmacılar ise ölçme araçları geliştirerek ampirik araştırmaların önünü açmışlardır. Buna rağmen alan araştırmalarının hala yetersiz olduğu görülmektedir. Bu da hizmetkar liderlik kavramının ders kitaplarında yeterli derecede yer alamamasına yol açmıştır (Page ve Wong, 1998; Yukl, 2006).

Hizmetkar liderliğin detaylı olarak ele alınacağı bu kısımda, kavramın oluşumu, gelişimi, tanımlaması, karakteristikleri, geliştirilen modeller, geliştirilen ölçme araçları, diğer ilgili liderlik tarzları ile kıyaslanması ve konu üzerine yapılmış olan ampirik araştırmalar incelenmeye çalışılacaktır.

A- HİZMETKAR LİDERLİĞİN TANIMI VE ÖNEMİ

Robert K. Greenleaf (1904-1990) hizmetkar liderlik kavramını ilk olarak kullanan ve tanıtan kişi olarak bilinmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nin Indiana eyaletinde doğan Greenleaf, çalışma hayatının büyük bir bölümünü Amerikan Telefon ve Telgraf Şirketi'nde (American Telephone and Telegraph Company-AT&T) geçirmiş ve buradan Yönetim Araştırma Direktörü olarak emekliye ayrılmıştır. MIT - Sloan School of Management, Harvard Business School, Dartmouth College ve University of Virginia gibi önemli kurumlarda misafir öğretim elemanı olarak dersler vermiştir. Emekli olduktan sonra ise yazar, araştırmacı, eğitmen ve danışman olarak yaşamını sürdüren Greenleaf,

Greenleaf Hizmetkar Liderlik Merkezi'ni (Greenleaf Center for Servant Leadership) kurmuştur (<http://www.greenleaf.org/aboutus/history.html>).

Robert Greenleaf, Herman Hesse'nin ünlü romanı "Doğu Yolculuğu"nu (Journey to the East) okuduktan sonra kişinin aynı zamanda hem hizmetkar hem de lider olabileceği fikrine vardığını belirtir (Greenleaf, 1977). Romanda anlatıcı bir grupta beraber gizemli bir yolculuğa çıkar. Leo adlı kişi grubun hizmetkarı olarak seyahat edenlere hizmet eden, aynı zamanda onları şarkıları ve canlılığıyla motive eden huzur dolu bir kimsedir. Aniden Leo'nun kaybolmasıyla her şey değişir. Grubun tılsımı ve başarısı tamamen kaybolur. Yolculuk sonlandırılıp herkes evlerine döner. Yıllar sonra anlatıcı bu grupta tekrar iletişime geçer. Sonunda Leo'nun asıl olarak grubu bir arada tutan yönlendirici, asil, manevi bir lider olduğu ortaya çıkar (Hesse, 1998). Bu noktadan hareketle Greenleaf Hizmetkar Liderlik kavramını geliştirmiş ve üzerinde çalışmalar yürütmüştür.

Bazı araştırmacılar hizmetkar liderlik kavramının felsefi temellerinin dini öğretilere ve liderlere uzandığını belirtmektedirler (Bekker, 2010; Irwing, 2011). Aslında neredeyse tüm dinlerde hizmetkar liderliğin içinde bulundurduğu öğelere atıflar yapılmaktadır. Hristiyanlığın kutsal kitabı olan İncil'in çeşitli versiyonlarında liderlerin önce hizmetkar olmaları ve tevazu göstermeleri yer almaktadır.*

İslam dinine göre liderin iki temel görevi hizmetkar ve koruyucu lider olmaktan ibarettir. Müslümanlıkta liderlik güven üzerine kuruludur, samimiyete, bütünlüğe ve merhamete vurgu yapılır (Çelik ve Alan, 2007). İster hizmetkar ister koruyucu olsun, Müslüman bir liderin, gücü etkin olmak için kullanması gerektiği vurgulanır. İslam dininde gücün varlığı kabul edilmiştir ancak önerilen, gücün adabı muâşerete göre kullanılmasıdır (Beekun ve Badawi, 1997).

Yahudilik ve Budizm'de de benzer örnekler ve sözler bulunabilmektedir. Yine Hinduizm'in önemli eserlerinden biri olan Bhagavad Gita'da Tanrı'nın tezahürü olarak bilinen Krishna, Kral Arjuna'nın at arabasını süren bir hizmetkar olarak, onu o şekilde yönlendirmeyi seçen kişi olarak betimlenmiştir (Sivananda, 2003). Sarayrah (2004) ise

* *Markos 10:42-45*: İsa onları yanına çağırıp şöyle dedi: "Bilirsiniz ki, ulusların önderleri sayılanlar, onlara egemen kesilir, ileri gelenleri de onlara ağırlıklarını hissettirirler. Sizin aranızda böyle olmayacak. Aranızda büyük olmak isteyen, ötekilerin hizmetkârı olsun. Aranızda birinci olmak isteyen, hepinizin kulu olsun. Çünkü İnsanoğlu bile hizmet edilmeye değil, hizmet etmeye ve canını birçokları için fide olarak vermeye geldi."

hizmetkar liderlik davranışlarının İslam öncesi Arap-Bedevi kültüründe yer aldığından ve kültürün bir parçası olduğundan bahsetmiştir.

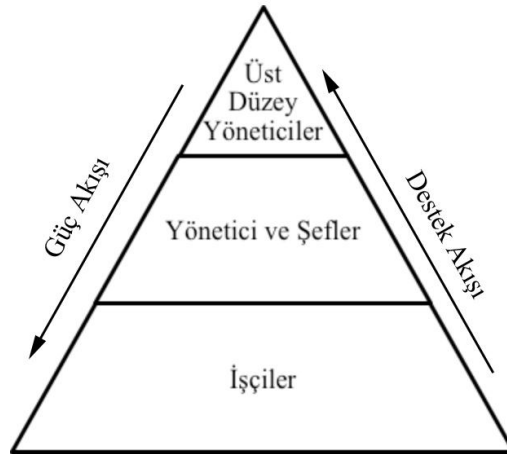
Greenleaf (2003:10) kavramla ilgili yeni ufuklar açan **“Lider Olarak Hizmetkar”** (The Servant as Leader) adlı eserinde, neredeyse tüm hizmetkar liderlik çalışmalarında atıf yapılan şu sözlere yer vermiştir:

“Önce tabi bir duyguyla başlar; insan hizmet etmek, yalnız hizmet etmek ister. Sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeyi arzu eder”....

Greenleaf (2003:10) yine aynı eserde Hizmetkar Liderin takipçilerine bakılarak onları test edebileceğimizi belirtir.

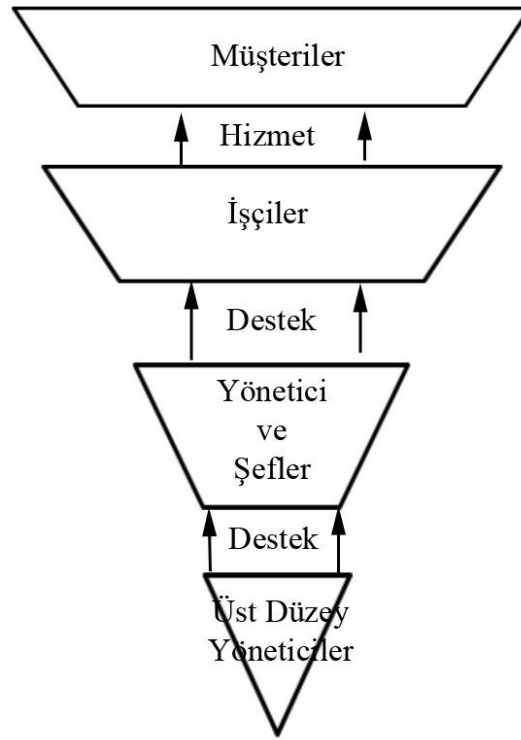
“Hizmetkar Liderin etrafındakiler birer şahıs olarak gelişiyor mu? Daha sağlıklı, bilge, özgür ve bağımsız olup onlar da birer hizmetkar olma yolunda ilerliyorlar mı? Ayrıca bunun toplumda en az imtiyaza sahip kişiler üzerindeki etkisi nedir? Bundan yararlanabilecekler mi veya en azından mahrumiyetten kurtulabilecekler mi?”

Greenleaf’in çalışmalarından bir tanım çıkarılmaya çalışılırsa en yakın tanımın bu yazdıkları olduğu söylenebilir. Burada Greenleaf diğer kişisel çıkarların ötesine geçmeyi hizmetkar liderliğin ana karakteristiklerinden biri olarak göstermektedir. Diğer liderlik teorilerinde de buna benzer yaklaşımlar olsa da modelin merkezinde bu kavramın yer almasının ilk olduğu söylenebilir (Van Dierendonck, 2011). Kişisel çıkarları aşip takipçilerine hizmet etmek üzerine kurulu olan hizmetkar liderlik, baş aşağı işleyen bir mekanizmadır (Daft, 2007:512).



Şekil 9. Standart Yönetim Piramidi

Kaynak: Manning, G. ve Curtis, K. (2003) The Art of Leadership. New York: McGraw Hill



Şekil 10. Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı

Kaynak: Manning, G. ve Curtis, K. (2003) The Art of Leadership. New York: McGraw Hill

Şekil 9'da görülen klasik piramit yaklaşımına bakıldığında, güç akışı üst yöneticiden işçiye doğru iken, destek akışı işçiden üst yöneticiye doğru olmaktadır. Şekil 10'da görülen baş aşağı piramitte ise roller değişir ve üst yönetimden şeflere, onlardan da işçilere bir destek akışı söz konusu olur. Bu konumda güçlenen çalışan ise en üst seviyede müşteri ile ilişkilerinde maksimum verimi gösterip desteği boşa çıkarmaz.

Hizmetkar liderlik kavramı, çok boyutlu, içinde nüanslar barındıran ve çok çeşitli alanlardan terimlerle donatılmış olduğundan tek bir tanımlama yapabilmek pek mümkün değildir (Page ve Wong, 2000). Hizmetkar lider, sürekli olarak takipçilerinin başarılı olmak için neye ihtiyaçları olduğunu bulmaya çalışır. Takipçilerinin onu memnun etmesini istemek yerine onların yaşamlarında bir fark yaratmaya çaba gösterir ve bu da örgütü güçlendirir (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Hizmetkar liderin takipçileri, herkesin iyiliği için görevlerini başarmak ve hedeflerine ulaşmak isterler; hizmetkar lider de bu süreçte öncelikli olarak takipçilerinin gelişimlerine ve iyilik hallerine yatırım yaparak onlara hizmet etmektedir (Page ve Wong, 2000). Max DePree (1998:131) bir liderin ilk sorumluluğunun gerçeği tanımlamak,

sonucusunun ise teşekkür etmek olduğunu söyler. Bu ikisinin arasında ise lider mutlaka hizmetkar ve borçlu olmalıdır.

Diğer liderlik türleriyle kıyaslandığında hizmetkar lider sadece organizasyonun iyiliğine değil, samimi olarak takipçilerine hizmet etmeye odaklanmıştır (Greenleaf, 1977; Stone vd., 2004). Greenleaf'e (1998) göre hizmetkar liderler adanmış oldukları ve güvenilir oldukları için takipçileri tarafından destek görürler. Bu da takipçilerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için bir ortam hazırlar. Eğer herhangi bir sebeple amaçlara ulaşılamıyorsa, mesela takipçinin çalıştığı pozisyon yeteneklerine uymuyorsa hizmetkar lider insani bir şekilde nazikçe o çalışanı farklı bir yöne yönlendirip yeteneklerini kullandırmayı başarabilmelidir (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Kathleen Patterson (2003) ise doktora tezinde hizmetkar lideri tanımlarken “Onlar takipçilerine odaklanarak örgütlere liderlik ederler, hatta en büyük öncelikleri takipçileridir ve örgütsel konular dış yüzeyde kalır.” demiştir. Patterson'a göre takipçiler, liderin astlarıdır ve ast ile çalışan kavramları dönüşümlü olarak kullanılabilir (Patterson, 2003).

Hizmetkar liderlik, takipçilerde bulunan en iyi yönleri ortaya çıkarmaya dayalı bir temel oluşturmaktadır. Liderler bire bir iletişim ile takipçilerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve arzularını belirlemeye çalışırlar. Bu bilgileri edindikten sonra ise potansiyellerine erişmeleri için onlara destek olur ve kendilerine güvenlerini yükseltirler (Liden vd., 2008:162).

Takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamanın yanında hizmetkar liderlik, örgütte sorumlu yöneticiliğin gereksinimine de vurgu yapar. Aynı zamanda sürdürülebilir bir örgütsel gelecek yaratmanın da üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu özümser (Taylor ve Pearse, 2009:226).

Hizmetkar liderlik bir liderlik tarzı olduğu kadar, liderliğin sorumluluklarına karşı geliştirilen bir tavidir. Bu teori artık geleneksel liderlik modellerinin günümüz insanı üzerinde motive edici bir etkisinin bulunmadığını savunur (Page ve Wong, 2000).

Laub'a (1999:83) göre hizmetkar liderlik, liderlik edilenlerin çıkarlarını kişisel çıkarların üstünde tutan bir anlayış ve uygulamadır. İnsanlara değer vermenin, geliştirmenin, herkesin iyiliği için gücü paylaşıp kullanmanın önemine vurgu yapar. Hizmetkar liderliğin takipçilerine ve hizmete odaklanmasının, erdemli (Patterson, 2003) ve yüksek derecede etik değerlere sahip (Page ve Wong, 2000) bir yaklaşım olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Çalışmalara bakıldığında çoğu konu üzerinde olduğu gibi bir konsensüse ulaşamadığı görülmektedir. Hizmetkar liderliği biraz daha iyi anlayabilmek için temel karakteristiklerini değerlendirmek ve incelemek daha net bir yaklaşım ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

B-HİZMETKAR LİDERLİĞİN KARAKTERİSTİKLERİ

Greenleaf'in ardından Hizmetkar Liderlik Merkezi'nin yöneticiliğini yapan Larry Spears muhtemelen Robert Greenleaf'in eserlerini en verimli şekilde yorumlayan kişi olarak görülebilir. Spears (1995) Greenleaf'in yazdıklarından yola çıkarak hizmetkar liderliğin on karakteristiğini listelemiştir. Bu karakteristikler aşağıdaki şekilde tanımlanabilir.

-Dinleme: Burada iletişimin önemine vurgu yapar. Hizmetkar liderler söylenenleri iyi algılayarak dinlerler ve grubun isteklerini belirlerler.

-Empati: Hizmetkar liderler diğerlerini anlamaya çalışırlar ve empati kurarak onları kabul ederler.

-Duygusal İyileştirme: Kendilerini ve diğerlerini duygusal olarak iyileştirme ve bir bütün yaratma potansiyelleri vardır.

-Farkındalık: Greenleaf (1970) bu kavramı “Keskin biçimde uyanık, makul biçimde rahatsız” şeklinde tanımlar.

-İkna: Örgüt içinde karar alınırken hizmetkar lider, konumsal yetkiden ziyade ikna kabiliyetine inanır.

-Kavramsallaştırma: Bulunduğu günün ötesini düşünür ve yeteneklerini büyük hayallerle pekiştirir.

-Öngörü: İçinde bulunulan durumun getiri ve götürülerini önceden sezme yeteneğine sahiptir.

-Sorumlu Yöneticilik (Stewardship): Önceliği başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak olarak görür.

-İnsanların Gelişimine Adanma: Takipçilerinin ve çalışanlarının kişisel, profesyonel ve manevi gelişimlerine adanırlar.

-Birlik Oluşturma: Toplulukların ve birliklerin önemine vurgu yapar.

Bu kavramlar net olarak anlaşılrsa da Spears'ın bilimsel bir model olarak bunu geliştirme yönünde bir adım attığı söylenemez. Tam olarak hiç bir zaman uygulamaya

geçirilememiş ve bu karakteristikler üzerine dayalı net bir çalışma sürdürülememiştir (Van Dierendonck, 2011).

Barbuto ve Wheeler (2006) Spears'ın bu on karakteristiğine çağrı'yı (calling) ekleyerek on bir boyuta ulaştırmıştır. Bu konseptte dayalı olarak beş boyutlu, (1) altruist çağrı (altruistic calling), (2) duygusal iyileştirme, (3) ikna ile eşleme (persuasive mapping), (4) bilgelik ve (5) örgütsel sorumlu yöneticilik faktörlerinden oluşan modeli geliştirmiştir.

Farling ve arkadaşları (1999) davranışsal ve ilişkiye dayalı boyutlardan oluşan döngüsel bir süreçten bahsetmiştir. Burada davranışsal boyutlar, vizyon ve hizmetten, ilişkiye dayalı boyutlar ise etkileme, güvenilirlik ve güvenden oluşmaktadır. Ancak bu boyutların Bass'in dönüşümcü liderliğinden çok farklılık göstermediği gibi eleştirilerin olduğu bilinmektedir (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Laub (1999) ise doktora tezinde literatürde geçen hizmetkar liderlik karakteristiklerini Tablo 13'te verildiği şekilde sergilemiş ve bunlardan yola çıkarak altı ana karakteristik kümesi oluşturmuştur. Faktör analizleri neticesinde bu karakteristik kümeleri (1) İnsanlara değer verme, (2) insanları geliştirme, (3) birlik oluşturma, (4) otantik tavır sergileme (display authenticity), (5) liderlik sağlama, (6) liderliği paylaşmak olarak oluşmuştur.

Tablo 13. Hizmetkar Liderlik Karakteristiklerinin Laub’a Göre Kümelenmesi

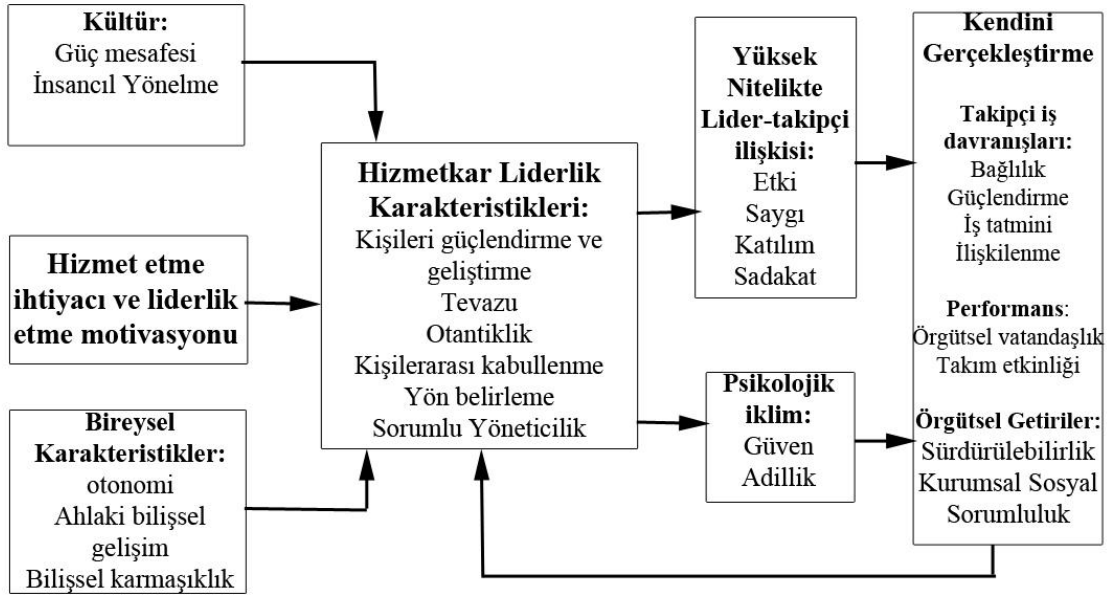
KARAKTERİSTİK	YAZAR
Dinleme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997),Kiechel (1992), Hawkins (1990), Holden (1988), Lee (1993),Tice (1994), Blanchard (1995), Campbell (1997), Walker (1997)
İnsanlara değer verme, kabul etme ve empati, insanlara inanma, cesaretlendirme, insanları geliştirme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997),Millard (1994,1995), Kiechel (1992), Jahner (1993), Kezar (1996),West (1996), Hawkins (1990), Hagstrom D. (1992), Holden(1988), Lee & Zemke (1993), Covey (1994), Blanchard (1995),Senge (1997), Melrose K. (1996), Hansel T. (1987), Zinkler(1990)
Öngörü, vizyon	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997),Millard (1994,1995), Kiechel (1992), Jahner (1993), Kezar (1996),West (1996), Hawkins (1990), Hagstrom (1992), Holden(1988), Lee & Zemke (1993), Covey (1994), Blanchard (1995),Senge (1997), Melrose K. (1996), Hansel (1987), Zinkler (1990)
Farkındalık, hayat boyu öğrenme, sorgulayan, öğrenen çevreler geliştiren, diğerlerinden öğrenen	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997), Sims(1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Covey (1994), Sarkus (1996), Hagstrom (1992), Tice (1994), Campbell(1997), Melrose(1996), Walker(1997)
İkna	Greenleaf (1977), Spears (1994), Sims (1997), Walker(1997)
Duygusal iyileştirme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997), Sarkus (1996), Millard (1994,1995), Kiechel (1992)
Sevgi, merhamet	Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Millard (1994,1995), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Kezar(1996), Larkin(1995)
Risk alma	Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Walker(1997)
Esprî anlayışı	Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Spears (1994)
Güç ve yetkiyi etik kullanma, gücün paylaşımı, konumsal yetkiye önem vermeme, insanları güçlendirme, karar almaya ortak etme, paylaşılan liderlik	Greenleaf (1977), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Sarkus (1996), Hatcher(1997), Santos (1997), Jahner (1993), Kezar (1996), Hagstrom D.(1992), Schwartz (1991), Lee & Zemke (1993), Covey (1994),Senge (1997), Campbell (1997), Melrose (1996), Stott (1986), Ward(1996), Nouwen (1996), Walker (1997), Larkin 1995)
Özdüşünümsel, manevi	Greenleaf (1977), Spears (1994), Sarkus (1996), Hatcher (1997)
Birlik oluşturma, ben değil biz, gruba önem verme, işbirliği ve katılıma önem verme	Greenleaf (1977), Spears (1994), DePree (1989,1992,1997),Covey (1994), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Sarkus (1996), Hatcher (1997), Millard (1994, 1995), Jahner (1993), Kezar (1996), Holden (1988), Schwartz (1991), Tice(1994), Campbell (1997), Walker(1997)
Örneklerle liderlik etme, davranışları model alma	Millard (1994, 1995), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Hatcher (1997), Kezar (1996), Zinkler(1990), Walker(1997)
Açık olma, dürüst olma, şeffaf olma, otantik, limitlerini belli etme, eleştiriye açık olma, tevazu	Millard (1994, 1995), DePree (1989,1992,1997), Sims (1997), Kouzes & Posner (1993, 1995), Spears (1994), Hatcher (1997),Kezar (1996), West (1996), Holden (1988), Covey (1994), Ward(1996), Nouwen (1996), Walker (1997), Larkin(1995)

Kaynak: Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Yayınlanmamış Doktora Tezi Florida Atlantic University

Russell ve Stone (2002:147) ise hizmetkar liderliğin dokuz fonksiyonel karakteristiğinin yanı sıra bunlara eşlik eden on bir yan karakteristik tespit etmişlerdir. Dokuz ana karakteristik şunlardan oluşur: (1) Vizyon, (2) Dürüstlük, (3) Bütünlük, (4) Güven, (5) Hizmet, (6) Modelleme, (7) Öncü olma, (8) Diğerlerini takdir etme, (9) Güçlendirme. Bunlara eşlik eden onbir yan karakteristik ise şöyle sıralanabilir: (1) İletişim, (2) Güvenilirlik, (3) Yeterlilik, (4) Sorumlu Yöneticilik, (5) Görünürlük, (6) Etkileme, (7) İkna, (8) Dinleme, (9) Cesaretlendirme, (10) Öğretme, (11) Delege etme.

Patterson (2003) doktora tezinde pek çok makalede atıfta bulunulan bir teori geliştirmiştir. Hizmetkar liderliği, dönüşümcü liderliğin mantıksal bir uzantısı olarak gören Patterson, Kuhn'un (1970) bir teorinin eğer belirli bir fenomeni tam olarak açıklayamadığı anlaşılırsa yeni bir teorinin geliştirileceği fikrinden yola çıkmıştır. Patterson hizmetkar liderin içindeki erdemler (virtue) tarafından yönlendirildiği düşüncesiyle yedi farklı erdemın hizmetkar lideri tanımlayıp davranışlarını belirlediğini savunur. Bu modelde hizmetkar lider (1) adanmış aşk (agapao love), (2) tevazu (humility), (3) altruizm (altruism), (4) vizyon (vision), (5) güven (trust), (6) güçlendirme (empowerment), (7) hizmet (service) boyutlarıyla anlatılır (Patterson, 2003).

Van Dierendonck (2011) "Servant Leadership: A review and Synthesis" adlı makalesinde kırk dört farklı karakteristiğın zaman çerçesinde ele alındığından, geliştirilen teorilerin güçlü ve zayıf yanları olduğundan bahsetmiştir. Genel olarak bakıldığında bu karakteristiklerden çoğu benzerlikler taşımaktadır ve birbirleriyle örtüşmektedir (overlap). Van Dierendonck bunları dikkate alarak temel altı karakteristiğın varlığından söz etmektedir. Bunlar (1) insanları geliştirme ve güçlendirme, (2) tevazu (humility), (3) otantiklik (authenticity), (4) kişiler arası kabullenme (interpersonal acceptance), (5) yön belirleme, (6) sorumlu yöneticiliktir (Van Dierendonck, 2011). Van Dierendonck'un temel altı karakteristiğini, davranışsal değişkenleri, dolaylı etkileri ve sonuçları ele alan kavramsal model Şekil 11'de görülmektedir.



Şekil 11. Van Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Kavramsal Modeli

Kaynak: Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis". *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

C- HİZMETKAR LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK TEORİLERİ İLE İLİŞKİLERİ

Bu kısımda hizmetkar liderlik teorisi, kendisi ile benzerlik gösteren diğer bazı teoriler ile karşılaştırılmaya çalışılacaktır. Elbette ki her durumda tek bir liderlik yaklaşımının verimli olduğu söylenemez. Hatta Greenleaf (1996) "*Belki hizmetkar liderler baskın veya çoğunlukta olmayabilirler; ama etkileri makul seviyelerde medenileşmiş bir toplumun şekillenmesine yol açabilir.*" demiştir. Mesela ani karar verilmesi gereken ölüm-kalım meselesi diye nitelendirilebilecek bir olayla karşı karşıya kalındığında güdümlü liderlik (command-leadership) devreye girebilir. Çünkü böyle anlar tartışma veya danışma ile zaman kaybedilemeyecek anlardır. Hizmetkar lider de bu elzem durumlarda güdümlü liderliği kullansa bile, normal şartlar dikkate alındığında güdümlü liderlik hizmetkar liderliğin tam zıttı bir karakter sergiler (Page ve Wong, 2000). Güdümlü liderlik ile hizmetkar liderlik arasındaki farklar Tablo 14'te verilmiştir.

Yine Wong (2003) bir çalışmasında otokratik, paternalistik, bırakınız yapınlar (Laissez-faire) ve hizmetkar liderlik tarzlarını kıyaslamıştır. Elde ettiği sonuçlara göre, bu dört liderlik tarzı içinde sadece hizmetkar liderliğin farklı durumlarda etkili olabilmek için gerekli esnekliğe ve yeteneklere sahip olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 14. Hizmetkar Liderlik ile Güdümlü Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Güdümlü Liderlik	Hizmetkar Liderlik
Liderin amacı kendine hizmet edilmesidir.	Liderin amacı başkalarına hizmet etmektir.
Öncelikle kendi imajı ve gelişimi ile ilgilenir. Tüm kararlarda bu etkindir.	Astları ne çıkararak onların yükselmesini ve tam potansiyellerini yakalamalarını sağlar. Kendinden önce çalışanlar, takım ve örgüt önemlidir.
Titr, sorumluluklardan önce gelir.	Sorumluluk tüm konumlardan önce gelir.
Çalışma arkadaşları genelde aşağıda görülür ve karar alma sürecine dahil edilmez.	Çalışma arkadaşlarına grubun bir parçası olarak saygıyla davranılır ve kararlar birlikte alınır.
Yalnızca kurmayları ulaşabilir.	Genelde kişilerle etkileşim halindedir ve kapısı insanlara hep açıktır.
Herkesin önce liderlerini dinlemesini ister.	Karar vermeden önce insanları dinlemek ister.
Anlamadan önce anlaşılmak ister.	nce anlamayı sonra anlaşılmayı ister.
İnsanları hatalarından dolayı ayıplar ve hatalarda sorumluluk almakta sıkıntı çeker.	Kişilere değer verir ve hatalarından ders çıkarır.
Yapıcı eleştiriye dahi kabul etmez. Başarılardan kendine pay çıkarır.	Geribildirim ve katkıyı destekler, başarının getirisini paylaşır. Srec başarı kadar önemlidir.
Diğerlerini etkin olmaları için eğitmez.	Diğerlerini donatıp gelişimleri için yatırım yapar.
Takipilik kişilik temellidir.	Takipilik karakter temellidir.
Menfaat gizli kararlar alırken öncelikli kriterdir.	Prensipler açık kararlar alırken öncelikli kriterdir.
Eleştirileri susturmak için gözdağı verir. Yapı itibariyle savunmacıdır.	Gelişim için açık tartışma ortamı yaratır. Herkesten ğrenmeye açıktır.
Ayartma, g oyunları ve manipülasyon ile fikirleri için destek toplar.	Akıl ve ikna yoluyla fikirlerine destek alır. Saygı ve doğruluk ön plandadır.
Sorgusuz takip edenleri veya yumuşak başlıları terfi ettirir.	Başarıya katkı verenleri terfi ettirir.
Kurallar, sınırlamalar ve regülasyonlar ile otorite sağlanır.	Cesaretlendirme, ilham verme, ve ikna ile otorite kazanılır.
Sadece üstlerine hesap verir. Kişisel değerlendirmelerden kaçınır.	Tüm rgte hesap verebilir.
Güce ve konuma sıkıca sarılır.	Daha yetkin biri gelirse kenara çekilmeye hazırdır.
Halef yetiştirmeye çok hevesli değildir.	Liderlik gelişimi diğerlerine hizmet etmede çok önceliklidir.

Kaynak: Page, D., ve Wong, P. T. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership". S. Adjibolosoo (Ed.) içinde, The human factor in shaping the course of history and development. Boston: University Press of America

Van Dierendonck'a (2011:8) göre hizmetkar liderlikle örtüşen karakteristiklere sahip yedi farklı teori bulunmaktadır. Bunlar, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, etik liderlik, seviye 5 liderlik, güçlendiren liderlik, manevi liderlik ve kendini feda eden (self-sacrificing) liderliktir.

Daha önceki kısımlarda detaylı olarak değinilen dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlikle en fazla mukayese edilen ve benzeştirilen teorilerden biridir. Bu bağlamda hem teorik hem de uygulamalı araştırmalar incelemeye çalışılmıştır.

Örgütsel boyutta dönüşümcü liderlik teorisini geliştiren Bass (2000:33) dönüşümcü liderlik ile diğer liderlik teorilerini incelediği makalesinde hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında benzer özellikler bulunduğunu belirtmiştir. Bu benzer özellikler, vizyon, etki, güvenilirlik, güven ve hizmet olup, hizmetkar liderlik biraz daha öteye giderek en önemli önceliğini takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamak olarak belirler.

Patterson (2003) tüm teorisini Kuhn'un (1970) önerdiği "eğer bir teorinin belirli bir fenomeni tam olarak açıklayamadığı anlaşılırsa yeni bir teori geliştirilir." fikrine dayandırmıştır. Bu kapsamda Patterson'a (2003:27) göre dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ile birbirini tamamlayıcı özellikler sergilese de, altruistik davranışları ve takipçi odaklı bir zihniyeti açıklayamamaktadır. Bu noktada hizmetkar liderliğin farklı bir misyonla ortaya çıktığından bahsedilebilir. İki teroinin ortaya koyduğu özellikleri dikkate alırsak benzerlik ve farklılık gösteren yanlar Tablo 15'te görülmektedir.

İki liderlik teorisi de insanlara değer vermenin önemine vurgu yapmaktadır. Pek çok noktada kavramların isimleri farklı dahi olsa içerik olarak aynı özelliklere sahiptirler. Buradaki en önemli farklılık liderin odak noktasından kaynaklanmaktadır. İki lider de takipçilere önem verse de, dönüşümcü lider çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için onları desteklerken, hizmetkar lider sadece takipçilerine hizmet etmek ve onları geliştirmek üzerine odaklanmaktadır (Stone vd., 2004:354).

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Dönüşümcü Liderlik	Hizmetkar Liderlik
İdealize edilmiş(karizmatik) etki Vizyon Güven Saygı Riski paylaşma Bütünlük Modelleme	Etki Vizyon Güven Güvenilirlik ve yetkinlik Delege etme Dürüstlük ve bütünlük Modelleme ve şeffaflık Hizmet
İlham verici motivasyon Hedeflere bağlılık İletişim Heves	Sorumlu yöneticilik İletişim
Entellektüel uyarım Rasyonellik Sorun çözme	İkna Öncü olma
Kişiselleştirilmiş değerlendirme Kişisel ilgi Akıl hocalığı Dinleme Güçlendirme	Diğerlerini takdir etme Cesaretlendirme Öğretme-eğitme Dinleme Güçlendirme

Kaynak: Stone, A. G., Russel, R. F., ve Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus". The Leadership & Organization Development Journal, 25(4), 349-361.

Şimdiye kadar bahsettiğimiz kavramsal çalışmaların dışında konuyu ampirik olarak araştıran Parolini ve arkadaşları (2009) iki liderlik tarzı arasındaki farklılıklardan bahsetmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre hizmetkar liderler kişilerin ihtiyaçlarına odaklanması ile, "önce hizmet" eğilimleri ile, kişilere olan bağlılıkları ile, alışılmadık hizmet ile yaptıkları etki ile, sunmuş oldukları özgürlük ve otonomi ile dönüşümcü liderlerden ayrılmaktadırlar (Parolini vd., 2009).

Spears (1998) hizmetkar liderliğin özellikle kar amacı gütmeyen örgütlerde dönüşümcü liderliğe göre daha verimli olacağını öne sürmüştür. Gönüllülük esasına göre

çalışılan kurumlarda motive edici unsurlar standart örgütlerden farklılık gösterdiği için kişiler yeteneklerine ve katkılarına değer verildiğini hissetmek isterler. Hizmetkar liderler de kişisel ilgileri fazla olan liderler oldukları için gönüllülerin sadakatini daha rahat sağlayabilirler (Spears, 1998). Bunu destekleyen bazı saha araştırmaları da bulunmaktadır. Gönüllü esaslı çalışılan sekiz kurumda gerçekleştirilen bir çalışmada Schneider ve George (2011) hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında yüksek pozitif korelasyon tespit etmiştir. Aynı zamanda hizmetkar liderliğin, takipçilerin bağlılığını, tatminini ve örgütte kalma niyetlerini tahmin etmede dönüşümcü liderliğe göre daha yüksek oranlar sergilediği belirtilmiştir. Aynı çalışmada personeli güçlendirmeninde dolaylı olarak hizmetkar liderlik ile örgütsel değişkenler üzerindeki ilişkide pozitif etkisi bulunmuştur (Schneider ve George, 2011). Bu sonuçlar da Spears'ın teorisini desteklemektedir.

Dönüşümcü liderlikle, hizmetkar liderlik arasında oldukça benzer yanlar olduğu görülmektedir. Ancak detaylı olarak incelendiğinde özellikle Patterson'ın (2003) savunduğu gibi birbirinin tamamlayıcısı teoriler oldukları düşünülebilir. Van Dierendonck (2011) ise tevazu, otantiklik ve kişilerarası kabullenme gibi özelliklerin dönüşümcü liderlikte olmayıp hizmetkar liderlikte olduğunu söyler. Araştırmaların genelinden çıkan sonuca göre özellikle liderin odak noktasının farklı olduğu ve sadece takipçileri merkeze koyduğu anlaşılmaktadır.

Yine lider üye etkileşimi teorisi de hizmetkar liderlikle benzerlikler gösteren teorilerden biridir. Örtüşen bazı özellikler olmasına karşın Liden ve arkadaşları (2008:163) hizmetkar liderlik teorisi duygusal iyileştirme, takipçileri hizmetkarlığa yönlendirme ve topluma hizmet için cesaretlendirme kavramlarını içerirken bu özelliklerin lider üye etkileşimi teorisinde yer almadığını belirtirler.

Hizmetkar liderlik teorisi lider üye etkileşimi teorisinde olduğu gibi ikili ilişkiler kurmaktan ziyade tüm takipçileri geliştirmek adına onların sahip olduğu yeteneklerin farkına varmanın önemine vurgu yapar. Lider üye etkileşiminde üyelerin bütünlüğü ve gruba bağlılığı maddi veya maddi olmayan ödüllerle sağlanırken, hizmetkar liderlikte bütünlük daha manevi ve süreklidir. Son olarak lider üye etkileşimi teorisinde, ikili ilişkiler kurulan takipçilerin gelişimine yardımcı olduğu belirtilirken, hizmetkar liderlik teorisinde hem çalışanların, hem hissedarların hem de dolaylı veya direkt olarak toplumun gelişimine hizmet etmenin önemi vurgulanır (Anand vd., 2011:313). Tablo 16'da

hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi teorilerinin karşılaştırılması farklı boyutlarıyla verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 16. Hizmetkar Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve LMX Teorilerinin Karşılaştırılması

	Hizmetkar Liderlik Teorisi	Dönüşümcü Liderlik Teorisi	LMX-Lider Üye Etkileşimi Teorisi
Teorinin Doğası	Normatif	Normatif	Tanımlayıcı
Liderin Rolü	Takipçilere hizmet etmek	Örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilere ilham vermek	Takipçilerle olumlu ilişkiler geliştirmek
Takipçinin Rolü	Daha bilge, özgür ve bağımsız olmak	Örgütsel hedefleri başarmak	Liderlerle olumlu ilişkiler geliştirmek
Ahlaki İçerik	Açık	Belirsiz	Belirsiz
Beklenen Getiri	Takipçinin tatmini, gelişimi, hizmete bağlılığı, toplumsal iyileşmesi	Amaç örtüşmesi, çaba artışı, tatmin, verimlilik, örgütsel kazanç	Yüksek lider üye ilişkisi, tatmin, karşılıklı güven, artan çaba
Bireysel Seviye	Hizmet etme arzusu	Liderlik etme arzusu	İlişkilendirme arzusu
Kişilerarası Seviye	Lider takipçiye hizmet eder	Lider takipçiye ilham verir	Takipçi ile etkileşim
Grup Seviyesi	Lider bireysel ihtiyaçları karşılamak için gruba hizmet eder	Lider örgütsel hedeflere varmak için grubu birleştirir	Lider her üye ile farklı etkileşimlerde bulunur
Örgütsel Seviye	Lider örgütü topluma hizmet için hazırlar	Lider örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilere ilham verir	Belirsiz
Toplumsal Seviye	Lider toplumun daha iyiye gitmesi için olumlu bir miras bırakır	Lider topluma belirlenen amaçlara ulaşmak için ilham verir	Belirsiz

Kaynak: Barbuto, J. E., ve Wheeler, D. W. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership". Group & Organization Management, 31(3), 300-326.

Barbuto ve Hayden (2011) araştırmalarında hizmetkar liderliğin tüm boyutları ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Özellikle duygusal iyileştirme boyutu lider üye etkileşiminin en önemli belirleyicisidir.

D- HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÖLÇÜLMESİ

Geliştirilen tüm bu kavramsal modellerin test edilebilmesi için geçerli ölçme araçlarına ihtiyaç duyulmuştur. Kavramsal modellerin ışığında geliştirilen ölçme araçları ile de hizmetkar liderliğin alan araştırmalarında kullanılmasının artması beklenmektedir. Her ne kadar tek boyutlu bazı ölçekler geliştirilse de (Reinke, 2003; Ehrhart, 2004) hizmetkar liderliğin çok boyutlu bir kavram olduğu üzerinde kanılar çoğunluktadır (Sendjaya, 2010). Bu kapsamda Liden (1999), Page ve Wong (2000), Barbuto ve Wheeler (2006), Sendjaya ve arkadaşları (2008), Liden ve arkadaşları (2008), Dennis ve Bocarnea (2005), Van Dierendonck ve Nuijten (2011) çok boyutlu ölçekler geliştirmişlerdir. Bu ölçeklerin özellikleri ve farklılıkları burada tartışılmaya çalışılacaktır.

Laub (1999) tarafından doktora tezinde geliştirilen örgütsel liderlik belirleme ölçeği (Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument) hizmetkar liderliği ölçen ilk ölçek olarak bilinmektedir (Van Dierendonck, 2011). Delfi metodu ve faktör analizi kullanılarak geliştirilen bu anket 847 çalışan üzerinde uygulanmış olup 43 maddeden oluşmaktadır. Hizmetkar liderliğin tespit edilen 6 boyutu ise: (1) insanlara değer verme, (2) insanları geliştirme, (3) birlik oluşturma, (4) otantik olma, (5) liderlik sağlama, (6) liderliği paylaşma olarak çalışmada yer almıştır (Laub, 1999).

Don Page ve Paul Wong (2000) liderlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan 99 maddeden oluşan 12 boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Daha sonra Wong ve Page (2003) kendi geliştirdikleri bu ölçeği revize etmişler ve 97 sorulu 10 boyutlu bir ölçek haline getirmişlerdir. Bu boyutlar: (1) liderlik etme, (2) hizmetkarlık, (3) Vizyon sahibi olma, (4) diğerlerini geliştirme, (5) takım oluşturma, (6) güçlendirme, (7) ortak karar alma, (8) bütünlük, (9) gücün kötüye kullanımı (ters değerlendirme), (10) egoist gururdan (ters değerlendirme) oluşmaktadır.

Barbuto ve Wheeler (2006) 80 liderin değerlendirildiği verileri 338 takipçiden toplayarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek 23 maddeden oluşmakta olup 5 boyutta değerlendirilmiştir. Ölçeğin boyutları: (1) Altruist çağrı , (2) duygusal iyileştirme, (3) bilgelik, (4) ikna ile eşleşme ve (5) örgütsel sorumlu yöneticilikten ibarettir. Ancak bu ölçeğin uluslararası geçerlilik çalışması yapılırken Güney Afrika veri seti ile tek boyutlu olduğu ortaya çıkmıştır (Dannhauser ve Boshoff, 2007).

Dennis ve Bocarnea (2005) Patterson'ın (2003) teroisini uygulamaya dökmek amacıyla 42 maddeden oluşan 5 faktörlü bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin faktörleri: (1) güçlendirme , (2) sevgi, (3) tevazu, (4) güven ve (5) vizyondan oluşmaktadır.

Liden ve arkadaşları (2008) 298 üniversite öğrencisi ve 182 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışma neticesinde yirmi sekiz maddeden oluşan yedi boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu boyutlar: (1) kavramsal yetenekler, (2) güçlendirme, (3) astların gelişimine ve başarısına yardım etme, (4) astları her şeyin önüne koyma, (5) etik davranma, (6) duygusal iyileştirme, (7) topluma değer yaratma olarak belirlenmiştir.

Sendjaya ve arkadaşları (2008) ise 35 madde ve 6 boyuttan oluşan hizmetkar liderlik davranışı ölçeğini (Servant Leadership Behavior Scale-SLBS) geliştirmişlerdir. 277 lisans üstü seviyede öğrenci üzerinde uygulanan çalışma neticesinde ortaya çıkan 6 boyut: (1)vaat edilmiş ilişki (covenantal relationship), (2) dönüştürücü etki, (3) otantik kişilik (authentic self), (4) sorumlu ahlakıyat (responsible morality), (5) gönüllü ast olma (voluntary subordination), (6) aşkın maneviyat (transcendental spiruality), olarak yer almıştır.

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) geniş literatür taraması ve uzmanlarla görüşmeler neticesinde hizmetkar liderlikle ilgili 99 madde tespit etmişlerdir. Hollanda ve İngiltere'de 1571 kişi üzerinde uygulanan anketler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde sekiz boyutlu otuz maddeden oluşan hizmetkar liderlik anketi geliştirilmiştir. Bu sekiz boyut (1) geride durma (standing back), (2) affetme (forgiveness), (3) cesaret (courage), (4) güçlendirme (empowerment), (5) hesap verebilirlik (accountability), (6) otantiklik (authenticity), (7) tevazu (humility), (8) sorumlu yöneticilikten (stewardship) oluşmaktadır.

Diğer hizmetkar liderlik anketleriyle test edilen ölçek, anlamlı bir ilişki sergilemiş ve ilave olarak hizmetkar liderliğe özgün elemanlar katmıştır. Hizmetkar liderlikle ilgili bu şekilde yürütülen ilk ölçek geliştirme çalışmasıdır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Aynı zamanda hizmetkar liderlik, sekiz boyutuyla takipçilerinin iyilik hali (well-being) ile de test edilmiş ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Van Dierendock (2011), Nuijten ile geliştirdikleri bu ölçeğin diğer ölçeklere nazaran faktör yapısını en iyi vurgulayan ve hizmetkar liderliğin anahtar karakteristiklerinin hepsini içinde barındıran bir ölçme aracı olduğunu belirtmiştir. Diğer ölçme araçları ile hizmetkar liderlik anketinin karşılaştırılması Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17. Hizmetkar Liderlik Ölçme Araçlarının Karşılaştırılması

	Laub(1999)	Wong ve Page(2003)	Dennis ve Bocarnea(2005)	Barbuto ve Wheeler(2006)	Liden vd.(2008)	Sendjaya vd.(2008)	Van Dierendonck ve Nuijten(2011)
Örnekleme	41 kurumdan 847 kişi	Kişisel değerlendirme (Liderler)		Liderlik eğitiminden 388 kişi	298 öğrenci, 182 çalışan	277 lisans üstü öğrencisi	1571 kişi farklı işkollarından
Metod	Literatür taraması, delfi yöntemi, açıklayıcı faktör analizi	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi	Literatür taraması, uzman görüşleri, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi	Literatür taraması, uzmanlarla görüşmeler, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi
Maddeler	43	97	42	23	28	35	30
Anahtar Karakteristikler	İnsanları geliştirme Liderliği paylaşma Otantik olma İnsanlara değer verme Liderlik sağlama Birlik oluşturma	Güçlendirme	Güçlendirme Güven Tevazu Adanmış aşk Vizyon	Altruistik çağrı Duygusal iyileştirme İkna ile eşleşme Örgütsel sorumlu yöneticilik Bilgelik	Güçlendirme Astların gelişimine, başarısına yardım Astlara öncelik Duygusal iyileştirme Kavramsal yetenekler Toplum için değer yaratma Etik davranma	Dönüştürücü etki Gönüllü ast olma Otantik kişilik Aşkın maneviyat Vaat edilmiş ilişki Sorumlu Ahlakiyat	Güçlendirme Tevazu Geride durma Otantiklik Affetme Cesaret Hesap verebilirlik Sorumlu yöneticilik

Kaynak: VAN DIERENDONCK, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis". Journal of Management, 37(4), 1228-1261.

Hollanda’da açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, daha sonra İngiltere’de faktör yapısını doğrulayan doğrulayıcı faktör analizi ile ölçek test edilmiştir. İki ülkede yapının doğrulanması dikkate alındığında, ölçeğin kültürlerarası çalışmalar için daha uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Van Dierendonck ve Nuijten (2011) diğer ölçeklerin “hizmetkar” kısmına “lider” kısmından daha çok önem verdiklerini ve kendi ölçeklerinde bu durumu eşitlemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Her iki kavramı da açıklamak adına sorumlu yöneticilik, cesaret ve hesap verebilirlik boyutlarının ölçekte bulunması hizmetkar liderlik aracını çalışmalarda ölçme aracı olarak kullanılması için artı değer katmaktadır. Mevcut doktora tezinde kullanılan ve geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılan bu ölçeğin geliştirilmesi ve faktörleri ile ilgili daha detaylı açıklamalar araştırma bölümünün birinci kısmında yapılacaktır.

A- HİZMETKAR LİDERLİK ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Daha önce de değinildiği gibi hizmetkar liderlik kavramı 1970’li yıllarda kullanılmaya başlasa da ölçme araçlarının yeni geliştirilmesinden dolayı literatürde çok fazla çalışma yer almamaktadır. Özellikle teorileri test eden ampirik araştırmalar oldukça az bulunmaktadır (Washington vd., 2006; Farling vd., 1999). Ülkemizde ise kavram çok fazla popülerlik kazanmamıştır. Yükseköğretim kurulunun (YÖK) veri tabanı tarandığında ancak dört adet lisans üstü tez bulunmaktadır. Bunlardan ikisi doktora, ikisi yüksek lisans tezidir. Yalnız bir tanesi örgütsel davranış alanında konuyu irdelemiş olup (Öner, 2008) diğer üç tezin eğitim bilimleri ve spor alanına yakın olduğu tespit edilmiştir. Uluslararası platformda ise ülkemizden sadece iki makalenin basıldığı belirlenmiştir. Yine bunlardan bir tanesi eğitim bilimleri alanında olup (Cerit, 2010) diğeri örgütsel davranış alanındadır (Öner, 2012). Basılmış olan tek kitap ise Fındıkcı (2009) tarafından yazılmış olan “Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik” adlı eserdir. Ancak bu kitabın bir kişisel gelişim kitabı olarak basılıp yayınlandığı göz önüne alınmalıdır.

Uludağ Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesinin üye olduğu uluslararası veri tabanları tarandığında (14.07.2012 itibariyle) hizmetkar liderlikle direkt olarak ilgili kavramsal çalışmaların ve ölçek geliştirme çalışmalarının dışında bulunan ampirik araştırma sayısı otuzu geçmemektedir. Bulunan çalışmalardan ona yakını tez olup diğerleri hakemli dergilerde yayınlanmış makalelerden oluşmaktadır.

Beck (2010) doktora tezinde kalitatif ve kantitatif yöntemleri bir arada kullanarak hizmetkar liderliğin geçmişini (antecedent) araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; (1) lider, liderlik pozisyonunda ne kadar uzun süre kalırsa hizmetkar liderlik davranışı buna doğru orantılı şekilde sık görülmektedir, (2) haftada en az 1 saat gönüllülük esaslı çalışma yürüten liderler daha fazla hizmetkar liderlik davranışı sergilemektedir, (3) hizmetkar liderler diğerlerini güvenli ilişkiler kurma konusunda etkilerler, (4) hizmetkar liderler altruistik bir kafa yapısına sahiptirler, (5) hizmetkar liderler kişilerarası yetkinlikler ile karakterize edilir, (6) hizmetkar lider her zaman önden ya da en tepeden yönetmeyebilir (Beck, 2010).

Joseph ve Winston (2005) makalelerinde hizmetkar liderlik algısının lidere ve örgüte olan güvenle pozitif korelasyona sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda hizmetkar liderler tarafından yönetilen kurumların, hizmetkar olmayan liderler tarafından yönetilen kurumlara göre daha çok örgütsel güven ve lidere güven seviyelerine sahip olduklarını aktarmışlardır. Dannhauser (2007) doktora tezinde bunu destekler şekilde güven ve bağlılıkla hizmetkar liderlik arasında yüksek bir ilişki tespit etmiştir. Türkiye’de okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada ise yine öğretmenlerin okula bağlılıklarını müdürlerin hizmetkar liderlik davranışının olumlu şekilde etkilediği belirlenmiştir (Cerit, 2010)

Anderson (2005) doktora tezinde çalışanların hizmetkar liderlik algıları ile iş tatminleri arasında kuvvetli bir pozitif korelasyon bulmuştur. Hebert (2003) da aynı şekilde hizmetkar liderlik algısı ile içsel ve genel iş tatmini arasında yüksek seviyede pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Liden ve arkadaşları (2008) geliştirdikleri çok boyutlu hizmetkar liderlik ölçeğini test ederken hizmetkar liderliğin, toplulukta vatandaşlık davranışını, görev içi performansları ve örgütsel bağlılığı açıklamada dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi yaklaşımına göre daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Nelson (2003) doktora tezi ile Patterson’ın (2003) teorisinin bir uzantısı olarak hizmetkar liderliğin Güney Afrikalı siyah liderler tarafından algılanmasını ve uygulanmasını araştırmıştır. 27 lider üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda siyahi liderlerin hizmetkar liderliğin yapısını kabul ettiklerini, ancak güven ve güçlendirmenin hem liderler hem de örgütler için büyük bir mesele olduğunu belirtmişlerdir.

Hale ve Fields (2007) ise Gana'da yaptıkları araştırmalarında önce Dennis ve Bocarnea (2005) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Belirleme Ölçeğinin (Servant Leadership Assessment Instrument) adaptasyon çalışmalarını yürütmüşlerdir. Çalışmanın sonucuna göre kuzey Amerikalılara göre Ganalıların daha az hizmetkar liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Ancak tevazu ve hizmetin lider etkinliği ile pozitif bir ilişki sergilediği de tespit edilmiştir.

Kool ve Van Dierendonck'un (2012) 135 çalışan üzerinde yapısal eşitlik modellemesi kullanarak yürüttükleri araştırma sonucunda hizmetkar liderliğin etkileşimsel adalete, optimist davranışlara ve değişime bağlılığa katkı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Thompson (2010) doktora tezinde hizmetkar liderlik davranışının uygulanma oranı ile başarılı proje yöneticilerinin ve başarılı projelerin çıkma oranı arasında pozitif bir korelasyon tespit etmiştir. Mahembe (2010) ise Güney Afrika'da yürüttüğü tezinde hizmetkar liderlikle takım etkinliği arasında zayıf bir negatif bağlantı bulunurken, takım bağlılığı arasında kuvvetli bir pozitif ilişki tespit etmiştir. Waal ve Sivro (2012) Vrije Üniversitesi Tıp Merkezinde yürüttükleri çalışmada hizmetkar liderlik ile örgütsel performans arasında bir ilişki bulamamışlardır.

Sendjaya ve Cooper (2011) Hizmetkar liderlik davranışı ölçeğinin SLBS yapısal geçerliliğini test ederken hizmetkar liderlik ile karaktere ilişkin davranışlar arasında yüksek korelasyon tespit etmiştir. Buradan da hizmetkar liderliğin liderin kuvvetli karakterini yansıttığı çıkarımını yapmışlardır.

Washington, ve arkadaşları (2006) takipçilerin liderlerini değerlendirdiği araştırmalarında hizmetkar liderlik ile, liderlerin empatiye, bütünlüğe ve yetkinliğe verdiği değer arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Beazley ve Gemmil (2006) 62 yönetici ve 97 astı üzerinde yürüttükleri çalışmada liderlerin hizmetkar liderlik davranışı sergiledikleri kadar maneviyatlarının da aynı oranda yükseldiği kanaatine varmışlardır. Özellikle dürüstlük, tevazu ve diğerlerine hizmetle ilişkili alanlarda bu oran daha yüksek olarak bulunmuştur.

Taylor ve Pearse (2009) okullarda gerçekleştirdikleri çalışmada hizmetkar liderliğin kurumlarda sürdürülebilirliğin gelişmesine yardımcı olacak en uygun liderlik modeli olduğuna kanaat getirmişlerdir.

Huckabee (2008) doktora tezinde farklı olarak liderlerin hizmetkar liderlik davranışı ile yine liderlerin sübjektif iyilik halini ilişkilendirmişlerdir. Neticede hizmetkar

liderlik davranış seviyesi yüksek olan liderlerin sübjektif iyilik halinin de yüksek seviyelerde olduğu bulunmuştur.

Öner (2012) makalesinde paternalist liderlik davranışları ile hizmetkar liderliğin tüm boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmuştur. Bu da Öner'e göre Türk çalışanların hizmetkar liderlik anlayışının insan odaklı olmasından kaynaklanmaktadır. Hannay (2009) makalesinde hizmetkar liderliği Hofstede'in kriterlerine göre değerlendirmiş ve uygulamada en verimli olabileceği kültürlerin düşük güç mesafesi, düşük-ortalama bireysellik, düşük-ortalama masküinite, düşük belirsizlikten kaçınma, ortalama-yüksek uzun dönemli oryantasyon seviyelerine sahip olmaları gerektiği kanısına varmıştır. GLOBE liderlik araştırmalarına göre Orta Doğu kümesinde yer alan Türkiye'de ise güç mesafesinin yüksek olduğu, bireyselliğin genelde düşük ancak grup içinde yüksek olduğu, cinsiyet eşitliğinin düşük olduğu, uzun dönemli oryantasyon seviyelerinin ortalama olduğu, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu bilinmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007). Bu noktadan hareketle özellikle güç mesafesi ve bireysellik faktörlerinin bazı boyutlarda düşük ortalamalara ve anlaşmazlıklara sebebiyet verebileceği düşünülebilir.

II- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ - ÇYK

Kalite kavramı hayatımıza o denli girmiştir ki tükettiğimiz ürünlerden, geçirdiğimiz zamana, ilişkilerimizden uykumuza kadar her konuda sürekli kaliteden bahsedildiğini duymaktayız. Gerek mal ve ürün kalitesi, gerek insan gücünün kalitesi, gerekse yaşam kalitesi bu kavramlardan bazılarını temsil etmektedir. Günümüz insanı artık yaşamının büyük bölümünü çalışma ortamlarında geçirmektedir. Çalışma yaşamı insanın bu denli önemli bir parçasını oluştururken çalışma yaşamının kalitesi de hem araştırmacıların hem de iş yaşantısının odak noktalarından biri haline gelmiştir.

A- KALİTENİN TANIMI VE GELİŞİMİ

Kelime anlamı “nitelik” olan kalite, Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden türemiştir. Kalite işaret ettiği şeyin ne olduğunu ifade etmeğe yöneliktir. Günümüzde ise kalite, çoğunlukla üstünlüğü ve iyi oluşu ifade etmek için kullanılan subjektif bir kavramdır (Zehir, 2011).

Amerikan Kalite Topluluğu (American Society for Quality, 2012) kaliteyi mal ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve onları tatmin etme derecesi olarak tanımlamıştır. Toplam kalitenin öncülerinden Juran kaliteyi kullanıma uygunluk, Crosby ise şartlara uygunluk olarak tanımlamıştır (Efil, 2010:8). Perry (2004) ise kaliteyi stratejik inovasyon, verimlilik, sağlıklı çalışma ortamı, etik ve mükemmellikle ilişkilendirmiştir. Garvin (1988:41) kaliteyi “doğal mükemmellik” olarak tanımlamakta, mutlak ve evrensel bir olgu olarak görmektedir.

Günümüzde kalite kavramı yeni boyutlar kazanmıştır. Kalite için yapılan tanımlardaki değişikliklere farklı bakış açıları ve ekoller kaynaklık etmiştir. Kalite kavramı iş hayatındaki klasik kullanım yeri olan ürün kalitesi yanında yönetim, insan kalitesi gibi daha geniş bir alan için de kullanılmaya başlanmıştır (Baykal, 2008). Çalışma yaşamının kalitesi de bu kullanım alanlarından birini oluşturmaktadır.

Kalite konusu M.Ö. 2150'ye kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Ünlü Hamurabi Kanunlarınının 229. maddesi “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur” şeklindedir (Şimşek, 2001). Fenikelilerde ürün kalitesi sürekli denetlenmiş, kusurlu üretimin cezası olarak görevlilere üretimi yapanın ellerini kesme yetkisi verilmiştir

(Ulaş, 2002). Mısır piramitlerinin ölçülerinde kalitenin izleri görülmektedir. Kalitenin gelişimi medeniyetleşme ile paralellik göstermiştir (Chandrupatla, 2009:2).

Kalite hareketinin kökleri Ortaçağ Avrupası'nda örgütlenmeye başlayan loncalara dayanmaktadır (American Society for Quality, 2012). Kalitenin kavram olarak üzerinde durulmasına ise 19. yüzyılda başlanmıştır (Şahin, 2005). 1750'lerde İngiltere'de başlayan fabrika sistemi 19. yüzyılın başlarında sanayi devrimine yol açmıştır. 1800'lerin ortalarında boyutsal tutarlılığı ölçmek ve sağlamak için objektif metotlar kullanılmıştır. 1900'lerde Frederick W.Taylor bilimsel yönetimin ilkelerini sunarak iş bölümü ve verimlilik üzerinde durmuştur. Henry Ford'un montaj hattını 1913'te devreye sokmuştur. 1924'te Walter A. Shewart'ın istatistiksel süreç kontrolünü geliştirmesi istatistiksel kalite kontrol çağını başlatmıştır. II. Dünya Savaşı boyunca üretim sanayiinde ve savunma uygulamalarında kalitenin bilinirliği artmıştır. 1949'da Amerikan Kalite Birliği kurulmuştur. II. Dünya Savaşı sonrasında Deming ve Juran'ın katkılarıyla Japonya'da bir kalite devrimi yaşanmış ve 1970'lerde Japonya kalite konusunda lider hale gelmiştir. Japon üreticilerin ABD pazarında söz sahibi olmaya başlamasıyla ABD istatistiksel uygulamaların yanında tüm örgüt sistemini içine alan Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçmiştir (Chandrupatla, 2009:3). Toplam kalitenin geçmişine bakıldığında muayene, istatistiki kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite olmak üzere dört aşamadan bahsedilebilir (Efil, 2010:21).

Özellikle 1960'lardan sonra kalite anlayışı insan odaklı olma yönünde bir değişim geçirmiştir. Kalitenin sorumluluğu üretim bölümünün yanında tüm çalışanlara yayılmış, rekabet üstünlüğünü sağlayanın üretim niceliğinden çok ürün kalitesi olduğu düşüncesi gelişmiştir (Baykal, 2008).

B- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN (ÇYK) TANIMI VE GELİŞİMİ

Günümüzde çalışma kültürünün dönüşümü ile birlikte insanların temel ihtiyaçlarını karşılamakla yetinen geleneksel çalışma kavramı değişikliğe uğramıştır. Yaşam standartları ve iş sistemindeki değişim temel ihtiyaçların bile değişmesi ve çeşitlenmesine yol açmıştır (Rethinam ve Ismail, 2008).

Kalite artık gereklilikten öte örgütlerin yaşamı için zorunlu hale gelmiştir. Çağımızda çok sayıda örgütün en iyi iş kültürünü sağlama konusuna adanmış

gözlemlenmektedir. Bunun yanında örgüt için en önemli varlık kaliteli insan gücüdür. İnsan gücünün kalitesi ise çalışma yaşamının kalitesine bağlıdır (Reena ve Jayan, 2012).

ÇYK çalışanın zihinsel, bedensel, psikolojik ve ruhsal ihtiyaçlarıyla ilgilidir (Schulze, 1998:520). ÇYK, çalışanların fiziksel ve psikolojik refah seviyesini ve saygınlığını arttıran, örgüt kültürünü değiştiren bir yönetim felsefesine işaret etmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1996:240).

ÇYK'nin yer, zaman ve kişiye bağlı olarak değişken bir kavram olması nedeniyle tanımlanması zordur (İncir, 1991:231). Bu değişikliğin bir başka yönünü de kültür, değerler, toplumsal yapı, ihtiyaç ve beklentilerdeki farklılıklar oluşturmaktadır (İncir, 1991:231). ÇYK'nin evrensel nitelik taşımayan, çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle literatürde birbirinden farklı noktaları ön plana çıkaran çok sayıda ÇYK tanımı mevcuttur. ÇYK tanımlarında farklı noktalara vurgu yapıldığı görülmektedir. Kimi araştırmacılar çalışma çevresi ve iş performansı arasındaki ilişkiye odaklanırken, bazıları ise iyi olma hali üzerine eğilmiştir (Huzzard, 2003).

Robbins (1989) ÇYK'yi "işgörenlerin işteki yaşamlarının tasarım kararlarına katılmalarına izin verecek mekanizmaların geliştirilerek onların ihtiyaçlarına cevap verilen bir süreç" olarak tanımlamıştır. Özkalp ve Kirel (2004) ÇYK'yi "insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçların tatminine ve onların işyerine faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına ve yeteneklerini fark etmelerine ve geliştirmelerine fırsat veren bir ortamın sağlanması" olarak tanımlamışlardır.

Fernandes (1996) ÇYK'nin işgöreni koruyan yasal zorunluluklara uymanın ötesinde insan ihtiyaçları ve arzularını dikkate alarak işin insancılaştırılmasına dayandığını ve sosyal sorumlulukla ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Newstorm ve Davis (1997) ÇYK'yi çalışanların işi aracılığıyla önemli kişisel gereksinimlerini karşılayabilme derecesi olarak ifade etmişlerdir. Buna göre ÇYK, çalışanların lehine olan iş tatmini, çalışanın becerilerinin geliştirilmesi, ücret, sağlık, güvenlik, fiziki şartların iyileştirilmesi gibi konular yanında stres, tükenmişlik gibi çalışanın aleyhine olan konular da dahil olmak üzere çalışma ortamıyla ilgili tüm konuları kapsamaktadır.

Sirgy ve arkadaşları (2001), ÇYK'yi bireyin iş yaşamından sağladığı iş doyumunu olarak tanımlamışlardır. Carayon ve arkadaşları (2003) ÇYK'yi teknik ve ekonomik boyutların yanında insan boyutuyla çalışanlar ile çalışma ortamı arasındaki ilişkinin

kalitesi olarak tanımlamaktadırlar. Serey (2006)'in ÇYK tanımında ise “anlamli ve tatmin edici iş” kavramı ön plana çıkmaktadır.

Hackman ve Oldham (1980) ise çalışma ortamı ve kişisel ihtiyaçlar ilişkisini ele almışlardır. Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılayan çalışma ortamının sağladığı etkileşim ÇYK'yi olumlu biçimde etkileyecektir. Ücret, terfi, takdir görme, gelişim olanakları gibi örgütsel ödüller ile kişisel ihtiyaçların tatmin edilebileceğinin altını çizmişlerdir.

Beukema (1987) ÇYK'yi örgütün işgörenlere işlerini kendi ihtiyaç, ilgi ve fikirlerine göre dizayn etmek için verdiği bir güç derecesi olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre örgüt çalışan ihtiyaçlarını karşılayacak iş dizaynını yapmaz, çalışanın görevini tasarlamasıyla ilgili kişisel seçimi söz konusudur. Ford (1973) ÇYK'yi işin geliştirilmesi için kullanılan teknik veya yaklaşımlar olarak tanımlamıştır.

Lawler (1982) ÇYK'yi çalışma koşulları ve iş nitelikleri açısından ele almış, ÇYK'nin çekirdeğini işgörenlerin refahının ve verimliliğın artırılması olduğunu belirtmiştir. Bu noktada iş dizaynı ön plana çıkmaktadır. İş dizaynı daha fazla işgören tatminine bu da verimliliğın artmasına yol açacaktır. Lawyer'a göre ÇYK'nin karmaşıklığının nedeni çalışanların fiziksel ve psikolojik refahlarını hedeflemesidir. Davis (1983) ÇYK'yi çalışan ile çalışma ortamı arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. Cole ve arkadaşlarına (2005) göre ÇYK, çalışanın sağlığını ve performansını etkileyen çalışma ortamını her yönüyle kapsamaktadır.

Heskett, Sasser ve Schlesinger (1997) ÇYK'yi çalışanların örgütün büyüme ve verimliliğine yol açacak zinciri oluşturan işleri, çalışma arkadaşları ve örgütlerine ilişkin hisleri olarak tanımlamıştır. İş ile ilgili olumlu düşünceler verimli bir çalışma ortamına zemin hazırlayacaktır.

Lau ve arkadaşları (2001) ÇYK'yi iş tatminini ödüller, iş güvenliği veya kariyer seçenekleriyle sağlayan bir çalışma ortamı olarak ele almış, bunlardan biriyle tatmin olmayan çalışanın diğerleriyle tatmin olabileceğini belirtmişlerdir.

Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (2002) ÇYK'yi iş tatmini, işi benimseme, motivasyon, sağlık, güvenlik, iş güvenliği, verimlilik, yetenek geliştirme, refah, iş ve iş dışı yaşam arasındaki denge ile ilişkilendirmiştir.

ÇYK; ücretler ve diğer kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, iş yapısı, iş organizasyonu, işlerin yönetim ve organizasyonu, kullanılan teknoloji, çalışan tatmini ve

motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim gibi faktörleri içine alan bir kavramdır (Can, 1991: 92).

1930 ve 1940’larda gelişen sendika hareketleri çalışma şartlarının iyileşmesi talebini doğurmuştur. 1950’lerin sonunda çalışma yaşamındaki olumsuzluklar dikkat çekmeye başlamıştır. Amerika ve İngiltere’de Taylorizm’in katılığına alternatif olarak çalışanın inisiyatif kullanmasını ve iş tatminsizliğini azaltma yolunda işin yeniden dizayn edilmesi için modellerin arayışına girilmiştir (Herzberg vd., 1959: 52).

ÇYK ile ilgili ilk çalışmalar birey üzerinde duran psikolojik temelli çalışmalardır. (Thompson, 1983). 1950’lerde Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsünde Trist ve arkadaşları; iş, insan ve teknoloji ilişkileri ile ilgili çalışmaları sonucunda sosyo-teknik sistem anlayışını geliştirmişlerdir. Bu anlayış sistem yaklaşımı çerçevesinde teknolojiyle sosyal sistemi birlikte analiz etmektedir (Cummings, 1977:22; Cummings ve Worley, 1997:300). Üretimi olduğu kadar insan ihtiyaçlarını da dikkate alarak etkinliği arttırmayı amaçlayan sosyo-teknik sistem anlayışı (Özkalp ve Kırel, 2004) çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi çalışmalarına yol açmıştır.

1960’ların sonları ve 1970’lerin başlarında, çalışma organizasyonunda yaşanan düş kırıklığına dikkat çeken bir grup çalışma psikoloğunun başlattığı, çalışma yaşamında kalite hareketinde de ÇYK kavramının izleri görülmektedir (Huzzard, 2003). 1972 yılında General Motors firmasında çalışan işçilerin greve gitmesiyle başlayan süreçte çalışma koşulları ve yaşanan sorunlar medyada uzun süre yer almıştır. Hazırlanan raporlarda olumsuz şartların neden olduğu memnuniyetsizlik ve yabancılaşma duygusu dikkat çekmiştir. Bu durum özellikle ABD’de kurulan ÇYK dernekleri, ABD Ulusal Verimlilik Merkezi ve özel sektörün konu üzerine eğilmesine ve ÇYK ile ilgili çalışmaların başlamasına zemin hazırlamıştır (Beach, 1980). United Auto Workers ve General Motors’un başlattıkları ÇYK programları çalışma yaşamının kalitesi uygulamalarına öncülük etmiştir.

“Çalışma yaşamının kalitesi” terimi ilk olarak 1972’de New York’ta İş Yaşamı Kalitesi Derneği’nin düzenlediği ve çalışma ortamında demokratikleşmenin tartışıldığı uluslararası bir konferansta kullanılmıştır. Bu konferans sonrasında ÇYK ile ilgili çalışmalarda bulunmak için Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi Konseyi oluşturulmuştur. Bu tarihten 1980’e kadar ÇYK konusuna ilgi artmış 1981 yılında

Toronto’da düzenlenen konferansa akademisyenlerin yanında yöneticiler ve sendika temsilcilerinden de çok sayıda katılım sağlanmıştır (Ryan, 1995: 9; Yousuf, 1995:1).

80’li ve 90’lı yıllarda ABD ve İngiltere’de ikili işgücü piyasaları teorisinin etkisiyle işler iyi çalışma şartları sunan birincil işler ve olumsuz çalışma koşulları sunan ikincil işler olarak sınıflandırılmıştır. 1999 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) “insana yakışır/düzgün iş” (decent work) kavramını gündeme getirmiştir (Gündoğan, 2010). ILO (1999) insana yakışır işi, “İş yaşamında bireylerin temel haklarının korunduğu, yeterli gelir ve sosyal koruma sağlayan üretken iş” olarak tanımlamıştır. Önceleri vurgu, ürün kalitesi üzerinde iken sosyal uygunluk (social compliance) ile ÇYK ilerleme kaydetmiştir (Islam ve Siengthai, 2009).

ÇYK ile arasında nüanslar olmasına rağmen aynı anlamda kullanılan kavramlar arasında “çalışmanın kalitesi” (quality of work), “istihdamın kalitesi” (quality of employment) gibi ifadeler bulunmaktadır (Gündoğan, 2010). ÇYK kavramı, AB kapsamında yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılan iş kalitesi (job quality) kavramının da ortaya çıkmasına yol açmıştır (Davoine vd., 2008:13; Gündoğan, 2010).

ABD ve İngiltere’de başlayan ÇYK ilgili gelişmeler daha sonra Norveç, Hollanda, Hindistan ve Japonya’ya yayılmıştır (Davis ve Trist, 1974). ÇYK’ye geçiş süreçleri, bakış açısı ve uygulamalar ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin Avrupa’da Norveç uyguladığı "endüstriyel demokrasi" programı ile İsveç “işçi-işveren-sendika çerçevesinde kurumların demokratikleşmesi” konusunda, İngiltere ise teorik alanda önde gelen ülkelerdir (Kaymaz, 2003). ÇYK kavramı Fransa’da “iş koşullarının iyileştirilmesi”, Almanya’da “işin insancillaştırılması”, Doğu Avrupa Ülkelerinde ise “çalışanın korunması” ile ilişkilendirilmektedir (Huzzard, 2003). Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya’da ÇYK, verimlilik aracı olarak görüldüğü kadar demokrasi ve çalışma ortamının insancillaştırılması açısından da ele alınmıştır (Wyatt ve Wah, 2001: 59-76).

C- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN ÇALIŞANLAR VE ŞİRKETLER İÇİN ÖNEMİ

ÇYK kavramı özgün haliyle çalışan ile çalışma ortamı arasındaki ilişkiyi insan boyutuna dikkat çekerek göstermektedir (Erdem, 2010). ÇYK ile ilgili çalışmalar daha çok işgörenlerin çalışma ortamlarındaki durumlarını açıklamaya çalışır (Limongi-França, 2004).

ÇYK'nin odak noktası insandır. Teknolojinin gelişmesiyle bir kenara itilen, horlanan ve yabancılaşan insana eğilir. İnsanı merkeze alarak teknolojinin ona uyumlaştırılmasına çalışır (Davis ve Trist, 1974). Cherns (1978)'e göre ÇYK örgütsel davranışın yapısal sistem bakış açısının insan ilişkileri bakış açısıyla birleşiminden oluşmuştur. Bu anlamda ÇYK insanın koruyuculuğunu üstlenir. İnsan iş ortamına uyum sağlamaya çalıştığı kadar ortam da ona hizmet etmeli, onun ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalıdır.

ÇYK çalışanların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda iş ortamında değişiklikler yaparak daha insani çalışma koşullarıyla örgüte hizmet etme yollarını aramaktadır (Suzanne vd., 2001). ÇYK işyerinde geçen zamanın nasıl ödüllendirildiği ile ilgilidir. ÇYK'nin etkiledikleri işin içsel tatminini de etkileyebilir (Dowell'den akt. Pizam, 2005). Delamotte ve Walker'a (1974) göre ÇYK ile işin insancillaştırılması kapsamında sağlık, güvenlik, hastalık ve işsizlik, yönetimin keyfiyeti ve otoritesiyle ilgili tehlikelerden korunma, ücret pazarlığı gibi konulara dikkat çekilmiştir.

Bazı yazarlar ÇYK'yi çalışanın gelişimini sağlayan, çalışma hayatındaki ve toplumdaki yabancılaşmayı azaltan bir unsur olarak görmektedirler (Huzzard, 2003). ÇYK ile örgütler çalışma ortamını geliştirmek için, işler ise işgörenlerin isteklerine göre yeniden tasarlanmaktadır. Böylece işgörenin yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlanmış olur. Geleneksel yönetim sistemleri insanı kullanırken ÇYK'nin amacı insanı geliştirmektir (Muller, Jooste ve Bezuidenhout, 2006:289).

Walton (1975), ÇYK'nin ekonomik büyüme verimliliğin yardımcı olan teknolojik ilerleme yolunda göz ardı edilen insani ve çevresel değerlerin kurtarılması için bir araç olarak önem kazandığını belirtmiştir. İşgören popülasyonunun büyük bölümünü erkeklerin oluşturması ve günümüzün iş risklerinin o zaman yaygın olmaması gibi nedenlerle çalışma yaşamının kalitesi daha çok tek boyutlu bir şekilde ele alınmış, aile hayatıyla ilişkisine değinilmemiştir (Davoine vd., 2008:13).

ÇYK'nin amacı çalışma koşullarını iyileştirmek ve verimliliğini arttırmaktır (Cummings, 1977). Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesinin yan ürünü yüksek verimlilik (Reena ve Jayan, 2012:122). Örgütlerde üretim sonucu elde edilen çıktının, üretim için kullanılan girdiye oranı olarak tanımlanan verimliliğin artmasının yollarından biri; daha az girdiyle daha çok çıktı sağlamaktır. Üretim sürecinde kullanılan emeğin verimliliğinin de toplam verimlilik üzerindeki katkısı yadsınamaz. Runcie (1980), çalışma

yaşamının kalitesi ile ilgili olumlu görüşü olan çalışanların daha iyi çalışma koşulları, verimlilik ve ürünler için çabalayacağını belirtmiştir.

Çalışma yaşamının kalitesi örgütün etkinliği üzerinde de rol oynamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2004:554). ÇYK aynı zamanda iş motivasyonunu (Ghosh, 1992) ve örgütsel performansı (Grayson, 1973) etkileyen bir faktördür. ÇYK'nin personel devir oranı, devamsızlık (Goodman, 1980) ve iş kazaları (Havolovic, 1991) üzerinde azaltıcı yönde etkisi vardır. ÇYK işgücünü cezbetmek ve elde tutmak için de önemli bir faktördür (Sandrick, 2003).

ÇYK'nin iş genişletmesi ve iş zenginleştirme amacıyla yapılan değişikliklerle ilgisi vardır. Buradaki fikir iş şartlarından çok katılım ve motivasyonun geliştirilmesi ile işin cazip hale getirilmesidir. (Herzberg vd., 1959:52). Fernandes'e (1996) göre ÇYK, aynı zamanda çalışanın memnuniyetini ve örgütün verimliliğini artırma yönünde çalışarak bireyin ve örgütün çıkarları arasında uzlaşma sağlamaktadır.

D- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN UNSURLARI

ÇYK birbiri ile bağlantılı çok sayıda unsurdan oluşan bir kavramdır (Rethinam ve Ismail, 2008). ÇYK'yi oluşturan unsurlardan uzun bir liste oluşturulabilir. ÇYK ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bölümünün üzerinde görüş birliğine vardığı unsurlar şunlardır: (Walton, 1972, 1973; Beach, 1980; Cummings ve Worley, 1997; Bowditch ve Buono, 1994, Solmuş, 2000; Dikmetaş, 2006).

-*Uygun, yeterli ve adil ücret:* Ücretin standartları karşılaması, yeterli olması, örgüt içinde ve dışında aynı işi yapan diğer çalışanların ücretleriyle paralel olması, yan haklar ve ödemeler, özlük hakları, emeklilik gibi unsurları içerir.

-*Güvenilir ve sağlıklı çalışma ortamı:* Fiziki çalışma koşulları (temizlik, aydınlatma, sıcaklık, kullanılan renkler), ergonomi, işyeri güvenliği, çalışma saatleri gibi unsurlardır.

- *Bireysel kapasitesinin geliştirilmesi:* Otokontrol, otonomi, kapasitesinin ve yeteneklerin geliştirilmesi ve kullanılması için fırsat sağlanması, işin planlanması ve çalışana süreç hakkında bilgi verme, işle ilgili yenilikleri takip edebilme, yönetim desteğini içerir.

- *Gelişim ve güvenlik fırsatları:* Bireyin kişisel ve mesleki gelişimi, kariyer, terfi ve ilerleme fırsatları, iş güvenliğini kapsar.

- *Sosyal bütünleşme*: İşbirliği, örgütsel güven, aidiyet ve örgütsel bağlılık, takım çalışması, iletişim, önyargılar ve çatışmalar, kişilerarası iletişim ve uzaklık bu gruba dahildir.
- *Çalışan hakları*: Kişisel dokunulmazlık, eşitlik hakkı, insan hakları, özel hayatın gizliliği, ifade ve konuşma özgürlüğü, demokratik ortam, kararlara katılım, hak ve sorumluluklarını bilmesi ve savunulması, çalışma yasaları içine alır.
- *Toplam yaşam alanı*: Bireyin çalışma, aile ve özel hayatı arasındaki denge, çalışma saatleri, boş zaman, kendine ve aileye ayrılan vakit, rol ve sorumluluk dengesi, yer değiştirme durumu vb. içerir.
- *Sosyal sorumluluk*: Örgütün sosyal sorumluluk anlayışı, örgütün çalışanlara, topluma ve çevreye etkileri; kurumsal imaj, üretim, insan kaynakları, pazarlama vb. politikaları, şeffaflık ve hesap verebilirlik, sürdürülen kampanyalar, kültürel ve sanatsal faaliyetleri kapsar.

Bunun yanında işin yapısı ve örgütlenmesi, teknoloji, endüstriyel ilişkiler, katılım, iş doyumu ve motivasyon, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, sürekli eğitim (Üstündağ, 1999: 73), iş gerekleri, yönetici davranışları, yardımcı programlar (Sirgy vd., 2001) katılımcı organizasyon, sosyal imkanlar, hizmet içi eğitim, yetki-sorumluluk dengesi, örgütlenme yapısı (Bayır Toplu, 1999), sendikaya katılım (Eaton, 1990) çalışma yaşamının kalitesini belirleyen unsurlar arasında gösterilebilir.

E- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Çalışma yaşamının kalitesinin ölçülmesinde verimlilik, etkinlik gibi performans ölçümlerinden işgücü devir oranı, devamsızlık, geç kalma ve kaza oranları, çalışanlar arası anlaşmazlıklar, çalışanların sunduğu öneri sayısı gibi istatistiki göstergelere; aydınlatma, havalandırma, ısı, gürültü, toz, titreşim, görsel ve zihinsel yoğunluk, bedensel çaba gibi fiziki çalışma koşulları ölçümlerinin standartlarla karşılaştırılmasından çalışanlarla yapılan anketler, görüşmeler ve gözlemlere kadar çok sayıda göstergeden yararlanılmaktadır (Akal, 2005:62)

ÇYK'nin ölçülmesi için çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu modellerden en iyi bilinenleri Walton (1975), Hackman ve Oldham (1980), Westley (1979), Werther ve Davis

(1985) ile Fernandes (1996)'in modelleridir (Timossi vd., 2008). Walton (1975)' un ÇYK modelini oluşturan kriterler ve alt kriterler tablo 18'de görülebilir.

Gerek ÇYK ile ilgili çalışmalarda gerekse ÇYK'nin ölçülmesinde en sık kullanılan modellerden biri olan Walton Modelinin bir çok uygulamasında ve yorumlamada sorunlarla karşılaşmıştır. Zorlukların bir noktasını orijinal modelde yer alan ayrıntılı terim ve ifadeler oluştururken, diğer noktasını ise her kritere ait doğrudan ve dolaylı soru ya da açıklamaların bulunmaması oluşturmaktadır (Timossi vd., 2008).

Tablo 18. Walton'un ÇYK Modelini Oluşturan Kriterler Ve Alt Kriterler

Kriter	Alt Kriterler
1. Yeterli ve adil ücret	Adil ücret, ücret dengesi, sonuçlara katılım, ek faydalar
2. Güvenli ve sağlıklı çevre	Haftalık süreç, işyükü, süreç teknolojisi, sağlığa yararlılık, EPI ve EPC ekipmanları, yorgunluk
3. Gelişme ve insan kapasitesi	Otonomi, görevin önemi, çok yönlülük, performans değerlendirme, verilen sorumluluk
4. Büyüme ve güvenlik	Profesyonel büyüme, eğitimler, istifalar, çalışmalar için teşvik
5. Sosyal bütünleşme	Ayrımcılık, kişilerarası iletişim, takımın uzlaşması, fikirlerin değerlendirilmesi
6. Haklar	Çalışan hakları, ifade özgürlüğü, müzakere ve normlar, kişiliğe saygı
7. Toplam yaşam alanı	Aile rutinine etki, boş vakit olanağı, çalışma ve dinlenme vakitleri
8. Sosyal ilişki	İşten duyulan gurur, kurumsal imaj, sosyal bütünleşme, ürün ve hizmetlerin kalitesi, insan kaynakları politikası

Kaynak: Timossi,L., Pedroso, B., Francisco, A., Pilatti, L. (2008). Evaluation of QWL: An Adaptation from the Walton's QWL Model.

Son yıllarda ÇYK'nin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerden biri olan İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeği (Work Related Quality of Life Scale-WRQoL) Sirgy ve arkadaşlarının (2001) çalışmasına dayanmaktadır. Van Laar ve arkadaşları (2007) bu

ölçekte iş ve iş dışı unsurları değerlendirmek için Loscocco ve Roschelle (1991)'in çalışmasından yararlanılmışlardır. WRQoL altında yatan fikir ise çalışma deneyimini oluşturan bölümlerin birbirinden ayrı açıklanamayacağı ve birlikte ele alınması gerekliliğidir (Edwards vd., 2009). WRQoL ölçeği, iş ve kariyer tatmini, genel iyilik hali, iş-yaşam arayüzü, işyerinde stres, işyerinde kontrol ve çalışma koşulları olmak üzere altı kriterden oluşmaktadır.

F- ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ GELİŞTİRME PROGRAMLARI

ÇYK programları çalışanın tatminini sağlamak için kullanılan çok sayıda yöntemden oluşan bir şemsiyedir (Özkalp ve Kirel, 2004). ÇYK programları yüksek verimlilik ve çalışan memnuniyeti olmak üzere iki amaca sahiptir.

ÇYK geliştirme programları temel olarak üç ana grupta incelenebilir (Solmuş, 2000):

-Kalite çemberleri: 6-12 kişiden gönüllülük esasına göre oluşan kalite ile ilgili muhtemel problemlerin belirlenerek çözüm önerileri geliştiren gruplardır.

-Yönetim kurulunda temsil edilme: Çalışanlar ile yönetim arasında köprü görevi gören temsilciler vasıtasıyla tüm çalışanların dile getirdiği ihtiyaç ve isteklerin üst yönetime aktarılması ve çalışanları etkileyecek önemli kararlarda temsilcilere danışma ile kararlara katılım sağlanmaktadır.

-Çalışan-Yönetim komiteleri: Ekonomik krizler, işyeri kapanması gibi ani tehditlere tepki olarak doğan komiteler sendika ve şirketler tarafından aralarındaki çatışmayı azaltarak uzlaşma sağlamak için bu komiteleri oluşturmaktadır.

Bunun yanında çalışma sürelerinin ve dinlenme aralarının düzenlenmesi, esnek çalışma saatleri, vardiya uygulaması, iş genişletme, iş zenginleştirme, fiziksel ve psikolojik iş yüklerinin azaltılmasını bu programlara eklenebilir (Şahin, 2011:31). ÇYK iş yaşamındaki tüm durumların sonucudur. Geliştirilmesi için iş tatminini artırıcı, rutin ve anlamsız işin etkilerini azaltıcı müdahalelerde bulunmak gerekir. ÇYK iş stresinin azaltılmasıyla geliştirilebilir. Birçok yöntem arasında bilinenlerden biri ise işin yeniden tasarlanması ile içerdiği stresten stresin kaynağını değiştirmektir. Bu aynı zamanda iş genişletme ve iş rotasyonu ile de yapılabilir (Gnanayudam ve Dharmasiri, 2007, 2008).

Bunun dışında eşitlik sağlayıcı ve keyfi tutumlara karşı koruyucu programlar da etkilidir (Özkalp ve Kırel, 2004).

ÇYK'nin geliştirilmesi için esnek ve seçimli çalışma uygulamaları, iş güvenliğinin ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, sosyal programlar, şeffaf, yatay ve katılımlı yönetim, sendikalar ile ortak çalışmalar ve kararlara katılım uygulanabilir (Ataay, 1993). Birey olgunlaştıkça bağımsızlık ve kendi kaderini kontrol altına alma ihtiyacı artacaktır. Otokratik liderlik; güven, bağlılık ve takım çalışmasından yoksun ortam; suçlayıcı, ayırıcı ve dikte edici davranışlar ÇYK'yi olumsuz etkileyecektir. ÇYK'nin artması için işgören ihtiyaçları ve değerleri dikkate alınmalı, işgören tarafından önemli görülen ihtiyaçların karşılanması için gerekli adımlar atılmalıdır. Çalışanların kişisel amaçlarını dikkate alınmalı ve bu amaçları örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmesine çalışılmalıdır (Muller, Jooste ve Bezuidenhout, 2006:289).

Günümüzün organizasyonları için onları başarıya götürecek insan gücünü bulma, işe alma ve elde tutma noktasında ÇYK gündemden düşmemesi gereken konuların başında gelmektedir. ÇYK bir yatırım unsuru olarak görülmeli (Işık, 1991), bu alanda yapılan yatırımların fazlasıyla geri döneceği unutulmamalıdır. Ülkemizde mesleki eğitimin yetersizliği, çalışanların maddi gereksinmelerin ön planda tutulması nedeniyle işverenlerden ücret dışında bir talepte bulunulmaması çalışma yaşamının geliştirilmesi yönünde uygulanacak programların geliştirilmesi ve uygulanmasının önünde bir engel olarak görülebilir. Sendikaların pazarlıklarındaki taleplerin ücret artışı üzerinde yoğunlaşması bu durumun bir göstergesidir (İncir, 1991:231). Ülkemizde basında dönem dönem yer bulan kot işçilerinin ölümleri, tersane faciaları, değişik iş kollarında yaşanan patlama, yangın gibi istenmeyen durumların sayısı ÇYK ile ilgili fikir vermektedir. ÇYK konusu yalnızca işletmelerin inisiyatifine bırakılmayacak kadar önemli bir konudur. Bu nedenle özellikle çalışanı koruyacak yasal düzenlemelerle çalışan korunmalıdır (Morton, 1977).

III – ÇALIŞAN İYİLİK HALİ

Davranışsal araştırmalardaki pozitif akım; duygulara, iyilik haline yönlendiren tutum ve eylemlere, pozitif bireylere ve gelişen kurumlara vurgu yapar (Simmons ve Nelson, 2007:40). Örgütlerde insanın değerinin daha çok dikkate alınmasıyla beraber işgörenin sağlığı ve iyilik hali daha da önemli bir konuma gelmiştir. Bu gibi görüşlerin yoğunlaşması ile birlikte de araştırmacıların bu konuya yöneldiği görülmektedir.

A- İYİLİK HALİ VE MUTLULUK

Temelde hedonizm ve mutluluk merkezli bir yapıya sahip olduğunu bildiğimiz insanoğlu (Tracey, 1993:73) yüzyıllardır mutluluğu tanımlamak ve ona ulaşmak için çaba sarf etmiştir. Şairler, filozoflar, yazarlar ve daha niceleri mutluluk üzerine yoğunlaşmışlardır. Mutlu olmak pek çok insan için büyük önem taşımakta ve mutluluk çoğu toplumda öncelikli bir amaç olarak görülmektedir (Diener, 2000). İnsanlığın her kademesinde, farklı kavramlara farklı şekillerde yaklaşıldığını görebilmekteyiz. Bu durum insanlığın temel güdüleyicilerinden olan mutluluk için de değişmemektedir. Antik Yunanda Platon'un öğrencisi Aristo (1998), Nikomakhos'a Etik (Nicomachean Ethics) adlı eserinde yaşamının amacının mutluluk (Eudaimonia) olduğunu ve erdemlerin insanı mutluluğa yönelttiğini belirtmektedir.

Aristo (1998:25) şöyle der, "Mutluluk ya da insansal iyi ruhun mükemmel olana uygun biçimde ya da çeşitli mükemmellikler arasında en iyisine uygun olarak etkinliğidir... Bu etkinlik yaşam boyu sürmek durumundadır". Aristo her varlığın amacının iyi bir yaşam olduğunu ve bu amaca fonksiyonlarını kullanarak ulaşmaya çalıştığını düşünür. Bu yüzden de insanın fonksiyonlarının aktif olması hayatını mutluluğa yönlendirmektedir. Aristo'nun bahsettiği mutluluk hayattaki en iyi şeydir. Mutlu ve iyi bir yaşamın elde edilebilmesi insanın fonksiyonlarını etkin şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Epicurus'a (2000) göre mutluluk, zevk (pleasure) sonucunda olur ve zevki mutlu bir yaşamın alfa ve omegası olarak tanımlar. Yine Epicurus'a göre zevkin tanımı biraz farklıdır. Vücutta acının yokluğunu ve ruhta sorunun yokluğunu zevk olarak nitelendirir.

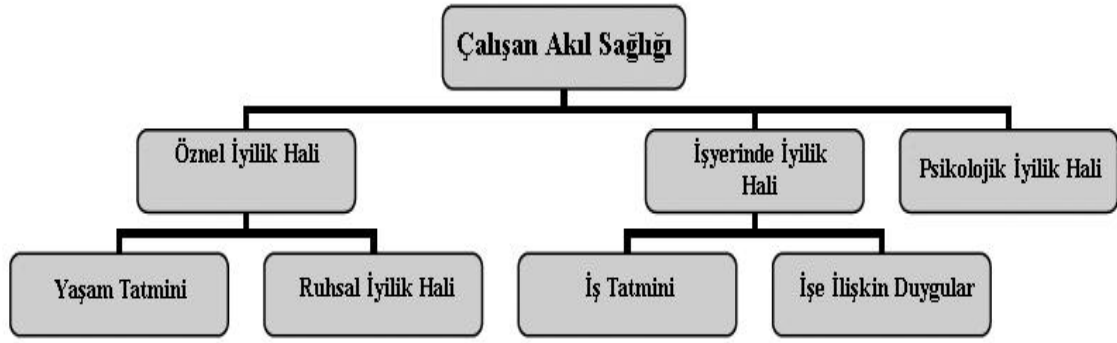
Hartman (1934:202) mutluluğu, "saf ferahlıktan pozitif saadete değişen, baskın şekilde kabul edilebilir duygular tarafından karakterize edilmiş iyilik hali" olarak tanımlamıştır.

Mutluluğun bir duygu mu yoksa bir bilişsel değerlendirme mi olduğu yönünde pek çok tartışma olsa da genel kanı mutluluğun bir duygu olduğu yönündedir (Sevastos, 1996:8). Bakker ve Oerlemans'a (2011) göre mutluluk yüksek seviyelerde zevk ve ortalama seviyelerde aktivasyon ile karakterize edilir. Diğer pozitif duygusal durumlara göre mutlu bir çalışan, hevesli bir çalışandan daha az aktif ama rahat bir çalışandan daha fazla aktiftir.

Warr'a (2007:7) göre ise akademisyenler çoğu zaman "mutluluk" veya "mutsuzluk" kelimelerini kullanmaktan kaçınmışlardır ve onun yerine iyilik hali (well-being) kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Araştırmacılar özellikle verimlilik çalışmalarında iş tatminini, bir tahmin edici olarak kullandıklarından mutluluğu ve duygusal iyilik halini göz ardı etmişlerdir (Wright ve Staw 1999; Sevastos 1996; Warr 1990).

İyilik hali ile ilgili çok sayıda kavram bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; haz, doyum, refah, toplumsal iyi olma, öznel iyi olma ve yaşam kalitesi olarak sıralanabilir (Bayram vd., 2004:1).

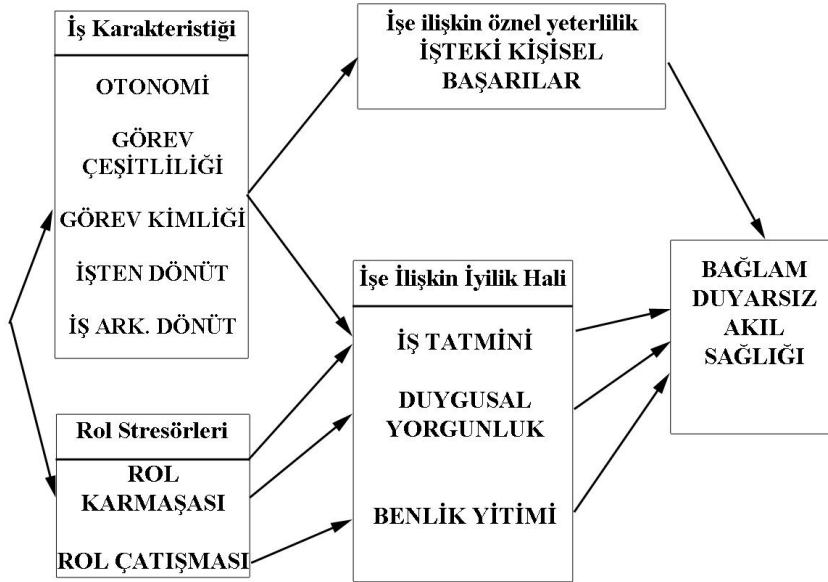
Akıl sağlığı ele alındığında kavram, hastalığın olmamasından ziyade iyilik halinin olması durumu olarak nitelendirilebilir. Keyes'in (2005) akıl sağlığı (mental health) modelinde, sosyal, psikolojik ve öznel iyilik hali bütünsel akıl sağlığını ölçmek için kullanılan öğelerdir. Son yıllarda bu konular özellikle araştırmacılar ve sağlık alanındaki uzmanlar tarafından önemle incelenmektedir. Çalışan akıl sağlığı ile ilgili başka bir model de Şekil 12'de görülmektedir. Bu modelde çalışan akıl sağlığı öznel iyilik hali (yaşam tatmini ve ruhsal iyilik hali), işyerinde iyilik hali (iş tatmini ve işe ilişkin duygular) ve psikolojik iyilik halinden oluşan üç boyutta incelenmektedir (Page ve Vella-Brodrick, 2009). Page ve Vella-Brodrick (2009) bu doğrultuda öznel iyilik hali, psikolojik iyilik hali, işe ilişkin duygular ve iş tatminin ölçülmesi gerektiğini savunmaktadır.



Şekil 12. Çalışan Akıl Sağlığı Modeli

Kaynak: Page K.M. ve Vella-Brodrick, D. A. (2009), "The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model", *Social Indicators Research* 90(3)

Kelloway ve Barling (1991) Şekil 13'teki akıl sağlığı modellerinde çalışmanın pozitif ve negatif deneyimlerinin; örgütsel karakteristikler ile bağlamdan bağımsız akıl sağlığı arasındaki ilişkiyi açıkladıklarını öngörmektedirler. Daha spesifik olarak da kişinin örgütsel karakteristik algısı işe ilişkin duygusal iyilik halini ve işe ilişkin öznel yeterlilikleri yükseltmektedir. Sonuçta bu durum bağlamdan bağımsız akıl sağlığını tahmin etmeye yardımcı olmaktadır.



Şekil 13. Kelloway ve Barling'in Akıl Sağlığı Modeli

Kaynak: Kelloway, E.K ve Barling, J. (1991), *Journal of Occupational Psychology* 64, 291- 304

İyilik hali tanımlanırken birbirinden farklı özellikteki hazcı (hedonic) ve ödamonik (eudaimonic) bakış açıları dikkate alınmalıdır. Hazcı bakış açısına göre iyilik hali hazsal zevk ve mutluluklardır. Bu yaklaşımda iyilik hali öznel mutluluktan oluşur. Zevk ve memnuniyetsizliklerin deneyimlenmesi ve yaşamın iyi/kötü yanlarının değerlendirilmesi ile ilgilendirilir (Ryan ve Deci, 2001:144). Hazcı bakış açısı, iyilik halinin mümkün olduğu kadar zevk almaktan ve acı ile rahatsızlıktan kaçınmaktan ibaret olduğunu belirtir (Kahneman, Diener ve Schwarz, 1999).

Diğer taraftan ödamonik bakış açısı ise iyilik halinin haz ile bir tutulamayacağını ve bunun daha üzerinde bir kavram olduğunu vurgular (Ryff, 1989a; 1989b; Ryan ve Deci, 2001). Bu bakış açısına göre, kişilerin kendilerini mutlu olarak tabir etmesi psikolojik olarak tam fonksiyon gösterdiklerini kanıtlamaz. Temel olarak iyi yaşamak ile, Maslow'un kişinin potansiyelini hayata geçirmesi olarak tanımladığı "öz gerçekleştirme" ile, Jung'un "bireyselleşmesi" ile, Allport'un "olgunluğu" ile de açıklanabilir (Deci ve Ryan, 2008; Ryff ve Singer, 1998).

Ryan ve Deci'ye (2001:148) göre iyilik hali hem ödamonik hem de hazcı kavramları içinde barındıran çok boyutlu bir olgu olarak algılanabilir. Genel olarak araştırmacılar hazcı yaklaşımla öznel iyilik halini, ödamonik yaklaşımla ise psikolojik iyilik halini bağdaştırırlar.

1- Öznel İyilik Hali

Öznel iyilik hali kişilerin kendi yaşamlarını, zevk ve acılarını değerlendirmesinden ibarettir (Aytaç, 2006; Diener vd., 2003). Diener ve arkadaşları (1999:277) tarafından öznel iyilik hali kişilerin duygusal tepkilerini, alansal tatminlerini ve global yaşam tatminlerini içeren geniş bir fenomen olarak tanımlanmıştır. Keyes'e (2002:208) göre ise öznel iyilik hali, kişilerin duygusal durumlarını, psikolojik ve sosyal etkinliklerini kendi algılarına göre değerlendirmeleridir.

Lyubomirsky ve arkadaşlarına (2005) göre kronik mutluluk ya da öznel iyilik hali, daha iyi bir yaşam kalitesine ek olarak farklı sonuçlar da doğurur. Literatür taramalarından elde ettikleri sonuca göre mutlu bireylerin evlilik, arkadaşlık, maddi gelir, çalışma performansı ve sağlık gibi konularda da pozitif olarak etkilendiklerini belirtmişlerdir (Lyubomirsky vd., 2005:803).

Diener ve arkadaşlarına (1999) göre öznel iyilik halinin üç temel içeriği bulunmaktadır. Bunlar, yüksek seviye pozitif duygular, düşük seviyede negatif duygular ve kişinin bilişsel olarak kendi yaşamını değerlendirmesinden ibarettir. Başka bir bağlamda ise iki farklı ilişkili içerikten söz edilebilir. Bunlar kişinin yaşam tatmini değerlendirmesi ile duygu dengesi ya da baskın pozitif hisler ve nadir negatif hislerdir (Diener vd., 1999; Schimmack, 2008).

Tablo 19. Öznel İyilik Halinin İçerikleri

Memnuniyet	Memnuniyetsizlik	Yaşam Tatmini	Alansal Tatmin
Neşe	Suçluluk ve utanç	Yaşamı değiştirme arzusu	İş
Kıvanç	Üzgün olma	Mevcut yaşamdan tatmin olma	Aile
Hoşnutluk	Anksiyete ve endişe	Geçmişten tatmin olma	Tatil
Gurur	Öfke	Gelecekte tatmin olma	Sağlık
Şevkat	Stres	İnsanların kendi yaşamı ile ilgili görüşlerinden tatmin olma	Maddiyat
Mutluluk	Depresyon		Kendi
	Kıskançlık		Grubu

Kaynak: Diener vd., (1999), "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress", Psychological Bulletin, 125.2, 1999,

Öznel iyilik hali mutluluğun ödamonik bakış açısına ters düşmektedir. Daha çok gündelik hazlarla ilgilenen öznel iyilik hali, öz gerçekleştirme ve daha derin tatminlerle ilgilenmemektedir (Page ve Vella-Brodrick, 2009).

2-Psikolojik İyilik Hali

Robertson ve Cooper (2011:54) psikolojik iyilik halini “kişilerin işyerinde deneyimlediği duygusal ve maksatlı psikolojik durumlar” olarak tanımlamıştır. Bazı yazarlar tarafından geniş anlamda psikolojik iyilik halinin içerdikleri, duygusal iyilik hali, yeterlilik, bütünleyici fonksiyonellik, otonomi ve tatmin olarak belirtilmiştir (Diener, 1984; Warr, 1990a, 1994).

Ryff'in (1989a) psikolojik iyilik hali tanımı Jahoda'nın (1958) çalışmalarından etkilenerek ortaya çıkmıştır. Psikolojik iyilik hali altı temel iyilik hali boyutunu içinde barındırır. Bunlar: kişisel kabullenme, yaşam amacı, çevresel hakimiyet, kişilerle pozitif ilişkiler, otonomi ve kişisel gelişim olarak belirtilmektedir. Bu altı boyut beraber, kişinin kendi özüyle ve yaşamıyla ilgili pozitif değerlendirmelerini, insan olarak süregelen gelişimini, yaşamının bir amacı olduğu inancını, insanlarla iyi ilişkiler kurmasını, yaşamını ve çevresel faktörleri etkin kullanmasını ve hür iradesini kapsamaktadır (Ryff, 1989b).

Robertson ve Cooper, (2011) işyerinde psikolojik iyilik halinin iki önemli içeriği bulunduğunu belirtirler. Bunlardan birincisi iyi hissetmekle (hedonic), diğeri ise işimizle ilişkilendirdiğimiz anlam ve amaçlarla (eudemonic) ilgilidir.

Psikolojik iyilik halinin ölçülmesinde bazı engeller ortaya çıkabilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından kullanılan ölçeklerde, iyilik hali onu etkileyen bilişsel süreçlerle karıştırılmış olabilir. Ya da psikolojik iyilik hali yalnızca iş tatmininden ibaretmiş gibi dar bir boyutta incelenebilir (Daniels, 2000). Bu sorunların ve engellerin önüne geçebilmek için psikolojik iyilik halinin en önemli unsurlarından biri olan duygusal iyilik halinin (affective well-being) değerlendirilmesi gerekmektedir (Diener ve Larsen, 1993; Warr, 1990a; 1994).

B- İŞE İLİŞKİN DUYGUSAL İYİLİK HALİ

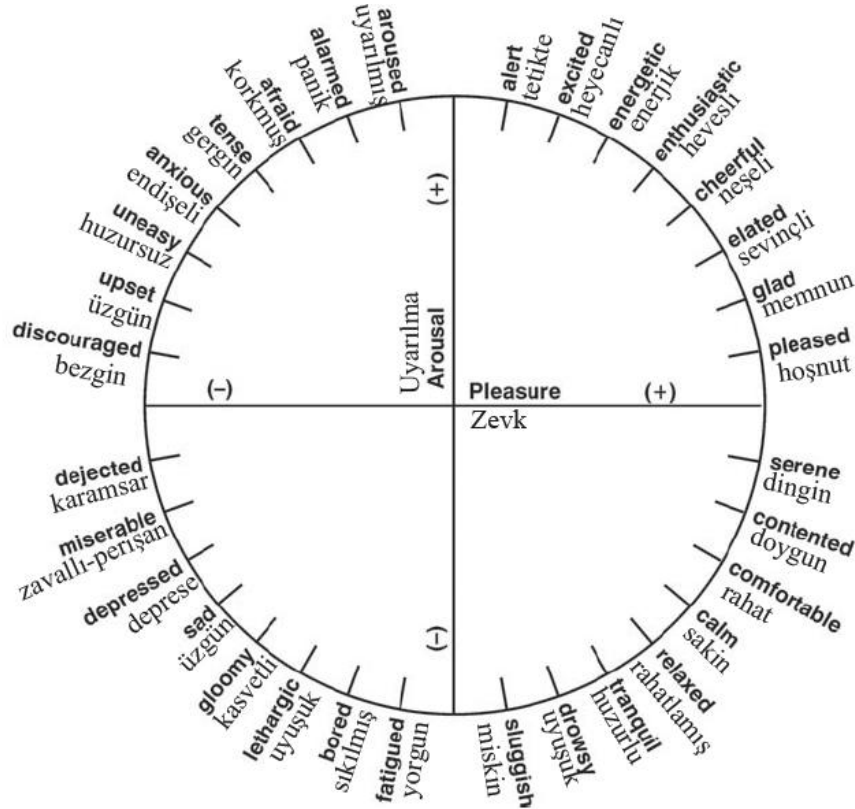
Erikson (1963), Sigmund Freud'un psikoterapinin amacının insanı sevebilecek ve çalışabilecek duruma getirmek olduğunu söylediğini belirtir. Sevgi ve çalışma en önemli psikolojik iyilik hali teorilerinin merkezinde yer alır ve sağlıklı şekilde işlevsel olmadaki etkisi ve önemi ampirik olarak kanıtlanmıştır (Hazan ve Shaver, 1990).

Genel duygusal iyilik hali, akıl sağlığının ve insani deneyimin özü olarak kabul edilmektedir (Keyes, 2005; Muchinsky, 2000). Öznel bir şekilde kişinin iyi veya kötü hissettiğini tahmin ve tespit etmesidir (Warr, 1987).

İşe ilişkin iyilik hali, çalışanların çalışma hayatındaki deneyimlerini değerlendirmesiyle ilişkilidir, bilişsel ve duygusal öğeler içermektedir (Bakker and Oerlemans, 2011). Bakker ve Oerlemans'a(2011) göre çalışan kişi eğer yüksek iş tatminine sahipse, mutluluk, eğlenme gibi pozitif duyguları daha sık, negatif duyguları ise daha az deneyimliyorsa yüksek seviyelerde iyilik haline sahip olmaktadır.

Duygusal iyilik hali kavramını işe ve çalışanlara yönelik uyarlayan ilk araştırmacı Peter Warr'dır (1987, 1990a). Uygulamada duygusal psikolojik durum, çalışanın işyerinde kendini iyi hissedip hissetmediği ile ilgilidir (Robertson ve Cooper, 2011).

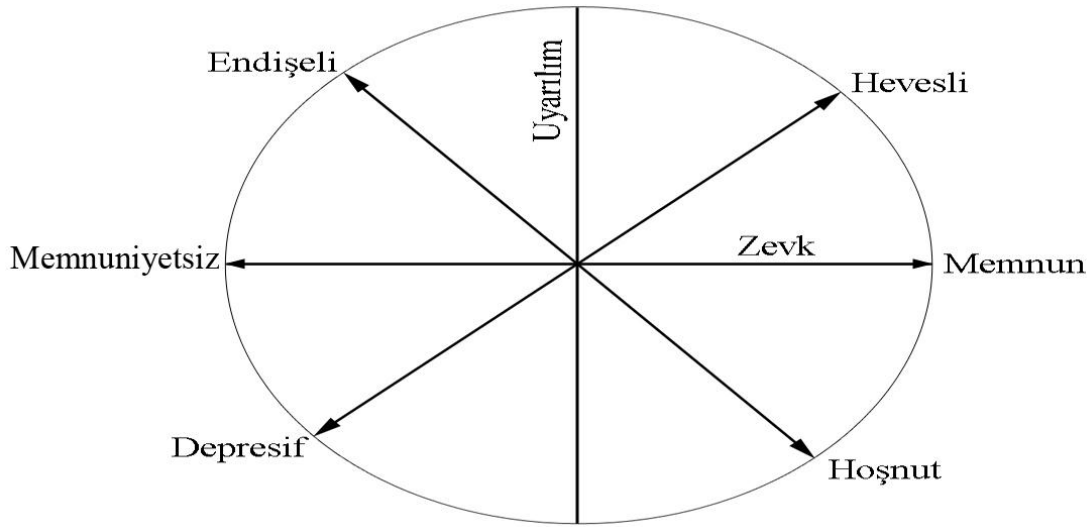
İşe ilişkin duygusal iyilik hali ile ilgili günümüze kadar çeşitli ölçme araçları geliştirilmiştir. Bunların tatmin, işe yabancılaşma, işle bağlantı, depresyon, tükenmişlik gibi kavramların belli yönlerini ele aldığı söylenmektedir. Bağlamdan bağımsız bazı ölçme araçlarında da yaşam tatmini, mutluluk, pozitif ve negatif etki, anksiyete, depresyon, genel hoşnutsuzluk, özsaygı gibi duygulara değinilmiştir (Warr, 1990a). Konu üzerine yapılan araştırmalar neticesinde iki ortogonal boyut ortaya çıkmıştır. Şekil 14'te duygusal durumlar *Zevk* (pleasure) ve *Uyarılma* (arousal) ekseninde dairesel olarak verilmiştir.



Şekil 14. İki Boyutlu Duygusal İyilik Hali

Kaynak: Warr, P. (1990a) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, s.193–210.

Warr (1990) yine zevk ve uyarılma boyutlarını kullanarak üç eksenli duygusal iyilik halini ifade etmeye çalışmıştır. Burada eksenleri (1) memnuniyetsiz-memnun, (2) anksiyete-hoşnutluk ve (3) depresyon-heves olarak isimlendirmiştir. Başlıca duygular bu üç eksen boyunca herhangi bir yerde konumlanabilirler. Şekil 15'te görülen modelde daire yerine elips kullanılmıştır. Bu durum Warr'ın (1990) uyarılmanın öneminin daha az olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Dikkat edilecek olursa, uyarılma ekseninin uçları isimlendirilmemiştir ve duygusal iyilik halini açıklamaz.



Şekil 15. Duygusal İyilik Halinin Ölçülmesi İçin Üç Temel Eksen

Kaynak: Warr, P. (1990a) The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63, s.193-210.

Duygusal iyilik halinin herhangi bir formu, yukarıdaki boyutlara göre konumuna ve şeklin orta noktasına uzaklığına göre tarif edilebilir. Belli bir zevk seviyesine, yüksek seviyede ya da düşük seviyede uyarılma eşlik edebilirken, belli bir uyarılma seviyesi de zevkli veya zevksiz olabilir (Warr, 1990a).

Diener ve Larsen (1993) duygusal iyilik halinin sıkça deneyimlenen pozitif duygularla seyrek deneyimlenen negatif duyguları yansıttığını belirtir. İşe ilişkin duygusal iyilik hali, psikolojik iyilik halinin deneyimi ile ilgili duygusal bir bileşendir. Duygusal iyilik hali, psikolojik iyilik halinin duygusal ve bilişsel öğeler barındıran iş tatmini gibi tutumsal faktörlerinden ayrılmaktadır (Diener ve Larsen, 1993; Warr, 1990).

Warr (1990), Russell'ın (1980) çalışmalarından yola çıkarak duygusal durumlara dayalı ve iki boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. İlk faktörü anksiyete-hoşnutluk (anxiety-contentment) olarak adlandırmıştır ve bu faktörü oluşturan maddeleri sırasıyla, gergin, endişeli, sakin, hoşnut, rahatlamış olarak belirlemiştir. Warr (1992, 1994) bu faktörün adını Sevastos ve arkadaşlarının (1992) konu üzerindeki çalışmalarını dikkate alarak anksiyete-rahatlık (anxiety-comfort) olarak değiştirmiştir. İkinci faktörü ise depresyon-heves (depression-enthusiasm) olarak adlandırmıştır. Bu faktörü oluşturan maddeleri sırasıyla, depresif, kasvetli, perişan, neşeli, hevesli, ve olumlu olarak belirlemiştir (Warr, 1990)

Sevastos (1996) doktora tezinde, Warr'un (1990) iki çift kutuplu ölçeğinin dört tek kutuplu bir halde daha iyi performans vereceğini varsaymıştır. Bu varsayımını oldukça büyük bir örneklem ile test ederek ölçeğin farklı bir boyut kazanmasını sağlamıştır. Bu boyutları heves (enthusiasm), anksiyete (anxiety), depresyon (depression) ve rahatlama (relaxation) olarak belirlemiştir. **Kasvetli**, **Sakin**, **Kaygılı**, **Coşkulu**, **Motive**, **Endişeli**, **Dinlenmiş**, **Gergin**, **Depresif**, **İyimser**, **Rahat** ve **Zavallı** maddeleri ise bu boyutları açıklamaktadır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Duyan ve arkadaşları (baskıda) tarafından yapılmıştır.

Van Katwyk ve arkadaşları (2000) işyeri bağlamında duyguları tarif ettikleri JAWS ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu ölçek Bayram ve arkadaşları (2004) tarafından Türkçeye adapte edilmiştir. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır: Yüksek Memnuniyet Yüksek Uyarılmışlık – YMYU (High Pleasure High Arousal - HPHA), Yüksek Memnuniyet Düşük Uyarılmışlık - YMDU (High Pleasure Low Arousal - HPLA), Düşük Memnuniyet Yüksek Uyarılmışlık – DMYU (Low Pleasure High Arousal - LPHA) ve Düşük Memnuniyet Düşük Uyarılmışlık - DMDU (Low Pleasure Low Arousal - LPLA) (Bayram vd., 2004). Şekil 16'da Van Katwyk ve arkadaşlarının işe ilişkin duygusal tepkiler modeli görülmektedir.



Şekil 16. Van Katwyk ve Arkadaşlarının (2000) İşe İlişkin Duygusal Tepkiler Modeli
Kaynak: Aytaç, S., (2006) “Çalışanların İşlerine İlişkin Duygularının Stres Üzerindeki Etkisi”,
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan, 55(1)

Skakon ve arkadaşları (2010) yapmış oldukları literatür taramasında altmışa yakın sayıda araştırmanın liderlik ve duygusal iyilik hali ile ilgilendiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmaların genelinde pozitif liderlik davranışları olarak kabul edilen destek, geri bildirim, güven, kendine güven, bütünlük, güçlendirme gibi kavramlar çalışan duygusal iyilik hali ile pozitif bir ilişkili sergilemektedir (ör. Gilbreath ve Benson, 2004; Laschinger vd., 1999; Morrison vd., 1997; Schulz vd., 1995; Seltzer ve Numerof, 1988).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMETKAR LİDERLİK, ÇALIŞAN İYİLİK HALİ VE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI: BURSA ÖRNEĞİ

Mevcut çalışmanın araştırma bölümü iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk olarak otomotiv ve tekstil sektöründe çalışan 338 katılımcıdan toplanan veriler ile Hizmetkar Liderlik Anketi'nin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Daha sonra ikinci kısımda ise farklı meslek gruplarından 426 katılımcıdan toplanan veriler ile hizmetkar liderliğin çalışma yaşamının kalitesi ve işe ilişkin duygusal iyilik hali ile olan ilişkileri regresyon ve korelasyon analizleri ile incelenmiştir. Aynı zamanda bu örneklem grubundan toplanan verilerle demografik değişkenlere göre ortalamalar arasındaki farklar varyans analizi ve t-testi yardımıyla incelenmiştir. Araştırmanın sonunda ise çalışma yaşamının kalitesinin hizmetkar liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişkiye yaptığı dolaylı etki yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

I- HİZMETKAR LİDERLİK ANKETİNİN-HLA TÜRKÇE GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

Araştırmanın birinci bölümünde Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Anketinin-HLA (Servant Leadership Inventory-SLI) Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada amaçlanan öncelikle Türkiye'de yeni yeni kullanılmaya başlanan Hizmetkar Liderlik kavramının ampirik çalışmalara daha fazla konu olabilmesi için konu ile ilgili ölçeği Türkçe olarak kazandırmaya çalışmaktır. Daha önceki bölümde belirtildiği gibi ülkemizde çok az bulunan hizmetkar liderlik çalışmalarının bu ölçeğin Türkçeye kazandırılması ile artması hedeflenmektedir.

Hizmetkar Liderlik Anketinin Geliştirilme Süreci

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) ölçeği geliştirirken amaçlarının, hizmetkar liderliğin gerekli tüm elemanlarını dahil etmek, uygulaması kolay ve psikometri açısından güvenilir ve geçerli bir araç geliştirmek olduğunu belirtirler. Bu doğrultuda öncelikle çok kapsamlı bir literatür taraması yapan Van Dierendonck ve Nuijten (2011), Avrupa Greenleaf Hizmetkar Liderlik Merkezinin hizmetkar liderler olarak tanımladıkları liderlerle görüşmeler yapılarak ölçeğin ilk taslağını oluşturmuşlardır. Bu noktada

Hizmetkar Liderlik Anketinin orijinal olarak sekiz alt boyuttan oluşmasına karar vermişlerdir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Bu sekiz boyut aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Güçlendirme (Empowerment): Çalışanların işlerini yaparken sorumluluk almalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirmekten ibarettir. Liderlik davranışlarının psikolojik olarak çalışanların içsel motivasyonlarını ve kişisel yeterliliklerini arttırarak etkilemesidir (Yukl, 2002:106). Hizmetkar liderin her bir bireyin içsel değerlerine olan inancı güçlendirmenin merkezinde yer alır. Burada tam olarak kişilerin yeteneklerini tanımaktan, takdir etmekten, gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktan ve daha neler öğrenebileceklerini bilmekten bahsedilebilir (Greenleaf, 1998). Olumlu olarak yansımaları arasında göreve bağlılık, yenilikçi olma ve öğrenme, olumlu düşünme, yüksek iş tatmini, işgören devir hızının azlığı, güçlü örgütsel bağlılık ve güvenden söz edilebilir (Yukl, 2002:107). Gibson ve arkadaşları (2006:500) güçlendirmeyi, bireylere yeteneklerini, becerilerini ve kaynaklarını geliştirip harekete geçirebilmeleri için müsaade etmek olarak tanımlarlar. Yani eskiden yönetimin verdiği kararları artık çalışanlar verebilecek duruma gelmektedir.

Geride Durma (Standing Back): Geri planda çalışıp diğerlerinin parıldamasına izin vermektir. Burada liderin çalışanlara yeterli desteği ve önceliği verip hedeflere başarıyla ulaşıldığında geriye çekilmeleri tanımlanmaktadır. Bu faktörün hizmetkar liderliğin çoğu boyutuyla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Cesaret (Courage): Greenleaf'e (2003) göre cesaret, hizmetkar liderleri diğerlerinden ayıran önemli bir özelliktir. Hizmetkar Lider, destek olmadığı hallerde bile risk alabilen, eski sorunların üstüne yeni yaklaşımlarla gidebilen kişidir. Cesaret pro-aktif davranışlarla ilişkilidir, yeni yollar yaratmak için risk almaktır.

Affetme (Forgiveness): Dargınlıkları bir kenara bırakmak olarak nitelendirilebilir. Affetme yeteneği kalpten gelen bir olgudur ve uygulaması insanın tümüyle kabullenmesini gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla hizmetkar lider, affetmenin arandığı ve ödüllendirildiği bir ortam yaratır. Bunu da kendinden örneklerle yarattığı söylenebilir. İki kişinin bir araya gelerek, birinin affeden birinin affedildiği bir durum katılığın azaldığı, açıklığın olduğu bir ortam için dönüştürücü rol oynamaktadır (Valle ve Halling, 1989). Hizmetkar liderler intikam ya da ödeşme peşinde koşmazlar. Bu durum da insanların içinde yer alan en iyi potansiyeli ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

Tevazu (Humility): Patterson (2003) tevazuyu, liderin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektife yerleştirme yeteneği olarak belirlemiştir. Hizmetkar liderlerin eleştiriye açık olmaları, hatalarını kabul edip ders alabilmeleri, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmaları burada açıklanabilmektedir (Van Dierendonck, 2011). Bazıları bir zayıflık olduğunu düşünse de çoğuna göre tevazu bir erdemdir ve uygulayan kişinin kendine fazla değer vermek yerine herkesin değerine saygı duymasını sağlamaktadır (Patterson, 2003).

Hesap Verebilirlik (Accountability): Çalışanları kendi yaptıkları işten sorumlu tutmak olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde kişilerin kendilerinden bekleneni bilerek, hem kendileri hem de örgüt için daha faydalı olacakları söylenebilir. Liderin takipçilerine güvenini gösterebilmesi için güçlü bir araçtır. Literatürde hesap verebilirliğin hizmetkar liderlikle çok alakalı olduğu görülmesine karşın şimdiye kadar başka ölçme aracında kullanılmamıştır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

Otantiklik (Authenticity): Kişinin gerçek kimliğini, zayıflıklarını ve duygularını gösterebilmesi olarak tanımlanabilir. Bu gösterim hem özel alanlarda hem de ortak alanlarda olabilmelidir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise profesyonellik ikinci planda tutularak öncelikle bir birey olarak tutum sergilemektir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

Sorumlu Yöneticilik (Stewardship): Genel olarak kişisel kontrol ve beklentiler yerine topluma karşı sorumluluk besleyerek büyük çerçeveye bakabilmek ve bu yolda etik davranışlar sergilemektir. Sorumlu yöneticilik örgütü ve onun üyelerini topluma büyük katkılar sağlayabilmek için hazırlamaktır (Barbuto ve Wheeler, 2006). Sosyal sorumluluk, sadakat ve takım çalışması ile doğrudan yakın ilişkileri olduğu söylenebilir (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011).

Van Dierendonck ve Nuijten (2011) ölçeğin geliştirilme aşamasında ilk olarak bu sekiz boyutu kapsayan çalışanların amirlerini değerlendirdiği 99 maddeden oluşan anketi 648 çalışan üzerinde uygulamışlardır. Maddeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Katılıyorum ve (6) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde altılı Likert tipi cevaplama sistemi ile değerlendirilmektedir. Önce 39 maddeye düşürdükleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ve standardize edilmiş faktör yükleri dikkate alındığında maddeleri 30 olarak belirlemişlerdir. Sekiz faktörden oluşan ölçeğin **güçlendirme** faktörü yedi maddeden, **geride durma** faktörü

üç maddeden, *hesap verebilirlik* faktörü üç maddeden, *affetme* faktörü üç maddeden, *cesaret* faktörü iki maddeden, *tevazu* faktörü beş maddeden ve son olarak *sorumlu yöneticilik* faktörü de yine üç maddeden oluşmaktadır. Affetme faktörünü oluşturan 7, 15 ve 23 numaralı maddeler ters puanlama sistemi ile hesaplanmaktadır. Diğer maddeler ters puanlama gerektirmemektedir. Bunun akabinde ölçek İngiltere’de toplanan veriler ile de test edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde Van Dierendonck ve Nuijten (2011) ölçeğin diğer ülkelerde de aynı şekilde uygulanabileceğini tespit etmişlerdir.

Ölçek son olarak Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından farklı örgütsel ögeler ile test edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada hizmetkar liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığı, performansı ve iyilik hali ile ilişkileri araştırılmış ve beklendiği üzere tüm değişkenlerle pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen tüm bu sonuçlar da Van Dierendonck ve Nuijten’e (2011) göre ölçeğin hem yapısal hem de kriter geçerliliğinin ispatı olarak ifade edilmiştir.

Ölçekle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, konu ile ilgili son geliştirilen ölçek olması, yapısal ve kriter geçerliliğinin yeterliliği, güvenilirlik çalışmaları, son olarak da farklı kültür ve ülkelerde test edilmiş olması dikkate alınmış ve ülkemizde kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

A- YÖNTEM

Öncelikle Hizmetkar Liderlik Anketi İngilizceden Türkçeye tersine tercüme yöntemi kullanılarak çevrilmiştir (Brislin, 1986). Bu yöntemle göre, iki dili de bilen bir kişi ölçeği önce İngilizceden Türkçeye çevirmiştir. Daha sonra yine iki dili de bilen başka bir kişi ölçeğin orijinalini bilmeden Türkçeden İngilizceye geri çevirmiştir.

Ardından son ayarlamaları ve kontrolleri yapmak üzere dört akademisyenden oluşan bir komite oluşturulmuştur. Bu komitede İngiliz Dili bölümünden bir, Türkçe bölümünden bir, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi anabilim dalından bir ve İşletme bölümünden bir öğretim elemanı görev almıştır. Öncelikle otuz kişiden oluşan bir örneklem üzerinde uygulanan anket neticesinde, geribildirimler ve ön istatistiksel analizler dikkate alınmıştır. Komite tarafından tercüme ile ilgili yapılan çok ufak değişiklikler sonunda anketin Türkçe versiyonu kullanıma hazır hale gelmiştir. En son elde edilen çeviri ölçeği geliştiren kişilerden olan Dirk Van Dierendonck’a gönderilmiş, Türkçe, İngilizce ve

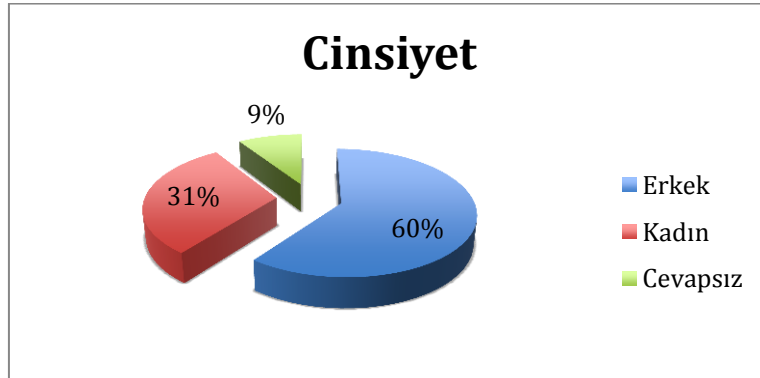
Hollandaca versiyonlarının üçlü kontrolünün yapılması sağlanmıştır. Ölçeği geliştiren kişilerin de son olarak onaylamaları ve izinlerinden sonra anketler dağıtılmaya başlanmıştır.

Katılımcılar

Anketin son hali Bursa ilinde otomotiv ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren 6 farklı fabrikada firma yetkililerinin onayıyla farklı branşlardaki çalışanlara dağıtılmıştır. Dağıtılan 400 adet anketten 338 adedi kapalı zarflar içinde toplanmış olup cevaplama oranı 85% olarak hesaplanmıştır. Veriler farklı iş kollarında ve seviyelerde çalışan kişilerin katılımıyla elde edilmiş ve elde edilen veriler anonim olarak değerlendirilmiştir. Verilerin güvenilirliğini yükseltmek açısından araştırmanın her aşamasında gizlilik esas alınmıştır.

Tablo 20. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

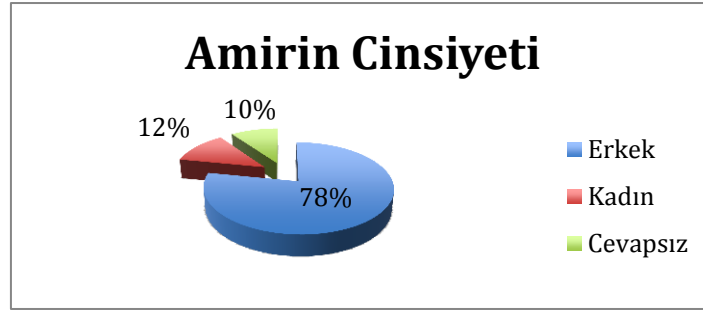
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	204	60,4	66,4	66,4
Kadın	103	30,5	33,6	100,0
Toplam	307	90,8	100,0	
Cevapsız	31	9,2		
Toplam	338	100,0		



Şekil 17. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 21. Katılımcıların Yaş ve İş Deneyimi İstatistikleri

	İş Deneyimi	Yaş
Geçerli	266	263
Eksik	72	75
Ortalama	12,31	33,26
Std.Sapma	9,187	8,831
Açıklık	46	49
Minimum	1	16
Maksimum	47	65



Şekil 18. Amirlerin Cinsiyetine Göre Katılımcıların Dağılımı

Tablo 22. Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	264	78,1	86,6	86,6
Kadın	41	12,1	13,4	100,0
Total	305	90,2	100,0	
Cevapsız	33	9,8		
Toplam	338	100,0		

Katılımcıların 204'ü erkeklerden (60.4%) 103'ü kadınlardan (30.5%) oluşmaktadır (cevapsız: 31). Yaş ortalaması 33.26 olarak tespit edilmiş olup en küçük 16 iken en büyük çalışan ise 65 yaşındadır (SS = 8.83). Katılımcıların ortalama iş deneyimleri ise 12.31 yıl olarak hesaplanmıştır (SS = 9.19). Lider olarak değerlendirilecek olan amirlerin büyük bir çoğunluğunu (78.1%) erkekler oluşturmaktadır. Kadın amirlerin oranı ise sadece 12.1% olarak tespit edilmiştir. 33 kişinin de amirinin cinsiyetini belirtmediği görülmektedir.

B- DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ

Bu kısımda daha önce de belirtildiği gibi Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Anketinin doğrulayıcı faktör analizleri yapılacaktır. Anketin faktör yapısı Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından hem Hollanda verileri hem de İngiltere verileri kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri ile teyit edilmiştir. Yine bir diğer çalışmada (Bobbio vd., 2012) mevcut çalışmada kullanılan Hizmetkar Liderlik Anketinin İtalya verilerinin doğrulayıcı faktör analizi yardımı ile test edilmesi sonucu Bobbio ve arkadaşları (2011) aynı faktör yapısına ulaşmışlardır. Hizmetkar Liderlik Anketinin sağlam bir kavramsal yapı üzerine oturtulan ve farklı zamanlarda farklı ülkelerde faktöriyel yapısı test edilip doğrulanan bir ölçek olması, ayrıca bu çalışmada yeni bir teori oluşturmak yerine mevcut bir teorinin test edilmesinden dolayı açıklayıcı faktör analizi yerine burada da doğrulayıcı faktör analizi metodu tercih edilmiştir (Knafl ve Grey, 2007; Fabrigar vd., 1999).

Doğrulayıcı faktör analizinde önceden belirlenmiş bir yapının geçerliliğini doğrulamak ve test etmek hedeflenmektedir (Bayram, 2010:42). Bu analizde eldeki veri setinin varsayılan modelin ne kadar uyumlu olduğu, gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından ne ölçüde açıklandığı ölçülmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:168). Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde gizil değişkenler ve gözlenen değişkenler ilişkilendirilirken, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde ikinci düzey faktörün gözlenen değişkenlerle bağı bulunmaz. Bu faktör gizil değişkenlerle bağlanarak faktör yükleri tespit edilir (Bayram, 2010:45).

Endeksler değerlendirilirken $0 \leq \chi^2 \leq 2sd$ (serbestlik derecesi) iyi uyum $2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$ kabul edilebilir uyum, $0.90 \leq CFI \leq 0.95$ kabul edilebilir uyum, $0.95 \leq CFI \leq 1.00$ iyi uyum, $0.05 \leq SRMR \leq 0.10$ kabul edilebilir uyum, $0 \leq SRMR \leq 0.05$ iyi uyum, $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ kabul edilebilir uyum, $0 \leq RMSEA \leq 0.05$ iyi uyum, $0.90 \leq GFI \leq 0.95$ kabul edilebilir uyum, $0.95 \leq GFI \leq 1.00$ iyi uyum, $0.85 \leq AGFI \leq 0.90$ kabul edilebilir uyum, $0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ iyi uyum kriterleri dikkate alınmıştır (Bayram, 2010; Yılmaz ve Çelik, 2009; Hu ve Bentler, 1999; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Bentler, 1990; Dunn vd., 1993). Standardize edilmiş faktör yüklerini değerlendirirken ise değerlerin 0.30'a eşit veya 0.30'dan yüksek olması (Kline, 1994) kriteri dikkate alınmıştır.

İlk olarak, Hizmetkar Liderlik Anketinin çok boyutlu olduğunu teyit etmek amacıyla, gizil değişken olarak sadece hizmetkar liderliğin kullanıldığı, 30 maddeden oluşan tek boyutlu ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 23 ve Şekil 19 da verilen uyum endeksleri neticesinde tek boyutlu bir modelin kabul edilmesi mümkün gözükmemektedir. Özellikle ki kare, CFI ve GFI testleri modelin uygun olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar da Hizmetkar Liderlik Anketinin Van Dierendonck ve Nuijten (2011) ve Bobbio ve arkadaşlarının (2012) savunduğu gibi çok boyutlu olması gerektiği fikrini desteklemiştir.

Tablo 23. Tek Boyutlu Hizmetkar Liderlik Anketi Uyum Endeksleri

$$\chi^2(275) = 1287.75$$

$$p \cong .000$$

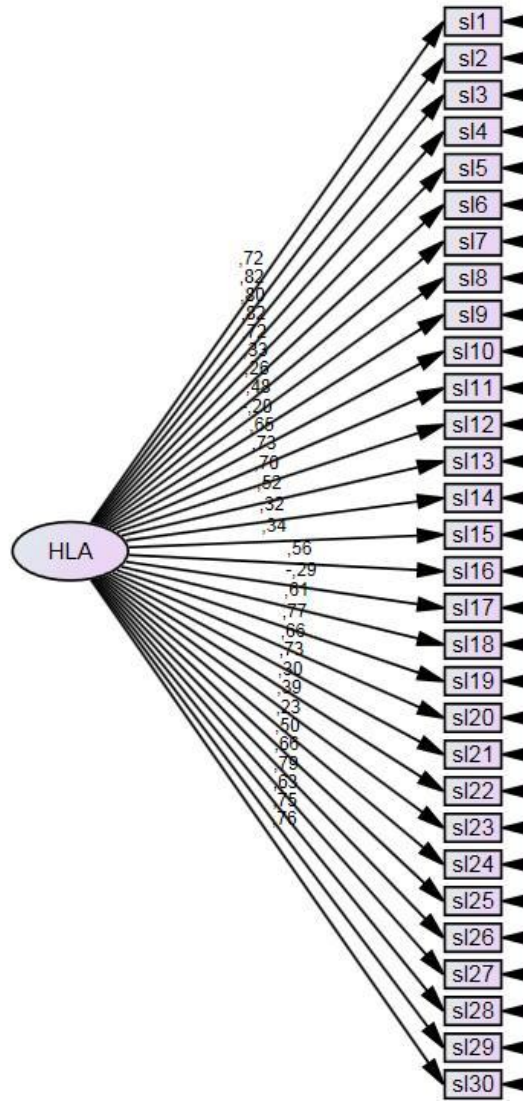
$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.067$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.086$$

$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.84$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.75$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.71$$



Şekil 19. HLA Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Tek Boyut

Daha sonra verilerle, orijinal 8 faktörlü yapıya sadık kalarak, faktörlerin korelasyonu gözetilerek bir model oluşturulmuştur. EQS programının 6.2 versiyonu kullanılarak test edilen bu model Şekil 20’de görülmektedir. Tablo 24’te verilen orijinal yapının uyum endekslerine bakıldığında ki kare, p değeri, SRMR, ve RMSEA endeksleri modelin uygun olduğunu ancak CFI, GFI, ve AGFI değerleri modelin kabul edilemez olduğunu işaret etmektedir.

Sırasıyla Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Otantiklik Cesaret, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik faktörlerini açıklayan maddelerin Şekil 20’de verilmiş olan standardize edilmiş faktör yükleri, 0.62-0.87, 0.58-0.77, 0.46-0.67, 0.60-0.64, 0.63-0.76, 0.52-0.87, -0.55-0.21 ve 0.68-0.87 arasında değişmektedir. Standardize edilmiş

faktör yükleri dikkatli incelendiğinde modelin uygunluğunu etkileyen faktörün otantiklik boyutunu oluşturan 9, 17, 24 ve 28. maddeler olduğu göze çarpmaktadır. Bu faktörün maddelerinin standardize edilmiş faktör yükleri sırasıyla, 0.21, 0.20, -0.20, -0.55 olarak tespit edilmiştir. Maddelerin ters puanlama gerektirmediğini ve araştırma için standardize edilmiş faktör yüklerini değerlendirirken minimum 0.30 kriterinin baz alındığını düşünerek sadece bu faktör maddelerinin, gerek eksi yük taşıması gerekse arzu edilen değerden düşük olmaları sebebiyle ölçeğin genel yapısını ve modelin uygunluğunu bozabilecek olduğu düşünülmüştür.

Tablo 24. Sekiz Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi Birinci Seviye Uyum Endeksleri

$$\chi^2(377) = 981.42$$

$$p \cong .000$$

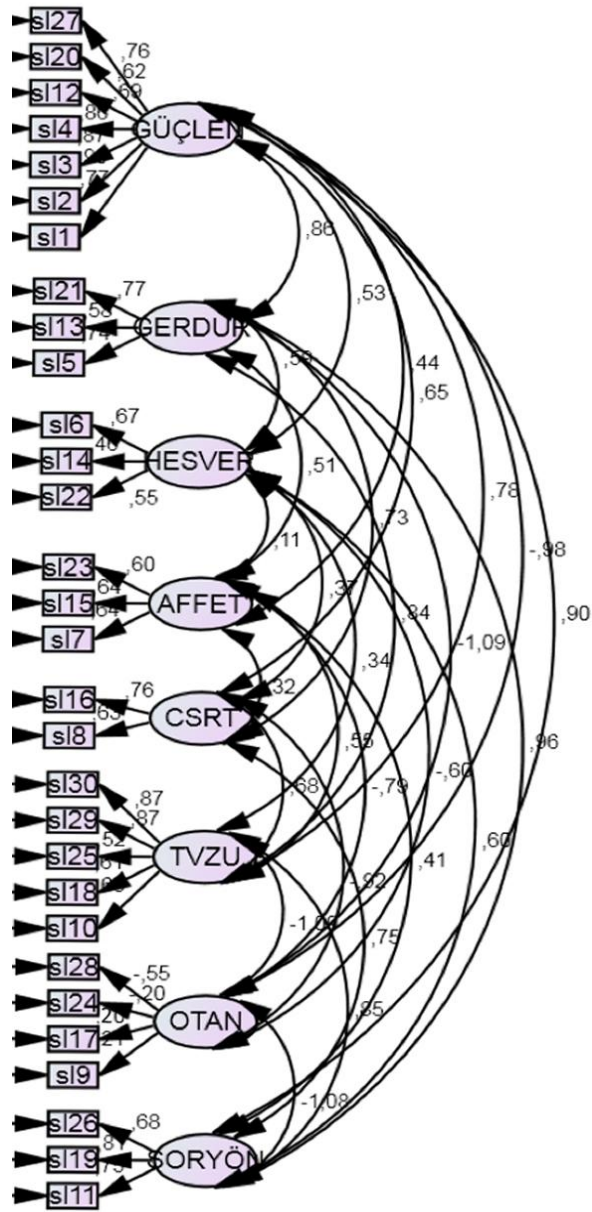
$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.063$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.072$$

$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.88$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.83$$

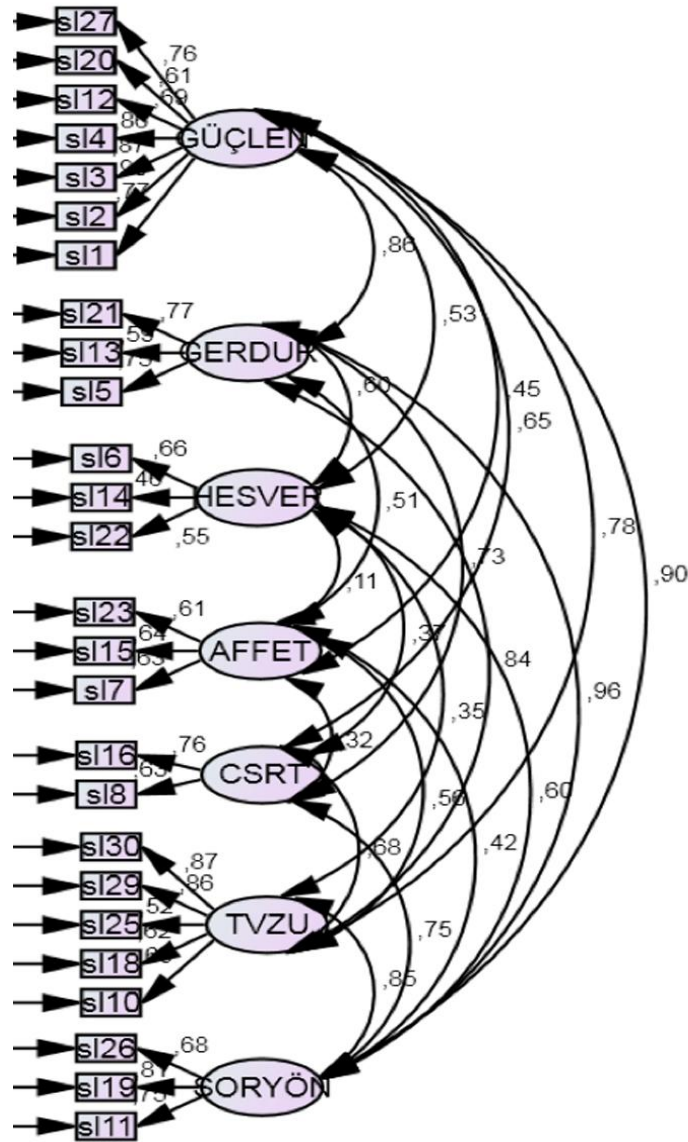
$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.79$$



Şekil 20. HLA Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi (8 Faktör)

Maddelerin çevirisi ve yapısı tekrar incelendiğinde, çevirilerin anlamlı ve anlaşılır olduğu, orijinal maddeleri aynen açıkladığı teyit edilmiştir. Literatüre bakıldığında ise otantiklik ülkemiz için anlaşılması zor kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle bu sıkıntının yüksek güç mesafesinden kaynaklandığı düşünülebilir. GLOBE araştırmasının Türkiye ayağında ülkemizde güç mesafesinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kabasakal ve Bodur, 2007). Hofstede (1980) yüksek güç mesafesi olan kültürlerde çalışanların amirleri ile olan çatışmalarını açıklamakta zorlandıklarını belirtmiştir. Liderlikte bireyselliğin de yüksek olduğu göz önüne alındığında (Schwartz, 1994) Türk liderlerin kendilerine itaat edilmesini bekledikleri ve otantik davranışlardan

kaçındıkları söylenebilir. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde otantiklik kavramının pek anlaşılır ve yaygın olmadığı, kullanımının makul olmadığı bazı araştırmalardan anlaşılabilir (Antonakis ve Leanne, 2002). Ölçeğin geliştiricilerine de danışıldıktan sonra, otantiklik boyutunun ölçeğin bütününe açıklamakta diğer boyutlara nazaran daha az önem taşıdığı ve çıkarılarak da ölçeğin Türkiye şartlarında anlamından ve kullanılabilirliğinden bir şey kaybetmeyeceği kanaatine varılmıştır. Bu doğrultuda tek boyut atılarak yola 7 boyut ve 26 maddeden oluşan ölçek ile devam etme kararı alınmıştır.



Şekil 21. HLA Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi (7 Faktör)

Tablo 25. Yedi Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi Birinci Seviye Uyum Endeksleri

$$\chi^2(278) = 722.71$$

$$p \cong .000$$

$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.051$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.063$$

$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.94$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.90$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.87$$

7 faktör ve 26 maddeden oluşan, faktörlerin korelasyonu gözetilen modelde Tablo 25'teki uyum endeksleri modelin kabul edilebilir ve iyi uyum arasında olduğunu işaret etmektedir. Şekil 21'de görülen standardize edilmiş faktör yükleri de her faktörün maddeler tarafından net bir şekilde açıklandığını ortaya koymaktadır. Sırasıyla Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Cesaret, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik faktörlerini açıklayan maddelerin standardize edilmiş faktör yükleri, 0.61-0.87, 0.53-0.77, 0.46-0.66, 0.61-0.64, 0.63-0.76, 0.52-0.87 ve 0.68-0.87 arasında değişmektedir. Faktörler arasındaki korelasyon katsayıları .11 ile .90 arasında değişmektedir. Elbette burada esas sınıması gereken, oluşan yedi faktörün yüksek derecede Hizmetkar Liderlik gizil değişkenini açıkladığı modeldir. Ölçeğin gerçek geçerliliğini test etmek açısından ikinci derece doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 26. 7 Faktörlü Hizmetkar Liderlik Anketi İkinci Seviye Uyum Endeksleri

$$\chi^2(252) = 485.928$$

$$p \cong .000$$

$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.037$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.053$$

$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.96$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.94$$

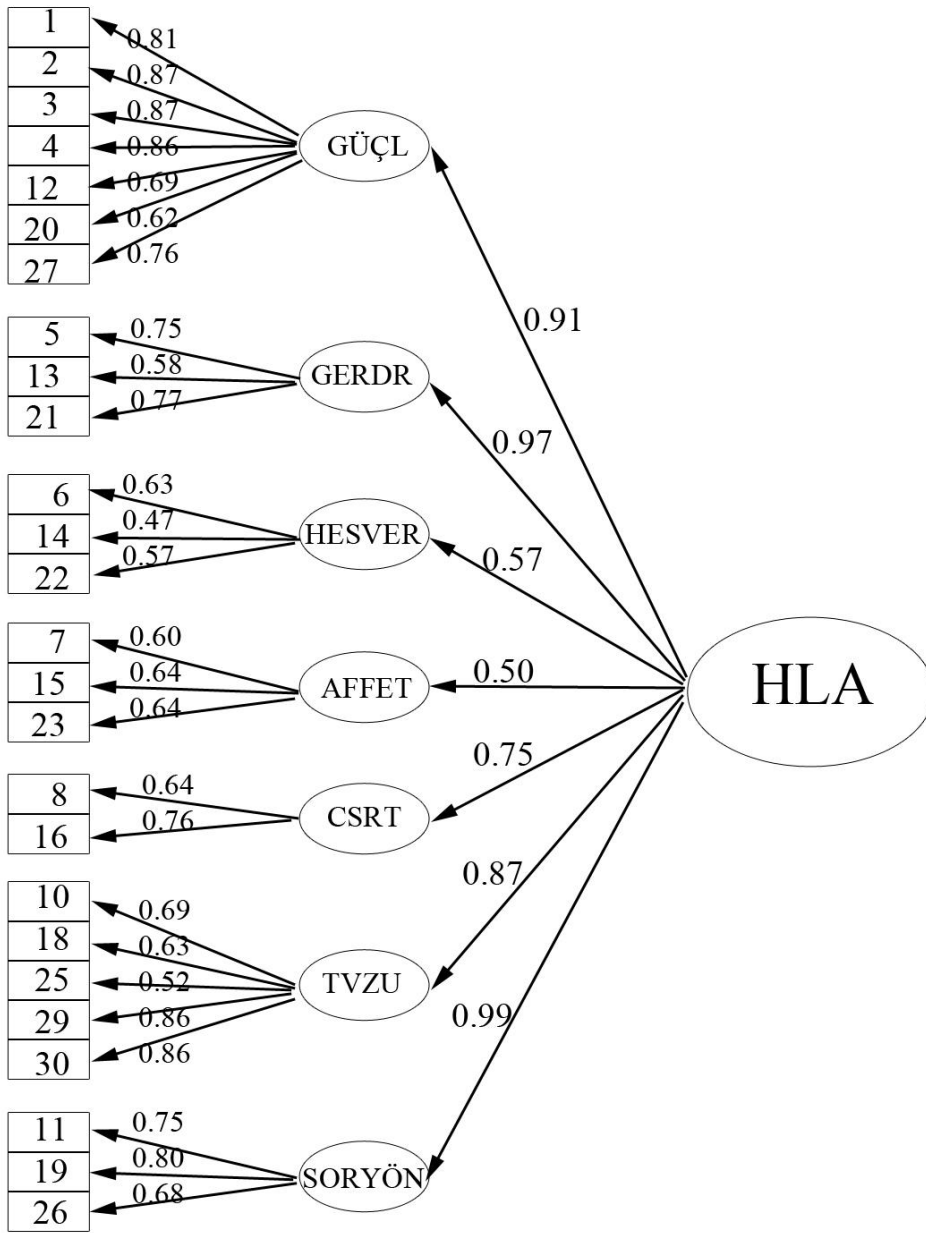
$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.89$$

Tablo 26'da verilen uyum endeksleri dikkate alındığında 7 faktörlü ikinci seviye doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ortaya çıkan modelin iyi bir uyum sergilediği

görülmektedir. χ^2 , p değeri, SRMR, RMSEA, ve CFI iyi bir uyumu işaret ederken GFI ve AGFI kabul edilebilir bir uyum sonucu vermektedir. Yine Şekil 22'deki standardize edilmiş faktör yüklerinden anlaşılacağı gibi anket maddeleri 7 faktörü ayrı ayrı yeterli seviyede açıklamaktadır. Yedi faktörün Hizmetkar Liderliği açıklarken ortaya çıkan standardize edilmiş faktör (regresyon) yükleri de oldukça yeterli düzeydedir. Özellikle ***güçlendirme, geride durma, tevazu ve sorumlu yöneticilik*** boyutları hizmetkar liderliği açıklamada diğer boyutlara göre daha etkin gözükmektedir. Bu da van Dierendonck ve Nuijten'in (2011) bu konudaki görüş ve bulgularını desteklemektedir.

Tablo 27. HLA Faktörlerinin Regresyon Yükleri

-Güçlendirme : .91	-Affetme : .50
-Geride Durma : .97	-Cesaret : .75
-Hesap Verebilirlik : .57	-Tevazu : .87
-Sorumlu Yöneticilik : .99	



Şekil 22. HLA İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi

C- GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

SPSS 17 programı kullanılarak belirlenen Cronbach's Alpha değerleri ile ölçeğin güvenilirliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Güvenilirlik analizi ölçeğin maddeleri arasındaki içsel tutarlılığı ölçer ve genel olarak .70 seviyesinin üzerindeki Cronbach's Alpha değerleri kabul edilebilir içsel tutarlılık göstermektedir (Nunnaly, 1978; Bayram, 2009). Tablo 28'e bakıldığında yalnızca, sırasıyla 3 ve 2 maddeden oluşan Hesap Verebilirlik ve Cesaret faktörlerinin arzu edilen seviyenin altında kaldığı görülmektedir. Faktörlerin içerdiği madde sayısının azlığı Cronbach's alpha değerinin düşmesine sebebiyet verilmektedir (Streiner, 2003; Nunnaly, 1978). Ayrıca doğrulayıcı faktör analizindeki faktör yükleri ve aralarındaki korelasyonların yeterliliği dikkate alındığında, faktörlerin alt boyut olarak kalmalarında bir sakınca görülmemiştir. Bu iki boyutun dışında diğer tüm boyutların arzu edilen seviyelerin üstünde güvenilir oldukları rahatlıkla söylenebilir.

Tablo 28. Hizmetkar Liderlik Anketinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=338)

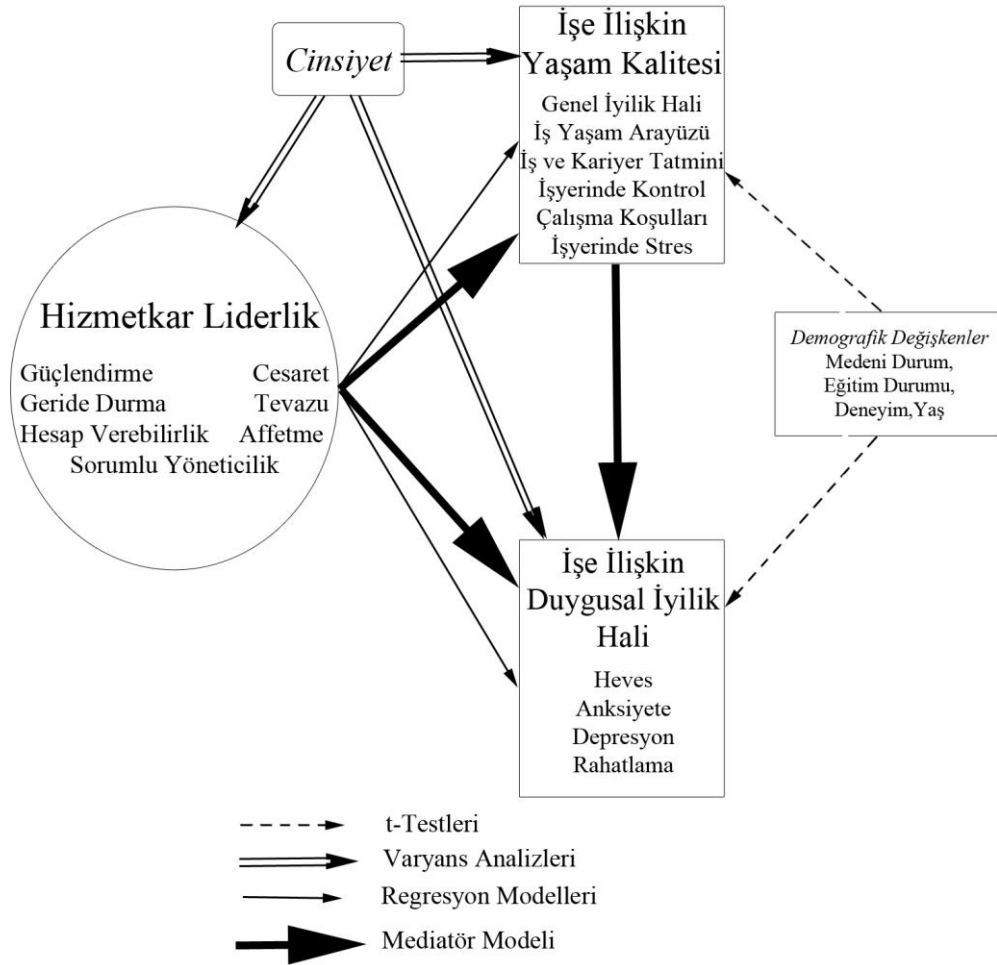
	Orijinal Değerler*	Bu çalışmadaki Değerler
HLA - 26 madde	Alpha = ,92	Alpha = ,91
Güçlendirme – 7 madde	Alpha = ,89	Alpha = ,91
Geride Durma – 3 madde	Alpha = ,76	Alpha = ,75
Hesap Verebilirlik – 3 madde	Alpha = ,81	Alpha = ,57
Affetme – 3 madde	Alpha = ,72	Alpha = ,70
Cesaret – 2 madde	Alpha = ,69	Alpha = ,67
Tevazu – 5 madde	Alpha = ,91	Alpha = ,83
Sorumlu Yöneticilik – 3 madde	Alpha = ,74	Alpha = ,79

* Van Dierendonck ve Nuijten (2011)

II- HİZMETKAR LİDERLİĞİN ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ VE İŞE İLİŞKİN İYİLİK HALİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Araştırmanın ikinci kısmında birinci kısımda geçerlilik ve güvenilirliği yapılan Hizmetkar Liderlik anketi kullanılarak hizmetkar liderliğin, çalışma yaşamının kalitesi ve işe ilişkin duygusal iyilik hali ile ilişkileri tüm alt boyutları ile incelenirken, değişkenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim ve amirin cinsiyetine göre ortalamalarda farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca hizmetkar liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişkiye, çalışma yaşamının kalitesinin yaptığı dolaylı etki incelenmiştir.

A-ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ



Şekil 23. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Şekil 23'de araştırmanın varsayılan modeli görülmektedir. Araştırmanın bu kısmında 16 hipotezden yola çıkılarak istatistiksel analizler yapılacaktır. Bu 16 hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₁ = Hizmetkar liderliğin tüm boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₂ = İşe ilişkin yaşam kalitesinin tüm boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₃ = İşe ilişkin yaşam kalitesinin tüm boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₄ = İşe ilişkin yaşam kalitesinin tüm boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₅ = İşe ilişkin yaşam kalitesinin tüm boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₆ = İşe ilişkin yaşam kalitesinin tüm boyutları deneyime göre farklılık göstermektedir.

H₇ = İşe ilişkin yaşam kalitesinin tüm boyutları çalışma saatine göre farklılık göstermektedir.

H₈ = İşe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₉ = İşe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm boyutları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₁₀ = İşe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm boyutları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H₁₁ = İşe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm boyutları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₁₂ = İşe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm boyutları deneyime göre farklılık göstermektedir.

H₁₃ = İşe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm boyutları çalışma saatine göre farklılık göstermektedir.

H₁₄ = Hizmetkar Liderlik faktörleri ile işe ilişkin yaşam kalitesi faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅ = Hizmetkar Liderlik faktörleri ile işe ilişkin duygusal iyilik hali faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₆ = İşe ilişkin yaşam kalitesi, hizmetkar liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak (mediatör) etkilemektedir.

B- YÖNTEM

Katılımcılar

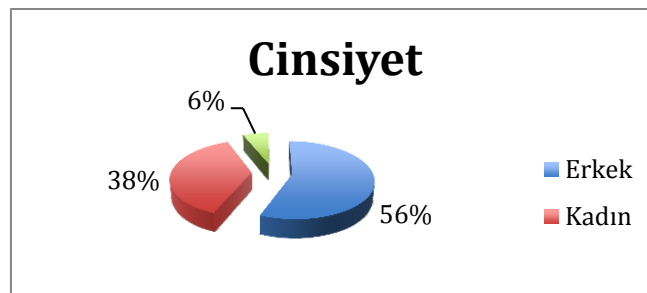
Daha önce de belirtildiği gibi, çalışmanın bu aşamasında kullanılacak veriler Bursa ilinde özel sektörde farklı meslek alanlarında çalışan ve tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 426 kişiden elde edilmiştir. Toplam 600 anket (bkz. Ek-1A) dağıtılmış olup cevaplama oranı 71%'dir.

Katılımcıların 239'ü erkeklerden (56.1%) 161'ü kadınlardan (37.8%) oluşmaktadır (eksik veri:26). Yaş ortalaması 33.29 olarak tespit edilmiş olup en küçük 16 iken en büyük çalışan ise 65 yaşındadır (SS = 8.62). Katılımcıların ortalama iş deneyimleri 11.89 yıl olarak hesaplanmıştır (SS = 8.7). Anketin yapıldığı sırada çalıştıkları işyerindeki ortalama deneyimleri ise 5.66 yıldır (SS = 5.58). Haftalık ortalama çalışma saatleri 54.46'dır (SS = 14.38). 225 katılımcı evli (52.8%), 146'i bekar (34.3%), 13'ü ise diğer (3.1%) şikkını işaretlemiştir. Katılımcılar arasında 47 kişi ilkokul (11%), 129 kişi ortaokul(30.3%), 186 kişi lise (43.7%), 28 kişi üniversite veya üstü (6.3%) mezunudur (cevapsız:36).

Lider olarak değerlendirilecek olan amirlerin yine büyük bir çoğunluğunu (75.6%) erkekler oluşturmaktadır. Kadın amirlerin oranı ise 16.9% olarak tespit edilmiştir. Ayrıca 32 katılımcı amirinin cinsiyetini belirtmemiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

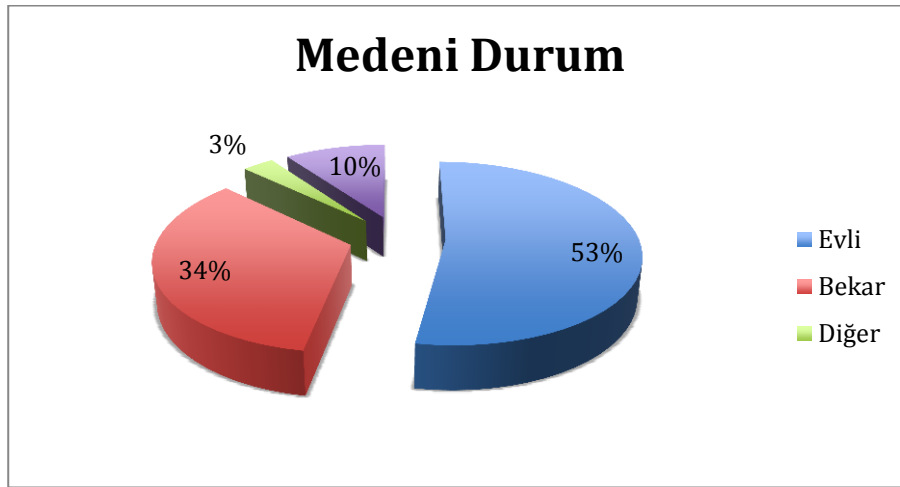
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	239	56,1	59,8	59,8
Kadın	161	37,8	40,3	100,0
Toplam	400	93,9	100,0	
Cevapsız	26	6,1		
Toplam	426	100,0		



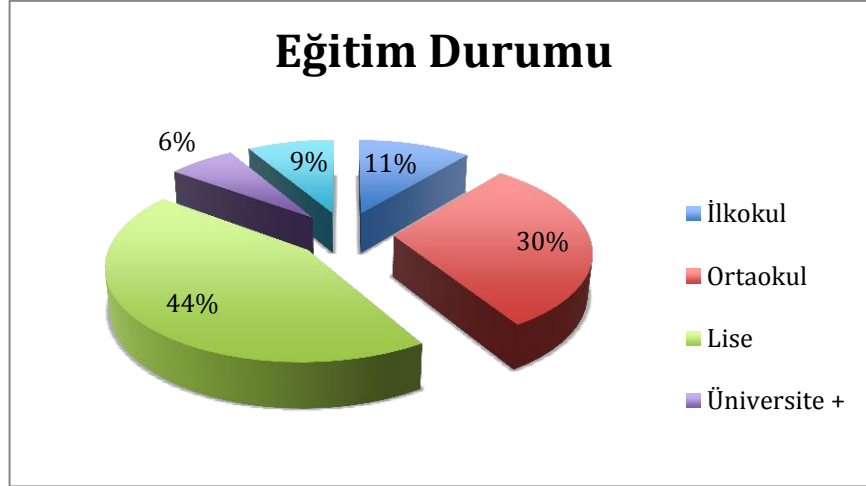
Şekil 24. Yüzde Olarak Cinsiyete Göre Dağılım Grafiği

Tablo 30. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	225	52,8	58,6	58,6
Bekar	146	34,3	38,0	96,6
Diğer	13	3,1	3,4	100,0
Toplam	384	90,1	100,0	
Cevapsız	42	9,9		
Toplam	426	100,0		

**Şekil 25. Yüzde Olarak Medeni Duruma Göre Dağılım Grafiği****Tablo 31. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

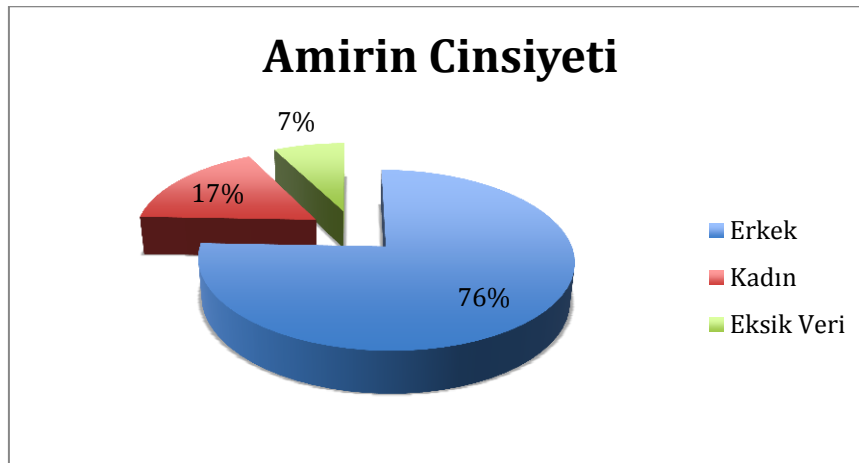
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	47	11,0	12,1	12,1
Ortaokul	129	30,3	33,1	45,1
Lise	186	43,7	47,7	92,8
Üniversite +	28	6,5	7,2	100,0
Toplam	390	91,5	100,0	
Cevapsız	36	8,5		
Toplam	426	100,0		



Şekil 26. Yüzde Olarak Eğitim Durumuna Göre Dağılım Grafiği

Tablo 32. Katılımcıların Amirlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	322	75,6	81,7	81,7
Kadın	72	16,9	18,3	100,0
Toplam	394	92,5	100,0	
Cevapsız	32	7,5		
Toplam	426	100,0		



Şekil 27. Yüzde Olarak Amirlerin Cinsiyetine Göre Dağılım Grafiği

Tablo 33. Yaş, Deneyim ve Çalışma Saati İstatistikleri

	Yaş	Deneyim	İşyerinde Deneyim	H.Çalışma Saati
Geçerli	356	361	363	362
Cevapsız	70	65	63	64
Ortalama	33,29	11,89	5,66	54,46
Ortalmanın S. Hatası	,457	,458	,293	,756
Stand.Sapma	8,620	8,701	5,577	14,386
Range	49	46	34	60
Minimum	16	1	1	20
Maksimum	65	47	35	80

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada hizmetkar liderliği ölçmek için Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen ve bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Hizmetkar Liderlik Anketi-HLA” kullanılmıştır. Ölçek çalışanların amirlerini değerlendirdiği 26 madde ve yedi alt boyuttan oluşmakta olup bu boyutlar, (1) güçlendirme (empowerment), (2) geride durma (standing back), (3) hesap verebilirlik (accountability), (4) affetme (forgiveness), (5) cesaret (courage), (6) tevazu (humility), (7) sorumlu yöneticilikten (stewardship) ibarettir. Maddeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Katılıyorum ve (6) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde altılı Likert tipi cevaplama sistemi ile değerlendirilmiştir. Ölçek değerlendirilirken affetme boyutunu oluşturan üç madde ters puanlama sistemine tabi tutulmuştur. Değerlendirme yapılırken, yüksek puanlar yüksek seviyede güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik ve hizmetkar liderliği temsil etmektedir.

Çalışma yaşamının kalitesini ölçmek amacıyla Van Laar ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Duyan ve arkadaşları (baskıda) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeği-İİYK (Work Related Quality of Life-WRQoL) kullanılmıştır. Ölçek 20 madde ve aşağıda detaylandırılan 6 faktörden oluşmaktadır. Maddeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde beşli Likert tipi

yöntemle cevaplandırılmıştır. Toplam işe ilişkin yaşam kalitesi hesaplanırken 19 ve 20 numaralı maddeler ters puanlama sistemi ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılırken, yüksek puanlar yüksek seviyede genel iyilik hali, iş ve kariyer tatmini, iş yaşam arayüzü, stres, işyerinde kontrol, çalışma koşulları ve işe ilişkin yaşam kalitesini temsil etmektedir.

İlk faktör olan Genel İyilik Hali (General Well-Being) günlük yaşantıdaki mutluluk ve tatminleri temsil etmekte ve 5 maddeden oluşmaktadır. “Genelde işler benim için yolunda gidiyor” genel iyilik hali faktörünü temsil eden maddelerden biridir.

İkinci faktör olan İş ve Kariyer Tatmini (Job and Career Satisfaction) faktörü ise 4 maddeden oluşmaktadır. “İşimdeki kariyer olanakları beni tatmin ediyor” iş ve kariyer tatminini ölçen maddelerden biridir.

Literatürde iş yaşam dengesi diye de geçen üçüncü faktör İş Yaşam Arayüzüdür (Home-Work Interface). 3 maddeden oluşmakta olan bu faktör, iş yaşamı ile ev yaşamının uyumlandırılmasını ölçmektedir. “Şu anki çalışma saatlerim/düzenim kişisel koşullarıma uyuyor” iş yaşam arayüzünü ölçen bu faktörün maddelerinden biridir.

İşyerinde Stres (Stress at Workplace) faktörü ise 2 maddeden oluşmaktadır. “İşteyken genelde kendimi baskı/stres altında hissediyorum” bu faktörün maddelerine örnek olarak verilebilir.

Beşinci faktör ise çalışanın işyerinde verilen kararlarla ilgili kontrol seviyesini ölçen İşyerinde Kontrol (Control at Work) faktörüdür. Yine bu faktör de 3 maddeden oluşmaktadır ve faktörün maddelerine örnek olarak “Kendi çalışma alanımda beni ilgilendiren kararlar alınırken, karar alma sürecine dahil oluyorum.” verilebilir.

İşe ilişkin yaşam kalitesi ölçeğinin son faktörü ise fiziksel çalışma çevresi ile ilgili olan Çalışma Koşulları (Working Conditions) faktörüdür. Aynı şekilde bu faktör de 3 maddeden oluşmaktadır. “Çalışma koşullarım tatmin edici.” Çalışma koşullarını ölçen maddelerden biridir.

Çalışan iyilik halini ölçmek için ise Sevastos (1996) tarafından geliştirilen ve Duyan ve arkadaşları (baskıda) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali-İDİH (Job Related Affective Well-Being) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 madde ve 4 faktörden oluşmaktadır ve kişilere işinin önceki haftalarda hangi sıklıkla belirli duyguları hissettiği sorulmaktadır. Heves (enthusiasm), anksiyete (anxiety), depresyon (depression) ve rahatlama (relaxation) faktörlerini açıklayan maddeler (1) Hiç Bir Zaman, (2) Arada Bir, (3) Bazen, (4) Sıkça, (5) Oldukça Sık ve (6)

Her Zaman şeklinde yanıtlanmaktadır. Depresyon ve anksiyeteyi ölçen üçer madde toplam iyilik hali hesaplanırken ters puanlama sistemi ile değerlendirilmektedir. Değerlendirme yapılırken, yüksek puanlar yüksek heves, anksiyete, depresyon, rahatlama ve işe ilişkin duygusal iyilik halini temsil etmektedir (Anket soruları için bzk. Ek 1.).

C- DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZLERİ

Çalışmanın bu aşamasında yukarıda ele alınan 426 katılımcıdan oluşan ikinci veri grubu dikkate alınmıştır. Yukarıda açıklanan üç ayrı ölçeğin bu veri grubu ile de aynı faktör yapılarını gösterdiklerini teyit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

İlk olarak, normal dağılımı test etmek için uygulanan analizde tüm maddelerin asimetri (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri bir kaç farklılık dışında -1.00 ve +1.00 arasında kalmaktadır. Göreli Çok Değişkenli Basıklık ölçüsü olan Relative Multivariate Kurtosis değerinin de 1.154 olması maddelerin normal dağılım sergilediğini bize göstermektedir.

İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeği, İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali ve Hizmetkar Liderlik Anketi'nin 426 katılımcıdan elde edilen veri seti için doğrulayıcı faktör analizi uyum endeksleri sırasıyla Tablo 34, Tablo 35 ve Tablo 36'da verilmiştir. Yine aynı ölçekler için modeller ve standardize edilmiş faktör yükleri sırasıyla Şekil 28, Şekil 29 ve Şekil 30'da yer almaktadır. Endeksler bir önceki kısımda belirtildiği gibi aynı kriterlere göre değerlendirilmiştir. Uygulanan analizler neticesinde, tablolarda verilen uyum endekslerine göre, üç ölçek için de ikinci derece faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir ve iyi uyumu işaret ettiği söylenebilir. Şekillerde görülen standardize edilmiş faktör yükleri de arzu edilen 0.30 seviyesinin üstünde kalmaktadır. Tablo 37, Tablo 38, Tablo 39'da üç ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerleri verilmiştir.

Tablo 34. İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeği Uyum Endeksleri

$$\chi^2(149) = 340.179$$

$$p \cong .000$$

$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.043$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.062$$

$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.94$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.93$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.88$$

Tablo 35. İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Uyum Endeksleri

$$\chi^2(35) = 68.309$$

$$p \cong .000$$

$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.032$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.052$$

$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.97$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.98$$

$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.94$$

Tablo 36. Hizmetkar Liderlik Anketi Uyum Endeksleri

$$\chi^2(255) = 545.656$$

$$p \cong .000$$

$$\text{Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)} = 0.038$$

$$\text{Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)} = 0.054$$

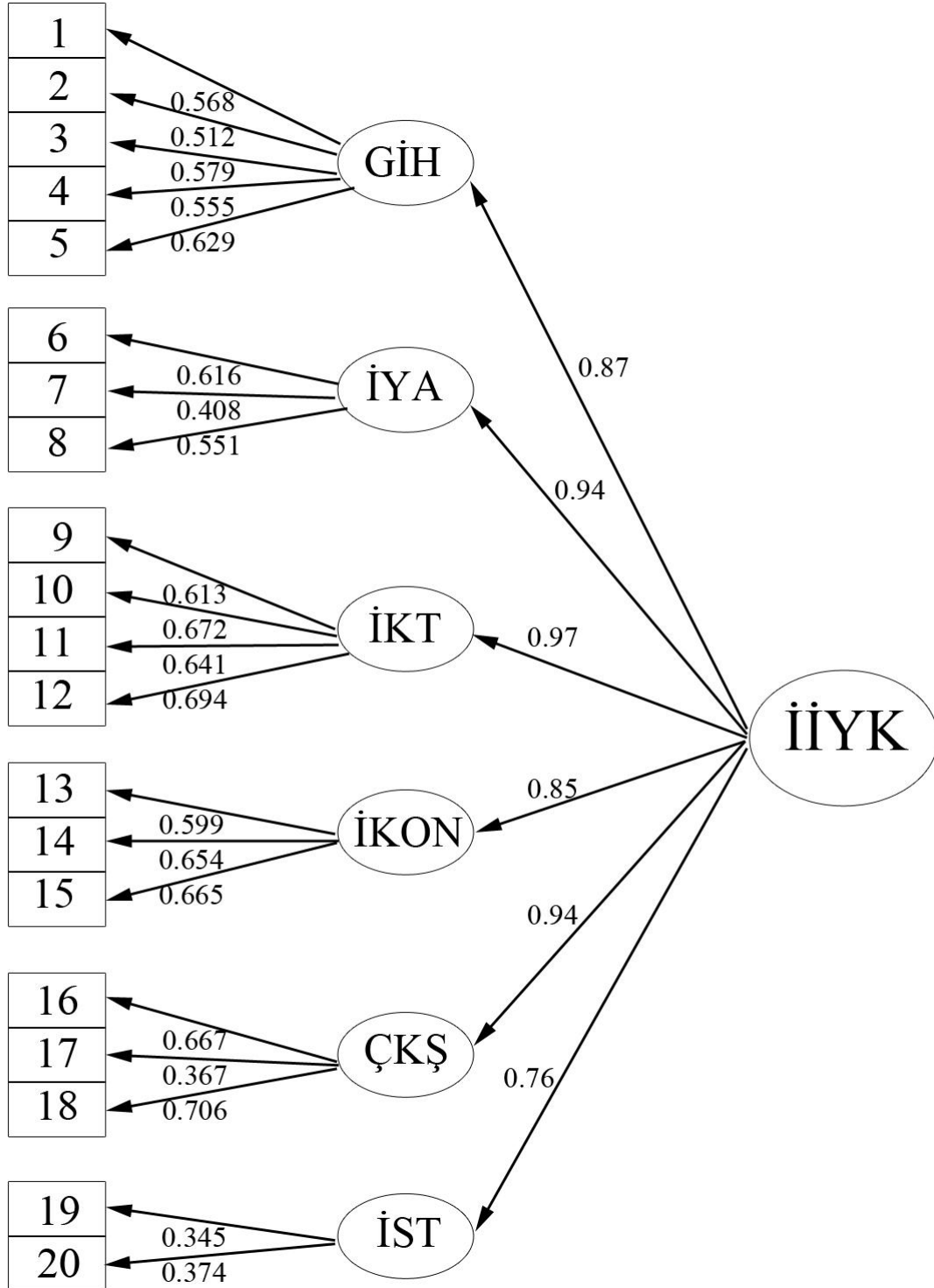
$$\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.94$$

$$\text{Goodness of Fit Index (GFI)} = 0.92$$

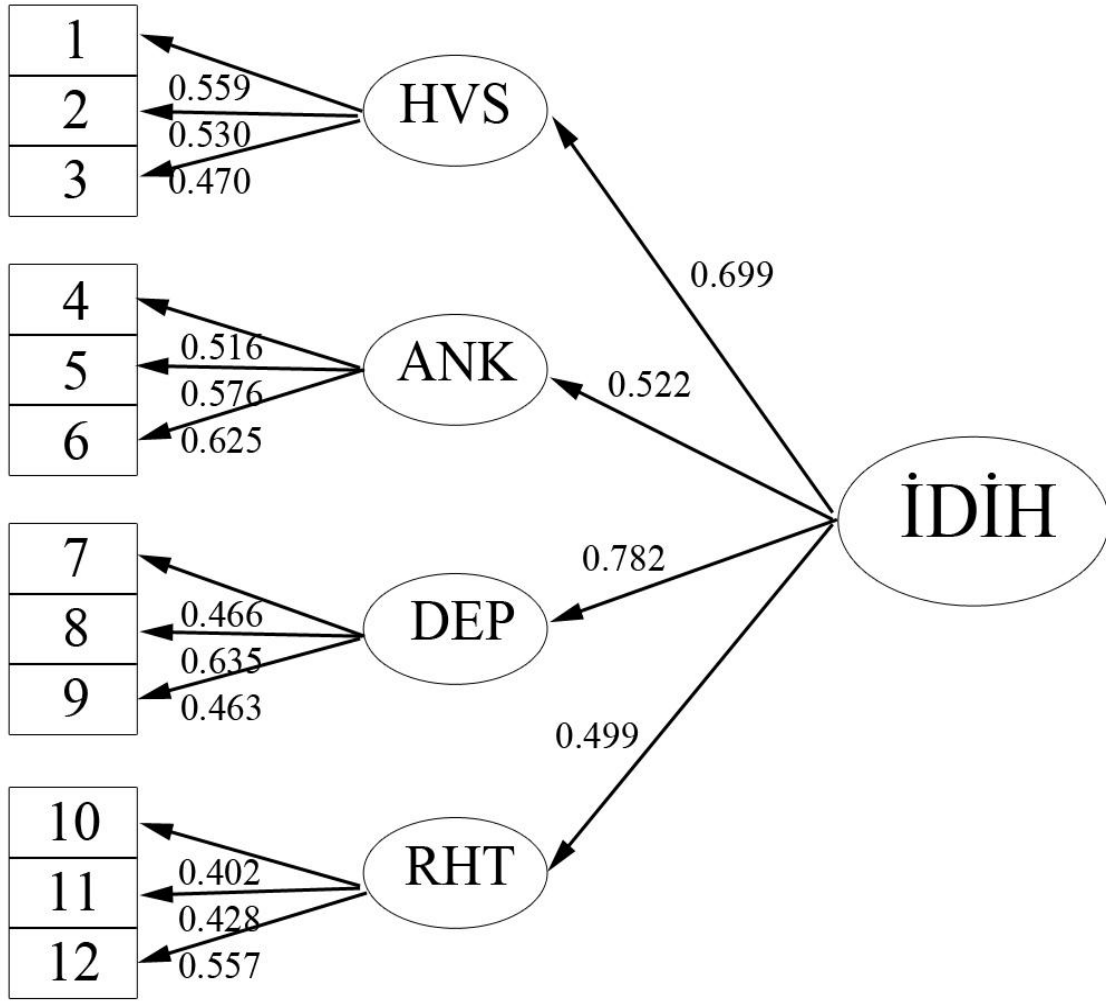
$$\text{Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)} = 0.87$$

Sırasıyla Genel İyilik Hali, İş Yaşam Arayüzü, İş ve Kariyer Tatmini, İşyerinde Kontrol, Çalışma Koşulları, İşyerinde Stres faktörlerini açıklayan maddelerin standardize edilmiş faktör yükleri, 0.51-0.63, 0.41-0.62, 0.62-0.69, 0.60-0.67, 0.37-0.71 ve 0.35-0.37 arasında değişmektedir. İşe İlişkin Yaşam Kalitesini açıklarken Genel İyilik Hali, İş Yaşam Arayüzü, İş ve Kariyer Tatmini, İşyerinde Kontrol, Çalışma Koşulları, İşyerinde

Stres faktörlerinin regresyon yükleri ise sırasıyla 0.87, 0.94, 0.97, 0.85, 0.94 ve 0.76 olarak tespit edilmiştir.

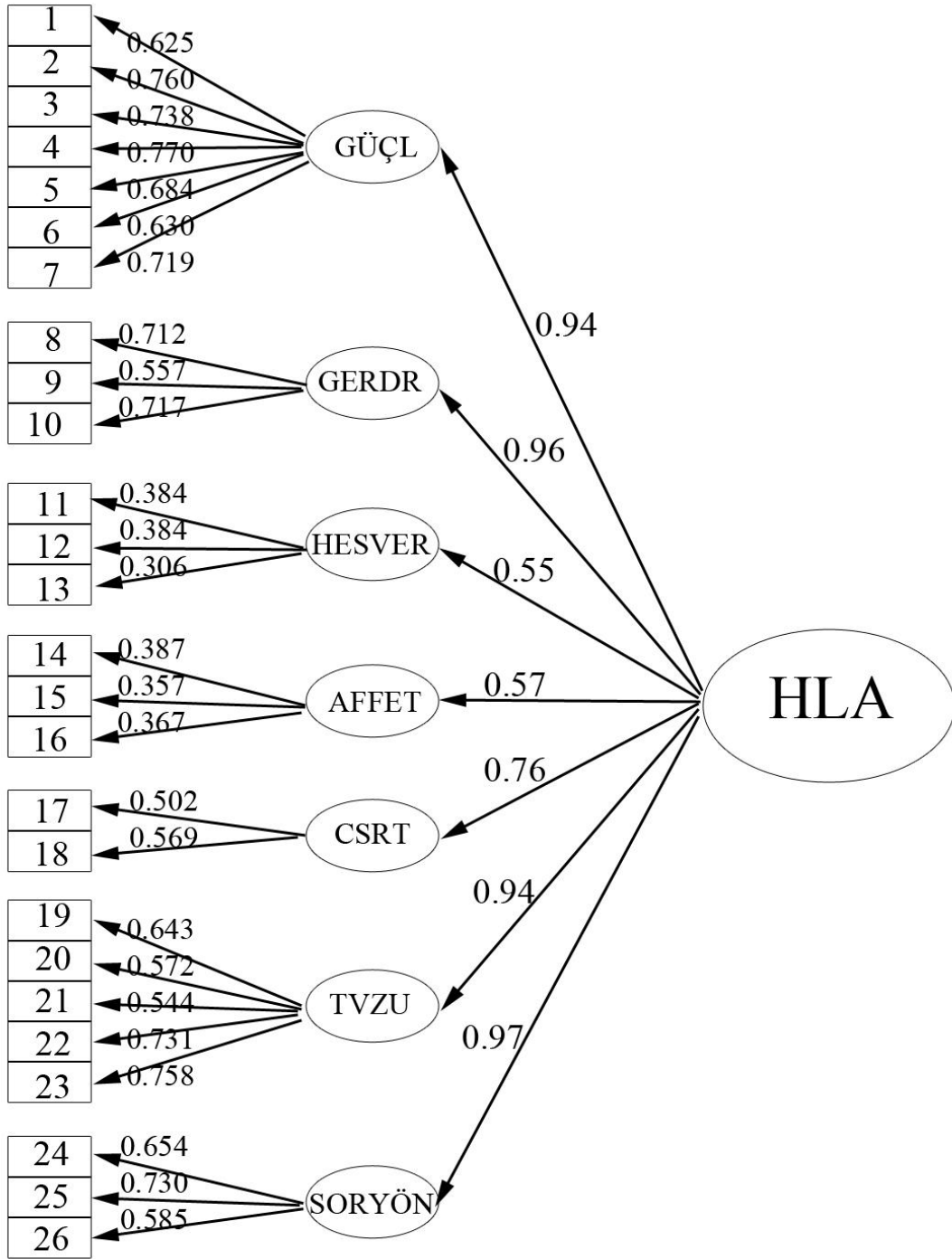


Şekil 28. İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeğinin (N=426) İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri



Şekil 29. İş İlişkin Duygusal İyilik Hali Ölçeğinin (N=426) İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Sırasıyla Heves, Anksiyete, Depresyon ve Rahatlama faktörlerini açıklayan maddelerin standardize edilmiş faktör yükleri, 0.47-0.56, 0.52-0.63, 0.46-0.64 ve 0.40-0.56 arasında değişmektedir. İş İlişkin Duygusal İyilik Halini açıklarken Heves, Anksiyete, Depresyon ve Rahatlama faktörlerinin regresyon yükleri ise sırasıyla 0.70, 0.52, 0.78 ve 0.50 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 30. Hizmetkar Liderlik Anketinin (N=426) İkinci Derece Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Sırasıyla Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Cesaret, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik faktörlerini açıklayan maddelerin standardize edilmiş faktör yükleri, 0.63-0.77, 0.56-0.72, 0.31-0.38, 0.36-0.39, 0.50-0.57, 0.54-0.76 ve 0.59-0.73

arasında değişmektedir. Hizmetkar Liderliği açıklarken Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Cesaret, Tevazu, Sorumlu Yöneticilik faktörlerinin regresyon yükleri ise sırasıyla 0.94, 0.96, 0.55, 0.57, 0.76, 0.94 ve 0.97 olarak tespit edilmiştir.

Güvenilirlik Analizleri

Tablo 37'de verilen Hizmetkar Liderlik Anketinin faktörlerinin Cronbach's Alpha değerleri 0.69 ile 0.93 arasında değişmektedir

Tablo 37. Hizmetkar Liderlik Anketinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=426)

HLA - 26 madde	Alpha = ,93
Güçlendirme – 7 madde	Alpha = ,89
Geride Durma – 3 madde	Alpha = ,73
Hesap Verebilirlik – 3 madde	Alpha = ,70
Affetme – 3 madde	Alpha = ,74
Cesaret – 2 madde	Alpha = ,69
Tevazu – 5 madde	Alpha = ,83
Sorumlu Yöneticilik – 3 madde	Alpha = ,70

Tablo 38'de verilen İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeğinin faktörlerinin Cronbach's Alpha değerleri 0.67 ile 0.90 arasında değişmektedir

Tablo 38. İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=426)

İİYK - 20 madde	Alpha = ,90
Genel İyilik Hali – 5 madde	Alpha = ,76
İş Yaşam Arayüzü – 3 madde	Alpha = ,68
İş ve Kariyer Tatmini – 4 madde	Alpha = ,77
İşyerinde Kontrol – 3 madde	Alpha = ,74
Çalışma Koşulları – 3 madde	Alpha = ,70
İşyerinde Stres – 2 madde	Alpha = ,67

Tablo 39'da verilen İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ölçeğinin faktörlerinin Cronbach's Alpha değerleri 0.68 ile 0.80 arasında değişmektedir

Tablo 39. İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=426)

İİDİH - 12 madde	Alpha = ,80
Heves – 3 madde	Alpha = ,71
Anksiyete – 3 madde	Alpha = ,75
Depresyon – 4 madde	Alpha = ,70
Rahatlama – 3 madde	Alpha = ,68

D- T-TESTİ VE VARYANS ANALİZLERİ

Çalışanların hizmetkar liderlik algısının amirlerin cinsiyetine göre farklılık yaratıp yaratmadığını öğrenmek, işe ilişkin yaşam kalitesi ve işe ilişkin duygusal iyilik hallerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve deneyime göre ortalamalarda farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla bu kısımda bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur.

1- t-Testi Sonuçları

Bağımsız iki örneklem t-testi (independent samples t-test) iki bağımsız örneklem ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacı ile kullanılır (Bayram, 2009:94). Bu kısımda test edilecek hipotezler sırasıyla Tablo 40, Tablo 41 ve Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 40. Cinsiyete Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamaları t-testi Hipotezleri

1	$H_0 =$ Cinsiyete göre liderlerin güçlendirme ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre liderlerin güçlendirme ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ Cinsiyete göre liderlerin geride durma ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre liderlerin geride durma ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ Cinsiyete göre liderlerin hesap verebilirlik ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre liderlerin hesap verebilirlik ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ Cinsiyete göre liderlerin affetme ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre liderlerin affetme ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ Cinsiyete göre liderlerin cesaret ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre liderlerin cesaret ortalamaları arasında fark vardır.
6	$H_0 =$ Cinsiyete göre liderlerin tevazu ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre liderlerin tevazu ortalamaları arasında fark vardır.
7	$H_0 =$ Cinsiyete göre liderlerin sorumlu yöneticilik ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre liderlerin sorumlu yöneticilik ortalamaları arasında fark vardır.
8	$H_0 =$ Cinsiyete göre liderlerin hizmetkar liderlik ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre liderlerin hizmetkar liderlik ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 41. Cinsiyete Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları t-Testi Hipotezleri

1	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların genel iyilik hali ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların genel iyilik hali ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların iş yaşam arayüzü ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların iş yaşam arayüzü ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların iş ve kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların iş ve kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların işyerinde kontrol ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların işyerinde kontrol ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların çalışma koşulları ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların çalışma koşulları ortalamaları arasında fark vardır.
6	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların işyerinde stres ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların işyerinde stres ortalamaları arasında fark vardır.
7	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 42. Cinsiyete Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları t-Testi Hipotezleri

1	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların heves ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların heves ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların anksiyete ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların anksiyete ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların depresyon ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların depresyon ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ Cinsiyete göre çalışanların rahatlama ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre çalışanların rahatlama ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ Cinsiyete göre işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Cinsiyete göre işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamaları arasında fark vardır.

Amirlerin cinsiyetlerine göre ortalamalardaki farklılıkların araştırıldığı t-testinde, tüm faktörlerde kadınların ortalamalarının erkeklerle oranla daha yüksek olmasına karşın yalnızca tevazu alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Buna göre Tablo 40'ta verilen 6. grup hipotezlerden H_0 hipotezi reddedilirken H_1 kabul edilir. Diğer gruplarda H_0 reddedilemez. Analiz sonuçları Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43. Amirlerin Cinsiyetine Göre Hizmetkar Liderlik Ortalamaları t-Testi Sonuçları

	Amir Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	p
Güç	Erkek	322	29,1599	8,20146	,412
	Kadın	72	30,0163	6,96942	
GerDur	Erkek	322	11,9216	3,83544	,183
	Kadın	72	12,5694	3,19695	
HesVer	Erkek	322	14,0891	2,48721	,925
	Kadın	72	14,1201	2,73225	
Affet	Erkek	322	9,8289	3,72630	,702
	Kadın	72	9,6466	3,27642	
Cesaret	Erkek	322	7,9822	2,55708	,419
	Kadın	72	8,2453	2,19620	
Tevazu	Erkek	322	19,5392	5,79740	,007
	Kadın	72	21,4947	4,23549	
SorYön	Erkek	321	12,7300	3,52779	,200
	Kadın	72	13,3017	2,84136	
HLA	Erkek	321	120,8874	24,19886	,113
	Kadın	72	125,7551	20,13651	

Erkek ve kadın çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamalarının arasında fark olup olmadığını tespit etmeye çalışılan ve Tablo 44’te sonuçları verilen t testinin sonucunda, sadece işyerinde kontrol faktöründe istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$). Sonuçlara göre kadınların işyerinde erkeklere nazaran kararlara daha fazla dahil oldukları söylenebilir. Tablo 41’deki 4. Grup hipotezlerden H_0 hipotezi reddedilirken H_1 kabul edilir. Diğer gruplarda H_0 reddedilemez.

Tablo 44. Cinsiyete Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	p
GİH	Erkek	234	17,9345	4,02612	,298
	Kadın	161	18,3350	3,32302	
İYA	Erkek	234	10,9199	2,67072	,625
	Kadın	161	11,0437	2,13780	
İKT	Erkek	234	13,8256	3,77357	,740
	Kadın	161	13,9480	3,31598	
İKON	Erkek	234	10,1616	3,05681	,015
	Kadın	161	10,8794	2,55339	
ÇLK	Erkek	234	10,9046	2,65338	,533
	Kadın	161	11,0621	2,15549	
İİYK	Erkek	234	70,2098	14,24285	,265
	Kadın	161	71,7216	11,57684	
İYS	Erkek	234	6,1357	2,25893	,687
	Kadın	161	6,2273	2,16848	

Erkek ve kadın çalışanların, işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamalarının arasında fark olup olmadığını tespit etmeye çalışılan ve Tablo 45'te sonuçları verilen t testinin sonucunda, hiç bir faktörde kadın ve erkek ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tablo 42'deki hipotez grupların hepsi için H_0 reddedilemez.

Tablo 45. Cinsiyete Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	P
Heves	Erkek	237	11,6259	3,61415	,671
	Kadın	159	11,4780	3,02487	
Anks	Erkek	239	11,7350	3,79727	,274
	Kadın	161	12,1318	3,16253	
Depr	Erkek	235	13,8269	3,50760	,210
	Kadın	158	14,2628	3,17366	
Rahat	Erkek	238	10,1105	3,37896	,977
	Kadın	159	10,1008	3,07528	
İİDİH	Erkek	234	47,2761	10,43637	,492
	Kadın	154	47,9661	8,37604	

2- Varyans Analizi Sonuçları

Varyans analizinde iki veya ikiden fazla ortalamanın arasında fark olup olmadığı test edilir (Kalaycı, 2008:131). T-testinde sadece iki ortalama arasındaki farklılık analiz edilebilirken, varyans analizinde ikiden fazla ortalamanın test edilebilmesinden dolayı bu kısımda bu analize başvurulmuştur. Tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA -Analysis of Variance-) bağımsız üç veya üçten fazla ortalama arasındaki farkın sıfırdan anlamlı şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Tek yönlü varyans analizi modeli aşağıdaki gibi verilebilir (Bayram, 2009:139).

$$y_{ij} = \mu_i + \epsilon_{ij}$$

Varyans analizinde H_0 hipotezi ortalamalar eşit olduğu şeklindedir.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots \dots \dots \mu_n =$$

$H_a =$ Ortalamalardan en az biri diğerlerinden farklıdır

Daha önce belirtildiği gibi tüm veriler normal dağılım gösterdiğinden, Likert tipi ölçme sisteminden faydalandığından, Levene testlerine göre tüm analizlerde varyanslar homojen olduğundan ($p > 0.05$) varyans analizlerinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olacağını söylenebilir.

Tablo 46. Eğitim Durumlarına Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri

1	$H_0 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların genel iyilik hali ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların genel iyilik hali ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların iş yaşam arayüzü ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların iş yaşam arayüzü ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların iş ve kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların iş ve kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların işyerinde kontrol ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların işyerinde kontrol ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların çalışma koşulları ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların çalışma koşulları ortalamaları arasında fark vardır.
6	$H_0 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların işyerinde stres ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların işyerinde stres ortalamaları arasında fark vardır.
7	$H_0 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Eğitim durumlarına göre çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 47. İş Deneyimlerine Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri

1	$H_0 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların genel iyilik hali ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların genel iyilik hali ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların iş yaşam arayüzü ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların iş yaşam arayüzü ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların iş ve kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların iş ve kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların işyerinde kontrol ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların işyerinde kontrol ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların çalışma koşulları ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların çalışma koşulları ortalamaları arasında fark vardır.
6	$H_0 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların işyerinde stres ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların işyerinde stres ortalamaları arasında fark vardır.
7	$H_0 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İş deneyimlerine göre çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 48. Medeni Durumlarına Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri

1	$H_0 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların genel iyilik hali ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların genel iyilik hali ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların iş yaşam arayüzü ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların iş yaşam arayüzü ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların iş ve kariyer tatmini ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların iş ve kariyer tatmini ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların işyerinde kontrol ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların işyerinde kontrol ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların çalışma koşulları ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların çalışma koşulları ortalamaları arasında fark vardır.
6	$H_0 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların işyerinde stres ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların işyerinde stres ortalamaları arasında fark vardır.
7	$H_0 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Medeni durumlarına göre çalışanların işe ilişkin yaşam kalitesi ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 49. Haftalık Çalışma Saatlerine Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri

1	$H_0 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre çalışanların heves ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre çalışanların heves ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre çalışanların anksiyete ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre çalışanların anksiyete ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre çalışanların depresyon ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre çalışanların depresyon ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre çalışanların rahatlama ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre çalışanların rahatlama ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Haftalık çalışma saatlerine göre işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 50. Deneyimlerine Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri

1	$H_0 =$ Deneyimlerine göre çalışanların heves ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Deneyimlerine göre çalışanların heves ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ Deneyimlerine göre çalışanların anksiyete ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Deneyimlerine göre çalışanların anksiyete ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ Deneyimlerine göre çalışanların depresyon ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Deneyimlerine göre çalışanların depresyon ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ Deneyimlerine göre çalışanların rahatlama ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Deneyimlerine göre çalışanların rahatlama ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ Deneyimlerine göre işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ Deneyimlerine göre işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 51. İşyerindeki Deneyimlerine Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları Varyans Analizi Hipotezleri

1	$H_0 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre çalışanların heves ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre çalışanların heves ortalamaları arasında fark vardır.
2	$H_0 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre çalışanların anksiyete ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre çalışanların anksiyete ortalamaları arasında fark vardır.
3	$H_0 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre çalışanların depresyon ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre çalışanların depresyon ortalamaları arasında fark vardır.
4	$H_0 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre çalışanların rahatlama ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre çalışanların rahatlama ortalamaları arasında fark vardır.
5	$H_0 =$ İşyerindeki deneyimlerine göre işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamaları arasında fark yoktur. $H_1 =$ İşyerindeki deneyimlerin göre işe ilişkin duygusal iyilik hali ortalamaları arasında fark vardır.

İlk analizde katılımcıların eğitim durumlarına göre işe ilişkin yaşam kalitesi faktörleri arasında ortalama farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Sonuçlara göre yalnızca işyerinde kontrol boyutunda ortalamalar arasında eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Tukey testine göre ilköğretim mezunlarının diğerlerine göre daha az kontrol sahibi olduğu tespit edilmiştir. Varyans

analizi sonuçları ve ortalamalar Tablo 52’de görülmektedir. Tablo 46’daki 4. Grup hipotezlerden H_0 hipotezi reddedilirken H_1 kabul edilir. Diğer gruplarda H_0 reddedilemez.

Tablo 52. Eğitim Durumuna Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	p	Std. Sapma
GİH	İlkokul	44	17,6082	,407	3,72164
	Ortao.	127	18,5834		3,68505
	Lise	186	18,1337		3,64766
	Üniv+	28	17,6737		4,79317
İYA	İlkokul	44	10,9606	,454	2,79682
	Ortao.	127	11,1331		2,50163
	Lise	186	11,0168		2,26096
	Üniv+	28	10,5000		2,88675
İKT	İlkokul	44	13,3576	,265	4,21268
	Ortao.	127	14,3922		3,21711
	Lise	186	14,0142		3,33160
	Üniv+	28	13,9868		3,82676
İKON	İlkokul	44	9,4089	,025	3,27998
	Ortao.	127	10,9134		2,52613
	Lise	186	10,5667		2,73639
	Üniv+	28	10,5000		3,23751
ÇLK	İlkokul	44	10,7652	,208	2,93384
	Ortao.	127	11,3543		2,43821
	Lise	186	10,9731		2,26712
	Üniv+	28	10,2143		2,88492
İİYK	İlkokul	44	68,8845	,485	14,15645
	Ortao.	127	72,7230		12,63777
	Lise	186	71,2260		12,41713
	Üniv+	28	69,2319		16,96214
İYS	İlkokul	44	6,1500	,239	2,22535
	Ortao.	127	6,2476		2,32580
	Lise	186	6,1521		2,07473
	Üniv+	28	6,5357		2,57455

Tablo 53. İş Deneyimine Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sapma	P
GİH	1-4	82	18,4210	3,67783	,723
	5-9	77	17,9233	4,10044	
	10-19	127	18,4928	3,48664	
	20 -....	70	18,1912	3,36026	
İYA	1-4	82	11,2485	2,35287	,328
	5-9	77	11,4937	2,23561	
	10-19	127	10,8898	2,42418	
	20 -....	70	10,9987	2,56754	
İKT	1-4	82	14,6875	3,72410	,546
	5-9	77	14,1769	3,04354	
	10-19	127	14,0245	3,37844	
	20 -....	70	14,0674	3,36791	
İKON	1-4	82	10,8170	2,64401	,873
	5-9	77	10,5247	2,81626	
	10-19	127	10,7795	2,80564	
	20 -....	70	10,5857	2,55089	
ÇLK	1-4	82	11,3159	2,31960	,482
	5-9	77	11,0260	2,43318	
	10-19	127	11,1024	2,30195	
	20 -....	70	10,6966	2,88698	
İİYK	1-4	82	73,0046	13,18989	,830
	5-9	77	71,7160	12,79692	
	10-19	127	71,6905	12,52058	
	20 -....	70	71,1867	12,66330	
İYS	1-4	82	6,2628	2,16121	,898
	5-9	77	6,2876	2,19855	
	10-19	127	6,0878	2,16454	
	20 -....	70	6,2785	2,40610	

İkinci olarak katılımcıların deneyimlerine göre işe ilişkin yaşam kalitesi faktörleri arasında ortalamada farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Sonuçlara göre ortalamalar arasında katılımcıların iş deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulunmamaktadır. Varyans analizi sonuçları ve ortalamalar Tablo 53'te görülmektedir. Yine katılımcıların aynı işyerindeki deneyimlerine ve haftalık çalışma saatlerine göre faktörlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0.05$). Tablo 47'deki hiç bir grup için H_0 reddedilemez.

Tablo 54. Medeni Duruma Göre İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Ortalamaları ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	p	Std. Sapma
GİH	Evli	221	18,1699	,456	3,67006
	Bekar	145	18,2329		3,96595
	Diğer	13	16,8666		3,45882
İYA	Evli	221	10,9770	,040	2,40110
	Bekar	145	11,2647		2,37364
	Diğer	13	9,5385		2,84650
İKT	Evli	221	13,9233	,390	3,48657
	Bekar	145	14,3501		3,35650
	Diğer	13	13,3846		3,30501
İKON	Evli	221	10,4471	,049	2,86365
	Bekar	145	10,9557		2,47239
	Diğer	13	9,3077		2,95479
ÇLK	Evli	221	10,9502	,010	2,52843
	Bekar	145	11,3218		2,29814
	Diğer	13	9,2308		2,61896
İİYK	Evli	221	71,1649	,108	13,14989
	Bekar	145	72,3073		12,87380
	Diğer	13	64,4819		10,44654
İYS	Evli	221	6,2701	,692	2,26743
	Bekar	145	6,0665		2,16201
	Diğer	13	6,1538		2,07550

Üçüncü olarak katılımcıların medeni durumlarına göre işe ilişkin yaşam kalitesi faktörleri arasında ortalama farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Sonuçlara göre ortalamalar arasında katılımcıların medeni durumlarına göre işyerinde kontrol, çalışma koşulları ve iş yaşam arayüzü seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark

bulunmuştur ($p<0.05$). Bekar katılımcıların ortalamalarının üç boyutta da daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonuçları ve ortalamalar Tablo 54’te verilmiştir. Tablo 48’deki 2.Grup, 4. Grup ve 5. Grup hipotezler için H_0 hipotezi reddedilirken H_1 kabul edilir. Diğer gruplarda H_0 reddedilemez.

Tablo 55. Haftalık Çalışma Saatine Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları
ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	Std. Sapma	P
Heves	20-34	9	14,0000	2,64575	,065
	35-49	153	11,3980	3,56073	
	50-...	198	11,8204	3,33403	
Anks	20-34	9	13,4444	1,74005	,381
	35-49	154	11,7453	3,62569	
	50-...	199	11,7694	3,62286	
Depr	20-34	9	16,3912	1,82924	,094
	35-49	150	13,9866	3,43049	
	50-...	196	13,8843	3,36641	
Rahat	20-34	9	13,2222	1,56347	,015
	35-49	152	10,0872	3,18404	
	50-...	198	10,0608	3,27975	
İDİH	20-34	9	57,0579	4,44514	,011
	35-49	149	47,0464	9,50870	
	50-...	194	47,6285	9,86303	

Dördüncü olarak katılımcıların haftalık çalışma saatlerine göre işe ilişkin duygusal iyilik hali faktörleri arasında ortalama farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Sonuçlara göre ortalamalar arasında katılımcıların haftalık çalışma saatlerine göre rahatlama ve işe ilişkin duygusal iyilik hali seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Tukey testine göre az çalışan katılımcıların ortalamalarının her iki boyutta da diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonuçları ve ortalamalar Tablo 55’te verilmiştir. Tablo 49’daki 4. Grup ve 5. Grup hipotezler için H_0 hipotezi reddedilirken H_1 kabul edilir. Diğer gruplarda H_0 reddedilemez.

Tablo 56. Deneyime Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları ANOVA Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	P
HEV	1-4	83	12,3908	2,99087	,037
	5-9	76	11,1974	3,12845	
	10-19	127	11,3517	3,62274	
	20-...	72	12,2948	3,68159	
ANK	1-4	84	12,2659	3,57614	,673
	5-9	77	11,8961	3,45110	
	10-19	128	11,9800	3,56361	
	20-...	72	11,5571	3,78140	
DEP	1-4	81	14,4426	3,50689	,142
	5-9	76	14,3816	3,35844	
	10-19	128	14,0755	3,04206	
	20-...	71	13,2863	3,76134	
RAHAT	1-4	83	10,5306	2,94760	,131,
	5-9	76	9,8421	3,17932	
	10-19	128	9,7756	3,44523	
	20-...	72	10,7224	3,40759	
İDİH	1-4	81	49,5020	9,86826	,368
	5-9	74	47,2297	8,37568	
	10-19	127	47,2523	9,59781	
	20-...	71	48,0236	10,68950	

Beşinci olarak katılımcıların toplam deneyimlerine göre işe ilişkin duygusal iyilik hali faktörleri arasında ortalama farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Sonuçlara göre ortalamalar arasında katılımcıların toplam deneyimlerine göre heves seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). İşe yeni başlamış ve 20 senenin üzerinde çalışmış katılımcıların ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonuçları ve ortalamalar Tablo 56'da verilmiştir. Tablo 50'deki 1. Grup hipotezler için H_0 hipotezi reddedilirken H_1 kabul edilir. Diğer gruplarda H_0 reddedilemez.

Tablo 57. İşyerindeki Deneyime Göre İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Ortalamaları ANOVA
Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	P
HEV	1-4	197	11,7772	3,31312	,299
	5-9	93	11,2258	3,39478	
	10-19	55	12,0586	3,96842	
	20-...	15	12,6667	2,71679	
ANK	1-4	198	12,0280	3,57157	,051
	5-9	94	12,5237	3,29610	
	10-19	56	11,1091	3,96555	
	20-...	15	10,6000	3,13506	
DEP	1-4	194	14,2243	3,52634	,021
	5-9	94	14,4787	2,75028	
	10-19	55	13,2060	3,76343	
	20-...	15	12,2667	2,68506	
RAHAT	1-4	196	10,1545	3,22819	,198
	5-9	94	9,7769	3,38593	
	10-19	56	10,3930	3,54028	
	20-...	15	11,6667	2,49762	
İDİH	1-4	193	48,1215	10,02770	,909
	5-9	93	47,9490	8,64744	
	10-19	54	47,1051	10,77328	
	20-...	15	47,2000	5,82114	

Altıncı olarak katılımcıların işyerindeki deneyimlerine göre işe ilişkin duygusal iyilik hali faktörleri arasında ortalama farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Sonuçlara göre ortalamalar arasında katılımcıların işyerindeki deneyimlerine göre depresyon seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$). İşyerlerinde henüz 10 seneyi doldurmamış katılımcıların depresyon ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonuçları ve ortalamalar Tablo 57’de verilmiştir. Tablo 51’deki 3.Grup hipotezler için H_0 hipotezi reddedilirken H_1 kabul edilir. Diğer gruplarda H_0 reddedilemez.

Katılımcıların yaş, medeni durum ve eğitim durumlarına göre işe ilişkin duygusal iyilik hali faktörlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0.05$).

E- KORELASYON ve REGRESYON ANALİZLERİ

Korelasyon Analizleri

Regresyon analizlerine geçmeden önce değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Bayram, 2009:179).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre cesaret ile işyerinde stres boyutları arasında ve hesap verebilirlik ile rahatlama (relaxation) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken ($p>0.05$) diğer tüm boyutların birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde oldukları söylenebilir. Tablo 58 ve Tablo 59’da korelasyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 58. Hizmetkar Liderlik ve İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Güç	GerDur	HesVer	Affet	Cesaret	Tevazu	SorYön	HLA	GİH	İYA	İKT	İKON	ÇLK	İİYK	İYS
Güç	1														
GerDur	.722**	1													
HesVer	.411**	.345**	1												
Affet	.360**	.280**	.037	1											
Cesaret	.513**	.510**	.169**	.141**	1										
Tevazu	.716**	.669**	.257**	.355**	.527**	1									
SorYön	.757**	.697**	.394**	.280**	.549**	.702**	1								
HLA	.913**	.825**	.473**	.429**	.640**	.860**	.851**	1							
GİH	.466**	.362**	.214**	.208**	.267**	.472**	.408**	.485**	1						
İYA	.424**	.308**	.217**	.205**	.295**	.401**	.397**	.456**	.606**	1					
İKT	.657**	.528**	.158**	.298**	.388**	.627**	.570**	.661**	.646**	.571**	1				
İKON	.538**	.404**	.101	.279**	.307**	.509**	.473**	.548**	.534**	.480**	.718**	1			
ÇLK	.542**	.386**	.251**	.223**	.329**	.453**	.496**	.541**	.594**	.607**	.623**	.560**	1		
İİYK	.650**	.482**	.247**	.346**	.372**	.605**	.569**	.662**	.841**	.766**	.859**	.787**	.795**	1	
İYS	-.259**	-.175**	-.104*	-.418**	-.016	-.245**	-.218**	-.267**	-.237**	-.202**	-.217**	-.218**	-.192**	-.379**	1

* korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır

**korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo 59. Hizmetkar Liderlik ve İşe İlişkin Duygusal İyi Hissedilme Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Güç	GerDur	HesVer	Affet	Cesaret	Tevazu	SorYön	HLA	Heves	Anks	Depr	Rahat	İİDİH
Güç	1												
GerDur	,722**	1											
HesVer	,411**	,345**	1										
Affet	,360**	,280**	,037	1									
Cesaret	,513**	,510**	,169**	,141**	1								
Tevazu	,716**	,669**	,257**	,355**	,527**	1							
SorYön	,757**	,697**	,394**	,280**	,549**	,702**	1						
HLA	,913**	,825**	,473**	,429**	,640**	,860**	,851**	1					
Heves	,386**	,316**	,121*	,181**	,262**	,334**	,332**	,371**	1				
Anks	,380**	,273**	,097*	,323**	,229**	,293**	,356**	,376**	,208**	1			
Depr	,335**	,228**	,188**	,290**	,215**	,323**	,296**	,357**	,231**	,641**	1		
Rahat	,272**	,215**	,076	,126**	,130**	,236**	,230**	,255**	,577**	,200**	,164**	1	
İİDİH	,499**	,374**	,179**	,326**	,306**	,426**	,445**	,496**	,709**	,735**	,723**	,674**	1

* korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır

** korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Regresyon Analizleri

Bu kısımda uygulanan basit doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanmasını sağlamaktadır (Kalaycı, 2008:199). Basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi açıklanabilir (Bayram, 2009:184).

$$\text{Gerçek İlişki: } Y_i = \alpha + \beta X_i + u_i$$

$$\text{Gerçek Regresyon Doğrusu: } E(Y_i) = \alpha + \beta X_i$$

$$\text{Tahmin Edilen İlişki: } Y_i = a + bX_i + e_i$$

$$\text{Tahmin Edilen Regresyon Doğrusu: } Y_i = a + bX_i$$

$$H_0: \beta = 0$$

$$H_1: \beta \neq 0$$

Korelasyon analizleri sonucunda aralarında doğrusal bir ilişki bulunamayan cesaret ile işyerinde stres ve hesap verebilirlik ile rahatlama (relaxation) dışında diğer tüm faktörler arasındaki ilişkiler regresyon analiziyle irdelenmiştir. Tüm alt boyutların aralarındaki ilişkilerini, birbirlerini açıklama oranlarını detaylı olarak görebilmek amacıyla tek tek regresyon modelleri kurulmuştur. İlk olarak hizmetkar liderliğin tüm alt boyutlarıyla çalışma yaşamının kalitesine yaptığı etkiler incelenmeye çalışılmıştır. Güçlendirme alt boyutundan başlayarak sırasıyla tüm alt boyutların çalışma yaşamının kalitesinin tüm alt boyutlarına yaptığı etki ve hizmetkar liderliğin genel olarak etkisi tartışılmıştır.

Hizmetkar liderliğin birinci faktörü olan güçlendirmenin, işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan birinci regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan modele ait veriler Tablo 60'ta verilmiştir.

Güçlendirme ile genel iyilik hali arasında mutlak değerce 47% seviyesinde bir ilişki vardır, genel iyilik halindeki değişimin 22%'si güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, genel iyilik halinde .217 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tablo 60. Güçlendirmenin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	P
GİH	,466	,217	,217	,000
İYA	,424	,180	,131	,000
İKT	,657	,432	,297	,000
İKON	,538	,289	,196	,000
ÇLK	,542	,294	,172	,000
İYS	,259	,067	-,071	,000
İİYK	,650	,423	1,085	,000

Güçlendirme ile iş yaşam arayüzü arasında mutlak değerce 42% seviyesinde bir ilişki vardır, iş yaşam arayüzündeki değişimin 18%'i güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş yaşam arayüzünde .131 değerinde bir artış yaratacaktır.

Güçlendirme ile iş ve kariyer tatmini arasında mutlak değerce 65% seviyesinde bir ilişki vardır, iş ve kariyer tatminindeki değişimin 43%'i güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş ve kariyer tatmininde .297 değerinde bir artış yaratacaktır.

Güçlendirme ile işyerinde kontrol arasında mutlak değerce 54% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 29%'u güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .196 değerinde bir artış yaratacaktır.

Güçlendirme ile çalışma koşulları arasında mutlak değerce 54% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma koşullarındaki değişimin 29%'u güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma koşullarında .172 değerinde bir artış yaratacaktır.

Güçlendirme ile işyerinde stres arasında mutlak değerce 26% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde stresteki değişimin 7%'si güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde streste .071 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Güçlendirme ile çalışma yaşamının kalitesi arasında mutlak değerce 65% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma yaşamının kalitesindeki değişimin 42%'si güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma yaşamının kalitesinde 1.085 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin ikinci faktörü olan geride durma faktörünün, işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan ikinci regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 61'de verilmiştir.

Tablo 61. Geride Durmanın İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
GİH	,362	,131	,363	,000
İYA	,308	,095	,205	,000
İKT	,528	,278	,514	,000
İKON	,404	,164	,318	,000
ÇLK	,386	,149	,264	,000
İYS	,175	,031	-,104	,000
İİYK	,482	,232	1,733	,000

Geride durma ile genel iyilik hali arasında mutlak değerce 36% seviyesinde bir ilişki vardır, genel iyilik halindeki değişimin 13%'ü Geride durma faktörü ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, genel iyilik halinde .363 değerinde bir artış yaratacaktır.

Geride durma ile iş yaşam arayüzü arasında mutlak değerce 31% seviyesinde bir ilişki vardır, iş yaşam arayüzündeki değişimin 10%'u geride durma faktörü ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş yaşam arayüzünde .205 değerinde bir artış yaratacaktır.

Geride durma ile iş ve kariyer tatmini arasında mutlak değerce 53% seviyesinde bir ilişki vardır, iş ve kariyer tatminindeki değişimin 28%'i geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş ve kariyer tatmininde .514 değerinde bir artış yaratacaktır.

Geride durma ile işyerinde kontrol arasında mutlak değerce 40% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 16%'sı geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .318 değerinde bir artış yaratacaktır.

Geride durma ile çalışma koşulları arasında mutlak değerce 39% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma koşullarındaki değişimin 15%'i geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma koşullarında .264 değerinde bir artış yaratacaktır.

Geride durma ile işyerinde stres arasında mutlak değerce 18% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde stresteki değişimin 3%'ü geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde streste .104 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Geride durma ile çalışma yaşamının kalitesi arasında mutlak değerce 48% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma yaşamının kalitesindeki değişimin 23%'sü geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma yaşamının kalitesinde 1.733 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin üçüncü faktörü olan liderin hesap verebilirliğinin, işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan üçüncü regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 62'de verilmiştir.

Tablo 62. Hesap Verebilirliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
GİH	,214	,046	,316	,000
İYA	,217	,047	,212	,000
İKT	,158	,025	,226	,001
İKON	,101	,010	,117	,038
ÇLK	,251	,063	,253	,000
İYS	,418	,175	-,255	,000
İYYK	,247a	,061	1,305	,000

Hesap verebilirlik ile genel iyilik hali arasında mutlak değerce 21% seviyesinde bir ilişki vardır, genel iyilik halindeki değişimin 5%'i hesap verebilirlik faktörü ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, genel iyilik halinde .316 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile iş yaşam arayüzü arasında mutlak değerce 22% seviyesinde bir ilişki vardır, iş yaşam arayüzündeki değişimin 5%'i hesap verebilirlik faktörü ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş yaşam arayüzünde .212 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile iş ve kariyer tatmini arasında mutlak değerce 16% seviyesinde bir ilişki vardır, iş ve kariyer tatminindeki değişimin 3%'ü hesap verebilirlik ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş ve kariyer tatmininde .226 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile işyerinde kontrol arasında mutlak değerce 10% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 1%'i hesap verebilirlik ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .117 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile çalışma koşulları arasında mutlak değerce 25% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma koşullarındaki değişimin 6%'sı liderin hesap verebilirliği ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma koşullarında .253 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile işyerinde stres arasında mutlak değerce 10% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde stresteki değişimin 1%'i liderin hesap verebilirliği ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde streste .090 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile çalışma yaşamının kalitesi arasında mutlak değerce 25% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma yaşamının kalitesindeki değişimin 6%'sı hesap verebilirlik ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma yaşamının kalitesinde 1.305 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin dördüncü faktörü olan affetme faktörünün, işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan dördüncü regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 63'te verilmiştir.

Tablo 63. Affetmenin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
GİH	,208	,043	,216	,000
İYA	,205	,042	,141	,000
İKT	,298	,089	,300	,000
İKON	,279	,078	,227	,000
ÇLK	,329	,109	,336	,000
İYS	,418	,175	-,255	,000
İİYK	,346	,120	1,285	,000

Affetme ile genel iyilik hali arasında mutlak değerce 21% seviyesinde bir ilişki vardır, genel iyilik halindeki değişimin 4%'ü affetme faktörü ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, genel iyilik halinde .216 değerinde bir artış yaratacaktır.

Affetme ile iş yaşam arayüzü arasında mutlak değerce 21% seviyesinde bir ilişki vardır, iş yaşam arayüzündeki değişimin 4%'ü affetme faktörü ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş yaşam arayüzünde .141 değerinde bir artış yaratacaktır.

Affetme ile iş ve kariyer tatmini arasında mutlak değerce 30% seviyesinde bir ilişki vardır, iş ve kariyer tatminindeki değişimin 9%'u affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş ve kariyer tatmininde .300 değerinde bir artış yaratacaktır.

Affetme ile işyerinde kontrol arasında mutlak değerce 54% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 29%'u affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .196 değerinde bir artış yaratacaktır.

Affetme ile çalışma koşulları arasında mutlak değerce 33% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma koşullarındaki değişimin 11%'i affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma koşullarında .336 değerinde bir artış yaratacaktır.

Affetme ile işyerinde stres arasında mutlak değerce 42% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde stresteki değişimin 18%'ü affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız

değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde streste .225 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Affetme ile çalışma yaşamının kalitesi arasında mutlak değerce 37% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma yaşamının kalitesindeki değişimin 12%'si affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma yaşamının kalitesinde 1.285 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin beşinci faktörü olan cesaret faktörünün, işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan beşinci regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 64'te verilmiştir.

Tablo 64. Cesaretin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
GİH	,267	,071	,399	,000
İYA	,295	,087	,293	,000
İKT	,388	,150	,562	,000
İKON	,307	,094	,360	,000
ÇLK	,329	,109	,336	,000
İİYK	,372	,138	1,993	,000

Cesaret ile genel iyilik hali arasında mutlak değerce 27% seviyesinde bir ilişki vardır, genel iyilik halindeki değişimin 7%'si cesaret faktörü ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, genel iyilik halinde .399 değerinde bir artış yaratacaktır.

Cesaret ile iş yaşam arayüzü arasında mutlak değerce 30% seviyesinde bir ilişki vardır, iş yaşam arayüzündeki değişimin 9%'u cesaret faktörü ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş yaşam arayüzünde .293 değerinde bir artış yaratacaktır.

Cesaret ile iş ve kariyer tatmini arasında mutlak değerce 39% seviyesinde bir ilişki vardır, iş ve kariyer tatminindeki değişimin 15%'i cesaret ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş ve kariyer tatmininde .562 değerinde bir artış yaratacaktır.

Cesaret ile işyerinde kontrol arasında mutlak değerce 31% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 9%'u liderin cesareti ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .360 değerinde bir artış yaratacaktır.

Cesaret ile çalışma koşulları arasında mutlak değerce 33% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 11%'i liderin cesareti ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .336 değerinde bir artış yaratacaktır.

Cesaret ile çalışma yaşamının kalitesi arasında mutlak değerce 37% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma yaşamının kalitesindeki değişimin 14%'ü cesaret ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma yaşamının kalitesinde 1.993 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin altıncı faktörü olan tevazu faktörünün, işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan altıncı regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 65'te verilmiştir.

Tablo 65. Tevazunun İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
GİH	,472	,223	,314	,000
İYA	,401	,161	,178	,000
İKT	,627	,394	,406	,000
İKON	,509	,259	,266	,000
ÇLK	,453	,206	,206	,000
İYS	,245	,060	-,096	,000
İİYK	,605	,366	1,446	,000

Tevazu ile genel iyilik hali arasında mutlak değerce 47% seviyesinde bir ilişki vardır, genel iyilik halindeki değişimin 0.7%'si tevazu faktörü ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, genel iyilik halinde .314 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tevazu ile iş yaşam arayüzü arasında mutlak değerce 40% seviyesinde bir ilişki vardır, iş yaşam arayüzündeki değişimin 16%'ü tevazu faktörü ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş yaşam arayüzünde .293 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tevazu ile iş ve kariyer tatmini arasında mutlak değerce 63% seviyesinde bir ilişki vardır, iş ve kariyer tatminindeki değişimin 39%'u tevazu ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş ve kariyer tatmininde .406 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tevazu ile işyerinde kontrol arasında mutlak değerce 51% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 26%'u liderin mütevaziliği ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .266 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tevazu ile çalışma koşulları arasında mutlak değerce 45% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma koşullarındaki değişimin 21%'i liderin mütevaziliği ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma koşullarında .206 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tevazu ile işyerinde stres arasında mutlak değerce 25% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde stresteki değişimin 6%'sı liderin mütevaziliği ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde streste .096 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Tevazu ile çalışma yaşamının kalitesi arasında mutlak değerce 61% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma yaşamının kalitesindeki değişimin 37%'si tevazu ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma yaşamının kalitesinde 1.446 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin yedinci faktörü olan sorumlu yöneticilik faktörünün, işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan yedinci regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 66'da verilmiştir.

Sorumlu yöneticilik ile genel iyilik hali arasında mutlak değerce 41% seviyesinde bir ilişki vardır, genel iyilik halindeki değişimin 17%'si sorumlu yöneticilik faktörü ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, genel iyilik halinde .440 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tablo 66. Sorumlu Yöneticiliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
GİH	,408	,166	,440	,000
İYA	,397	,157	,285	,000
İKT	,570	,325	,599	,000
İKON	,473	,223	,402	,000
ÇLK	,496	,246	,365	,000
İYS	,218	,047	-,139	,000
İİYK	,569	,324	2,207	,000

Sorumlu yöneticilik ile iş yaşam arayüzü arasında mutlak değerce 40% seviyesinde bir ilişki vardır, iş yaşam arayüzündeki değişimin 16%'ü sorumlu yöneticilik faktörü ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş yaşam arayüzünde .285 değerinde bir artış yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile iş ve kariyer tatmini arasında mutlak değerce 57% seviyesinde bir ilişki vardır, iş ve kariyer tatminindeki değişimin 33%'ü sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik iş ve kariyer tatmininde .599 değerinde bir artış yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile işyerinde kontrol arasında mutlak değerce 47% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 22% sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .402 değerinde bir artış yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile çalışma koşulları arasında mutlak değerce 50% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma koşullarındaki değişimin 25%'i sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma koşullarında .365 değerinde bir artış yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile işyerinde stres arasında mutlak değerce 22% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde stresteki değişimin 5%'i sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde strese .139 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile çalışma yaşamının kalitesi arasında mutlak değerce 57% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma yaşamının kalitesindeki değişimin 32%'si sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma yaşamının kalitesinde 2.207 değerinde bir artış yaratacaktır.

Son olarak hizmetkar liderliğin bütün olarak işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan sekizinci regresyon modelinin analizi sonunda da, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 67'de verilmiştir.

Tablo 67. Hizmetkar Liderliğin İşe İlişkin Yaşam Kalitesi Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
GİH	,485 ^a	,235	,076	,000
İYA	,456a	,207	,048	,000
İKT	,661a	,438	,101	,000
İKON	,548	,301	,068	,000
ÇLK	,541	,292	,058	,000
İYS	,267	,071	-,025	,000
İİYK	,662	,439	,374	,000

Hizmetkar liderlik ile genel iyilik hali arasında mutlak değerce 49% seviyesinde bir ilişki vardır, genel iyilik halindeki değişimin 24%'ü sorumlu yöneticilik faktörü ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, genel iyilik halinde .076 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderlik ile iş yaşam arayüzü arasında mutlak değerce 46% seviyesinde bir ilişki vardır, iş yaşam arayüzündeki değişimin 21%'i hizmetkar liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkar liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, iş yaşam arayüzünde .048 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderlik ile iş ve kariyer tatmini arasında mutlak değerce 66% seviyesinde bir ilişki vardır, iş ve kariyer tatminindeki değişimin 44%'ü hizmetkar liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkar liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, iş ve kariyer tatmininde .101 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderlik ile işyerinde kontrol arasında mutlak değerce 55% seviyesinde bir ilişki vardır, işyerinde kontroldeki değişimin 30%'u hizmetkar liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkar liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde kontrolde .068 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderlik ile çalışma koşulları arasında mutlak değerce 54% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışma koşullarındaki değişimin 29%'u hizmetkar liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkar liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma koşullarında .058 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderlik ile işyerinde stres arasında mutlak değerce 27% seviyesinde bir ilişki vardır. İşyerinde stresteki değişimin 7%'si hizmetkar liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkar liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, işyerinde strese .025 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Hizmetkar liderlik ile çalışma yaşamının kalitesi arasında mutlak değerce 66% seviyesinde bir ilişki vardır. Çalışma yaşamının kalitesindeki değişimin 44%'si hizmetkar liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkar liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışma yaşamının kalitesinde .374 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderlik ve işe ilişkin yaşam kalitesinin tüm boyutları arasındaki ilişkileri incelenmesinin ardından, hizmetkar liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm boyutlarının ilişkileri irdelenmiştir.

Hizmetkar liderliğin birinci faktörü olan güçlendirmenin, işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan dokuzuncu regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 68'de verilmiştir.

Tablo 68. Güçlendirmenin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
HEV	,386	,149	,165	,000
ANK	,380	,144	-,166	,000
DEP	,335	,112	-,137	,000
RAH	,272	,074	,110	,000
İDİH	,499	,249	,592	,000

Güçlendirme ile heves arasında mutlak değerce 39% seviyesinde bir ilişki vardır, hevesteki değişimin 15%'u güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların hevesi üzerinde .165 değerinde bir artış yaratacaktır.

Güçlendirme ile anksiyete seviyeleri arasında mutlak değerce 38% seviyesinde bir ilişki vardır, anksiyete seviyelerindeki değişimin 14%'ü güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların anksiyete seviyeleri üzerinde .166 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Güçlendirme ile depresyon seviyeleri arasında mutlak değerce 34% seviyesinde bir ilişki vardır, depresyon seviyelerindeki değişimin 11%'i güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların depresyon seviyeleri üzerinde .137 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Güçlendirme ile rahatlama seviyeleri arasında mutlak değerce 27% seviyesinde bir ilişki vardır, rahatlama seviyelerindeki değişimin 7%'si güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların rahatlama seviyeleri üzerinde .110 değerinde bir artış yaratacaktır.

Güçlendirme ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında mutlak değerce 50% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik halindeki değişimin 25%'i güçlendirme ile açıklanabilir. Güçlendirme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde .592 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin ikinci faktörü olan geride durma faktörünün, işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan onuncu regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 69'da verilmiştir.

Geride durma ile heves arasında mutlak değerce 32% seviyesinde bir ilişki vardır, hevesteki değişimin 10%'u geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların hevesi üzerinde .292 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tablo 69. Geride Durmanın İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
HEV	,316	,100	,292	,000
ANK	,273	,075	-,257	,000
DEP	,228	,052	-,202	,000
RAH	,215	,046	,187	,000
İDİH	,374	,140	,965	,000

Geride durma ile anksiyete seviyeleri arasında mutlak değerce 27% seviyesinde bir ilişki vardır, anksiyete seviyelerindeki değişimin 8%'i geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların anksiyete seviyeleri üzerinde .257 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Geride durma ile depresyon seviyeleri arasında mutlak değerce 23% seviyesinde bir ilişki vardır, depresyon seviyelerindeki değişimin 5%'i geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların depresyon seviyeleri üzerinde .202 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Geride durma ile rahatlama seviyeleri arasında mutlak değerce 22% seviyesinde bir ilişki vardır, rahatlama seviyelerindeki değişimin 5%'i geride durma ile açıklanabilir. Geride durma bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların rahatlama seviyeleri üzerinde .187 değerinde bir artış yaratacaktır.

Geride durma faktörünün ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında mutlak değerce 37% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik halindeki değişimin 14%'ü geride durma faktörü ile açıklanabilir. Geride durma faktörünün bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde .965 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin üçüncü faktörü olan liderin hesap verebilirliğinin işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan on birinci regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Hesap verebilirlik ile aralarında doğrusal ilişki bulunmayan rahatlama modele dahil edilmemiştir. Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 70'te verilmiştir.

Tablo 70. Hesap Verebilirliğin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
HEV	,121	,015	,165	,000
ANK	,097	,009	-,137	,000
DEP	,188	,035	-,245	,000
İDİH	,179	,032	,684	,000

Hesap verebilirlik ile heves arasında mutlak değerce 12% seviyesinde bir ilişki vardır, hevesteki değişimin 2%'si hesap verebilirlik ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların hevesi üzerinde .165 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile anksiyete seviyeleri arasında mutlak değerce 10% seviyesinde bir ilişki vardır, anksiyete seviyelerindeki değişimin 1%'i hesap verebilirlik ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların anksiyete seviyeleri üzerinde .137 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile depresyon seviyeleri arasında mutlak değerce 19% seviyesinde bir ilişki vardır, depresyon seviyelerindeki değişimin 4%'ü hesap verebilirlik ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların depresyon seviyeleri üzerinde .245 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Hesap verebilirlik ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında mutlak değerce 18% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik halindeki değişimin 3%'ü hesap verebilirlik ile açıklanabilir. Hesap verebilirlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde .684 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin dördüncü faktörü olan affetme faktörünün, işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan on ikinci regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 71'de verilmiştir.

Tablo 71. Affetmenin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
HEV	,181	,033	,171	,000
ANK	,323	,104	-,311	,000
DEP	,290	,084	-,264	,000
RAH	,126	,016	,113	,009
İDİH	,326	,106	,855	,000

Affetme ile heves arasında mutlak değerce 18% seviyesinde bir ilişki vardır, hevesteki değişimin 2%'si affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların hevesi üzerinde .171 değerinde bir artış yaratacaktır.

Affetme ile anksiyete seviyeleri arasında mutlak değerce 32% seviyesinde bir ilişki vardır, anksiyete seviyelerindeki değişimin 10%'u affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların anksiyete seviyeleri üzerinde .311 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Affetme ile depresyon seviyeleri arasında mutlak değerce 29% seviyesinde bir ilişki vardır, depresyon seviyelerindeki değişimin 8%'i affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların depresyon seviyeleri üzerinde .264 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Affetme ile rahatlama seviyeleri arasında mutlak değerce 13% seviyesinde bir ilişki vardır, rahatlama seviyelerindeki değişimin 2%'si affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların rahatlama seviyeleri üzerinde .113 değerinde bir artış yaratacaktır.

Affetme ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında mutlak değerce 33% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik halindeki değişimin 11%'i affetme ile açıklanabilir. Affetme bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde .855 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin beşinci faktörü olan cesaret faktörünün, işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan on üçüncü regresyon

modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 72’de verilmiştir.

Tablo 72. Cesaretin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
HEV	,262	,069	,359	,000
ANK	,229	,052	-,321	,000
DEP	,215	,046	-,281	,000
RAH	,130	,017	,168	,007
İDİH	,306	,094	1,165	,000

Cesaret ile heves arasında mutlak değerce 26% seviyesinde bir ilişki vardır, hevesteki değişimin 7%’si cesaret ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların hevesi üzerinde .359 değerinde bir artış yaratacaktır.

Cesaret ile anksiyete seviyeleri arasında mutlak değerce 23% seviyesinde bir ilişki vardır, anksiyete seviyelerindeki değişimin 5%’i cesaret ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların anksiyete seviyeleri üzerinde .321 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Cesaret ile depresyon seviyeleri arasında mutlak değerce 22% seviyesinde bir ilişki vardır, depresyon seviyelerindeki değişimin 5%’i cesaret ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların depresyon seviyeleri üzerinde .281 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Cesaret ile rahatlama seviyeleri arasında mutlak değerce 13% seviyesinde bir ilişki vardır, rahatlama seviyelerindeki değişimin 2%’si cesaret ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların rahatlama seviyeleri üzerinde .168 değerinde bir artış yaratacaktır.

Cesaret ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında mutlak değerce 31% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik halindeki değişimin 9%’u cesaret ile açıklanabilir. Cesaret bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde 1.165 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin altıncı faktörü tevazu faktörünün, işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan on dördüncü regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 73'te verilmiştir.

Tablo 73. Tevazunun İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
HEV	,334	,112	,204	,000
ANK	,293	,086	-,184	,000
DEP	,323	,104	-,189	,000
RAH	,236	,056	,137	,000
İDİH	,426	,181	,724	,000

Tevazu ile heves arasında mutlak değerce 33% seviyesinde bir ilişki vardır, hevesteki değişimin 11%'i liderin mütevaziliği ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların hevesi üzerinde .204 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tevazu ile anksiyete seviyeleri arasında mutlak değerce 29% seviyesinde bir ilişki vardır, anksiyete seviyelerindeki değişimin 9%'u liderin mütevaziliği ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların anksiyete seviyeleri üzerinde .184 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Tevazu ile depresyon seviyeleri arasında mutlak değerce 32% seviyesinde bir ilişki vardır, depresyon seviyelerindeki değişimin 10%'u liderin mütevaziliği ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların depresyon seviyeleri üzerinde .189 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Tevazu ile rahatlama seviyeleri arasında mutlak değerce 24% seviyesinde bir ilişki vardır, rahatlama seviyelerindeki değişimin 6%'sı liderin mütevaziliği ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların rahatlama seviyeleri üzerinde .137 değerinde bir artış yaratacaktır.

Tevazu ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında mutlak değerce 43% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik halindeki değişimin 18%'i liderin mütevaziliği ile açıklanabilir. Tevazu bağımsız değişkeninde gerçekleşecek

olan bir birimlik değişiklik, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde .724 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkar liderliğin yedinci ve son faktörü olan sorumlu yöneticilik faktörünün, işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan on beşinci regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 74’te verilmiştir.

Tablo 74. Sorumlu Yöneticiliğin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
HEV	,332	,110	,330	,000
ANK	,356	,127	-,362	,000
DEP	,296	,088	-,282	,000
RAH	,230	,053	,216	,000
İDİH	,445	,198	1,232	,000

Sorumlu yöneticilik ile heves arasında mutlak değerce 33% seviyesinde bir ilişki vardır, hevesteki değişimin 11%’i sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların hevesi üzerinde .330 değerinde bir artış yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile anksiyete seviyeleri arasında mutlak değerce 36% seviyesinde bir ilişki vardır, anksiyete seviyelerindeki değişimin 13%’ü sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların anksiyete seviyeleri üzerinde .362 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile depresyon seviyeleri arasında mutlak değerce 30% seviyesinde bir ilişki vardır, depresyon seviyelerindeki değişimin 9%’u sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların depresyon seviyeleri üzerinde .282 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile rahatlama seviyeleri arasında mutlak değerce 23% seviyesinde bir ilişki vardır, rahatlama seviyelerindeki değişimin 5%'i sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların rahatlama seviyeleri üzerinde .216 değerinde bir artış yaratacaktır.

Sorumlu yöneticilik ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında mutlak değerce 45% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik halindeki değişimin 20%'si sorumlu yöneticilik ile açıklanabilir. Sorumlu yöneticilik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde 1.232 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkâr liderliğin bir bütün olarak, işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri üzerindeki etkisini açıklamak için kurulan on altıncı ve son regresyon modelinin analizi sonunda, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Kurulan regresyon modeline ait veriler Tablo 75'te verilmiştir.

Tablo 75. Hizmetkar Liderliğin İşe İlişkin Duygusal İyilik Halinin Faktörleri Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değ.	R	R Square	B	p
HEV	,371	,138	,054	,000
ANK	,376	,141	-,056	,000
DEP	,357	,127	-,049	,000
RAH	,255	,065	,035	,000
İDİH	,496	,246	,200	,000

Hizmetkâr liderlik ile heves arasında mutlak değerce 37% seviyesinde bir ilişki vardır, hevesteki değişimin 14%'ü hizmetkâr liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkar liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların hevesi üzerinde .054 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkâr liderlik ile anksiyete seviyeleri arasında mutlak değerce 38% seviyesinde bir ilişki vardır, anksiyete seviyelerindeki değişimin 14%'ü hizmetkâr liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik

değişiklik, çalışanların anksiyete seviyeleri üzerinde .056 değerinde bir azalma yaratacaktır.

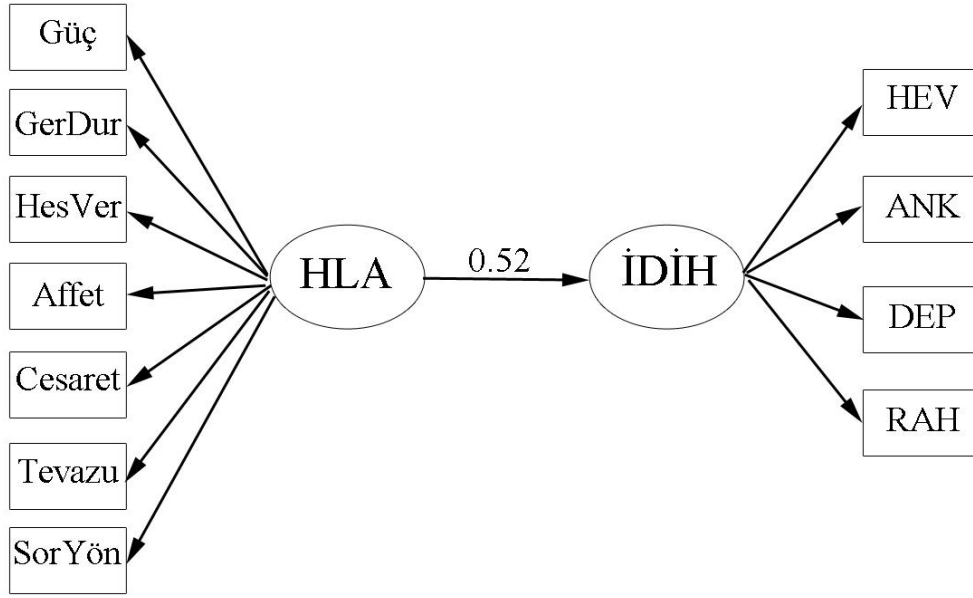
Hizmetkâr liderlik ile depresyon seviyeleri arasında mutlak değerce 36% seviyesinde bir ilişki vardır, depresyon seviyelerindeki değişimin 13%'ü hizmetkâr liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların depresyon seviyeleri üzerinde .049 değerinde bir azalma yaratacaktır.

Hizmetkâr liderlik ile rahatlama seviyeleri arasında mutlak değerce 26% seviyesinde bir ilişki vardır, rahatlama seviyelerindeki değişimin 7%'si hizmetkâr liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların rahatlama seviyeleri üzerinde .035 değerinde bir artış yaratacaktır.

Hizmetkâr liderlik ile çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında mutlak değerce 50% seviyesinde bir ilişki vardır, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik halindeki değişimin 25%'si hizmetkâr liderlik ile açıklanabilir. Hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninde gerçekleşecek olan bir birimlik değişiklik, çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde .200 değerinde bir artış yaratacaktır.

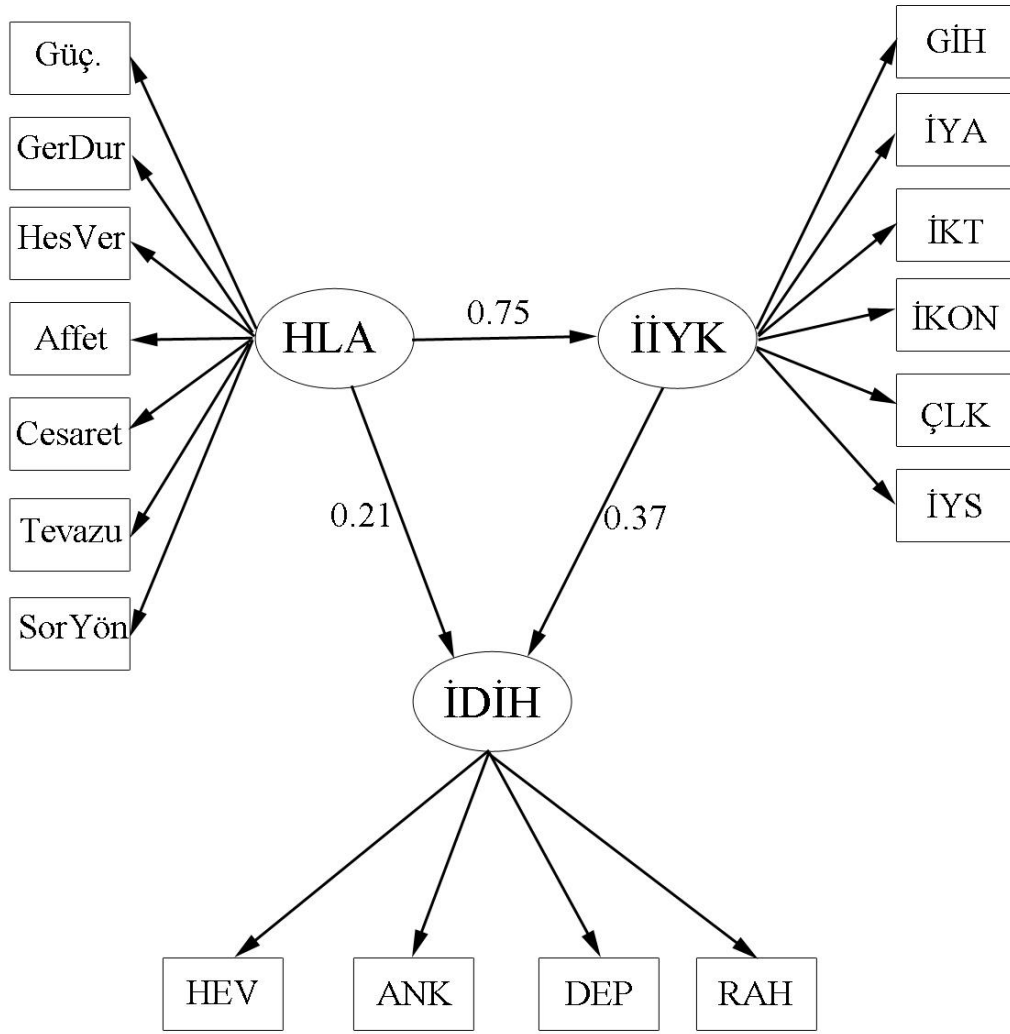
F- HİZMETKAR LİDERLİK İLE ÇALIŞAN İYİLİK HALİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİN DOLAYLI ETKİSİNİN (MEDIATÖR) ANALİZİ

Araştırmanın bu kısmında, işe ilişkin yaşam kalitesinin, hizmetkar liderlik ile işe ilişkin iyilik duygusal hali arasındaki ilişkiye dolaylı olarak yaptığı varsayılan etki incelenmiştir. Bu doğrultuda hem model kurularak EQS programı yardımıyla modellerin uygunluğu test edilmiş hem de regresyon testleri ve Sobel testi ile dolaylı etki araştırılmaya çalışılmıştır



Şekil 31. Hizmetkar Liderlik ile İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Arasındaki İlişki Modeli

Yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla kurulan Şekil 31'deki modelde hizmetkar liderliğin işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde .52 düzeyinde etkisi olduğu görülmektedir. Ardından işe ilişkin yaşam kalitesinin bu ilişkiye yaptığı dolaylı etkinin incelenmeye çalışıldığı diğer modelde ise Şekil 32'de görüldüğü gibi üzerindeki etkisinin .21'e düştüğü görülmüştür. Hizmetkar liderlik işe ilişkin yaşam kalitesi üzerinde .75 düzeyinde, işe ilişkin yaşam kalitesi ise işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerinde .37 düzeyinde etki yapmaktadır. Hizmetkar liderliğin işe ilişkin duygusal iyilik hali üzerindeki etkisinin işe ilişkin yaşam kalitesinin etkisi ile .21 seviyesine düşmesi işe ilişkin yaşam kalitesinin hizmetkar liderlik ve işe ilişkin duygusal iyilik hali arasında kısmi dolaylı etki (partial mediation) yarattığını göstermektedir.



Şekil 32. Hizmetkar Liderlik ile İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali Arasındaki İlişkiye İşe İlişkin Yaşam Kalitesinin Dolaylı Etkisi (Mediation) Modeli

Birinci modelde $\chi^2(397) = 1106.67$, $p \cong .000$, $RMSEA = .059$, $CFI = .97$, $SRMR = .058$, $GFI = .92$ ikinci modelde ise $\chi^2(105) = 334.87$, $p \cong .000$, $RMSEA = .062$, $CFI = .96$, $SRMR = .066$, $GFI = .91$ olarak tespit edilmiştir. Her iki model de kabul edilebilir-iyi uyuma sahiptir.

Kurulan modellerin ardından regresyon analizleri ve Sobel testi yardımıyla dolaylı etkinin kesinliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Sobel testini yapmak için hizmetkar liderlik ile işe ilişkin yaşam kalitesi ve işe ilişkin yaşam kalitesi ve işe ilişkin duygusal iyilik hali ilişkilerinin standardize edilmemiş regresyon katsayılarının (a ve b) ve standart hatalarının (s_a ve s_b) hesaplanması gerekmektedir (Sobel, 1986; Baron ve Kenny, 1986).

Sobel test istatistiği denklemleri: $z \text{ değeri} = a*b/\text{Karekök}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2)$

Hizmetkar liderlik ile işe ilişkin yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin standardize edilmemiş regresyon katsayısı 0.374 olup bunun standart hatası ise 0.021'dir. Tablo 76'da katsayılar görülebilir.

Tablo 76. HLA ile İYK Arasındaki İlişkinin Regresyon Katsayıları

	B (a)	Std. Hata (s _a)	Beta	t	p
HLA	,374	,021	,662	18,079	,000

Bağımlı değişken: İYK

Tablo 77. İYK ile İDİH Arasındaki İlişkinin Regresyon Katsayıları (Kontrol değişkeni: HLA)

	B (b)	Std. Hata (s _b)	Beta	t	p
HLA	,056	,021	,139	2,695	,007
İYK	,373	,037	,527	10,200	,000

Bağımlı değişken: İDİH

İşe ilişkin yaşam kalitesi ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişkinin (kontrol değişkeni hizmetkar liderlik) standardize edilmemiş regresyon katsayısı 0.373 olarak hesaplanırken standart hatası 0.037'dir. Sonuçlar Tablo 77'de görülebilir.

Veriler girilerek yapılan Sobel testi neticesinde Sobel test istatistiği 8.773 olarak hesaplanmış olup p değeri ise arzu edilen 0.05 seviyesinin altındadır. Bu sonuçlar işe ilişkin yaşam kalitesinin hizmetkar liderlik ve işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki kısmi dolaylı etkisini (partial mediation) desteklemektedir.

III- ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Mevcut çalışmadaki alan araştırmalarının ilk kısmında sadece tekstil ve otomotiv sanayinde faaliyet gösteren kurumlardan veriler toplanmıştır. Yine ikinci kısımda da çok çeşitli sektörlerden katılımcılar yer alsa da kamu sektörü araştırmaya dahil edilmemiştir.

Dağıtılan anket formlarında sonuçların anonim olarak yalnızca akademik amaçlarla değerlendirileceği ve iş yeri sahiplerinin bilgilendirilmeyeceği belirtilmiş ve veriler kapalı zarflar içinde toplanmış olsa dahi iş güvencesi sorunu ve çalışanların amirlerini değerlendirmesi dikkate alındığında katılımcıların tedirgin cevaplar verdiği düşünülebilir. Bu da araştırma için bir sınırlılık sebebi olabilir. Yine katılımcıların hepsinin soruları doğru anladığı, doğru ve samimi cevap verdiği varsayılmıştır.

İlk kısımda 338 ikinci kısımda ise 426 kişi Bursa ilinden araştırmaya dahil olmuştur. İlerleyen zamanlarda konu irdelenirken ülkenin farklı illerinden daha fazla katılımcıya ulaşılarak araştırma genişletilebilir.

Çalışmada kullanılan anketlerde özellikle varyans analizleri için kullanılmak üzere katılımcılara ünvanları sorulmuştur. Fakat çeşitli meslek gruplarından ve çok farklı ünvanlarla katılımcılar araştırmaya dahil olduğundan gruplandırma gerçekleştirilememiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Mevcut doktora tezinde örgütsel açıdan önemleri yadsınamayacak kadar büyük olan liderlik (hizmetkar liderlik özelinde), çalışma yaşamının kalitesi ve işe ilişkin iyilik hali olguları, kavramsal ve ampirik olarak ele alınmıştır. Özellikle Hizmetkar Liderlik kavramı, ülkemizdeki çalışmalarda çok fazla yer bulmamış ve ders kitaplarına konu olmamıştır. Bu çalışmanın ana konusunu oluşturan Hizmetkar Liderlik, burada teorik olarak oldukça geniş şekilde ele alınmıştır. Akademik anlamda Türkçe olarak kullanılabilir bir kaynağın bulunması, sonraki çalışmalara teorik boyutta yön verebilecektir. İki ayrı bölümden oluşan ampirik araştırmanın birinci bölümünde ise hizmetkar liderlik kavramının Türkiye’de yaygınlaşarak kullanılması amaçlanarak, ülkemize uyarlaması en makul olduğu düşünülen Van Dierendonck ve Nuijten’in (2011) geliştirdikleri *Hizmetkar Liderlik Anketi* Türkçeye kazandırılmıştır. Başta teorik olarak çerçevesi çizilen hizmetkar liderliğin, ampirik araştırmalara konu olması açısından geçerli ve güvenilir kaynakların olması çok önemlidir.

Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda, orijinali 30 madde ve 8 faktörden oluşan ölçek, *otantiklik* faktörünün analiz sonuçları neticesinde faktör yapısını bozduğu tespit edildiğinden, 26 madde ve 7 faktörden oluşan yeni bir yapıya kavuşmuştur. Ölçeğin bu son hali birinci ve ikinci derece doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda uyum endekslerine göre kabul edilebilir-iyi uyum sergilemiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları da 0.57 ile 0.91 Cronbach’s Alpha değerleri ile *Hizmetkar Liderlik Anketinin* içsel tutarlılığını tasdik etmiştir. Türkiye’de *Hizmetkar Liderlik Anketinin* son hali olan 26 madde ve 7 faktörlü yapısı ile kullanılması uygun bulunmuştur. Bu yapıyı *güçlendirme* (7 madde), *geride durma* (3 madde), *hesap verebilirlik* (3 madde), *affetme* (3 madde), *cesaret* (2 madde), *tevazu* (5 madde) ve *sorumlu yöneticilik* (3 madde) faktörleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın ikinci kısmında ise geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan hizmetkar liderlik anketi kullanılarak, hizmetkar liderliğin çalışma yaşamının kalitesi ve işe ilişkin duygusal iyilik hali ile olan ilişkileri ve demografik etkenlere göre bu değişkenlerde meydana gelen farklılıklar araştırılmıştır.

Analizler neticesinde kadın ve erkek liderler arasında tevazu faktörü için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu da çalışanların kadın liderlerin

erkek liderlere göre daha mütevazî olduğunu düşündükleri fikrini ortaya çıkarmıştır. Hizmetkar liderliğin diğer faktörlerinde kadın ve erkek liderler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu durumda H_1 hipotezi sadece tevazu faktörü için kabul edilir diğer faktörler için reddedilir.

İşyerinde kontrol faktörünün çalışanların cinsiyetine, medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre ortalamalarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık sergilediği görülmüştür. Kadın çalışanların işyerinde erkek çalışanlara oranla, bekar çalışanların ise evli çalışanlara oranla daha çok kontrol sahibi olduğu ve karar alma mekanizmasına daha çok dahil olduğu elde edilen sonuçlardan çıkarılabilir. Yine ilkökul mezunu çalışanların diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha düşük seviyede kontrol sahibi olduğu belirtilebilir. H_2 ve H_5 hipotezleri işyerinde kontrol faktörü için kabul edilirken diğer faktörler için reddedilir.

Bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha iyi çalışma koşullarına sahip olduklarını düşündükleri ve daha iyi bir iş yaşam dengesi tutturdıkları verdikleri cevaplar ve analizler neticesinde ortaya çıkmıştır. H_4 hipotezi ise işyerinde kontrol, çalışma koşulları ve iş-yaşam arayüzü faktörleri için kabul edilirken diğer faktörler için reddedilir.

Yaş değişkenine göre yapılan analizlerde 20-34 yaş arasındaki çalışanların, 34-49 yaş arasındaki ve 50 yaşın üstündeki çalışanlara göre daha yüksek bir rahatlama seviyesine ve toplamda daha yüksek bir işe ilişkin duygusal iyilik haline sahip oldukları tespit edilmiştir. H_9 hipotezi rahatlama faktörü ve işe ilişkin duygusal iyilik hali için bütün olarak kabul edilir. Diğer faktörler için reddedilir.

Sahip oldukları çalışma deneyimlerinden yola çıkarak yapılan istatistiksel analizlerde 5 yıla kadar ve 20 yıl üstü toplam deneyime sahip olan çalışanların, 5-20 yıl arası deneyime sahip olanlardan daha hevesli oldukları tespit edilmiştir. Bu yüksek sonuçlara sahip olanların çalışma hayatının ilk evrelerinde veya emekliliğe yaklaşmakta oldukları söylenebilir. Çalışanların mevcut işyerlerinde sahip oldukları deneyimlerine göre değerlendirildiğinde ise o işe yeni başlamış ve henüz beş yılını doldurmamış kişilerin depresyon seviyelerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç da bize yeni başlanılan bir iş ortamının, rekabetin, kendini gösterme isteğinin yansıması olarak geri dönmüş olabilir. H_{12} hipotezi heves ve depresyon faktörleri için kabul edilirken diğer faktörler için reddedilir.

Yukarıda bahsedilen bu farklılıklar dışında cinsiyet, medeni durum, yaş, deneyim, çalışma saati değişkenlerine göre işe ilişkin yaşam kalitesi ve işe ilişkin duygusal iyilik hali faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı başka bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlarla H_6 , H_7 , H_8 , H_{10} , H_{11} , H_{13} hipotezleri reddedilir.

Daha sonra hizmetkar liderlik, çalışma yaşamının kalitesi ve işe ilişkin duygusal iyilik halinin aralarındaki ilişkileri detaylı olarak incelemek adına korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizleri neticesinde cesaret ile işyerinde stres ve hesap verebilirlik ile rahatlama değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki tespit edilememiştir. Bu değişkenler aralarında doğrusal bir ilişki bulunmadığından regresyon modellerine de dahil edilmemişlerdir. Diğer tüm faktörler arasında gerek pozitif gerek negatif doğrusal ilişkiler belirlenmiştir. Bu durumda H_{14} hipotezi cesaret ile işyerinde stres, H_{14} hipotezi ise hesap verebilirlik ile rahatlama faktörleri dışında kabul edilir.

Regresyon analizleri neticesinde hizmetkar liderliğin tüm faktörleri ile, işe ilişkin yaşam kalitesinin ve işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek için kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşe ilişkin yaşam kalitesi faktörlerinden iş yaşam arayüzüne en çok etki eden hizmetkar liderlik faktörü *cesaret*, işyerinde stresin düşmesine en çok etki eden faktör ise *affetme* faktörü olarak belirlenmiştir. Genel iyilik hali, iş ve kariyer tatmini, çalışma koşulları ve işe ilişkin yaşam kalitesinin geneline en çok etki eden faktör ise *sorumlu yöneticilik* olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların heveslerine en çok etkiyi liderin cesareti yaparken, yine *liderin cesareti* çalışanların depresyon seviyelerinin düşmesinin en önemli etkeni olarak belirlenmiştir. Çalışanların rahatlmasına ve anksiyete seviyelerinin düşmesine ise en çok sorumlu yöneticilik etki etmektedir. İşe ilişkin iyilik halini genel olarak en çok etkileyen faktör ise yine *sorumlu yöneticiliktir*.

Bu çalışmanın özellikle hizmetkar liderlik kavramının Türkiye’de daha geniş boyutları ile ele alınmaya başlamasına, hem teorik hem de ampirik çalışmaların çeşitlenmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Mevcut çalışma özellikle hizmetkar liderliğin direkt olarak çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkilendirildiği ilk çalışma olarak göze çarpmaktadır. Her ne kadar liderlik ile çalışma yaşamının kalitesi üzerine farklı çalışmalar yapılmış olsa da (ör. Cohen vd., 1997) hizmetkar liderlik özelinde tespit edilen ilk araştırma olmasıyla bu çalışmanın literatüre spesifik bir katkı yapması beklenmektedir.

Stone ve Patterson (2006); Hizmetkar Liderlik anlayışına göre takipçilerin genel iyilik halleri (well-being) ve gelişimleri iyi seviyelere geldikten sonra örgütün uzun vadede hedeflerinin gerçekleştirileceğini belirtir. Bu anlayıştan ve Greenleaf'in (1977; 2003) lider ve takipçisi üzerine temel felsefelerinden yola çıkarak kurulan modelde hizmetkar liderlik tutumlarının, işe ilişkin iyilik haliyle olan ilişkileri literatürü destekleyici bulgular sergilemiştir.

Çalışmanın en sonunda ise Hizmetkar Liderlik ile İşe İlişkin Duygusal İyilik Hali arasındaki ilişkiye İşe İlişkin Yaşam Kalitesinin dolaylı olarak etki edip etmediği incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi ile mediatör olarak değerlendirilen İşe İlişkin Yaşam Kalitesinin bu ilişkide kısmi bir dolaylı etki yarattığı istatistiksel olarak tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişki modele işe ilişkin yaşam kalitesinin dahil edilmesiyle azalmakta ve farklı bir boyut almaktadır. Bu durumda H_{16} hipotezi de kabul edilir.

Araştırmanın genelinden pozitif liderlik davranışlarının çalışma yaşamına ve çalışanlara pozitif etkiler yaratabileceği fikri doğmaktadır. Hizmetkar liderliğin içinde bulundurduğu pozitif faktörlerin, diğer örgütsel öğelerle ilişkileri değerlendirilebilir. Bu sonuçlar da literatüre ve uygulamada iş hayatına yeni ve önemli katkılar yapabilir. Bundan sonraki aşamada Türkiye'de Hizmetkar Liderliğin, liderin maneviyatı ve kişisel özellikleri ile ilişkileri, kültürel bazı değişkenler, güç mesafesi ve bireysellik boyutlarının hizmetkar liderlik davranışı üzerindeki etkileri araştırılabilir.

Hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşiminde, kurumdaki güven ortamı ve çalışanların aidiyeti üzerindeki etkileri araştırılabilir. Örgütsel bağlılık, çalışan iyilik hali, çalışanların sosyal sorumluluk duygularının gelişimi, iş tatmini seviyeleri ve verimlilik düzeylerine yaptığı dolaylı veya direkt etkiler ülkemizde yeni araştırmaların konusu olabilir.

KAYNAKLAR

- AKAL, Z. (2005), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, M.P.M. Yayınları, No: 473, Ankara.
- American Society for Quality, (2012), **History of Quality**, <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html> (06.03.2012).
- ANAND, S.; HU, J.; LIDEN, R.C.; VIDYARTHI, P.R. (2011), "Leader-Member Exchange: Recent Findings and Prospects for the Future". Bryman, A.; Collinson, D.; Grint, K.; Jackson, B.; Uhl-Bien, M. (Ed.) içinde, **The SAGE Handbook of Leadership** (s.311-325), London, Sage.
- ANDERSON, K.P. (2005), **A Correlational Analysis Of Servant Leadership And Job Satisfaction in a Religious Educational Organization**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Phoenix.
- ANTONAKIS, J.; LEANNE, A. (2002), "Leader distance: a review and a proposed theory" **The Leadership Quarterly**, 13, 672-704.
- ARISTO (1998), **Nikomakhos'a Etik** (Çev. Saffet Babür), Ayraç Yay., Ankara.
- ATAAY, İ.D. (1993), "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi", **MPM sempozyumu**, Ankara.
- AVRUPA YAŞAM VE ÇALIŞMA KOŞULLARINI İYİLEŞTİRME VAKFI (2002), <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/12/en/1/ef0212en.pdf> (15.07.2012).
- AYTAÇ, S. (2006), "Çalışanların İşlerine İlişkin Duygularının Stres Üzerindeki Etkisi", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan, 55(1).
- BAKKER, A.B.; OERLEMANS, W. (2011), "Subjective well-being in organizations", Cameron, K.S.; Spreitzer, G.M. (ed) içinde, **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. New York, Oxford University Press, s.178-189.
- BARBUTO, J.E.; HAYDEN, R.W. (2011), "Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX)", **Journal of Leadership Education**, 10(2), 22-37.
- BARBUTO, J.E.; WHEELER, D.W. (2006), "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", **Group & Organization Management**, 31(3), 300-326.
- BARON, R.M.; KENNY, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6) 1173-1182.

- BASS, B.M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, Winter, 19-31.
- BASS, B.M. (1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), 9-32.
- BASS, B.M. (2000), "The Future of Leadership in Learning Organizations", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 7(3), 18-40.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. (1998), "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership: Introduction", Hicks, G.R. (Ed.) içinde, **Leading Organizations: Perspectives for a New Era** (s.135-140), California, SAGE.
- BASS, B.M.; Riggio, R.E. (2006), **Transformational Leadership** (2.b.), London: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
- BAYIR TOPLU, D. (1999), "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği", **Türk Kütüphaneciliği** 13, 3 (1999), 223-251.
- BAYKAL, N. (2008), **Kalitenin Tarihçesi**, <http://www.makaleler.com/universite-makaleleri/kalitenin-tarihcesi.html> (19.04.2012).
- BAYRAM, N. (2009), **Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi**, 2.b. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BAYRAM, N. (2010), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları**, Bursa, Ezgi.
- BAYRAM N.; KUŞDİL, M.E.; AYTAÇ S.; BİLGEL, N. (2004), "İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeğinin (Job-Related Affective Well Being-JAWS) Türkçe Versiyonunun Güvenilirlik Çalışması", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Öneri, 6, 22, 1-7.
- BEACH, D.S. (1980), **Personnel: The Management of People at Work** (4.b.), New York, Mcmillan Publishing.
- BEAZLEY, D.; GEMMILL, G. (2006), "Spirituality and Servant Leader Behavior", **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 3(3), 258 -270.
- BECK, C.D. (2010), **Antecedents of Servant Leadership A Mixed Methods Study**, Yayınlanmamış Doktora Tezi University of Nebraska, Nebraska.
- BEEKUN, R.; BADAWI, J. (1997), **Leadership: An Islamic Perspective**, Beltsville, Maryland, Amana Publications.

- BEKKER, C.J. (2010), "A Modest History of the Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions", Van Dierendonck, D.; Patterson, K. (Ed.) içinde, **Servant Leadership Developments in Theory and Research** (s.55-66), London, PALGRAVE MACMILLAN.
- BENNIS, W. (1999), "The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without the Full Inclusion, Initiatives, and Cooperation of Followers," **Organizational Dynamics**, vol. 28-Summer, s. 71-80.
- BENNIS, W.; GOLDSMITH, J. (1997), **Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader**, Massachusetts, Addison Wesley.
- BENTLER, P.M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models," **Psychological Bulletin**, 107 (2), 238-46.
- BEUKEMA, L. (1987), **Kwaliteit Van De Arbeidstijdverkorting**, Groningen, Karstapel.
- BOBBIO, A.; VAN DIERENDONCK, D.; MANGANELLI, A.M. (2012), "Servant Leadership in Italy and its relation to organizational variables". **Leadership**, 8(3), 229-243.
- BOLAT, T.; BOLAT, O.İ.; SEYMEN, O.A.; ERDEM, B. (2009), **Yönetim ve Organizasyon** (2.b.), Ankara, Detay Yayıncılık.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. (1994), **A Primer On Organizational Behavior** (3.b.), USA, Wiley.
- BRISLIN, R.W. (1986), "The wording and translation of research instruments", Lonner, W.; Berry, J. (Ed.), **Field methods in cross-cultural research** içinde (s.137-164), Beverly Hills, CA, Sage.
- BRYMAN, A. (1986), **Leadership and organizations**, London, Routledge.
- BUCHANAN, D.A.; HUCZYNSKI, A. (1997), **Organizational Behaviour: An Introductory Text** (3.b.), New York, Prentice Hall.
- BUCHEN, I.H. (1998), "Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future" **Institutions Journal of Leadership & Organizational Studies**, 5(1), 125-134.
- BURNS, J.M. (1998), "Transactional and Transformational Leadership", Hickman, G.R. (Ed.) içinde, **Leading Organizations: Perspectives for a New Era** s. 133-134, California, Sage.
- CAN, A. (1991), "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", **I. Verimlilik Kongresi**, Ankara, MPM Yayınları: 454 s.89-101.

- CARAYON, P.; HONAKER, P.; MARCHAND, S.; SCHWARZ, J. (2003), **Job Characteristics and Quality of Working Life in the IT Workforce**, Proceedings of Research Seminar, Department of Industrial Engineering, University of Wisconsin.
- CERİT, Y. (2010), "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey", **International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice**, 13(3), s. 301–317.
- CHANDRUPATLA, T.R. (2009), **Quality and Reliability in Engineering**, Cambridge University Pres., New York.
- CHERNS, A. (1978), "Perspectives on the Quality of Working Life", **International Studies of Management and Organization**, 8, 38-58.
- COLE, D.C.; ROBSON, L.S.; LEMIEUX-CHARLES, L.; MCGUIRE, W.; SICOTTE, C.; CHAMPAGNE F. (2005), "Quality of Working Life Indicators in Canadian Health Care Organizations: A Tool for Healthy, Health Care Workplaces?", **Occupational Medicine**, 55(1): 54-59.
- CONGER, J.A.; KANUNGO, R.N. (1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting", **Academy of Management Review**, October, 637-647.
- CONGER, J.A.; KANUNGO, R.N. (1998), **Charismatic Leadership in Organizations**, California, Sage.
- CUMMINGS, T.G. (1977), **Improving Productivity and Quality of Work Life**, New York, Praeger Publishers.
- CUMMINGS, T.G.; WORLEY, C.G. (1997), **Organizational Development And Change** (6.b.), South-Western, College Publish.
- ÇELİK, G.; ALAN, Y. (2007), "Fethullah Gülen as a servant leader", **The International Journal of Servant-Leadership**, 3(1), 247-266.
- DAFT, R.L. (2007), **Management**, California, South-Western College Pub.
- DANIELS, K. (2000), "Measure of five aspects of affective well-being", **Human Relations**, 53, 275-294.
- DANNHAUSER, Z. (2007), **The Relationship Between Servant Leadership, Follower Trust, Team Commitment and Unit Effectiveness**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Stellenbosch, Stellenbosch, South Africa.
- DANNHAUSER, Z.; BOSHOFF, A.B. (2007), "Structural equivalence of the Barbuto and Wheeler (2006) Servant Leadership Questionnaire on North American and South African samples", **International Journal of Leadership Studies**, 2, 148-168.

- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W.J. (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role of Making Process", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 30, s.109-131.
- DAVIS, K. (1972), **Human Behavior at Work** (4.b.), New York, McGraw Hill.
- DAVIS, L.E.; TRIST, E.L. (1974), "Improving The Quality Of Working Life: Sociotechnical Case Studies", James O'toole (Ed.), **Work And The Quality Of Life Resource Papers For Work In America** (s.246- 279), MIT Pres.
- DAVIS, L.E. (1983), "Design of new organizations", Kolodny, H.; Beinum, H.V. (Ed.), içinde **The quality of working life and the 1980s**, New York, Praeger Publishers.
- DAVOINE L.; ERHEL, C.; GUERGOAT-LARIVIÈRE, M. (2008), **A Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators**, Centre D'études De L'emploi, Mai 2008, No.45.
- DECI, E.L.; RYAN, R.M. (2008), "Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction", **Journal of Happiness Studies**, 9(1), 1–11.
- DELAMOTTE, Y.; WALKER, K. (1974), "Humanisation of work and the quality of working life - Trends and issues", **Bulletin of the International Institute of Labour Studies**, 11, s.3-13.
- DENNIS, R.S.; BOCARNEA, M. (2005), "Development of the servant leadership assessment instrument", **Leadership & Organization Development Journal**, 26(8), 600-615.
- DePREE, M. (1998), "What is Leadership?", Hickman, G.R. (Ed.) içinde, **Leading Organizations** (s.130-132), California, Sage.
- DIENER, E. (1984), "Subjective well-being", **Psychological Bulletin**, 95, 542-575.
- DIENER, E. (2000), "Subjective well-being", **American Psychologist**, 55, 34-43.
- DIENER, E.; LARSEN, R.J. (1993), "The experience of emotional well-being" Lewis M.; Haviland J.M. (Ed.) içinde, **Handbook of emotions**, Guilford, New York, s.405–415.
- DIENER, E.; SUH, E.; OISHI, S. (1997), "Recent Finding on Subjective Well-Being", **Indian Journal of Clinical Psychology**, 24, s.25-41.
- DİKMETAŞ, E. (2009), "Hastane Personelinin Çalışma / İş Yaşam Kalitesine Yönelik Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, 2006, s.169-182.
- DRUCKER, P.F. (1955), **The Practice of Management**, London, Heinemann.

- DUNN, G.; EVERITT, B.; PICKLES, A. (1993), **Modelling covariances and latent variables using EQS**, London, Chapman & Hall.
- DUYAN, E.C.; AYTAÇ, S.; AKYILDIZ, N.; VAN LAAR, D. (baskıda), “Measuring Work Related Quality of Life and Affective Well-being in Turkey”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**.
- EATON, A.E. (1990), “The Extent and Determinants of Local Union Control of Participative Programs”, **Industrial and Labor Relations Review**, 43(5), s. 604–620.
- EDWARDS, J.A.; VAN LAAR, D.; EASTON, S. (2009), “The Work-Related Quality of Life (WRQoL) scale for higher education employees”, **Quality in Higher Education**, 15(3), s. 207–219.
- EFİL, İ. (2010), **Toplam Kalite Yönetimi**, Dora Yayınları, Bursa.
- EHRHART, M.G. 2004, “Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior”, **Personnel Psychology**, 57(1): 61-94.
- EPICURUS (2000), (çev. Robert Drew Hicks) **Letter to Menoecus**, The Internet Classics Archive. <http://classics.mit.edu/Epicurus/menoec.html> (21.06.2012).
- ERDEM, M. (2010), “Öğretmen Algularına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 16(4) s. 511-536
- ERDOĞAN, İ. (1991), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü.İ.F. Yayınları.
- EREN, E. (1993), **Yönetim Psikolojisi** (4.b.), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağ.
- EREN, E. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta.
- ERIKSON, E.H. (1963), **Childhood and society** (2.b.), New York, Norton.
- FABRIGAR, L.R.; WEGENER, D.T.; MACCALLUM, R.C.; STRAHAN, E.J. (1999), “Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research”, **Psychological Methods**, 4, 272-299.
- FARLING, M.L.; STONE, A.G.; WINSTON, B.E. (1999), “Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 6(1/2), 49-72.
- FERNANDES, E.C. (1996), **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**, Salvador, BA : Casa da Qualidade.
- FINDIKÇI, İ. (2009), **Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik**, İstanbul, Alfa.

- FORD, R. (1973), "Job enrichment lessons from AT and T", **Harvard Business Review**, Vol.51 (1), PP.96-106.
- GARVIN, D. (1988), **Managing Quality**, New York, Macmillan.
- GHOSH, S. (1992), "Quality of Work Life in Two Indian Organizations", **Decisions**, 19(2), s. 89- 102.
- GIBSON, J.L; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY, J.H.; KONOPASKE, R. (2006), **Organizations: Behavior, Structure and Processes**, New York, McGraw-Hill.
- GILBREATH, B.; Benson, P.G. (2004), "The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being", **Work & Stress**, 18, 255_266.
- GNANAYUDAM, J.; DHARMASIRI, A. (2007, 2008), "The Influence of Quality of Work-life on Organizational Commitment : A Study of the Apparel Industry", **Sri Lankan Journal of Management**, Volume 12, Nos. 3 & 4, July-December 2007, Volume 13, Nos. 1 & 2, January-June 2008.
- GOODMAN, P.S. (1980), "Quality of Work Life Projects in 1980's", **Industrial Relations Research Association**, s.487-494.
- GRAEN, G.B.; CAHSMAN, J. (1975), "A role-making model of leadership in formal organizations:A development approach", Hunt, J.G.; Larson, L.L. (Ed.) içinde, **Leadership frontiers**, s.143-165. Kent, OH: Kent State University.
- GRAEN, G.B.; UHL-BIEN, M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **The Leadership Quarterly**, 6(2), 219-247.
- GRAHAM, J.W. (1991),"Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral", **The Leadership Quarterly**, 2(2), 105-119.
- GRAYSON, C.J (1973), "Management Science and Business Practice", **Harvard Business Review**, 51(4).
- GREENBERG, J.; BARON, R.A. (2008), **Behavior in Organizations** (9.b.), New Jersey, Pearson Edu. Inc.
- GREENLEAF, R.K. (1977), **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**, New York, Paulist Press.
- GREENLEAF, R.K. (1996), **On becoming a servant leader**, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- GREENLEAF, R.K. (1998), **The power of servant-leadership**, San Fransisco, Berrett-Koehler.

- GREENLEAF, R.K. (2003), **Lider Olarak Hizmetkar**, (Y. Alan, & G. Çelik, Çev.) Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership.
- GÜNDOĞAN, N. (2010), "İstihdam Politikalarının Bir Hedefi Olarak İş Kalitesi ve Uluslararası Kuruluşların Bu Konudaki Yaklaşımları", **Çimento-İşveren Dergisi**, Ocak 2010.
- HACKMAN, J.R.; OLDFHAM, G.R. (1980), "Work redesign", **Reading**, M.A, Addison-Wesley.
- HALE, J.R.; FIELDS, D.L. (2007), "Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA", **Leadership**, 3, 397-418.
- HARTMAN, G.W. (1934), "Personality traits associated with variations in happiness", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 29, 202-212.
- HARTOG, D.N.; KOOPMAN, P.L. (2009), "Örgütlerde Liderlik", Ones, D.S.; Sinangil, H.K.; Anderson, N. (Ed.) içinde, **Endüstri iş ve örgüt psikolojisi el kitabı** (Cilt 2, s.195-219), İstanbul, Literatür yayıncılık.
- HASLAM, A. (2004), **Psychology in Organizations: The Social Identity Approach** (2.b.), London, Sage.
- HAVOLOVIC, S.J. (1991), "Quality of Work Life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations**, Vol.30. No.3. s.469-479.
- HAZAN, C.; SHAVER, P.R. (1990), "Love and Work An Attachment-Theoretical Perspective", **Journal of Personality and Social Psychology** 59(2), s. 270-280.
- HEBERT, S.C. (2003), **The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. (1977), **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources** (3.b.), New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SYNDEMAM, B. (1959), **The Motivation Of Work**, John-Wiley, New York.
- HESSE, H. (1998), **Journey to the East**, Delhi, Book Faith India.
- HESKETT, J.; SASSER, W.; SCHLESINGER, L. (1997), **The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value**, New York, NY, The Free Press.
- HIEBERT, M.; KLATT, B. (2001), **Encyclopedia of Leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques**, New York, McGraw-Hill.

- HOFSTEDE, G. (1980), **Culture's consequences: International differences in work-related values**, Beverly Hills, CA, Sage.
- HOUSE, R.J. (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", HUNT, J.; LARSON, L. L. (Ed.) içinde, **Leadership:The Cutting Edge** (s.189-207), Carbondale, Southern Illinois University Press.
- HOUSE, R.J.; MITCHELL, T.R. (2002), "Path-Goal Theory of Leadership", Vecchio, R.P. (Ed.) içinde, **Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations** (3.b., s.259-273), Indiana, University of Indiana, <http://www.greenleaf.org/aboutus/history.html>. (12.04.2012), Greenleaf Center for Servant Leadership.
- HU, L.T.; BENTLER, P.M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling**, 6 (1), 1-55.
- HUCKABEE, M.J.(2008), **The Well-Being of Servant Leaders: A Mixed Methods Study of Career Success Among the Underserved**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Nebraska.
- HUGHES, R.L.; GINNET, R.C.; CURPHY, G.J. (1998), "Contingency Theories of Leadership", HICKMAN, G.R. (Ed.) içinde, **Leading Organizations: Perspectives for a new Era** (s.141-157), California, Sage.
- HUZZARD, T. (2003), **The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness, Arbetsliv –Omvandling**, National Institute for Working Life, Sweden.
- ILO (1999), "Decent Work, Report of the Director-general", **International Conference**, 87th Session, Geneva.
- IRWING, J.A. (2011), Leadership Reflection: "A Model For Effective Servant Leadership Practice:A Biblically-Consistent and Research-Based Approach to Leadership", **Journal of Biblical Perspectives in Leadership** , 3(2), 118-128.
- ISLAM, Z.; SIENGTHAI, S. (2009), " Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone", **ILO Conference on 'Regulating for Decent Work**, International Labour Office, Geneva, July 8-10, 2009.
- IŞIK, R. (1991), "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO'nun Yaklaşımları", **Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu** (23-24 Ekim 1990,İstanbul), Bildirileri içinde (45-65), Ankara, MPM.
- IVANCEVICH, J.M.; MATTESON, M.T. (1996), **Organizational Behaviour and Management** (4.b.), Chicago, IL, Irwin.

- IVANCEVICH, J.M.; KONPPASKE, R.; MATTESON, M.T. (2005), **Organizational Behavior and Management** (7.b. b.), New Delhi, Tata McGraw-Hill.
- İNCİR, G. (1991), “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Bir Örnekçe”, **ODTÜ Milli Prodükdivite Merkezi 3. Ergonomi Kongresi Bildirileri**, Ankara.
- JAHODA, M. (1958), **Current concepts of positive mental health**, New York, Basic Books.
- JOSEPH, E.E.; WINSTON, B.E. (2005), “A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust”, **Leadership & Organization Development Journal**, 26(1), 6-22.
- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. (1993), **LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**, Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- KABASAKAL, H.; BODUR, M. (2007), “Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon”, CHHOKAR, J.S.; BRODBECK, F.C.; HOUSE, R.J. (Ed.) içinde, **Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, (s.835-874), New Jersey, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
- KAHNEMAN, D.; DIENER, E.; SCHWARZ, N. (1999), **Well-being. The foundations of hedonic psychology**, New York, Russel Sage Foundation.
- KALAYCI, Ş. (2008), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3.b., Asil Yayın, Ankara.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. (1978), **The social psychology of organizations**, New York, Wiley.
- KAYMAZ, K. (2003), “Çalışma Yaşamında Kalite”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5. Sayı: 1.
- KENNETH, N.; NELSON, L. (2003), **An Exploratory Study of the Application and Acceptance of Servant- Leadership Theory among Black Leaders in South Africa**, Yayınlanmamış Doktora Tezi Regent University.
- KEYES, C.L.M. (2002), “The mental health continuum: From languishing to flourishing in life”, **Journal of Health and Social Behavior**, 43, 207– 222.
- KEYES, C.L.M. (2005), “Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health”, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 73(3), s.539–548.
- KLIN, P. (1994), **An easy guide to factor analysis**, London & NY, Routledge.
- KNAFL, G.J.; GREY, M. (2007), “Factor analysis model evaluation through likelihood cross-validation”, **Stat Methods Med Research** 16(2): 77–102.

- KOÇEL, T. (2010), **İşletme Yöneticiliği**, (13.b.), İstanbul, Beta Bas. Yay.
- KOOL, M.;VAN DIERENDONCK, D. (2012), “Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism”, **Journal of Organizational Change Management**, 25(3), 422-433.
- KOTTER, J.P. (2002), “What Leaders Really Do”, VECCHIO, Robert P. (Ed.) içinde, **Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations**, (s.25-26), Indiana, University of Notre Dame.
- KUHN, T.S. (1970), **The Structure of Scientific Revolutions**, Chicago, University of Chicago Press.
- LAU, T.; WONG, Y.H.; CHAN, K.F.; LAW, M. (2001), “Information Technology and the Work Environment-Does it Change the Way People Interact at Work”, **Human Systems Management**, 20(3), s. 267-280.
- LAUB, J.A. (1999), **Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University.
- LASCHINGER, H.K.; WONG, C.; MCMAHON, L.; KAUFMANN, C. (1999), “Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness”, **Journal of Nursing Administration**, 29, 28-39.
- LAWLER, E.E. (1982), “Strategies for Improving the Quality of Work Life”, **American Psychologist**, 37. s.486-693.
- LIDEN, R.C.; WAYNE, S.J.; ZHAO, H.; HENDERSON, D. (2008), “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”, **The Leadership Quarterly**, 19, 161-177.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. (2004), **Qualidade De Vida No Trabalho: Conceitos E Práticas Na Sociedade Pósindustrial**, Atlas, São Paulo.
- LOSCOCCO, K.A.; ROSCHELLE, A.R. (1991), “Influences On The Quality Of Work And Nonwork Life: Two Decades in Review”, **Journal of Vocational Behavior**, 39, 182–225.
- LYUBOMIRSKY, S.; KING, L.; DIENER, E. (2005), “The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?”, **Psychological Bulletin**, 131, 803-855.
- MAHEMBE, B. (2010), **The relationship between servant leadership, team commitment, team citizenship behaviour and team effectiveness: An exploratory study**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Stellenbosch.
- MANNING, G.; CURTIS, K. (2003), **The Art of Leadership**. New York, McGraw-Hill.

- MARDIA, K.V. (1970), "Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications", **Biometrika**, 57, 519-530.
- MASLOW, A.H. (1970), **Motivation and Personality**, 2.b., New York, Harper & Row.
- MORRISON, R.S.; JONES, L.; FULLER, B. (1997), "The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses", **Journal of Nursing Administration**, 27, 27-34.
- MORTON, H.C. (1977), "A Look At Factors Affecting The Quality Of Working Life", **Monthly Labor Review**.
- MUCHINSKY, P.M. (2000), "Emotions in the workplace: the neglect of organizational behaviour", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 801-805.
- MULLER, M.; JOOSTE K.; BEZUIDENHOUT, M. (2006), **Health Care Service Management**, Juta and Company, South Africa.
- MULLER, M.; BEZUIDENHOUT, M.; JOOSTE, K. (2011), **Healthcare Service Management**, 2.b. Cape Town, Juta.
- NAHAVANDI, A. (2000), **The art and science of leadership** (2.b.), New Jersey, Upper Saddle River.
- NELSON, L. (2003), **An Exploratory Study of the Application and Acceptance of Servant- Leadership Theory among Black Leaders in South Africa**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent University.
- NEWSTROM, J.W.; DAVIS, K. (1997), **Organizational Behavior Human Behavior at Work** (10.b.), Mcgraw-Hill.
- NORTHCRAFT, G. (1994), **Organizational Behavior**, Orlando, The Dryden Press.
- NORTHOUSE, G. (2007), **Leadership theory and practice** (3.b.), New Delhi, Sage Publications.
- NUNNALLY, J. (1978), **Psychometric theory**, New York, McGraw-Hill.
- ÖLÇER, F. (2008), "Dönüşümcü Liderlik", ÖZYILMAZ, A.; ÖLÇER, F. içinde, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, (s.127-182), Ankara, Seçkin.
- ÖNER, Z.H. (2008), **The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on the Relationship Between Servant Leadership, and Work Engagement**, Yayınlanmamış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÖNER, Z.H. (2012), "Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study", **Leadership & Organization Development Journal**, 33(3), 300 – 316.

- ÖZKALP, E.; KIREL, Ç. (2001), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149, Eskişehir.
- ÖZKALP, E.; KIREL, Ç. (2004), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No: 782, Eskişehir.
- ÖZKALP, E.; KIREL, Ç. (2010), **Örgütsel Davranış** (4.b.), Bursa, Ekin Yayınevi.
- PAGE, D.; WONG, P.T. (2000), "A conceptual framework for measuring servant leadership", Adjibolosoo, S. (Ed.) içinde, **The human factor in shaping the course of history and development**, Boston, University Press of America.
- PAGE, K.M.; VELLA-BRODRICK, D.A. (2009), "The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model", **Social Indicators Research**, 90(3) s.441-458.
- PAROLINI, J.; PATTERSON, K.; WINSTON, B. (2009), "Distinguishing between transformational and servant leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 30(3), 274-291.
- PATTERSON, K. (2003), **Servant Leadership: A Theoretical Model**, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- PERRY, J. (2004), "Quality & Wellness - the real meaning", **National Quality Institute**, <http://www.nqi.ca/articles/> (24.05.2012).
- PIZAM, A. (2005), **International Encyclopedia of Hospitality Management**, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- REENA, G.; JAYAN, C. (2012), "Role Of Quality Of Work Life On The Job Attitude And Personal Effectiveness Of Engineering College Teachers", **South Asian Academic Research Journals**, Academicia Volume 2, Issue 6.
- REINKE, S.J. (2003), "Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process", **Review of Public Personnel Administration**, 23: 23-37.
- RETHINAM, G.N.; ISMAIL, M. (2008), "Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals", **European Journal of Social Sciences**, Volume 7, Number 1.
- ROBBINS, S.P. (1989), **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**, NJ, Prentice Hall.
- ROBBINS, S.P. (2003), **Essentials of Organizational Behavior** (7.b.), New Jersey, Prentice Hall.
- ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SANGHI, S. (2009), **Organizational Behavior** (13.b), Delhi, Pearson Education Inc.

- ROBERTSON, I.; COOPER, C. (2011), **Well-being: Productivity and Happiness at Work**, Palgrave Macmillan, London.
- ROST, J.C. (1998), "Leadership and Management", HICKMAN, G.R. (Ed.) içinde, **Leading Organizations: Perspectives for a new Era** (s. 97), California, SAGE.
- RUNCIE, J.F. (1980), "Dynamic Systems and the Quality of Work Life", **Personnel**, Vol. 57(6): 13–. 24.
- RUSSELL, J.A. (1980), A circumplex model of affect, **Journal of Personality and Social Psychology**, 37, s.345-356.
- RUSSELL, R.R.; STONE, A.G. (2002), "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model", **Leadership and Organization Development Journal**, 23(3), 145-157.
- RYAN, G.M. (1995), "Theoretical Basis for the QWL Concept", Qualit (Esprit Project 8162) (Working Paper), University of Siena.
- RYAN, R.M.; DECI, E.L. (2001), "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being", **Annual Review of Psychology**, 52, s.141–166.
- RYFF, C.D. (1989a), "Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging", **International Journal of Behavioral Development**, 12, s.35–55.
- RYFF, C.D. (1989b), "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being", **Journal of Personality and Social Psychology**, 57, s.1069–1081.
- RYFF, C.D.; SINGER, B. (1998), "The contours of positive human health", **Psychological Inquiry**, 9, s.1–28.
- SABUNCUOĞLU, Z.; TÜZ, M. (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa.
- SANDRICK, K. (2003), "Putting the Emphasis on Employees", **Trustee**, 56(1). s.6-10.
- SARAYRAH, Y.K. (2004), "Servant Leadership in the Bedouin- Arab Culture", **Global Virtue Ethics Review**, 5(3), 58-79.
- SCANDURA, T.A.; GRAEN, G.B. (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", **Journal of Applied Psychology**, 69(3), s. 428-436.
- SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.; OSBORN, R.; UHL-BIEN, M. (2010), **Organizational Behavior** (11.b.), New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

- SCHIMMACK, U. (2008), "Similar changes in spouses' subjective well-being", **International Journal of Psychology**, 43, s.15-15.
- SCHNEIDER, S.K.; GEORGE, W.M. (2011), "Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations", **Leadership & Organization Development Journal**, 32(1), 60-77.
- SCHULTZ, D.P.; SCHULTZ, S.E. (2006), **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology** (9.b.), New Jersey, Pearson Edu. Inc.
- SCHULZ, R.; GREENLEY, J.R.; BROWN, R. (1995), "Organization, management and client effects on staff burnout", **Journal of Health & Social Behaviour**, 36, s.333-345.
- SCHULZE, N. (1998), "Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması", **6. Ergonomi Kongresi**, M.P.M. Yayınları No:622, Ankara.
- SCHUMACKER, R.E.; LOMAX, R.G. (2004), **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling** (2.b.), New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- SCHWARTZ, S.H. (1994), "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values", KIM, U.; TRIANDIS, H.C.; KAĞITÇIBAŞI, Ç.; CHOI, S.C.; YOON G. (Ed.) içinde, **Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications** (s.85-119), Thousand Oaks, CA, Sage.
- SELTZER, B.; BASS, B.M. (1990), "Transformational Leadership: Beyond initiation and consideration", **Journal of Management**, 16(4), 693-703.
- SELTZER, J.; NUMEROF, R.E. (1988), "Supervisory leadership and subordinate burnout", **Academy of Management Journal**, 31, s.436-446.
- SENDJAYA, S.; SARROS, J.C. (2002), "Servant leadership: its origin, development, and application in organizations", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 9 No. 2, s.57-65.
- SENDJAYA, S.; PEKERTI, A. (2010), "Servant leadership as antecedent of trust in organizations", **Leadership & Organization Development Journal**, 31(7), 643 – 663.
- SENDJAYA, S. (2010), "Demystifying Servant Leadership", VAN DIERENDONCK, D.; PATTERSON, K. (Ed.) içinde, **Servant Leadership Developments in Theory and Research** (s.39-54), London, PALGRAVE MACMILLAN.
- SENDJAYA, S.; SARROS, J.C.; SANTORA, J.C. (2008), "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour", **Journal of Management Studies**, 45(2), 402-424.

- SENDJAYA, S.; COOPER, B. (2011), "Servant Leadership Behaviour Scale: A hierarchical model and test of construct validity", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20 (3), 416–436.
- SEREY, T.T. (2006), "Choosing a Robust Quality of Work Life", **Business Forum**, 27(2), s.7-10.
- SEVASTOS, P. (1996), **Job-Related Affective Well-Being and Its Relation to Intrinsic Job Satisfaction**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Curtin University, Perth, Australia.
- SEVASTOS, P.; SMITH, L.; CORDERY, J.L. (1992), "Evidence on the reliability and construct validity of Warr's (1990) well-being and mental health measures", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 65: s.33–49.
- SIMMONS, B.L.; NELSON, D.L. (2007), "Eustress at work: Extending the holistic model of stress", Nelson, D.L.; Cooper, C.L. (Ed.) içinde, **Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work**, s.40-53. Sage Publishing.
- SIRGY, M.J.; EFRATY, D.; SIEGEL, P.; LEE, D.J. (2001), A New Measure Of Quality Of Work Life (QWL) Based On Need Satisfaction and Spillover Theory, **Social Indicators Research**, 55 (3), 241–302.
- SIVANANDA, S. (2003), **The Bhagavad Gita**, Uttaranchal, The Divine Life Society.
- SKAKON, J.; NIELSEN, K.; BORG, V.; GUZMAN, J. (2010), "Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research", **Work & Stress**, 24(2), 107-139.
- SPEARS, L.C. (1995), **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Management Thinkers**, Wiley, New York.
- SPEARS, L.C. (1998), **Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant- Leadership**, Wiley, New York.
- STREINER, D. (2003), "Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency", **Journal of personality assessment**.;80:99-103.
- SOBEL, M.E. (1986), "Some New Results on Indirect Effects and Their Standard Errors in Covariance Structure", **Sociological Methodology** 16 s.159–186.
- SOLMUŞ, T. (2000), "İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Program", **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı: 18.
- SÖKMEN, A. (2010), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- STOGDILL, R. (1994), **Handbook of Leadership: A Survey of the Literature**, New York, Free Press.

- STONE, A.G.; RUSSEL, R.F.; PATTERSON, K. (2004), "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", **The Leadership & Organization Development Journal**, 25(4), 349-361.
- SUZANNE, E.J.; KERKSTRA, A.; VAN DER ZEE, J.; ABU-SAAD, H.H. (2001), "Quality of Working Life and Workload in Home Helped Services", **Scandinavian Journal of Caring Sciences**, 15(1).
- ŞAHİN, A. (2011), "Çalışma Yaşamının Kalitesi", **Anahtar Dergisi**, T.C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Kasım 2011 Yıl:23 Sayı:275.
- ŞAHİN, M. (2005), **Yönetim Bilgi Sistemi**, AÖF Yayınları, Eskişehir.
- ŞİMŞEK, M. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- TAYLOR, S.; PEARSE, N. (2009), "Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership", **The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences** 4(4), 223-233.
- THOMPSON, P. (1983), **The Nature of Work**. London, Macmillan Education Ltd.
- THOMPSON, K.N. (2010), **Servant-Leadership: An Effective Model for Project Management**, Yayınlanmamış Doktora Tezi Capella University.
- TIMOSSI, L.; PEDROSO, B.; FRANCISCO, A.; PILATTI, L. (2008), "Evaluation of QWL: An Adaptation from the Walton's QWL Model", **XIV International Conference On Industrial Engineering and Operations Management**, Rio de Janeiro, Brazil.
- TOSI, H.L.; MISANGYI, V.F.; FANELLI, A.; WALDMAN, D.A.; YAMMARINO, F.J. (2004), "CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance", **Leadership Quarterly**, 14, 405-420.
- TRACEY, B. (1993), **Maximum Achievement**, New York, Simon & Schuster.
- ULAŞ, Ş. (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik üzerine Bir Uygulama**, TCMB Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara.
- ÜSTÜNDAĞ, N. (1999), **Akıllı binaların tesis yönetimi ve iş yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- VALLE, R.S.; HALLING, S. (1989), **Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology; Exploring the Breadth of Human Experience**, New York, Plenum Press.
- VAN DIERENDONCK, D. (2011), "Servant leadership: A review and synthesis", **Journal of Management**, 37(4), 1228-1261.

- VAN DIERENDONCK, D.; NUIJTEN, I. (2011), "The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional Measure", **Journal of Business and Psychology**, 26(3), 249-267.
- VAN KATWYK, P.; FOX, S.; SPECTOR, P.E.; KELLOWAY, E. (2000), "Using the job-related affective wellbeing scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors", **Journal of Occupational health psychology**, 5: 219-230.
- VAN LAAR, D.L.; EDWARDS, J.A.; EASTON, S. (2007), "The Work-Related Quality of Life (QoWL) scale for Healthcare Workers", **Journal of Advanced Nursing**, 60(3), 325–333.
- VINOD, S.; SUDHAKAR, B. (2011), "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 2(11), 456-467.
- VROOM, V.H. (2002), "Can Leaders Learn to Lead", VECCHIO, R.P. içinde, **Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations** (3.b., s. 278-291), Indiana, Indiana University.
- WAAL, A.; SIVRO, M. (2012), "The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19(2), 173-190.
- WALTON, R.E. (1972), "How to Counter Alienation in the Plant", **Harvard Business Review**, November–December, 50(6), 70-81.
- WALTON, R.E. (1973), **Quality of Work Life Indicators- Prospects and Problems- A Portigal Measuring the Quality of working life**, Ottawa, Canada.
- WALTON, R.E. (1975), "Criteria for Quality of Work Life", içinde Davis, L.E. vd., **Quality of Working Life: Problems, Projects and the State of the Art**, New York, Macmillian.
- WANG, G.; OH, I.S.; COURTRIGHT, S.H.; COLBERT, A.E. (2011), "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", **Group & Organization Management**, 36(2), 223-270.
- WARR, P.B. (1990a), "The measurement of well-being and other aspects of mental health", **Journal of Occupational Psychology**, 63, s.193-210.
- WARR, P.B. (1990b), "Decision latitude, job demands, and employee well-being", **Work & Stress**, 4, s.285–294.
- WARR, P.B. (1992), "Age and occupational well-being", **Psychology and Aging**, 7, s.37–45.

- WARR, P.B. (1994), "A conceptual study for the work and mental health", **Work & Stress**, 8, s.84–97.
- WARR, P.B. (2007), **Work, Happiness, and Unhappiness**, New York, Routledge.
- WASHINGTON, R.R.; SUTTON, C.D.; FIELD, H.S. (2006), "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality", **Leadership & Organization Development Journal**, 27(8), 700-716.
- WATERMAN, A.S. (1993), "Two conceptions of happiness: Contrast of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment", **Journal of Personality and Social Psychology**, 64, s.678–691.
- WEBER, M. (1947), **The Theory of Social and Economic Organization**, (T. P. A. M. Henderson, Çev.) New York, OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- WEBER, M. (2005), **Sosyoloji Yazıları (7.b.)**, (T. Parla, Çev.) İstanbul, İletişim Yayınları.
- WERTHER, W.B.; DAVIS, K. (1985), **Personnel Management and Human Resources**, 2.b., McGraw-Hill, New York.
- WESTLEY, W.A. (1979), "Problems and Solutions in the Quality of Working Life", **Human Relations**, 32(2): 113-136.
- WONG, P.T.P. (2003), "An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles", **Servant Leadership Research Roundtable**, Regent University, Virginia Beach, VA.
- WONG, P.T.P.; PAGE, D. (2003), "Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", **Servant Leadership Research Roundtable**, Virginia Beach, VA.
- WRIGHT, T.A.; STAW, B.M. (1999), "Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis." **Journal of Organizational Behavior**, 20, s.1-23.
- WYATT, T.A.; WAH, C.Y. (2001), "Perceptions of QWL: A study of singaporean employees development", **Research and Practice in Human Resource Management**, 9(2), 59-76.
- YILMAZ, V.; ÇELİK, H.E. (2009), **Yapısal Eşitlik Modellemesi – I**, Ankara, Pegem Akademi.
- YOUSUF, S.M.A. (1995), **Quality Of Working Life As A Function Of Socio-Technical System**, New Delhi, Mittal Publications.
- YUKL, G. (2002), **Leadership in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall.
- YUKL, G. (2010), **Leadership in Organizations**, Global Edition. 7.b. Upper Saddle River, Pearson.

ZEHİR, C. (2011), **Kalitenin Tarihçesi ve Tanımları**,
http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm
(10.03.2012).

ZEL, U. (2001), **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin.

EK 1-A:

Bu anket ile Çalışma Yaşamının Kalitesi, İyilik Hali ve Liderlik tutumlarının ölçülmesi hedeflenmektedir. Çalışmanın sonuçları tamamen anonim olarak akademik amaçlarla değerlendirilecek ve anketler araştırmacı dışında **hiç kimse** tarafından görülmeyecektir. Lütfen size en uygun gelen seçenekleri işaretleyiniz ve anket kağıdının üzerine isminizi **yazmayınız**. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kısmen Katılmıyorum 4) Kısmen Katılıyorum 5) Katılıyorum 6) Kesinlikle katılıyorum	1) Kesinlikle katılmıyorum	2) Katılmıyorum	3) Kısmen Katılmıyorum	4) Kısmen Katılıyorum	5) Katılıyorum	6) Kesinlikle Katılıyorum
1. Amirim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	1	2	3	4	5	6
2. Amirim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
3. Amirim kendimi geliştirmeme yardım eder.	1	2	3	4	5	6
4. Amirim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
5. Amirim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	3	4	5	6
6. Amirim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	1	2	3	4	5	6
7. Amirim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	1	2	3	4	5	6
8. Amirim, kendi amirinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	1	2	3	4	5	6
9. Amirim, limitleri ve zayıflıkları konusunda açıktır.	1	2	3	4	5	6
10. Amirim, eleştirilerden ders alır.	1	2	3	4	5	6
11. Amirim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
12. Amirim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	1	2	3	4	5	6
13. Amirim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiç bir ödül ya da itibar beklemez.	1	2	3	4	5	6
14. Amirim beni, kendi performansımdan sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
15. Amirim, işyerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5	6
16. Amirim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	1	2	3	4	5	6
17. Amirim, genellikle etrafında olan şeylerden etkilenir.	1	2	3	4	5	6
18. Amirim, kendi amirinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
19. Amirim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5	6
20. Amirim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	1	2	3	4	5	6
21. Amirim, bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.	1	2	3	4	5	6
22. Amirim, beni ve iş arkadaşlarımı, bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
23. Amirim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	1	2	3	4	5	6
24. Amirim, istenmeyen sonuçlar doğursa da kendi hislerini ifade etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5	6
25. Amirim, hatalarını kendi amirine itiraf eder.	1	2	3	4	5	6
26. Amirim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
27. Amirim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	1	2	3	4	5	6
28. Amirim, ekibine gerçek hislerini gösterir.	1	2	3	4	5	6
29. Amirim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
30. Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa, amirim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6

1. Cinsiyet ()Erkek ()Kadın
2. Yaş.....
3. Medeni Hali ()Evli ()Bekar ()Diğer
5. Dini
6. Eğitim Durumu ()İlköğretim () Lise () Yüksekokul-Üniversite () Yük.Lis-Doktora
7. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
8. Şu anda görev yaptığınız şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?
9. Hangi departmanda çalışıyorsunuz?.....
10. Göreviniz nedir?.....
11. Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?.....
12. Amirinizin cinsiyeti nedir? ()Erkek ()Kadın

1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1) İşimi yapabilmem için belirli amaç ve hedeflerim var.	1	2	3	4	5
2) Çalışma alanımda düşüncelerimi ifade edebiliyorum ve değişimlere etki edebiliyorum	1	2	3	4	5
3) İşimde kendi yeteneklerimi kullanma fırsatım var.	1	2	3	4	5
4) Kendimi şu anda iyi hissediyorum	1	2	3	4	5
5) İşverenim, aile yaşantımdaki gibi işime uyum sağlamam için gereken kolaylığı ve esnekliği sağlar.	1	2	3	4	5
6) Şu anki çalışma saatlerim/düzenim kişisel koşullarıma uyuyor.	1	2	3	4	5
7) İşteyken genelde kendimi baskı/stres altında hissediyorum.	1	2	3	4	5
8) Amirim, yaptığım iyi işin hakkını bana verir.	1	2	3	4	5
9) Son zamanlarda kendimi mutsuz ve depresif hissediyorum	1	2	3	4	5
10) Hayatım beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
11) İşimde yeni beceriler geliştirmek için destek görüyorum.	1	2	3	4	5
12) Kendi çalışma alanımda beni ilgilendiren kararlar alınırken, karar alma sürecine dahil oluyorum.	1	2	3	4	5
13) İşverenim işimi etkili şekilde yapabilmem için gerekenleri temin ediyor.	1	2	3	4	5
14) Amirim aktif şekilde esnek çalışma saatlerini/düzenlerini destekliyor.	1	2	3	4	5
15) Bir çok yönden hayatım ideale yakın.	1	2	3	4	5
16) Güvenli bir çevrede çalışıyorum.	1	2	3	4	5
17) Genelde işler benim için yolunda gidiyor.	1	2	3	4	5
18) İşimdeki kariyer olanakları beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
19) Genellikle iş yerinde kendimi haddinden fazla stresli hissediyorum.	1	2	3	4	5
20) Şu anki işimi yapmam için almış olduğum eğitim beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
21) Her şey düşünülduğünde, son zamanlarda kendimi epey mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
22) Çalışma koşullarım tatmin edici.	1	2	3	4	5
23) Çalışma alanımdaki insanları etkileyen kararlar alınırken, karar alma sürecine dahil oluyorum.	1	2	3	4	5
24) Genel olarak çalışma yaşamımın kalitesi beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5

Geçtiğimiz haftalarda ne sıklıkla işiniz size aşağıdaki duyguları hissettirdi?
Lütfen tüm maddeler için hislerinizi en uygun tarif eden sayıyı (cevabı) işaretleyiniz

1 = Hiç bir zaman 2 = Arada bir 3 = Bazen 4 = Sıkça 5 = Oldukça Sık 6 = Her zaman

1.	Kasvetli	1	2	3	4	5	6
2.	Sakin	1	2	3	4	5	6
3.	Kaygılı	1	2	3	4	5	6
4.	Coşkulu	1	2	3	4	5	6
5.	Motive	1	2	3	4	5	6
6.	Endişeli	1	2	3	4	5	6
7.	Dinlenmiş	1	2	3	4	5	6
8.	Gergin	1	2	3	4	5	6
9.	Depresif	1	2	3	4	5	6
10.	İyimser	1	2	3	4	5	6
11.	Rahat	1	2	3	4	5	6

ÖZGEÇMİŞ			
Emin Cihan DUYAN			
Doğum Yeri ve Yılı :	Bursa 1981		
Öğr.Gördüğü Kurumlar :	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise :	1996	1999	Bursa Anadolu Lisesi
Lisans :	1999	2006	Uludağ Üniversitesi - Ekonometri
Yüksek Lisans :	2006	2008	Uludağ Üniversitesi – ÇEEİ – Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Doktora :	2008	2012	Uludağ Üniversitesi – ÇEEİ – Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Medeni Durum :	Evli		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi :	İngilizce – İyi Almanca - İyi		
Çalıştığı Kurum (lar) :	Başlama ve Ayrılma Tarihleri	Çalışılan Kurumun Adı	
	2005 2006 2009 2009 2010	2006 2008 2009 2009 2012	Toskar Ltd. Şti Turuncu Yapı Ltd. Şti. OIMT – Rshikesh India Shri Ram College of Management Faruk Saraç TMYO
Yurtdışı Görevleri :	2009 - OIMT – Rshikesh India – Öğretim Görevlisi 2009 - Shri Ram College of Management - Öğretim Görevlisi		
Kullandığı Burslar :	TÜBİTAK – BİDEB Yurtdışı Konferanslara Katılma Bursu (2 kez)		
Aldığı Ödüller :			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar :	European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP)		
Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri :			
Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :			
Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:	<p>Duyan, E.C. & Aytac S. , "Effects of Yoga On Stress Management"; <i>Institute of Work Psychology, IWP Conference 2008</i>, The University of Sheffield, Sheffield, 18-20 June 2008 England(UK)</p> <p>Duyan, E.C.; "Yoga in Occupational Life: Effects on general health state, job and life satisfaction" <i>International Conference on Contemporary Business ICCB 2008 Cape Town - SOUTH AFRICA 30 September – 02 October 2008 (With TUBITAK grant)</i></p> <p>Aytac, S., Bayram, N., & Duyan, E.C "Bullying / emotional abuse at workplace: National precaution strategies and conflict loaded communication" <i>International Conference on Contemporary Business ICCB 2008 Cape Town - SOUTH AFRICA 30 September – 02 October 2008</i></p> <p>Duyan, E.C.; "Can We Consider “Yoga” As a Part of Social Sciences?" <i>4th International Conference on Interdisciplinary Social Sciences Athens – Greece 8-11 July 2009</i></p> <p>Duyan, E.C. & Aytac, S. ; "Measuring the Quality of</p>		

	<p>Work Life of Academics in Turkey” 4th International Conference on Interdisciplinary Social Sciences Athens – Greece 8-11 July 2009</p> <p>Duyan, E.C.; Van Dierendonck, D. “Measuring Servant Leadership in Turkey, the cross-cultural construct validity of the Servant Leadership Survey” 15th conference of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) Maastricht, The Netherlands 25-28 May 2011 (With TUBITAK grant)</p> <p>Duyan E.C., Akyildiz, N.; “Validity and Reliability of The Turkish Version of Workplace Trust Scale (WTS)” 7th International Conference on Business, Management and Economics - ICBME’11</p> <p>Duyan E.C., Akyildiz, N.; “The Mediating Role of Quality of Work Life on the Relationship Between Workplace Trust and Organizational Commitment” International Interdisciplinary Social Inquiry Conference - IISIC 2012 Bursa - Turkey</p> <p>Duyan E.C., Basol, O.; “A Comparative Study of Vocational College Students: Governmental and Foundation (Private) Institution Samples” International Interdisciplinary Social Inquiry Conference - IISIC 2012 Bursa - Turkey</p>
<p>Yayımlanan Çalışmalar :</p>	<p>Duyan E.C., (2007) “İş ve Yaşam Tatmininde Yoganın Etkileri Üzerine bir Araştırma <i>Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi</i> 26(1) , 25-34</p> <p>DUYAN, E.C.; AYTAÇ, S.; AKYILDIZ, N.; VAN LAAR, D. (baskıda), “Measuring Work Related Quality of Life and Affective Well-being in Turkey”, Mediterranean Journal of Social Sciences.</p>
<p>Diğer :</p>	
	<p>22.10.2012 Emin Cihan DUYAN</p>